

สรุปและขอเสนอแนะ

จากการศึกษาและวิจัยเรื่อง "การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร : ศึกษาเฉพาะกรณี การวิเคราะห์งาน" นี้ทำให้ทราบว่า จากหลักวิชาการทางค่านิยมรัฐประศาสนศาสตร์ หรือการบริหารราชการ การปฏิบัติงานหรือบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ย่อมจะต้องประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ ควบคู่กัน คือ คน เงิน วัสดุ และเทคนิคการบริหาร ในองค์ประกอบเหล่านี้ คนนับว่าเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้ทำให้เกิดองค์ประกอบอื่น ๆ ขึ้นด้วย ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ การใช้คนที่ พอเหมาะกะงาน ย่อมทำให้งานบังเกิดประสิทธิภาพ เพราะใช้คนมากเกินไปก็เป็นการสิ้นเปลืองไม่ ประหยัด คนน้อยเกินไปงานก็ไม่ค่อยจะได้ผล

ในการบริหารงานของกรุงเทพมหานคร ปัญหาเรื่องคนไม่พอเหมาะกะงาน มักจะถูกประชาชน วิพากษ์วิจารณ์อยู่เสมอ คือ หน่วยงานบางแห่งมีคนล้นงาน บางแห่งมีคนไม่พอกับงานหรือคนทำงานไม่ตรงกับคุณวุฒิ ระดับตำแหน่งได้รับการกำหนดสูงหรือต่ำกว่างานที่ทำ ทั้งนี้ เป็นเพราะหน่วยงานต่าง ๆ พยายามที่จะตั้งและขยายหน่วยงานให้มากขึ้น ขอเพิ่มตำแหน่งมากขึ้น และขยายระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยไม่ค่อยจะคำนึงถึงความเหมาะสมและประสิทธิภาพทางการบริหาร งานวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและ ระบบงาน ถูกก่อตั้งขึ้น เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวนี้โดยตรง และยังทำหน้าที่จัดวาง ระบบงานของหน่วยงาน ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยรวดเร็ว และประหยัด

การพิจารณาการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างและจัดวาง ระบบงานของกรุงเทพ มหานคร ในบทต่าง ๆ ที่ได้เสนอมาทิ้งหมดนั้น มีจุดมุ่งหมายที่จะชี้ให้เห็นว่า

ประการแรก หน่วยงานที่ทำหน้าที่วิเคราะห์งานเพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างและจัดวาง ระบบงาน ของกรุงเทพมหานคร มีลักษณะการดำเนินงาน มีหลักเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์งานเป็น อย่างไร และมีปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อย่างไรบ้าง

ประการที่สอง ในฐานะที่การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างและจัดวาง ระบบงาน มีความสำคัญต่อการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร ดังนั้น คุณภาพของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ งานบุคคล จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญมากอันหนึ่งที่จะทำให้การวิเคราะห์งาน เพื่อกำหนดอัตราค่าจ้าง

และระบบงานประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

ประการที่สาม การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างและจัดวางระบบงานจะประสบความสำเร็จด้วยดี ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการยอมรับในสำคัญของการวิเคราะห์งานของผู้บริหาร และการได้รับความร่วมมือและการมีทัศนคติที่ดีของข้าราชการกรุงเทพมหานครต่อการวิเคราะห์งาน

ประการที่สี่ การวิเคราะห์งานที่ดีนั้น จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลคนอื่น ๆ เช่น การสอบ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเลื่อนระดับตำแหน่งของข้าราชการ ดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การบริหารงานคนอื่น ๆ ของกรุงเทพมหานคร บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และรวดเร็ว

จากการศึกษาและวิจัย ปรากฏว่าได้พบปัญหาและอุปสรรคในการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างและจัดวางระบบงานของกรุงเทพมหานครมากมายหลายประการ ดังที่ผู้เขียนได้กล่าวไว้โดยละเอียดในบทที่ห้าแล้ว และหากได้มีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้นให้หมดสิ้นไปแล้ว ผู้เขียนมั่นใจว่าการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานครจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอีกมาก

ส่วนลู่ทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้น ผู้เขียนใคร่ขอเสนอแนะดังนี้.-

ปัญหาที่มีมูล เหตุมาจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่วิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงาน

ปัญหาในค่านี้อาจแยกได้ดังนี้.-

๑. ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน ควรแก้ไขโดยพยายามหาเอาวิธีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานวิธีอื่น ๆ มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ กล่าวคือ นอกจากจะใช้วิธีการสังเกตงานโดยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล วิธีการสัมภาษณ์ข้าราชการและหัวหน้าหน่วยงาน และการขอข้อมูลปริมาณงานจากหน่วยงานต่าง ๆ แล้ว ควรจะใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้.-

๑.๑ วิธีการทบทวนแบบสอบถาม โดยเป็นการสอบถามข้าราชการตำแหน่งต่าง ๆ เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ ระดับพื้นฐานการศึกษาที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของตำแหน่ง ประสิทธิภาพที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตำแหน่ง การบังคับบัญชาที่ได้รับ

ความผิดพลาดต่าง ๆ ที่มักเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานกับผู้อื่น สภาพการปฏิบัติงาน การบังคับบัญชาผู้อื่น เครื่องจักรเครื่องมือที่คงใช้ในการปฏิบัติงาน ฯลฯ เป็นต้น ข้อมูลที่ได้รับจากการทดสอบสอบถามจะช่วยเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลใช้พิจารณาในการสัมภาษณ์ข้าราชการ และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้มา โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลอื่น ๆ ในการทดสอบสอบถามนี้ การตั้งคำถาม ตลอดจนการจัดเรียงคำถาม และวางรูปแบบสอบถาม เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้รับแบบสอบถามให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม รูปแบบสอบถามควรแจ่มแจ้งให้มีลักษณะพิเศษ เป็นที่ดึงดูดสายตาของผู้รับแบบสอบถาม และให้ดูสะดวกที่จะอ่าน เพื่อให้ผู้รับแบบสอบถามไม่ลำบากในการอ่านและตอบคำถามต่าง ๆ แบบสอบถามที่มีรูปร่างดีย่อมทำให้ผู้รับแบบสอบถามเห็นความสำคัญ และความมีคุณค่าในทางวิชาการของเรื่องที่สอบถาม

๑.๒ การตรวจสอบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ในบางกรณีการที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานบางอย่าง จำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานนั้นด้วย เช่น เครื่องพิมพ์ดีดในงานของเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด เป็นต้น อย่างไรก็ตามวิธีที่มีข้อจำกัดไม่สามารถใช้ได้กับงานทุกงานเสมอไป แต่อย่างน้อยวิธีนี้ก็ให้ประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลได้พอสมควรในการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับงานบางอย่าง

๑.๓ การทดลองปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ศึกษาโดยวิธีนี้ เป็นการที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลลงมือปฏิบัติงานที่เข้าไปศึกษานั้นเอง ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากความคิดทางด้านจิตวิทยาที่ว่า วิธีที่ดีที่สุดที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลจะมีความรู้ความเข้าใจและได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ศึกษาอย่างแท้จริงก็โดยการลงมือปฏิบัติงานนั้นด้วยตนเอง การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีนี้มีข้อจำกัด ทั้งนี้เพราะวิธีนี้ใช้ได้ก็เฉพาะงานของตำแหน่งที่ใช้เวลาในการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานในระยะเวลาดสั้น ๆ เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่ทะเบียน ฯลฯ ส่วนงานบางอย่างที่ผู้ปฏิบัติงานต้องผ่านการอบรม ซึ่งใช้เวลาแรมปีนั้นไม่อาจใช้วิธีนี้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้นได้ แต่วิธีนี้ช่วยให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลเข้าใจในรายละเอียดลักษณะงานบางอย่างได้

๒. ปัญหาเกี่ยวกับความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล การแก้ปัญหา การขาดแคลนเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่มีความสามารถนี้ ควรแก้ไขโดยกรุงเทพมหานครจะต้องจัด

ให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลอยู่เสมอเป็นประจำทุกปี โดยการฝึกอบรมจะต้องมีทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติในค่านคุณสมบัติประจำตัวและความรู้ทางด้านเทคนิคในการวิเคราะห์งาน โดยในค่านคุณสมบัติประจำตัวนั้นจะพยายามทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์แยกแยะปัญหาได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นคนช่างสังเกต มีการตัดสินใจแน่นอน มีความสำนึกสูง สามารถควบคุมตัวเองออกทนต่อความยากลำบากในการศึกษาหารายละเอียดคมีไหวพริบสูง เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถสร้างความยอมรับนับถือจากผู้อื่น มีความสามารถในการทำงานเป็นหมู่คณะ มีจิตใจรักความยุติธรรม เป็นคนสุภาพเรียบร้อย ฯลฯ เป็นต้น ส่วนการฝึกอบรมด้านความรู้ทางด้านเทคนิคในการวิเคราะห์งานนั้นต้องพยายามทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสังเกตงาน การสัมภาษณ์หลักเกณฑ์วิธีการในการจัดอัตราค่าจ้าง การจัดระบบงาน ตลอดจนความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น วิชาการบริหารงานบุคคล สถิติคณิตศาสตร์ จิตวิทยา ตรีภวิทยา หลักบริหารราชการ ระเบียบข้อกฎหมายต่าง ๆ เป็นต้น

นอกจากกรุงเทพมหานครจะจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลด้วยตนเองแล้ว ควรจัดส่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลไปร่วมฝึกอบรมและดูงานการวิเคราะห์งานที่สำนักงาน ก.พ. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลของ ก.พ. กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลของกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้กรุงเทพมหานครควรจัดให้มีสิ่งจูงใจอย่างอื่นประกอบด้วย เช่น จัดให้ทุนการศึกษาสำหรับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่ปฏิบัติงานที่มีความสามารถสูง ส่งไปเรียนระดับปริญญาโท เอก ทางรัฐประศาสนศาสตร์ ทั้งในและต่างประเทศจัดให้มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลในระดับสูง ๆ เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลระดับ ๖ เพราะหากระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ระดับที่สูงที่สุดเป็นเพียงระดับ ๔ ดังเช่นในปัจจุบันนี้แล้วจะทำให้ไม่สามารถหาคนที่มีความรู้ความสามารถสูงมาปฏิบัติงานนี้ได้ หรือมาอยู่ปฏิบัติงานเพียงชั่วคราว ก็จะโอนไปอยู่ที่อื่นซึ่งมีความก้าวหน้าดีกว่า มีระดับตำแหน่งสูงกว่า

๓. ปัญหาเกี่ยวกับจำนวนเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ควรแก้ไขโดย เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลให้มากขึ้น เพื่อให้การวิเคราะห์งานในขั้นตอนต่าง ๆ มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติอย่างพอเพียง เช่น ในขั้นการศึกษาดูงาน และสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ทำการวิเคราะห์ในเรื่องหนึ่ง ๆ ควรมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างน้อย ๒ คน จะช่วยให้การสังเกตงาน การสัมภาษณ์

ข้าราชการในหน่วยงาน เป็นไปอย่างไฉน ได้รับทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานมากขึ้น การมี
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลที่พอเพียงจะช่วยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลสามารถจัดเก็บตัวเลขสถิติ
ปริมาณงานของหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยตัวเอง เป็นแก้ปัญหาเกี่ยวกับความถูกต้องของตัวเลขสถิติต่าง ๆ ที่
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ ๆ กำลังประสบอยู่ อีกทั้งยังช่วยให้การพิจารณาวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องและระบบงานของ
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ ๆ จะมีความถูกต้องและเชื่อถือได้มากขึ้น เพราะเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ ๆ สามารถมี
โอกาสพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน นอกจากนี้ การมีอัตรากำลังที่เพียงพอ ทำให้สามารถที่จะทำการ
ตรวจสอบหรือประเมินผลการวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงานในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำไปแล้วว่า ตรงกับ
สภาพความเป็นจริงหรือไม่ เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นต่อไป

๔. ปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงาน ควรแก้ไขโดย
ในการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดอัตรากำลัง เพื่อกำหนดระดับตำแหน่ง ฯลฯ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล
ควรพยายามนำเอาหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการกำหนดอัตรากำลัง กำหนดระดับตำแหน่ง ฯลฯ ที่มีอยู่
แล้วหลายวิธีนั้น มาพิจารณาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อทำให้การวิเคราะห์มีความผิดพลาดน้อยที่สุด และ
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ ๆ แต่ละคนควรศึกษางานด้านต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครให้เข้าใจและรู้อะไรละเอียด
ของงานต่าง ๆ แล้วพยายามสร้างแนวทางหรือหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ที่มีลักษณะใช้เฉพาะหน่วยงานต่าง ๆ
ของกรุงเทพมหานคร ส่วนหลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตรากำลังของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารนั้น ควรใช้
เป็นเพียงแนวทางในการพิจารณาเท่านั้น ไม่ควรนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์โดยตรงดังที่
กระทำอยู่ในปัจจุบัน เพราะลักษณะงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครมีลักษณะต่างกับงานของ
กระทรวงทบวงกรมอื่น ๆ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลควรจะมีการประชุมร่วมกันเดือนละครั้ง เพื่อนำ
ปัญหาต่าง ๆ ในการวิเคราะห์งานที่แต่ละคนได้รับ มาพิจารณาทบทวนแก้ไขปัญหานั้นร่วมกัน ซึ่งจะทำ
ให้ได้ความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์งานแต่ละเรื่องควรให้
ข้าราชการในหน่วยงานที่ทำการวิเคราะห์อยู่นั้น ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้คำชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับ
งาน ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการกำหนดอัตรากำลัง หรือการกำหนดระดับตำแหน่ง ซึ่งจะทำให้
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ ๆ ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ทำการวิเคราะห์เพิ่มขึ้น และทำให้การกำหนดอัตรากำลัง
หรือกำหนดระดับตำแหน่ง มีความถูกต้องตรงตามความเป็นจริงมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้เกิดความเข้าใจ

อันดีต่อกันระหว่างเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลกับข้าราชการในหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ข้าราชการ
ทั่ว ๆ ไปมีความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงาน และให้ความร่วมมือกับ
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ

ปัญหาที่มีมูลเหตุมาจากหน่วยงานอื่น
ปัญหาในค่านี้อาจแยกออกได้ ดังนี้.-

๑. ปัญหาเกี่ยวกับการยอมรับการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงาน ควรแก้ไขโดย

กรุงเทพมหานคร ควรจะจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการในระดับหัวหน้างาน (แผนก) ของทุกกอง ทุกเขต
ทุกสำนัก ในเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงานรวมทั้งงานด้านการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ
เป็นประจำทุกปี โดยในส่วนที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงาน ควรจะให้ข้าราชการที่เข้า
รับการฝึกอบรมได้ทราบถึง เป้าหมายในการดำเนินการ ลักษณะความสำคัญ ประโยชน์ และวิธีการในการ
ดำเนินงานของการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงาน เพื่อให้ข้าราชการระดับหัวหน้างานมีความรู้ความ
เข้าใจ และยอมรับการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงาน การที่มุ่งให้มีการฝึกอบรมข้าราชการระดับ
หัวหน้างานเป็นอันดับแรกนี้ เพราะข้าราชการระดับนี้ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานของ
หน่วยงานต่าง ๆ โดยเป็นผู้ที่รับเอานโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติ และเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับข้าราชการ
ระดับชั้นผู้น้อย ซึ่งมีโอกาสให้คำแนะนำชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการระดับต่ำเป็น
ประจำทุกวัน ดังนั้น เมื่อข้าราชการระดับหัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจดีเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง
และระบบงาน ย่อมสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจนั้นให้ข้าราชการระดับต่ำในสายการบังคับบัญชา
ของตน ได้ทราบและเข้าใจได้ เป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการทำให้ข้าราชการทั่ว ๆ ไป
มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงาน นอกจากนี้ในการปฐมนิเทศ ผู้เข้า
รับราชการใหม่ กรุงเทพมหานครควรมีการชี้แจงเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงานให้ผู้เข้า
รับราชการใหม่ได้ทราบอย่างคร่าว ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวในอนาคตต่อไป

สำหรับงานวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงาน กองการเจ้าหน้าที่ ควรจัดพิมพ์เอกสาร
คำชี้แจงเกี่ยวกับ เป้าหมายวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ลักษณะความสำคัญ ประโยชน์ และวิธีการ
ดำเนินงานของงานวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงานขึ้น เพื่อแจกให้ทุกเขต ทุกกอง ทุกสำนัก และ
ผู้ที่สนใจได้ทราบ และในการดำเนินโครงการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงานต่าง ๆ ก่อนที่จะเริ่ม
ดำเนินโครงการแต่ละโครงการ ควรจัดให้มีการประชุมข้าราชการในหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อ

ชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ วิธีการดำเนินงาน รายละเอียดต่าง ๆ ตลอดจนประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้ข้าราชการที่เกี่ยวข้องได้รู้และเข้าใจ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานตามโครงการเป็นไปโดยสะดวก และรวดเร็ว คุ้มค่าสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดค้ำกร้ากำลัง หรือเพื่อจัดวางระบบงาน ในแต่ละเรื่อง เมื่อได้ทำการวิเคราะห์เสร็จแล้ว เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ ๆ เจ้าของเรื่องแต่ละคน ควรจะแจ้งผลการวิเคราะห์ให้หน่วยงานที่ตนได้ทำการวิเคราะห์ทราบ รวมทั้งชี้แจงรายละเอียดวิธีการวิเคราะห์ และเหตุผลต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ๆ อันเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ระหว่างเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ ๆ กับข้าราชการทั่ว ๆ ไป เพื่อประโยชน์ในการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ในโอกาสต่อไป

๒. ปัญหาเกี่ยวกับการจัดเก็บสถิติของหน่วยงานต่าง ๆ ควรแก้ไขโดยกำหนดให้มี นักสถิติ ระดับ ๓ ซึ่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ทางด้านสถิติ ปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บสถิติต่าง ๆ ของทุกกอง ทุกเขต และทุกสำนัก เพื่อให้การจัดเก็บตัวเลขสถิติของหน่วยงานต่าง ๆ ถูกต้อง เป็นระเบียบแบบแผน ตามหลักวิชาการสถิติ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสนใจและหมั่นตรวจตราการปฏิบัติราชการของหน่วยงานต่าง ๆ โดยกำหนดให้หน่วยงานทุกหน่วย จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้าเขต ทราบเป็นประจำทุกเดือน การจัดให้การดำเนินการตั้งกล่าวข้างต้น นอกจากจะช่วยให้การวิเคราะห์งานได้รับตัวเลขสถิติปริมาณงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ถูกต้องแน่นอนแล้ว ยังช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงทราบถึงผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมการปฏิบัติราชการและการพิจารณาวางแผนงานในต่าง ๆ ต่อไป ✓

ปัญหาที่มีมูลเหตุมาจากสายทางเดินของการวิเคราะห์ค้ำกร้ากำลังและระบบงาน ควรแก้ไข โดยจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สำนักงาน ก.ก.) ขึ้น โดยมีเลขาธิการ ก.ก. เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และบริหารราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งตรงต่อผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่ดังต่อไปนี้.-

๑. เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ก.
๒. วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และการจัดระบบราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อเสนอต่อ ก.ก. และผู้ที่เกี่ยวข้อง
๓. ประสานงานและดำเนินการ เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
๔. จัดทำรายงานประจำปี เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร เสนอต่อ ก.ก.
๕. ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ตามที่ ก.ก. มอบหมาย

ในส่วนที่เกี่ยวกับคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ควรแก้ไขโดยให้ ก.ก. ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เป็นประธาน และกรรมการ ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งจากผู้ที่ทรงคุณวุฒิในหลักราชการ ซึ่งรับราชการหรือเคยรับราชการในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่ารองอธิบดี หรือตำแหน่งที่เทียบเท่ามาแล้ว และมีได้เป็นข้าราชการการเมือง สมาชิกรัฐสภา กรรมการพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมืองจำนวนไม่น้อยกว่าห้าคน แต่ไม่เกินเจ็ดคน โดยต้องเป็นข้าราชการพลเรือน ซึ่งรับราชการอยู่น้อยกว่าสามคน และให้วุฒยาราชการกรุงเทพมหานคร เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และให้มีเลขาธิการ ก.ก. คนหนึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยตำแหน่งด้วย

กรรมการซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งจากข้าราชการพลเรือน ถ้าออกจากราชการพลเรือนให้พ้นจากตำแหน่ง

กรรมการซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง ให้อยู่ในตำแหน่งได้คราวละสองปี ถ้าตำแหน่งกรรมการว่างลงก่อนกำหนดให้ดำเนินการแต่งตั้งกรรมการแทนภายในกำหนดสามสิบวัน เว้นแต่วาระของกรรมการ เหลือไม่ถึงหนึ่งร้อยแปดสิบวัน จะไม่แต่งตั้งกรรมการแทนก็ได้ ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งแทนนี้ ให้อยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าที่กำหนดเวลาของผู้ซึ่งตนแทน กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งอีกก็ได้

ในกรณีที่กรรมการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งกรรมการใหม่ ให้กรรมการนั้นปฏิบัติหน้าที่ไปก่อนจนกว่าจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งกรรมการใหม่

ให้ ก.ก. มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนกำหนดไว้ สำหรับ ก.พ. อ.ก.พ. กระทรวง อ.ก.พ. กรม ในกรณี ก.ก. อาจตั้งอนุกรรมการหรือผู้ ก.ก. เห็นสมควรให้ ทำการใด ๆ แทน ก.ก. ได้

ให้ ก.ก. มีอำนาจออกกฎ ก.ก. ในกรณีที่ถูกกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนกำหนด ให้ออก กฎ ก.พ. ในระหว่างที่ยังมิได้ออก กฎ ก.ก. ให้หน้า กฎ ก.พ. ว่าด้วยเรื่องนั้น ๆ มาใช้นับนับ เป็นกฎ ก.ก. โดยอนุโลม

การจัดตั้งสำนักงาน ก.ก. จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร ดังนี้.-

๑) จะทำให้กรุงเทพมหานคร มีหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่เป็นองค์การกลางการบริหาร งานบุคคลของกรุงเทพมหานคร โดยดำเนินงานด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพ มหานคร เพื่อเสนอต่อ ก.ก. ตลอดจนควบคุม ดูแล ตรวจสอบ แนะนำและชี้แจงให้หน่วยงานต่าง ๆ ของ กรุงเทพมหานคร ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๑๖

๒) จะทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์หรือตรวจกำลังและระบบงาน และ การบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น การสอบ วินัย การประเมินสมรรถภาพข้าราชการ ทะเบียน ประวัติข้าราชการ ฯลฯ มีอิสระในการทำงานมากขึ้น มีค้องหวั่นเกรงต่ออิทธิพลและการบีบบังคับในรูป ต่าง ๆ จากบรรดาข้าราชการกรุงเทพมหานครด้วยกัน ทั้งนี้ เพราะสำนักงาน ก.ก. ขึ้นโดยตรงต่อ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

๓) จะช่วยให้การพิจารณาคำเนิการในเรื่องต่าง ๆ ของ ก.ก. มีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว มากขึ้น โดยมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ชั้นต้น ดำเนินการรวบรวมรายละเอียด คำชี้แจงในเรื่องต่าง ๆ เสนอต่อ ก.ก. โดยตรง ซึ่งจะช่วยให้กรรมการได้รู้และเข้าใจงานด้านต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครอย่างถูกต้องมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะปัจจุบันยังไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดังกล่าวให้แก่ ก.ก. โดยตรง

ในส่วนที่เกี่ยวกับคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร การที่กรรมการได้รับการแต่งตั้งโดยทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากคุณทรงคุณวุฒิในหลักราชการ ซึ่งรับราชการหรือเคยรับราชการในตำแหน่งที่ไม่ต่ำกว่ารองอธิบดี หรือตำแหน่งที่เทียบเท่ามาแล้ว จะทำให้ ก.ก. ประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สมกับที่ใดทรงไว้วางพระทัยโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ซึ่งจะเป็นการแก้ปัญหาการแต่งตั้งกรรมการ ก.ก. ซึ่งส่วนใหญ่เคยและได้รับความเชื่อถือจากข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และจะทำให้กรรมการสามารถปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรม มีอิสระในการตัดสินใจต่าง ๆ

การกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร จะทำให้การปฏิบัติงานของ ก.ก. ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ โดยกรรมการแต่ละชุด ดำรงตำแหน่งคราวละ ๒ ปี เป็นการสร้างหลักประกันความมั่นคงในการทำงานให้แก่กรรมการ โดยวาระในการดำรงตำแหน่งกรรมการ จะไม่สิ้นสุดลง พร้อมกับการหมดวาระในการดำรงตำแหน่งของข้าราชการกรุงเทพมหานคร การกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่งจะทำให้การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานครมีประสิทธิภาพดีขึ้น โดยคณะกรรมการแต่ละชุด ยอมรับประกอบด้วยคุณทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความคิดเห็นแตกต่างกัน ทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระเบียบ กฎเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

สำหรับวาระในการประชุมของ ก.ก. ควรกำหนดให้มีการประชุมเดือนละ ๒ ครั้ง เป็นอย่างน้อย และในการประชุมจะต้องมีกรรมการเข้าร่วมประชุมเกินกว่าครึ่งหนึ่งจึงจะครบองค์ประชุม ทั้งนี้ เพื่อการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ของ ก.ก. เป็นไปโดยรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ และความจำเป็นของหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร

นอกจากนี้ผู้เขียนใคร่ขอเสนอแนะความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร โดยควรนำเอาประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปใช้ในการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ กล่าวคือ การวิเคราะห์งานเป็นงานขั้นพื้นฐานที่สำคัญของการ

บริหารงานบุคคลตามหลักวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ ดังนั้น นอกจากกรุงเทพมหานครจะนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้างและจัดวางระบบงาน การสอบ เพื่อรับบุคคลเข้ารับราชการ และเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่งข้าราชการ การบรรจุและแต่งตั้งแล้ว กรุงเทพมหานครควรนำเอาคำอธิบายงาน และมาตรฐานของคนทำงานไปใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ การวัดค่าของงาน การจัดแบ่งส่วนราชการ การปฐมนิเทศ การให้คำปรึกษาแก่ข้าราชการในการปฏิบัติงาน บุคลาสัมพันธ์ การกำหนดงานขึ้นใหม่ ตลอดจนการงานแผนอัตราค่าจ้างข้าราชการกรุงเทพมหานครในระยะยาว ฯลฯ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร บรรจุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ รวดเร็ว และประหยัด

ดูทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างและจัดระบบงานของกรุงเทพมหานคร ตามที่ได้เสนอแนบมานั้นมีบางประการที่ผู้เขียนตระหนักดีว่าปฏิบัติตามได้ยาก คือปัญหาที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร เพราะต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ หลายระดับ อย่างไรก็ตามผู้เขียนเห็นว่าผู้ที่ควรจะมีบทบาทสำคัญในการแก้ปัญหาค่าจ้างวิเคราะห์งานของกรุงเทพมหานครทั้งหมด ก็คือกรุงเทพมหานคร ซึ่งควรจะดำเนินการแก้ปัญหาที่อยู่ในอำนาจให้หมดสิ้นเสียก่อน แล้วจึงดำเนินการแก้ไขปัญหาค่าจ้างที่อยู่นอกเหนืออำนาจต่อไปในภายหลัง.