

สรุปผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการจำกัดค่าการวิเคราะห์งานของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ 2 ข้อคือ

1. พนักงานในบางแผนกยังมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
2. การปฏิบัติงานของพนักงานส่วนใหญ่บางครั้งไม่เป็นไปตามคำบรรยายลักษณะงาน

1. ในการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ได้ใช้คุณสมบัติและประสบการณ์เป็นตัวกำหนด สำหรับในด้านคุณสมบัตินั้นในบางตำแหน่งงานได้มีการกำหนดไว้สำหรับบุคคลทั่วไปและสำหรับพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาเท่านั้น โดยที่พนักงานเต็มเวลาสามารถใช้ประสบการณ์ในการทำงานทดแทนได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าตามสายงานได้ในการสรุปผลการวิเคราะห์คุณสมบัติของพนักงานที่เกี่ยวกับคุณสมบัติจะใช้คุณสมบัติมาตรฐานของตำแหน่ง เป็นหลักซึ่งจะเป็นคุณสมบัติที่กำหนดไว้สำหรับใช้กับบุคคลทั่วไปและเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ มากที่สุด

จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 356 ชุดนี้ พนักงานที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับคุณสมบัติที่กำหนดไว้มีเพียง 6 ชุด ได้แก่ 1. เจ้าหน้าที่เคมี พนักงานจัดเรียงสินค้า ช่างไฟฟ้า ช่างเชื่อม ช่างกลึง และช่างสี ซึ่งคิดเป็นร้อยละเพียง 1.69 เท่านั้น จะเห็นได้ว่าถึงแม้พนักงานในบางแผนกจะมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานก็ตาม แต่เป็นอัตราที่น้อยมากสำหรับเหตุที่พนักงานเหล่านี้มีคุณสมบัติไม่ตรงกับที่กำหนดไว้ในกำหนดคุณลักษณะของงานก็เนื่องมาจากพนักงานเหล่านี้เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาอันนาน คือ ปฏิบัติงานมาก่อนที่จะมีการกำหนดคุณสมบัติมาตรฐานของตำแหน่งเหล่านั้น ผู้ที่มีคุณสมบัติเดิมก็ยังคงปฏิบัติงานนั้นต่อไป แต่ก็จะมีจำนวนน้อยลงทุกปี เนื่องจากทยอยกันเกษียณออกไป

2. จากการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามพบว่าพนักงานร้อยละ 96.07 ปฏิบัติงานตรงตามคำบรรยายลักษณะงาน ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 3.93 ไม่ได้ตอบคำถาม และจากการศึกษาเพิ่มเติมจากงบค่าการประเมณเงินเดือนและค่าจ้างประจำปีงบประมาณ 2528 พบว่าในปัจจุบันมีพนักงานสังกัดกองการขุดลอก ฝ่ายการร่อนน้ำเพียง 8 อัตราเท่านั้นที่ทำงานไม่

ตรงตามคำบรรยายลักษณะงาน ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะงานได้เปลี่ยนแปลงไปโดยสิ้นเชิง ทำให้งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่ตรงตามคำบรรยายลักษณะงานที่มีอยู่และในพ.ศ. 2528 นี้จะมีการปรับปรุงแก้ไขคำบรรยายลักษณะงานให้ตรงกับการปฏิบัติงานจริง อีกทั้งมีการเรียกชื่อตำแหน่งให้เหมาะสมกับงานด้วย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าในปัจจุบันการปฏิบัติงานของพนักงานมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ไม่เป็นไปตามบรรยายลักษณะงาน

เนื่องจากการทำ รื้อแห่งประเทศไทยได้มีการจัดทำภาวะทำงานมาตั้งแต่ พ.ศ. 2498 ดังนั้นพนักงานทุกตำแหน่งตั้งแต่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการท่าเรือฯ ลงมา จะมีคำบรรยายลักษณะงานซึ่งกำหนดออกมาหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน และในทุก ๆ ปีจะมีการปรับปรุงแก้ไขคำบรรยายลักษณะงานให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยให้สอดคล้องกับลักษณะงานและปริมาณงานที่เปลี่ยนแปลงไป

จากการที่การทำ รื้อแห่งประเทศไทยมีการพัฒนาการเจริญก้าวหน้ามาเป็นเวลา 30 ปีนี้ สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้จากตารางแสดงความคิดเห็นของพนักงานดังต่อไปนี้คือ

- พนักงานร้อยละ 54.50 มีความเห็นว่าคุณวุฒิในปัจจุบันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่
- พนักงานร้อยละ 64.33 มีความเห็นว่าปริมาณของพนักงานในแผนกมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน
- พนักงานร้อยละ 67.98 มีความเห็นว่าระดับตำแหน่ง ได้รับการกำหนดในระดับที่เหมาะสม
- พนักงานร้อยละ 58.99 มีความเห็นว่าอัตรา เงิน เดือนในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับลักษณะงาน

จะเห็นได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่มากกว่าครึ่งมีความเห็นว่าคุณวุฒิ ปริมาณงาน ระดับตำแหน่ง และอัตรา เงิน เดือนได้รับการกำหนดในระดับที่เหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากมีการเจริญก้าวหน้า ทำให้ได้มาซึ่งกำหนดคุณลักษณะของงานที่สมบูรณ์ กล่าวคือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณวุฒิ และประสบการณ์ สภาพการทำงาน อัตรา เงิน เดือนตรงกับความต้องการของลักษณะงาน รวมทั้งอัตรา เงิน เดือนก็เหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะในตลาดแรงงาน

ปัญหาและข้อ เสนอแนะ

จากข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิทำให้สามารถสรุปผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและเสนอแนะแนวทางแก้ไขได้ดังต่อไปนี้คือ

1. ปัญหาเกี่ยวกับการขาดอัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานที่เพียงพอ กล่าวคือ ปัจจุบันการทำเรือฯ มีอัตราค่าส่งของหมวดวิเคราะห์งานทั้งหมด 4 อัตรา รับผิดชอบพนักงานทั้งหมด 5,964 อัตรา เมื่อเฉลี่ยงานแล้ว เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน 1 คน จะต้องรับผิดชอบงานวิเคราะห์ 1,491 อัตรา ทำให้ในบางครั้งเกิดความล่าช้า และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการวิเคราะห์งานในแง่ของความแน่นอนและความเชื่อถือได้ของผลการวิเคราะห์ การที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบงานเป็นจำนวนมาก ทำให้การดำเนินงานวิเคราะห์ในแต่ละขั้นตอนขาดความละเอียดรอบคอบ เช่น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานไม่มีเวลาพอที่จะศึกษางานของหน่วยงานที่จะเข้าไปทำการวิเคราะห์งานได้อย่างละเอียดถี่ถ้วนและมักจะเรียนรู้งานต่าง ๆ ในขณะที่เข้าไปทำการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ เฉพาะจุดที่เกิดปัญหา จากแบบสอบถามจะเห็นว่า มีพนักงานร้อยละ 56.18 ยังไม่เคยได้รับการขอความร่วมมือ เช่น ขอข้อมูลหรือสัมภาษณ์จาก เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานเลย และสำหรับพนักงานที่เคยให้ข้อมูลแก่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานนั้น มีร้อยละ 55.91 มีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะและสภาพการปฏิบัติงานของตนดีพอ ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุการขาดแคลนอัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานดังกล่าว

ข้อ เสนอแนะ

เนื่องจากตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2521 เป็นต้นมา การทำเรือแห่งประเทศไทย ไม่มีนโยบายเกี่ยวกับการจัดตั้งอัตราเพิ่มหรือขยายอัตรา ซึ่งนโยบายนี้ได้นำมาเขียนไว้ในแผนวิสัยทัศน์ของการทำเรือฯ พ.ศ. 2528 - พ.ศ. 2532 ข้อ 5.6.1 มีใจความว่า นโยบายด้านบริหารงานบุคคลจะวางแผนกำลังคนโดยมุ่งการเพิ่มผลผลิตของพนักงานที่มีอยู่ โดยไม่เพิ่มอัตราค่าส่ง วันแต่ตำแหน่งที่มีความจำเป็นและไม่สามารถให้พนักงานที่มีอยู่ได้ในขณะเดียวกัน จะทบทวนบางตำแหน่งที่หมดความจำเป็นหรืออาจใช้วิธีจ้างเหมาเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านกำลังคน และจะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและคุณสมบัติที่ต้องการในอนาคต

ดังนั้นปัญหาการขาดแคลนอัตราค่าส่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานจึงสามารถแก้ไขได้ โดยการใช้อัตราค่าส่งของหน่วยงานอื่นที่ไม่จำเป็นมาเพิ่มให้กับอัตราค่าส่งของเจ้าหน้าที่

วิเคราะห์งาน ดังเช่นกับที่หมวดวิเคราะห์งานเคยทำมาแล้วในเชิงประมาณ พ.ศ. 2524 คือ ได้มีการเพิ่มอัตราเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน 1 อัตรา โดยการตัดโอนมาจากอัตราที่ว่างจาก ศูนย์รักษาความปลอดภัย ถ้าหากสามารถเพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานได้พอเพียงแล้ว จะทำให้ลดปริมาณงานวิเคราะห์ต่อคนให้น้อยลงได้เมื่อมีงานน้อยลงจะทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน มีเวลามากพอที่จะออกไปสัมผัสกับงานของแผนกต่าง ๆ มากขึ้น เช่น การสังเกตการณ์และสัมภาษณ์ งาน สามารถที่จะทำได้อย่างละเอียดถี่ถ้วนและรับทราบข้อเท็จจริงมากขึ้น และเมื่อทำการวิเคราะห์ แล้วสามารถที่จะทำการตรวจสอบหรือประเมินผลการวิเคราะห์งานว่าตรงกับสภาพความเป็นจริง หรือไม่ ทำให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องและเชื่อถือได้

นอกจากนี้เมื่อเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานมีเวลามากขึ้น ก็สามารถที่จะหาโอกาสไป รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์หรือเทคนิคใหม่ ๆ รวมทั้งการออกไปสัมผัส กับปัญหาของงานที่เกิดขึ้นในลักษณะที่กว้างกว่า เดิมและปัญหาที่คาดการณ์ว่าจะ เกิดขึ้นเป็นการ ล่วงหน้า อีกทั้งสามารถที่จะแก้ปัญหาอื่น ๆ ที่ต่อเนื่องกันได้ เช่น ปัญหาการเก็บรวบรวมข้อมูล และการพัฒนาคุณภาพเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน เป็นต้น

2. ปัญหาเกี่ยวกับยานพาหนะที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน ที่อำเภอกรุงเทพฯ มีอาณา เขตของพื้นที่ถึง 2,259 ไร่ ซึ่งแต่ละกองหรือฝ่ายจะอยู่ห่างจากกันมาก ในการออกไปหาข้อมูล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานใช้รถประจำกองซึ่งมีอยู่เพียง 1 คัน และต้องแบ่งกันใช้ทุกแผนกในการ ใช้แต่ละครั้งจะต้องมีการจองวันและเวลาที่จะใช้ที่แน่นอนไว้ล่วงหน้า ในบางครั้งที่มีงานด่วน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานจะใช้รถยนต์ส่วนตัวไป ซึ่งจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเอง¹ จะเห็นได้ว่าการขาดแคลนยานพาหนะติดต่อกันนี้ทำให้การวิเคราะห์งานไม่คล่องตัวเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากในปัจจุบันเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานใช้วิธีสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ในการ วิเคราะห์งาน ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบถึงลักษณะ ปริมาณงาน และสภาพการทำงานที่แท้จริง เพื่อที่จะนำมากำหนดคุณสมบัติของบุคคลและอัตราเงินเดือนให้เหมาะสม ถึงแม้ว่าจะได้มีการ ใช้ทั้ง 2 วิธีนี้ก็ตาม ก็ยังคงมีพนักงานบางส่วนมีความเห็นว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานและสภาพการทำงานของตนดีพอ (ดูตารางที่ 15) ในการไปรวบรวมข้อมูลของแต่ละหน่วยงานนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานจะต้องไปลุ่มสังเกต หลาย ๆ ครั้ง ต่างวัน ต่างเวลา บางครั้งจะต้องไปติดต่อกนสถานที่ เช่น ไปสำนักงาน

¹ สัมภาษณ์ วีระ หลีกแหลม, เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน การท่าเรือแห่งประเทศไทย

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเพื่อที่จะขอข้อมูล เกี่ยวกับคุณวุฒิทั้งของภายในและต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งในการเดินทางแต่ละครั้ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานจะอาศัยรถประจำกองอัตรากำลัง ซึ่งมีเพียง 1 คัน แต่ต้องให้บริการทั้ง 4 แผนก (7 หมวด) ทำให้บริการได้ไม่ทั่วถึง และในบางครั้งหน่วยงานอื่นมีความจำเป็นรีบด่วนที่จะใช้รถก็จะต้องให้หน่วยงานนั้นได้ใช้ก่อน ทำให้การทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานมีอุปสรรค เกิดความล่าช้า ซึ่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานมักจะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยการไ้รถยนต์ส่วนตัวไปเอง หรือใช้รถของหน่วยงานอื่นที่ไปติดต่อกันทั้งต้องพยายามที่จะวางแผนไปยังสถานที่ต่าง ๆ ให้เป็นไปในเส้นทางเดียวกันเพื่อที่จะสามารถไปพร้อมกันได้ เพราะหน่วยงานในการทำ เรือฯ อยู่กระจัดกระจายและห่างจากกันมาก ไม่สามารถที่จะเดินไปได้

จะเห็นได้ว่ายานพาหนะเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน เนื่องจากลักษณะงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานจำเป็นที่จะต้องออกไปหาข้อมูลอยู่เสมอ ถ้าหากข้อมูลของนักวิเคราะห์งานไม่ตรงกับความเป็นจริงก็จะทำให้ผลการวิเคราะห์ผิดพลาด ดังนั้นการแก้ปัญหาในเรื่องนี้ก็ควรที่จะเพิ่มยานพาหนะประจำกองขึ้นอีก 1 คัน ถ้าหากการทำ เรือฯ มีงบประมาณพอที่จะทำได้ ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถหมุนเวียนการไ้ใช้งานกันได้ เพราะในบางครั้งที่มีการติดต่อกับสถานที่ที่จะได้มียานพาหนะสำรองไว้ใช้ติดต่อกันภายในการทำ เรือฯ ทำให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

3. ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ในปัจจุบันส่วนใหญ่จะใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ การดำเนินงานในขั้นตอนรวบรวมข้อมูลนี้มีความสำคัญมาก ถ้าหากเกิดความผิดพลาดโดยได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงย่อมจะทำให้ผลการวิเคราะห์ผิดพลาดเคลื่อนได้ ดังนั้นการที่ข้อมูลจะถูกต้องและเชื่อถือได้เพียงไรขึ้นอยู่กับสถิติปัญหา ไหวพริบ และประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานแต่ละคน แม้ว่าการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์จะเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ดี แต่อาจจะทำให้ไม่เข้าใจสภาพลักษณะการปฏิบัติงานที่แท้จริงได้

ข้อ เสนอแนะ

ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน ควรแก้ไขโดยพยายามนำวิธีการรวบรวมข้อมูลวิธีอื่น ๆ มาใช้ประกอบ เช่น วิธีทดลองปฏิบัติงาน เป็นต้น การที่จะสามารถใช้วิธีนี้ได้ก็ต่อเมื่อสามารถเพิ่มอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานได้มากพอ เพราะเมื่อมีอัตรากำลังเพียงพอ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานก็มีเวลามากพอที่จะลงมือปฏิบัติงานที่จะเข้าไป

ศึกษานั้นด้วยตนเอง งานของการทำเรื่อฯ ที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานสามารถทำได้ เช่น งานเกี่ยวกับการสินค้า ได้แก่ งานตรวจสอบสินค้า งานจัดเรียงสินค้า งานเกี่ยวกับการบรรจุทุกและขนถ่ายสินค้า เป็นต้น วิธีทดลองปฏิบัติงานนี้จะทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานได้รับข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะและสภาพการทำงานที่แท้จริง แม้ว่าวิธีนี้จะมีข้อจำกัดที่จะใช้ได้ดี เฉพาะงานของตำแหน่งที่ใช้เวลาในการเรียนรู้ในระยะสั้น ๆ เท่านั้น และในงานบางอย่าง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานไม่อาจที่จะเข้าไปปฏิบัติได้ ถึงแม้จะมีโอกาส เช่น การนำเรือ การซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรกล การขุดลอก การสำรวจร่องน้ำ เป็นต้น แต่วิธีนี้ก็ช่วยให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานสามารถเข้าใจรายละเอียดของลักษณะงานบางอย่างได้นอกจากนี้ในบางตำแหน่งงานที่ต้องใช้เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ก็อาจใช้วิธีตรวจสอบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานนั้นด้วย เช่น ตรวจสอบเครื่องพิมพ์ดีดสำหรับงานของพนักงานพิมพ์ดีด เป็นต้น

4. ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน เนื่องจากลักษณะงานของการวิเคราะห์งานเป็นเรื่องของนามธรรม เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานจะต้องขวนขวายหาความรู้ความชำนาญด้วยตนเอง โดยอาศัยประสบการณ์เป็นหลัก ถึงแม้ว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานของการทำเรื่อฯ มีประสบการณ์ในการทำงานมานานหลายปี แต่ก็จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างขวางเกี่ยวกับทุกสาขาวิชา และมีความสามารถใช้วิชาการมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติสูง มีทัศนะที่กว้าง จึงจะช่วยให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้อง ดังนั้นปัญหาเรื่องคุณภาพของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานนี้จึงเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาคุณภาพของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานนี้ควรจะหาโอกาสให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานได้รับการฝึกอบรมอยู่เสมอ ในปัจจุบันถึงแม้ว่าการทำเรื่อฯ จะมีหลักสูตรฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกสถานที่แล้วก็ตาม แต่เนื่องจากการขาดแคลนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานดังที่กล่าวมาแล้ว ทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานไม่มีโอกาสที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเนื่องจากมีงานมาก ถ้าหากสามารถเพิ่มอัตรากำลังให้มากเพียงพอก็จะทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานสามารถที่จะหมุนเวียนกันไปเข้ารับการฝึกอบรมได้

ในการฝึกอบรมจะต้องมีทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติในด้านคุณสมบัติประจำตัวและความรู้ทางด้านเทคนิคในการวิเคราะห์งาน โดยในด้านคุณสมบัติประจำตัวนั้นพยายามทำให้

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ได้ดี ซึ่งสามารถทำได้โดยการวางนโยบายการปฏิบัติงานที่แน่นอน เช่น การวิเคราะห์ปัญหาโดยการยึดถือกำหนดคุณลักษณะของงานและหลักการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด ซึ่งจะทำให้ไม่เกิดความสับสนในการแยกแยะปัญหาต่าง ๆ นอกจากนี้ยังต้องฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นคนช่างสังเกต มีการตัดสินใจที่แน่นอน มีความสำนึกสูง สามารถควบคุมตนเอง อดทนต่อความลำบากในการศึกษาหารายละเอียดข้อมูล มีไหวพริบสูง มีวาทศิลป์ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ มีจิตใจรักความยุติธรรม ปราศจากอคติ เป็นคนสุภาพเรียบร้อย สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ฯลฯ เป็นต้น ส่วนการฝึกอบรมทางด้านเทคนิคในการวิเคราะห์งานนั้นต้องพยายามทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสังเกตงาน การสัมภาษณ์ และการใช้แบบสอบถาม ตลอดจนความรู้ในสาขาวิชาอื่น ๆ พอสมควร เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ เช่น วิชาสถิติ คณิตศาสตร์ จิตวิทยา การงบประมาณ การวิเคราะห์ปัญหา งานสารบรรณ และระเบียบข้อกฎหมายต่าง ๆ เป็นต้น

การฝึกอบรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานไปร่วมฝึกอบรมและดูงานการวิเคราะห์งานที่หน่วยงานราชการหรือเอกชนอื่น ๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากงานทางด้านวิเคราะห์งานมีค่าเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ผู้ที่มีความสามารถสูง เพราะถ้าหากผลการวิเคราะห์ไม่ถูกต้องและไม่น่าเชื่อถือแล้วจะทำให้กระทบกระเทือนขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานได้

5. ปัญหาเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน จากตารางแสดงให้เห็นว่ามีพนักงานร้อยละ 17.42 มีทัศนคติในทางลบต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน โดยที่พนักงานเหล่านั้นคิดว่า การวิเคราะห์งานบางครั้งไม่ยุติธรรม มีอคติ ไม่มีเอกสิทธิ์ คือ ไม่เป็นตัวของตัวเอง ซึ่งมักจะทำตามคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา และเมื่อทำการวิเคราะห์แล้ว ไม่ได้แจ้งผลให้พนักงานทราบ

ข้อเสนอแนะ

การที่พนักงานบางคนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน เนื่องจากการวิเคราะห์งานเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ส่วนบุคคลของพนักงาน เช่น การวิเคราะห์ในการคัดเลือกบุคคลเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการโยกย้ายไปสู่หน่วยงานที่มีผลประโยชน์หรืองานที่ต้องการใช้มนุษยสัมพันธ์สูง เป็นต้น ผู้ที่มีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือกจะมีมากมายหลายคน แต่คนที่ได้รับการคัดเลือกจะมีเพียงคนเดียว ดังนั้นผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกก็มักจะคิดว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรม และมักจะโทษว่าเป็นผลมา

จากหมวดวิเคราะห์งาน ทั้ง ๆ ที่ในการพิจารณาคัดเลือกนั้นได้จัดทำในรูปของคณะกรรมการก็ตาม¹ นอกจากนี้ในบางครั้งที่พนักงานที่ไม่ได้รับการคัดเลือกก็มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม เช่น ความประพฤติไม่ดี มีนิสัยขโมยหรือชอบเมาสุรา เป็นต้น และต้นสังกัดของพนักงานเหล่านี้ก็ไม่ได้ชี้แจงเหตุผลที่แท้จริงให้พนักงานทราบว่าที่ไม่ได้รับการคัดเลือกนี้เป็นเพราะเหตุใด เพราะถ้าหากพูดไปแล้วก็จะเป็นการนำความไม่เต็มใจเปิดเผย ซึ่งจะทำให้พนักงานเสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ เป็นสาเหตุให้พนักงานคิดว่าไม่ได้แจ้งผลในการวิเคราะห์งานให้ตนทราบ ซึ่งในการปฏิบัติงานที่แท้จริงนั้นทุกครั้ง เมื่อสิ้นสุดการวิเคราะห์งานฝ่ายการบุคคลจะต้องส่งเรื่องไปยังต้นสังกัดที่เกิดปัญหาให้ทราบเสมอ แต่ต้นสังกัดบางครั้งไม่ได้แจ้งเหตุผลให้พนักงานของตนทราบเนื่องจากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งพนักงานเหล่านั้นก็มักจะคิดว่าหมวดวิเคราะห์งานเป็นผู้ที่ไม่ทำการแจ้งผลการวิเคราะห์ให้ตนทราบ² เป็นเหตุให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน ซึ่งทัศนคติที่ไม่ดีเหล่านี้ควรที่จะได้รับการให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับลักษณะความสำคัญและประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน ให้เห็นว่าการวิเคราะห์งานโดยเฉพาะการวิเคราะห์เพื่อการคัดเลือกบุคคลนี้เป็นการคัดเลือกเพื่อสรรหาผู้ที่เหมาะสมที่สุด

การที่จะทำให้พนักงานมีความเข้าใจและยอมรับการวิเคราะห์งานนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์งาน และนำมาเป็นนโยบายในการที่จะจัดการฝึกอบรมพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน การที่มุ่งอบรมพนักงานในระดับนี้เพราะเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานระดับชั้นผู้น้อย ซึ่งมีโอกาสให้คำแนะนำชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาทุกวัน เมื่อพนักงานระดับหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจอันดีเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานย่อมสามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจนั้นให้พนักงานระดับต่ำในสายงานได้ เป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการทำให้พนักงานทั่วไปมีความรู้ความเข้าใจและยอมรับการวิเคราะห์งานได้ จากตารางจะเห็นได้ว่ามีพนักงานอีกร้อยละ 33.99 ยังไม่เคยได้รับการชี้แจงความสำคัญและประโยชน์ของการ

¹ สัมภาษณ์ วรวิมล ศรีเจริญ, หัวหน้าหมวดวิเคราะห์งาน การท่าเรือแห่งประเทศไทย 30 พฤศจิกายน 2527.

² สัมภาษณ์ สัมบุญ รัตติวัฒน์, ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกอัตราเงินเดือน การท่าเรือแห่งประเทศไทย, 30 พฤศจิกายน 2527.

วิเคราะห์งานเลย และจากจำนวนพนักงานที่เคยได้รับการชี้แจงดังกล่าว ร้อยละ 38 ได้รับความ
จากการฝึกอบรมของตนเอง และมีเพียงร้อยละ 26.54 เท่านั้นที่ได้รับการชี้แจงจากผู้บังคับบัญชา
นอกจากนี้ในการปฐมนิเทศพนักงานที่เข้าทำงานใหม่ก็ควรจะมีการชี้แจงเกี่ยวกับความสำคัญของ
การวิเคราะห์งานให้ทราบอย่างคร่าว ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในความเข้าใจในอนาคต เจ้าหน้าที่
วิเคราะห์งานควรจะให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมดังกล่าว เพื่อที่
ผู้บริหารระดับสูงจะได้ยอมรับและถือเป็นนโยบายในการปฏิบัติต่อไป

6. ปัญหาเกี่ยวกับฐานะของหน่วยงานวิเคราะห์งาน หน่วยงานวิเคราะห์งาน
ของการท่าเรือ มีฐานะเป็นเพียงหมวดหนึ่งในแผนกอัตราเงินเดือน กองอัตรากำสั่ง ฝ่าย
การบุคคลเท่านั้น งานวิเคราะห์แต่ละงานจะต้องผ่านการส่งกรองของผู้ช่วยหัวหน้าแผนก
หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการ
ฝ่าย รวม 6 ขั้นตอนด้วยกัน และในการปฏิบัติงานหมวดวิเคราะห์งานเป็นเพียงผู้เสนอความ
คิดเห็นเบื้องต้น เกี่ยวกับปัญหางานบุคคลทุกปัญหา แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจ
จะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป เช่น ผู้บังคับบัญชาระดับกองหรือระดับฝ่าย เป็นต้น
และบางครั้งอิทธิพลจากสภาพแรงงานก็ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงด้วย

ข้อ เสนอแนะ

หน่วยงานวิเคราะห์งานเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นหน่วย
งานที่วิเคราะห์ตำแหน่งทุกตำแหน่งในการท่าเรือฯ ถ้าหากผลของการวิเคราะห์ไม่ถูกต้อง
ก็จะมีผลกระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานโดยส่วนรวมได้ แต่เนื่องจาก
หน่วยงานวิเคราะห์งานมีฐานะเป็นเพียงหมวด และต้องผ่านขั้นตอนการทำงานมาก ถึง
แม้ว่าจะมีผลดี เนื่องจากมีผู้ส่งกรองมาก แต่ก็ยังมีผลเสียคือในบางครั้งเกิดการขัดแย้งทาง
ด้านความคิด ทำให้เสียเวลาและไม่เกิดความคล่องตัวเท่าที่ควร ดังนั้นจึงควรจะยกฐานะ
ของหมวดวิเคราะห์งานให้สูงขึ้นเป็นแผนก ทั้งนี้ เนื่องจากเหตุผลดังนี้คือ

ก. สามารถที่จะลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้น้อยลงได้ ทำให้เกิดความคล่องตัว
ในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น และการสื่อข้อความทาง
ด้านบริหารกับผู้บังคับบัญชาทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทำให้มีโอกาสได้รับรู้ถึง
นโยบายดังกล่าว ได้มากกว่าระดับหมวด

ข. เนื่องจากเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานจะต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของฝ่ายบุคคล เช่น เป็นผู้ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกฎเกณฑ์หรือหลักการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกพนักงานหรือการพิจารณาการกำหนดระดับต่าง ๆ ในการประเมินค่างาน เป็นต้น ในทางปฏิบัติงานจริงนั้นจะต้องทำงานร่วมกับพนักงานระดับกองหรือฝ่าย ซึ่งเป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าทั้งสิ้น ซึ่งพนักงานที่มีตำแหน่งสูงกว่ามักจะมองว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน เป็นเพียงพนักงานชั้นผู้น้อย ดังนั้นจึงทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานมีอำนาจในการต่อรองน้อย การยกฐานะหมวดวิเคราะห์ขึ้นเป็นแผนกนี้จะทำให้ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน มีน้ำหนักมากขึ้น

ค. ทำให้สามารถเพิ่มอัตราค่าจ้างได้มากขึ้น นอกจากอัตราค่าจ้างของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานเองแล้ว ยังสามารถที่จะเพิ่มอัตราที่ทำการช่วยเหลือด้านอื่น ๆ อีก เช่น พนักงานธุรการ เป็นต้น ในปัจจุบันแผนกอัตราเงินเดือนทั้งแผนกมีพนักงานธุรการชั้น 1 (พิมพ์ดีด) เพียง 3 อัตราเท่านั้น ซึ่งจะต้องพิมพ์งานของหัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกและของทุกหมวด ในบางครั้งที่แผนกมีงานด่วน เช่น งานเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นประจำปี ซึ่งพนักงานพิมพ์ดีดจะต้องเร่งพิมพ์ให้เสร็จในเวลาที่กำหนด จึงไม่สามารถที่จะช่วยงานพิมพ์ของหมวดวิเคราะห์งานได้ ทำให้งานของหมวดวิเคราะห์งานต้องล่าช้าไป การยกฐานะหมวดวิเคราะห์งานขึ้นเป็นแผนกนี้จะสามารถแก้ปัญหาเรื่องอัตราค่าจ้างดังกล่าวได้

ถึงแม้ว่าการเพิ่มอัตราค่าจ้างต่าง ๆ จะทำได้ยากในปัจจุบัน เนื่องจากการทำเรื่องนโยบายที่จะไม่เพิ่มค่าใช้จ่ายทางด้านค่าจ้าง เงินเดือนก็ตาม ผู้วิจัยก็เสนอแนะไว้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งอาจมีโอกาสที่จะเป็นไปได้ในอนาคต

สิ่งที่ควรจะศึกษาต่อไป

จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาดี ในส่วนที่แสดงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน จะเห็นได้ว่ามีผู้ไม่ได้แสดงความคิดเห็นเป็นส่วนใหญ่ ถึงร้อยละ 70.22 ส่วนที่เหลือที่แสดงความคิดเห็นร้อยละ 29.78 นั้น มีความคิดเห็นในทางลบถึงร้อยละ 17.42 แสดงให้เห็นว่ายังมีพนักงานอีกบางส่วนที่มีความคิดเห็นในทางลบต่อเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน สิ่งที่ควรจะศึกษาต่อไปคือ การสำรวจทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการวิเคราะห์งาน ให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ เพื่อที่จะได้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ และสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขได้ต่อไป