

บทที่ 4

สรุปและข้อเสนอแนะ

บริษัทตัวแทน เจ้าของ เรือ เป็นกิจการที่สำคัญต่อประเทศไทย เนื่องจากเป็นส่วนที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า กล่าวคือ ทำให้ไม่ต้องสร้างเรือขึ้นมาเอง ซึ่งต้องใช้เงินทุนมหาศาล และอีกทั้งยังเป็นส่วนผลักดันการผลิตสินค้าส่งออกไปยังต่างประเทศ ในราคาที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก เนื่องจากเกิดการแข่งขันอย่างเสรีในอัตราค่าระวางขนส่งทางเรือ ทำให้สินค้าส่งออกของเรา เป็นที่ยอมรับ ยังผลให้เกิดการหมุนเวียนของเงินตราในประเทศไทย การสั่งเข้าก็มีส่วนทำให้ประเทศไทยได้พัฒนา คือ ได้รับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาตลอดเวลา ดังนั้น การศึกษาการวิเคราะห์ทำงานของบริษัทตัวแทน เจ้าของเรือ จึงทำให้ทราบถึงขอบเขตลักษณะงาน ประเภทของบุคคลที่ต้องการ การประเมินค่าผลงาน เพื่อประโยชน์ในการวางแผนงานต่าง ๆ ให้ถูกต้อง เหมาะสมกับการดำเนินงานมากที่สุด ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดและประหยัดอีกด้วย จากแนวทางการศึกษา การวิเคราะห์ทำงานของบริษัทตัวแทน เจ้าของเรือดังกล่าวมาแล้ว ประเด็นสำคัญของเรื่องที่ทำการศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

1. บริษัทตัวแทนมีการวิเคราะห์ทำงานครบตามขั้นตอน ร้อยละ 36 และไม่มีการวิเคราะห์ทำงาน ร้อยละ 64
2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ทำงานที่นิยมใช้มากที่สุด คือ การประเมินค่าผลงาน
3. บริษัทที่ไม่มีการวิเคราะห์ทำงานถือว่า การวิเคราะห์ทำงาน เป็นสิ่งที่ดี แต่เป็นสิ่งที่ยากต่อการจัดทำ หรือพบว่ายังไม่เหมาะสมในการจัดทำขณะนี้
4. มีการวิเคราะห์ทำงาน และไม่มีการวิเคราะห์ทำงาน มีทั้งผลดีและผลเสีย

1. บริษัทตัวแทนกิจการวิเคราะห์ครบตามขั้นตอนร้อยละ 36 และไม่มีกิจการวิเคราะห์งาน

ร้อยละ 64

จากผลการวิจัยที่ใช้ตัวอย่าง 84 บริษัท เลิกกิจการไปแล้ว 4 บริษัท ได้ตอบแบบสอบถามที่แจกไป 44 บริษัท คิดเทียบเป็นร้อยละ 55 ของบริษัทที่ยังคงดำเนินกิจการอยู่ และจาก 44 บริษัท ได้ผลแยกออกเป็นบริษัทที่มีการวิเคราะห์งาน 16 บริษัท หรือเท่ากับร้อยละ 36 และบริษัทที่ไม่มีกิจการวิเคราะห์งาน 28 บริษัท หรือเทียบเท่ากับร้อยละ 64

บริษัทที่มีการวิเคราะห์งาน 16 บริษัท มีการวิเคราะห์งานครบตามขั้นตอน เป็นต้นว่า การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การกำหนดคุณสมบัติพนักงาน การประเมินค่างาน คิดเทียบเป็นร้อยละ 100 และได้ให้ผลจากการวิเคราะห์งานร้อยละ 100 เช่นกัน ผู้ที่ทำการวิเคราะห์งาน คือ ระดับหัวหน้า และแผนกบริหารงานบุคคล (ถ้ามี) กระบวนการจัดทำที่นิยมเป็นลำดับ คือ เก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ศึกษาและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานอย่างละเอียด จัดทำเป็นคำบรรยายลักษณะงาน และสุดท้ายแปลงความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติพนักงาน การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่าง สัมภาษณ์ และใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์งานมีจุดประสงค์ทำขึ้น เพื่อให้พนักงาน เข้าใจขอบข่าย หน้าที่ และความรับผิดชอบดีขึ้น ผลที่ได้จากการวิเคราะห์งานใช้เมื่อปฏิบัติงาน และใช้ตลอดเวลา สำหรับบริษัทที่ไม่มีกิจการวิเคราะห์งาน 28 บริษัท เหตุที่ไม่มีกิจการวิเคราะห์งาน เพราะคาดว่าผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน โดยเฉพาะการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ถ้าปฏิบัติตามจะเกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน และเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก็สามารถปฏิบัติงานได้โดยให้ได้รับการสอนงานจากหัวหน้าในชั้นแรกก่อน สำหรับปัจจัยต่าง ๆ จะไม่มีผลต่อการทำการวิเคราะห์งาน เช่น เงินทุน, จำนวนพนักงาน ท่าเลที่ตั้ง - เจ้าของเรือ, ประเภทผู้ถือหุ้น ระยะเวลา

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์งานที่นิยมให้มากที่สุด คือ การประเมินค่างาน

บริษัทที่มีการวิเคราะห์งาน 16 บริษัท พบว่า มีขั้นตอนของการวิเคราะห์งาน หรือผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน คือ การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การกำหนดคุณสมบัติพนักงาน การประเมินค่างาน บางบริษัทได้ทำครบทั้ง 3 ขั้นตอน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่

บางบริษัทก็ไม่ครบ ซึ่งส่วนใหญ่พบว่า นิยมขั้นตอนการประเมินค่างานมากที่สุด เพื่อใช้สำหรับเป็นพื้นฐานคำนวณบริหารบุคคล หรือเพื่อเป็นการประเมินค่าแบ่งแยกระดับของตำแหน่ง และเพื่อสำรวจค่าจ้าง เงิน เดือน

๓. บริษัทที่ไม่มีวิธีการวิเคราะห์งาน ถือว่าการวิเคราะห์งาน เป็นสิ่งที่ดี แต่เป็นสิ่งที่ยากต่อการจัดทำ หรือพบว่า ยังไม่เหมาะสมในการจัดทำขณะนี้

เท่าที่สัมภาษณ์ในขณะแจกแบบสอบถาม มีหลายบริษัทที่ได้ให้ความสนใจกับผลที่เกิดขึ้นของการวิเคราะห์งาน แต่เมื่อได้อธิบายถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดทำ พบว่า จะเกิดปัญหาในการจัดทำ ทั้งนี้เพราะ

ก. ขณะที่ทำการวิเคราะห์งาน จะพบว่า อาจจะมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามา ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากความจำเป็นของการแข่งขัน เพื่อให้มีบริการที่ดีที่สุด เสนอแก่ลูกค้า เช่น การนำ เครื่องคอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้ ทำให้งานบางส่วนลดลงหรือ เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีผลกระทบต่อปริมาณงานที่จะต้อง เปลี่ยนแปลงคุณสมบัติ เพื่อให้เข้ากับงานใหม่ที่เกิดขึ้น การประเมินค่างานก็เช่นกัน ต้องคำนึงถึงงานและความยากง่ายของงานมากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ และทำให้บริษัทไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเกินไปโดยใช่เหตุ ด้วยเหตุนี้ จึง เป็นสิ่งที่ยากที่จะทำการวิเคราะห์งาน เพื่อที่จะกำหนดขอบเขตงาน และผลอื่น ๆ ให้อย่างแน่นอนลงไป

ข. ด้วยเหตุที่โดยเฉลี่ยแล้วในแต่ละบริษัทจะมีพนักงานประมาณ 35 คน ซึ่งจำนวนขนาดนี้พอที่จะทำการควบคุมได้ และพนักงานเองก็สามารถเข้าใจขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของตนได้ดี การสอนงานก็ยังทำได้โดยไม่ยากลำบาก ดังนั้น ผู้บริหารจึงพิจารณาแล้วพบว่า ยังไม่เหมาะสมที่จะจัดทำขึ้นในขณะนี้

4. มีการวิเคราะห์งานและไม่มีการวิเคราะห์งาน มีทั้งผลดีและผลเสีย มีการวิเคราะห์งาน มี

ผลดี คือ

1. บริษัทที่จัดทำสามารถนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน นำมา เป็นบรรทัดฐาน ในการประเมินค่างาน การประเมินผลงาน การยอมรับพัฒนา การจัดอันดับตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งล้วน เป็นประโยชน์ทั้งต่อพนักงานในแง่ของผลตอบแทนที่ได้รับอย่างยุติธรรม และต่อบริษัท ที่จะทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน บริษัทก็สามารถบรรลุถึง เป้าหมายได้
2. บริษัทสามารถประหยัดค่าใช้จ่าย และเวลาในการปรับปรุงงาน หรือ เปลี่ยนแปลงลักษณะงาน โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์งาน เหล่านี้ เพราะสามารถแจกแจงงาน และรับพนักงานให้ได้ใกล้เคียงกับความต้องการของพนักงานนั้นนั่นเอง
3. บริษัทได้ใช้ เป็นหลักประมุขนิเทศพนักงานใหม่ให้ เข้าใจงานได้อย่างคร่าว ๆ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานจริง ทำให้พนักงานสามารถวางแผนการทำงานอย่างล่วงหน้าได้
4. บริษัทที่มีมาตรฐานการทำงานมากยิ่งเท่า

ผลเสีย คือ

1. ผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน พนักงานอาจจะใช้เป็นข้ออ้าง หรือ ข้อยืนยันได้ เมื่อพบว่า งานที่ให้ทำเพิ่มขึ้นนั้น ไม่ได้อยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้ จึงควรมีประโยค ที่สามารถครอบคลุมการทำงานนอกเหนือจากที่ระบุไว้ได้อย่างชัดเจนด้วย
2. ผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน อาจจะล้าสมัยได้ ทำให้พนักงานไม่ต้องการปฏิบัติตาม จึงทำให้องค์การต้องนำมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
3. การวิเคราะห์งาน อาจจำเป็นต้องใช้ผู้ชำนาญงาน เข้ามาวิเคราะห์ ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การได้

ไม่มีการวิเคราะห์งาน มี

ผลดี คือ

1. พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่เกิดความสับสนเลยว่าจะเป็นการก้าวก่ายหน้าทีความรับผิดชอบของผู้อื่น และจะไม่เกียจงาน เพราะไม่ได้รับขอบเขตไว้
2. บริษัทอาจจะสามารถรับพนักงานได้โดยไม่ตรงกับคุณสมบัติที่ได้กำหนดไว้ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนค่าจ้างได้

ผลเสีย คือ

1. อาจจะทำให้พนักงานผู้ใดผู้หนึ่งไม่พอใจในงาน ถ้าพบว่างานที่ตนเคยทำนั้น ได้มีผู้อื่นมาปฏิบัติแทนอยู่ ทั้งนี้โดยได้รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือไม่กี่ตาม
2. บริษัทจะไม่มีแบบมาตรฐานการทำงาน เพื่อใช้ในการพิจารณาเงินเดือนเลื่อนขั้น
3. บริษัทอาจจะต้องใช้เวลาอบรมนาน เพราะพนักงานไม่เข้าใจหน้าที่อย่างกว้าง ๆ ของตนเองได้ทั้งหมด

ข้อเสนอแนะ

1. ปัจจุบัน บริษัทตัวแทนส่วนใหญ่ ไม่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลหรือการวางแผนงานไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับการบุคลากร ซึ่งจะพบว่าในอนาคต หากมีการขยายงานทางด้านนี้อย่างจริงจัง ซึ่งอาจจะได้รับการสนับสนุนจากหลาย ๆ ด้าน เป็นต้นว่า ทางด้านเอกชนหรือทางด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลของบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่ในขณะนั้นกระทำโดย จัดทำเป็นแฟ้ม ประวัติพนักงานรายบุคคล ไม่ว่าจะพนักงานคนนั้น จะยังคงทำงานอยู่หรือไม่ก็ตาม ในแฟ้มประวัตินั้น ควรประกอบด้วยข้อมูลเบื้องต้นของพนักงานนั้น เช่น อายุ เพศ การศึกษาประวัติทางครอบครัว สุขภาพ ร่างกาย ประสบการณ์การทำงาน สำหรับข้อมูลอื่น ๆ เช่น ลักษณะการทำงานในบริษัทตั้งแต่ต้น การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน มีแนวโน้มเช่นไร ข้อคิดเห็นส่วนตัวเกี่ยวกับงานที่ทำทั้งหมดในแต่ละตำแหน่งที่ทำนั้นเป็นอย่างไร อยากจะให้ปรับปรุงด้านใดบ้างข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารสามารถใช้วิเคราะห์งานเบื้องต้นได้ โดยเฉพาะการปรับปรุงองค์การ การให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าแก่พนักงาน การเพิ่มงานหรือลดงาน

2. ในภาครัฐบาล หรือสถาบันการศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นที่ควร เล็ง เห็นความสำคัญของการศึกษาทางด้านนี้ในระดับที่ต่ำกว่าปริกคาตรี ทั้งนี้ เพราะจากการศึกษาพบว่า พนักงานจำนวนมากที่มีระดับการศึกษาในขั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพ พนักงาน เหล่านี้ส่วนใหญ่ ไม่รู้พื้นฐานการศึกษาทางด้านนี้มาก่อนเลย ซึ่งทำให้บริษัทต้อง เสียค่าใช้จ่าย และเวลา เป็นอย่างมก ในระยะแรก ๆ เพื่อที่จะฝึกอบรมพนักงานเหล่านั้นในด้านการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขป้กหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ด้วยดี ดังนั้น การสนับสนุนของรัฐบาลจึงควรจะเป็น ดังนี้

ก. ศึกษาวิจัยอย่างจริงจังถึงความจำเป็นของสาขาวิชาที่ควร มีขึ้นสำหรับพัฒนา งานทางด้านนี้ เพื่อสามารถทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีการ เพิ่ม เดิมหลักสูตร วิธีการส่ง เข้าและส่งออก วิธีการทางด้านบุคลากร วิธีและเอกสารที่จำเป็น ต้องใช้ติดต่อกับธนาคาร ศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางทะเลให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนที่ เกี่ยวข้องกับการขนส่งประเภทนี้โดยส่วนรวมในการนำมาใช้ เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ปัจจุบัน เราใช้แต่เพียงกฎหมาย แห่งและพาณิชย์เป็นตัวกำหนดตัดสินข้อขัดแย้ง ซึ่งไม่เป็นที่ธรรมพอแก่บริษัทเจ้าของ เรือ อาทิ เช่น เรือไทย เป็นต้น

ข. เปิดหลักสูตรระยะสั้นสำหรับผู้ที่ต้องการได้รับการอบรมทางด้านนี้โดยเฉพาะ เพื่อใช้เป็นหลักในการทำงานอย่างมีมาตรฐานยิ่งขึ้น และยังเป็นผลทำให้งานทางด้านนี้ได้ขยายขอบเขตการศึกษากว้างขึ้น มีการค้นคว้า เพิ่ม เดิมอย่างจริงจัง อันจะเป็นการ เสริมสร้างบุคลากร ซึ่งทรงความรู้ทั้งภาคปฏิบัติ และภาคทฤษฎี เพื่อรองรับการขยายตัวของบริษัทเจ้าของ เรือไทย ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจได้ทันทั่วทั้ง

ในภาคเอกชนพบว่า ไม่มีบริษัทไหนที่จะรับนักศึกษาฝึกงานทางด้านนี้ในภาคฤดูร้อน ซึ่งทำให้งานนี้ไม่เป็นที่สนใจ เท่าที่ควร อาจจะเป็น เพราะงาน เรือ เป็นงานที่แข่งกับ เวลา จึงทำให้ นักศึกษาฝึกงานไม่มีโอกาสได้ เข้ามามีส่วนรวม ซึ่งบริษัทอาจจะทำได้โดยรับนักศึกษาฝึกงาน และสละเวลาให้คำอธิบาย และให้ลองปฏิบัติงานบางอย่าง เพราะ เมื่อ นักศึกษา เหล่านั้นได้สำเร็จ การศึกษาแล้ว อาจจะได้เข้าทำงานในบริษัท ซึ่ง เป็นการประหยัดทั้ง เวลา เงินทองที่จะต้องมาทำการ ฝึกอบรมพนักงานให้มีความสามารถ

สำหรับภายในบริษัทเอง ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่บริษัทจะต้องส่งเสริมและ เป็นกำลังใจ ให้แก่พนักงานให้ได้มีโอกาสไปศึกษางานทางด้านนี้ทั้งต่างประเทศ และนำมาให้พัฒนาให้แก่ บริษัท และอาจจะจัดทำคำรับคำร่ากัน ทำให้คนที่สนใจได้เข้าใจงานทางด้านนี้มากขึ้น

3. การวิเคราะห์งาน เป็นงานที่ยุ่งยาก ทั้บ้ท้อ และใช้เวลามาก ดังนั้น บริษัท ใหญ่ ๆ ที่มีเงินทุนมากเพียงพอ และมีโอกาสมีผู้ชำนาญงานได้ลงมือวิเคราะห์งานอย่างละเอียด แล้ว จึงสมควรที่จะนำผลที่ได้ออกมาเผยแพร่ให้แก่สมาคมที่เกี่ยวข้อง หรือโรงเรียน สถาบันที่ สนใจ ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ให้แก่ผู้ที่สนใจ อาจจะทำได้โดยเปิด การสัมมนาถึงวิธีการทำงาน และผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ประโยชน์สำหรับบริษัทที่นำมา เผยแพร่ก็สามารถนำข้อซักถาม และข้อเสนอนั้นต่าง ๆ นำมาปรับปรุงกิจการของตนให้ดีขึ้นได้

4. การวิเคราะห์งาน โดยเฉพาะในองค์การที่มีจำนวนพนักงานมาก องค์การนั้น ก็สมควรที่จะจัดทำ เพื่อเป็นการจัดลำดับของงานได้ถูกต้อง และการควบคุมโดยอยู่ในความ เอาใจใส่อย่างจริงจังของผู้บริหาร แต่สำหรับองค์การที่มีจำนวนพนักงานน้อย ขลยช่วยการ พิจารณาการมอบงาน การขึ้นเงินเดือน และอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับหัวหน้าองค์การนั้นซึ่งเป็นการ เพียงพอแล้ว

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย