

การวิเคราะห์งานของกรุงเทพมหานคร

๔.๑ หน่วยงานที่รับผิดชอบปฏิบัติงานการวิเคราะห์งานของกรุงเทพมหานคร

องค์การที่ปราศจากคนหรือผู้ปฏิบัติงาน ย่อมไม่อาจที่จะดำเนินกิจการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป็นประโยชน์ต่อสังคมได้ แต่ก็ยังไม่ร้ายเท่าองค์การที่ล่นไปด้วยคนหรือผู้ปฏิบัติงานเพราะองค์การประเภทนี้มักจะมีปัญหาการแก่งแย่งกันทำงาน หรือการไม่ทำงาน มีความสิ้นเปลืองและความขัดแย้ง การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การก็ยากที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด การกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับขนาดขององค์การ โดยกำหนดชนิดและจำนวนตำแหน่งให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงานขององค์การ นับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์การ

การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะทางด้านการกำหนดอัตรากำลังนั้น ในสมัยที่เป็นเทศบาลนครกรุงเทพ และเทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรี กล่าวได้ว่า ไม่ได้มีการพิจารณากำหนดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะคุณภาพและปริมาณงานโดยยึดถือหลักวิชาและเทคนิคทางด้านการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ถึงแม้ว่าการพิจารณาจำแนกอัตรากำลังในขณะนั้น จะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ก็ตาม ผลที่เกิดขึ้นก็คือ การบริหารงานบุคคลของเทศบาลนครกรุงเทพ และเทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรี ประสบกับปัญหาคนล้นงาน มีความขัดแย้งในเรื่องการทำงานอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพราะไม่มีหน่วยงานบริหารงานบุคคลที่รับผิดชอบในเรื่องการพิจารณากำหนดอัตรากำลัง เจ้าหน้าที่ผู้ยึดถือหลักวิชาและเทคนิคใหม่อย่างแท้จริง ดังจะเห็นได้จากตัวเลขสถิติจำนวนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในสมัยเทศบาลนครกรุงเทพและเทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรีในภาคผนวกที่ ๒ ว่ามีจำนวนพนักงานและลูกจ้างของเทศบาลนครกรุงเทพและเทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรีเป็นจำนวนมาก และหน่วยงานต่าง ๆ มักจะอ้างอยู่เสมอว่า สาเหตุที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็เพราะมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ

ภายหลังจากที่มีการเปลี่ยนรูปแบบการปกครอง และการบริหารจากระบบเทศบาลมาเป็นรูปการปกครองพิเศษที่เรียกว่า กรุงเทพมหานคร โดยรวมหน่วยการปกครองหลายหน่วยเข้าด้วยกัน ได้แก่

งานภูมิภาคบางส่วนของจังหวัดเดิม องค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพฯ สุขาภิบาลต่าง ๆ ในเขต
นครหลวงกรุงเทพฯ และเทศบาลนครหลวงกรุงเทพฯ และได้มีการโอนบรรดาข้าราชการ
พนักงานและลูกจ้างขององค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพฯ เทศบาลนครหลวง สุขาภิบาล
ในเขตนครหลวงกรุงเทพฯ ไปเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างของกรุงเทพมหานครแล้วแต่กรณี เป็นเหตุให้
หน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมายของกรุงเทพมหานครมีขอบเขตกว้างขวางขึ้น และจำนวนเจ้าหน้าที่
ทั้งข้าราชการและลูกจ้างก็มีเพิ่มมากขึ้น เพิ่มขึ้นจากเมื่อครั้งเป็นเทศบาลนครหลวงถึงประมาณสองเท่าครึ่ง

จากการขยายตัวขององค์การทั้งในด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ และจำนวนข้าราชการและ
ลูกจ้างจึงก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงการบริหารงาน และการจัดองค์การของกรุงเทพมหานคร
เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกับสภาพการณ์และความต้องการต่าง ๆ ของประชาชน ในด้านการบริหารงาน
บุคคลของกรุงเทพมหานคร อันมีกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานบริหารงาน
บุคคลกลาง คำเนินการเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ของกรุงเทพมหานครนั้น ก็ได้มีการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ
ให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและทันต่อเหตุการณ์ ในการปรับปรุงงานดังกล่าวนี้ ได้มีการกำหนดให้หน่วยงาน
ที่รับผิดชอบด้านการวิเคราะห์งานของกรุงเทพมหานคร ตามหลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ขึ้น เพื่อแก้ไข
ปัญหาคนล้นงาน ที่กรุงเทพมหานครกำลังประสบอยู่ หน่วยงานนี้ได้แก่ งานวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงาน
งานวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงาน เป็นหน่วยงานขั้นต้นในการดำเนินการวิเคราะห์
งานกรุงเทพมหานคร เพื่อเสนอขอรับความเห็นชอบจาก อ.ก.ก. และ ก.ก. ในการกำหนดอัตรากำลัง
ข้าราชการ และการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบทั่ว ๆ ไปดังนี้

1. กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร เรื่องเดิม หน้า ๓๑
2. กรุงเทพมหานคร คำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ ๑๓๒๘/๒๕๑๓ เรื่องกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ
กรุงเทพมหานคร ลงวันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๑๓ เพิ่มปฏิบัติงาน งานวิเคราะห์อัตรากำลังและ
ระบบงาน กองการเจ้าหน้าที่

- ๔.๑.๑ งานคานแผนงานการวิเคราะห์อัตรากำลังและปรับปรุงระบบงาน ซึ่งได้แก่
- การสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับสถิติปริมาณงานของตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล
 - การวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการ
 - การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร
 - การประเมินผลการปฏิบัติตามแผนบริหารงานบุคคล
 - การศึกษาค้นคว้าความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนปรับปรุงการบริหารงานบุคคล

๔.๑.๒ งานคานการวิเคราะห์อัตรากำลังข้าราชการ ซึ่งได้แก่

การดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดระดับตำแหน่งข้าราชการ ตามมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๘ โดยจะต้องศึกษาวิเคราะห์ตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานครทั้งหมดว่ามีตำแหน่งใด ระดับใด อยู่ในสายงานใด จำนวนเท่าใด และต้องใช้ผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอย่างไร ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณงาน และคุณภาพของงานเป็นหลัก นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เกี่ยวกับ

- การกำหนดอัตรากำลัง เต็มที่ของสำนักและเขตต่าง ๆ
- การกำหนดอัตรากำลังสำหรับส่วนราชการที่ตั้งขึ้นใหม่
- การปรับปรุงอัตรากำลังสำหรับส่วนราชการที่มีอยู่เดิมให้เหมาะสมตามหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงาน
- การกำหนดอัตราเงินเดือนขั้นต่ำ และอัตราเงินเดือนขั้นสูงของตำแหน่งต่าง ๆ
- การพิจารณาปรับตำแหน่ง เป็นระดับสูงขึ้น
- การพิจารณากรณีข้าราชการขอเปลี่ยนตำแหน่งให้เหมาะสมกับวุฒิการศึกษาและความรู้ความสามารถ
- การควบคุมตำแหน่ง โดยจัดทำทะเบียนตำแหน่งให้เป็นไปตามที่ ก.ก. กำหนด

๔.๑.๓ งานด้านการวิเคราะห์อัตรากำลังลูกจ้างประจำของส่วนราชการต่าง ๆ

๔.๑.๔ งานด้านระบบงานและงานทางวิชาการ ซึ่งได้แก่

- การปรับปรุงส่วนราชการ
- การพิจารณากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน
- การพิจารณาปรับปรุงระบบงาน เช่น การศึกษางานเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน การให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงสถานที่ทำงาน ที่ส่งเสริมประสิทธิภาพและสมรรถภาพในการทำงาน
- การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ
- การวิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร
เสนอต่อ ก. ก.

สำหรับการดำเนินการวิเคราะห์งานที่สำคัญ ๆ อันได้แก่ การวิเคราะห์อัตรากำลัง การปรับปรุงระบบงาน และการจัดตำแหน่ง จะได้กล่าวโดยละเอียดในตอนต่อไป

งานวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงานได้ดำเนินการวิเคราะห์งาน โดยนำเอาหลักวิชาและเทคนิคการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ และวิชาสถิติ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการพิจารณาวิเคราะห์อัตรากำลังที่เหมาะสมในหน่วยงานต่าง ๆ อาทิ เช่น การจัดงานเพื่อกำหนดมาตรฐานของงาน โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณเป็นหลัก และขณะเดียวกันยังได้มีการศึกษาปรับปรุงระบบงานควบคู่ไปกับการวิเคราะห์อัตรากำลัง ปัจจุบัน^๓ ได้มีการวิเคราะห์วางโครงสร้างตำแหน่งข้าราชการในหน่วยงานต่าง ๆ ไปแล้ว ๑๒ สำนัก กับ ๒๔ เขต จำนวนทั้งสิ้น ๘,๕๘๓ อัตรา^๔ (ไม่รวมอัตราข้าราชการครูของกรุงเทพมหานคร) ในการวิเคราะห์อัตรากำลังข้าราชการของกรุงเทพมหานครนั้นต้องประสบปัญหาต่าง ๆ เป็นอันมาก ทั้งในด้านการคุณภาพและจำนวนของเจ้าหน้าที่ผู้ทำการวิเคราะห์งาน และปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือ และการมีทัศนคติที่ดีของข้าราชการกรุงเทพมหานครต่อการวิเคราะห์งาน ฯลฯ เป็นต้น จึงจะได้กล่าวโดยละเอียดเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของการวิเคราะห์งานของกรุงเทพมหานครในบทต่อไป

3. วันที่ ๓๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๑๔

4. กรุงเทพมหานคร การสำรวจอัตราข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ยกเว้นตำแหน่งครู) ประจำเดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๑๔ แผนปฏิบัติงาน งานวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงาน กองการเจ้าหน้าที่

๔.๒ การวิเคราะห์อัตรากำลังของกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์อัตรากำลังของกรุงเทพมหานคร มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้. -

- ก. ชั้นศึกษาอัตรากำลังและงานปัจจุบัน
- ข. ชั้นคำนวณอัตรากำลัง
- ค. ชั้นการจำแนกตำแหน่ง
- ง. ชั้นการจัดทำบัญชีหรือทะเบียนตำแหน่ง

ก. ชั้นศึกษาอัตรากำลังและงานปัจจุบัน

ขั้นแรกเป็นการศึกษาว่างานที่ปัจจุบันได้กระทำอยู่นั้นใช้คนกี่คน ระเบียบใดบ้าง โดยเป็นการศึกษาถึงจำนวนคนที่อยู่แล้ว และสายการบังคับบัญชา ขงการบังคับบัญชาภายในหน่วยงาน จากนั้นก็ศึกษาว่างานปัจจุบันว่ามีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ฯลฯ โดยการวิเคราะห์งาน เพราะการวิเคราะห์งานทำให้ทราบถึงสิ่งที่จะช่วยให้ตัดสินใจว่าควรจัดอัตรากำลังอย่างไร คือ

๑. ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ เป็นต้นว่าเป้าหมาย พร้อมทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนราชการ

๒. สายการบังคับบัญชา สายการปฏิบัติงาน และสายการให้คำแนะนำของเจ้าหน้าที่ชั้นสูงต่อข้าราชการชั้นรองลงมา

๓. หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งพร้อมทั้งปริมาณงาน

๔. คุณสมบัติของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งต่าง ๆ

๕. ลักษณะการปฏิบัติงานว่ามีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร ใช้เครื่องมือเครื่องจักรอะไรช่วยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนทราบลักษณะของงานว่าต้องเสี่ยงภัยอันตรายยากลำบากเพียงไร

เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์งาน หรือวิธีการในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่งานวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงานใช้ปฏิบัติอยู่มี ๓ วิธีคือ. -

๑. การไปศึกษาและดูงาน
๒. การสัมภาษณ์
๓. การขอข้อมูลปริมาณงาน

โดยเหตุที่วิธีการในข้อ (๑), (๒), (๓) คือการศึกษาและดูงาน การสัมภาษณ์ และการขอข้อมูลปริมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ ในทางปฏิบัติมักจะกระทำไปพร้อม ๆ กัน จึงขอนำมาถวายเป็นหัวข้อเดียวกัน คือการศึกษาดูงาน และการสัมภาษณ์ ในการวิเคราะห์งาน เพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างนั้น การศึกษาดูงานและการสัมภาษณ์นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ยากที่สุด และเสียเวลามากที่สุด ทั้งนี้ เพราะว่าการศึกษาดูงานและการสัมภาษณ์ ทำให้ทราบและเห็นได้ชัดเจนถึงลักษณะงาน ความยากง่ายของงานขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สถิติปริมาณงานตลอดจนรายละเอียดและข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นเครื่องพิจารณาในการกำหนดอัตราค่าจ้าง หากงานในขั้นนี้กระทำไปด้วยความหละหลวม ตัวเลขและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่นำมาไม่ถูกต้องกับความเป็นจริง ก็จะทำให้การกำหนดอัตราค่าจ้างไม่เหมาะสมไปด้วย การศึกษาดูงานและสัมภาษณ์ เป็นงานที่จะต้องกระทำเสมอ แม้ว่ามีค่าจ้างมาว่าปริมาณหนังสือเข้า - ออก มี ๑๐,๐๐๐ ฉบับ/ปี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ก็จะต้องออกไปศึกษาดูงานและสัมภาษณ์ โดยขอกูหลักฐานว่าปริมาณที่แจ้ง ไปนั้นถูกต้องตรงกับความเป็นจริงเพียงไร

การออกไปศึกษาดูงาน และสัมภาษณ์ นั้น โดยปกติออกไปเป็นกลุ่ม โดยมีเจ้าหน้าที่วิเคราะห์อาวุโส (หัวหน้าสายงานวิเคราะห์แต่ละสาย) ที่มีความรู้ความชำนาญมาแล้วย่างดี เป็นหัวหน้ากลุ่ม แต่ในทางปฏิบัติเนื่องจากมีงานที่จะต้องกระทำมาก และจำนวนเจ้าหน้าที่วิเคราะห์มีไม่เพียงพอ จึงต้องแบ่งงานกันทำ โดยใช้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์คนเดียวออกไปศึกษาดูงานและสัมภาษณ์ ในแต่ละเรื่องที่ทำกรวิเคราะห์ แต่ถ้าเป็นหน่วยงานใหญ่ก็อาจจะใช้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ ๑ - ๒ คน ปกติทางหน่วยงานจะจัดโต๊ะและห้องทำงานไว้ให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ที่นั่งประจำทำงานอยู่ ณ ที่นั้น จนกว่างานจะแล้วเสร็จ ซึ่งใช้เวลาประมาณ ๒ - ๔ วัน หรือ ๑ - ๓ สัปดาห์ สำหรับหน่วยงานใหญ่ ๆ บางครั้งหน่วยงานที่เจ้าหน้าที่ วิเคราะห์เข้าไปทำการศึกษาดูงานและสัมภาษณ์ มีสถานที่คับแคบ ไม่อาจจะจัดห้องให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นั่งทำงานได้ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ต้องเข้าไปศึกษาดูงานและสัมภาษณ์ ณ โต๊ะทำงานของข้าราชการแต่ละคน ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ต้องประสบความยากลำบากในการจะได้อะไรข้อเท็จจริง เกี่ยวกับงานและรายละเอียดอื่น ๆ การที่

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ไปนั่งประจำทำงานอยู่ ณ หน่วยงานนั้น ๆ ทำให้สะดวกแก่การปฏิบัติงาน ไม่ต้องเสียเวลาเดินทางไปมาระหว่างหน่วยงานของตนเอง กับทั้งยังได้ประโยชน์ทางอื่นด้วย คือ ระหว่างที่ปฏิบัติงานอยู่ก็จะได้อีกโอกาสเผื่อสังเกตดูการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ไปด้วยทำให้สามารถเห็นสภาพการทำงานได้ชัดเจนว่า เจ้าหน้าที่นั้นงานทำเต็มมือหรือไม่คอยจะมีงานทำ คนล่นงานหรือไม่พอกับงาน การสัมภาษณ์ก็จะสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงานที่เป็นชั้นผู้ใหญ่ก่อน ซึ่งอาจเป็นผู้ช่วยการสำนัก รองผู้ช่วยการสำนัก หัวหน้ากอง หัวหน้าเขต แล้วแต่กรณี การสัมภาษณ์ ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่เหล่านี้ใช้เวลาไม่มาก ประมาณ ๑ - ๒ วัน เท่านั้น เป็นการซักถามเกี่ยวกับ นโยบาย โครงการ แผนการดำเนินงานและหลักการสำคัญ ๆ ส่วนรายละเอียดในการปฏิบัติงานนั้น ได้จากการสัมภาษณ์ข้าราชการชั้นรอง ๆ ลงมา ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นโดยตรง คือ ข้าราชการระดับ ๔ ระดับ ๓ ระดับ ๒ และ ระดับ ๑

ส่วนการขอข้อมูลปริมาณงานจากหน่วยงานที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์เข้าไปศึกษาดูงานและสัมภาษณ์ เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลอย่างหนึ่ง ที่นิยมใช้กัน ทั้งนี้ เพราะงานบางอย่างเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ไม่อาจจะเข้าไปเก็บสถิติตัวเลขปริมาณงานได้ด้วยตัวเองอาจจะเป็นเพราะลักษณะของงานเอง เช่น งานทะเบียนของเขตต่าง ๆ ซึ่งมีเอกสารต่าง ๆ เป็นจำนวนมากและจำเป็นต้องใช้อยู่เสมอในการปฏิบัติงานประจำวัน อาทิ ทะเบียนบ้าน ทะเบียนคน ฯลฯ บางครั้งก็อาจเป็นเพราะว่าจำนวนเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ไม่เพียงพอที่จะดำเนินการสำรวจจัดเก็บสถิติจากเอกสารราชการต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลปริมาณงานที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ได้รับนี้ จะเป็นเครื่องช่วยในการพิจารณากำหนดจำนวน และระดับของตำแหน่ง และสามารถใช้ตรวจสอบกับข้อมูลต่าง ๆ ที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ได้จากการสังเกต ดูงาน และสัมภาษณ์ ในทางปฏิบัติข้อมูลปริมาณงานที่หน่วยงานต่าง ๆ ส่งไปให้งานวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงาน จะต้องมีการรับรองความถูกต้องจากหัวหน้าหน่วยงานเสียก่อน แต่บางครั้งก็มีปัญหาเกี่ยวกับความถูกต้องของข้อมูล ปริมาณงานที่ได้รับ ในแง่ความถูกต้องกับข้อเท็จจริง ทั้ง ๆ ที่มีการรับรองจากหัวหน้างานแล้วก็ตาม ปัญหานี้จะได้กล่าวต่อไปโดยละเอียดในบทต่อไป

ในการศึกษาคุณภาพและสัมพัทธ์ มักจะเสียเวลานาน ทั้งนี้ เพราะเจ้าหน้าทีวิเคราะห์ จะต้องซักถามเกี่ยวกับงานทุก ๆ อย่าง เพื่อให้ทราบถึงลักษณะงาน ขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละอย่าง ความยากง่ายของงาน ตลอดจนสถิติปริมาณงานทั้งหมด บางครั้ง การเก็บตัวเลขเกี่ยวกับปริมาณงานพิพัตต์ของงานหรือแผนกเดียว อาจต้องใช้เวลารวมถึง ๒ วัน ทั้งนี้ เพราะหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร มักจะไม่ค่อยได้เก็บรวบรวมสถิติผลงานเอาไว้ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์จะต้องค้นคว้า และเรื่องต่าง ๆ ที่ได้ทำมาแล้ว ตลอดจนเผ่าสัง เกตดูการปฏิบัติงานประจำวัน จึงเป็นเหตุให้ต้องเสียเวลาในการศึกษาคุณภาพและสัมพัทธ์มากขึ้น

จากประสบการณ์ของผู้เขียน ซึ่งปฏิบัติงานในฐานะเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานของกรุงเทพมหานคร มาเป็นเวลาปีเศษ ทำให้เห็นประจักษ์ชัดว่างานวิเคราะห์อัตรากำลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนที่ว่าการศึกษาคุณภาพและสัมพัทธ์ เป็นงานที่ต้องมีคุณภาพสูงและเป็นงานที่ยากมาก เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ที่ปฏิบัติงานนี้ได้ดี นอกจากจะมีความรู้ทางรัฐประศาสนศาสตร์ มีความชำนาญงานทางด้านการจัดระบบงาน และรู้ถึงเทคนิคในการสัมพัทธ์ เป็นพื้นฐานแล้ว ยังจะต้องเป็นผู้ที่คลิลักษณะดี เป็นคนที่มีศิลป์ในการพูด มีความฉลาดและมีปฏิภาณ ไหวพริบดีมาก กับทั้งจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และความคล่องตัวสูงอีกด้วย เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานของกรุงเทพมหานคร ยังขาดลักษณะดังกล่าวข้างต้นอยู่มาก อันเป็นอุปสรรคสำคัญ ในการวิเคราะห์งานของกรุงเทพมหานคร ดังจะได้อธิบายโดยละเอียดในบทต่อไป

หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานแล้ว ถ้านักวิเคราะห์เห็นว่าควรเพิ่มอัตรากำลังในกองหรืองานใดก็ตาม ก็จะต้องเขียนคำชี้แจงและหาหลักฐานประกอบว่าควรเพิ่มคนเพราะ

๑. ปริมาณงานเพิ่มขึ้น และ/หรือ
๒. มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และ/หรือ
๓. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพขึ้น

ในกรณีที่นักวิเคราะห์เห็นว่า ควรลดจำนวนเจ้าหน้าที่ หรือเปลี่ยนแปลงก็จะชี้แจงว่า เพราะเหตุใด (เพราะเหตุว่ามีคนล้นงาน หรือเพราะเหตุว่า เจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม หรือเพราะเหตุว่าหน้าที่ความรับผิดชอบลดลง หรือเพราะเหตุว่ามีปริมาณงานลดลง หรือเหตุอื่น ๆ)

ข. ชั้นคำนวณอัตราค่าจ้าง

การคำนวณอัตราค่าจ้างจะใช้เจ้าหน้าที่คน ในกองหนึ่ง หรือแผนกหนึ่ง หรือหน่วยงานหนึ่งนั้น กระทำได้ ๗ วิธี คือ.-

๑. คำนวณจากสถิติปริมาณ วิธีนี้นักวิเคราะห์จะต้องทราบสถิติข้อมูล ปริมาณที่ทำการวิเคราะห์ เป็นรายเดือนอย่างน้อย ๓ ปี และจะคำนวณคนหนึ่ง ๆ ทำงานโครงการจำนวนเท่าไร ใน ๑ วัน หรือ ๑ ชั่วโมง หรือในหนึ่งหน่วยเวลา เพื่อจะได้กำหนดอัตราค่าจ้างคนก็คน (ในการคำนวณ เราถือว่าวันทำงานมีหนึ่ง ๒๓๐ วัน และวันหนึ่งทำงาน ๖ ชั่วโมง)

ตัวอย่างเช่น กรมการขนส่งจะมีรถยนต์มาตรวจสภาพคิดเฉลี่ย ๓ ปี ประมาณปีละ ๑๐,๐๐๐ คัน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ได้มีเวลาปฏิบัติงาน หรือคำนวณไควา พนักงานตรวจสภาพรถคันหนึ่ง ใช้เวลาประมาณ ๓๐ นาที แล้วเราจะคำนวณไควาจะต้องใช้คนก็คน ดังนี้

จะมีรถมาตรวจสภาพวันละประมาณ	$\frac{๑๐,๐๐๐}{๒๓๐}$	๔๔ คัน
พนักงานตรวจสภาพรถตรวจไคววันละ	$\frac{๖ + ๒๐}{๓๐}$	๑๒ คัน
จะต้องใช้พนักงานตรวจสภาพรถประมาณ	$\frac{๔๔}{๑๒}$	๔ คน

๒. คำนวณจากหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการหรือหน่วยงาน

วิธีคำนวณอัตราค่าจ้าง โดยวิธีนี้ เป็นวิธีการที่ไม่สู้ดีนัก แต่บางครั้งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ต้องทำการคำนวณอัตราค่าจ้างตามวิธีนี้ เพราะไม่อาจจะหาสถิติประมาณได้ เนื่องจากเป็นงานใหม่ ยังมีใคปฏิบัติ หรือเป็นงานเก่าแต่มีใคเก็บสถิติตัวเลขไว้ หรือเป็นงานที่ไม่สามารถเก็บสถิติเกี่ยวกับงานได้ เมื่อไม่มีสถิติปริมาณ จึงจำเป็นต้องคำนวณ โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นกลุ่ม ๆ โดยพิจารณาว่าแต่ละกลุ่มควรจะใช้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกี่คน โดยวิธีจัดกลุ่มหน้าที่ความรับผิดชอบนี้ เราคำนวณจำนวนเจ้าหน้าที่ที่

๓. คำวินิจฉัยโดยมาตรฐานที่ได้วางไว้แล้ว ในการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างได้มีการ
จัดทำมาตรฐานคิดอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น แผนกสารบรรณ แผนกคลัง
แผนกห้องสมุด และงานต่าง ๆ ของเขต เช่น งานปกครอง งานทะเบียน งานโยธา ฯลฯ เป็นต้น

ตัวอย่างมาตรฐานคิดอัตราค่าจ้างในงานรายได้ของเขต ๖ หน้าที่ความรับผิดชอบ
งานรายได้มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังต่อไปนี้.-

- งานจัดเก็บรายได้จากค่าน้ำเสีย
- งานประเมินภาษีโรงเรือน
- งานจัดเก็บรายได้ภาษีโรงเรือน
- งานประเมินภาษีบำรุงท้องที่
- งานจัดเก็บรายได้ภาษีบำรุงท้องที่
- งานจัดเก็บค่าธรรมเนียมและรายได้อื่น ๆ

เกณฑ์มาตรฐานกำหนดอัตราค่าจ้างงานรายได้

ก) เกณฑ์หลัก ให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบจัดเก็บรายได้ โดยถือจำนวนรายได้บัญชีเสียภาษี
เป็นเกณฑ์ดังนี้

6. กรุงเทพมหานคร, มติ ก.ก. ครั้งที่ ๓/๒๕๑๔ เรื่อง เกณฑ์ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง
ในงานรายได้เขต วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๑๔ เพิ่มปฏิบัติงาน งานเลขานุการ ก.ก. กองการเจ้าหน้าที่

จำนวนผู้เสียภาษี	อัตรากำลั้งที่กำหนด			
	ระดับ ๔	ระดับ ๓	ระดับ ๑-๒	รวม
๐ - ๔,๘๘๘ บาท	๑	๒	๕	๘
๕,๐๐๐ - ๘,๘๘๘ บาท	๑	๒	๓	๑๐
๑๐,๐๐๐ - ๑๔,๘๘๘ บาท	๒	๓	๕	๑๐
๑๕,๐๐๐ บาทขึ้นไป	๒	๓	๑๑	๑๖

ข. เกณฑ์ระกอบ ให้มีอัตรากำลั้งเพิ่มจากเกณฑ์มาตรฐานตามตารางที่ ๑ สำหรับเขตที่สามารถจัดเก็บรายได้เป็นจำนวนเงินตั้งแต่ ๕ ล้านบาทขึ้นไป จะให้มีเจ้าหน้าที่เพิ่มให้อีก ส่วนหนึ่งตามเกณฑ์ดังนี้. -

ตารางที่ ๒

จำนวนภาษี	อัตรากำลั้งพิเศษ		
	ระดับ ๓	ระดับ ๑ - ๒	รวม
๘.๘ ล้านบาท	-	๑	๑
๑๐ - ๑๔.๘ ล้านบาท	-	๒	๒
๑๕ - ๑๘.๘ ล้านบาท	๑	๒	๓
๒๐ ล้านบาทขึ้นไป	๑	๓	๔

ค. สำหรับเกณฑ์มาตรฐานกำหนดอัตรากำลังในตารางที่ ๑ และ ตารางที่ ๒ ใช้พิจารณาประกอบกันในการกำหนดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของงานรายได้แตกต่างกันไป นั้น คือเป็นเกณฑ์มาตรฐานกลางที่ใช้ในการพิจารณาทั่ว ๆ ไปในกรณีปกติ แต่ในกรณีที่เขตใดมีองค์ประกอบพิเศษ อาทิ เช่นสภาพท้องถิ่นซึ่งจะต้องมีการพิจารณาเพิ่มหรือลดจำนวนเจ้าหน้าที่ โดยการวิเคราะห์เพิ่มเติมเป็นเกณฑ์พิเศษได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้อัตรากำลังที่เหมาะสมอย่างแท้จริง

๔. คำนวณโดยถือเครื่องมือเครื่องจักรเป็นหลัก

วิธีนี้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์จะพิจารณาความถี่เครื่องมืออะไรบ้างที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ทำการวิเคราะห์ และเครื่องมือแต่ละชิ้นใช้เจ้าหน้าที่เท่าไร แล้วนักวิเคราะห์ก็คำนวณอัตรากำลังได้

๕. คำนวณโดยถือขบวนการ (Process) ของงานเป็นหลัก

วิธีนี้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ศึกษาทางเดินของงานตั้งแต่เริ่มแรกภายในกองหรือแผนก หรือภายในหน่วยงาน และพิจารณาว่า ทางเดินของงาน (Work Flow) นั้น ควรจะแบ่งออกเป็นกี่ขั้น เมื่อใดควรว่าควรจะทำเป็นกี่ขั้นแล้ว ก็คำนวณว่าแต่ละขั้นของงาน ควรใช้เจ้าหน้าที่กี่คน การพิจารณาดังกล่าวจะทำให้ทราบได้ว่าในกองหรือแผนก หรือหน่วยงานนั้นควรจะมีเจ้าหน้าที่กี่คน

สำหรับการคำนวณเจ้าหน้าที่แต่ละขั้นว่าจะใช้กี่คน เจ้าหน้าที่ที่วิเคราะห์อาจจะใช้วิธีที่ ๑, ๒, ๓, ๔, และ ๕ รวมกัน หรือวิธีใดวิธีหนึ่งอย่างเดียว แล้วแต่กรณี

๖. คำนวณโดยคำนึงถึงการผลิตเปลี่ยนแปลงเป็นหลัก วิธีนี้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ใช้ในการคำนวณอัตรากำลังในงานที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันโดยไม่มีเวลาหยุดหรือปฏิบัติตลอด ๒๔ ชั่วโมง เช่น งานรักษาความปลอดภัยของสถานที่ราชการ งานพยาบาลคนไข้ของโรงพยาบาล ฯลฯ เป็นต้น โดยจำเป็นต้องจัดเป็นเวรผลิตเปลี่ยนแปลงกัน โดยถือหลักดังนี้. -

๖.๑ งานที่มีความเคร่งเครียด ควรมี ๔ ผลัก ผลักละ ๘ ชั่วโมง

วันละ ๓ ผลัก โดยมีเวรพัก ๑ ผลัก

๖.๒ งานที่ไม่ต้องปฏิบัติงานเคร่งเครียด อาจจะมี ๓ ผลัก หรือ ๒ ผลัก
แล้วแต่ความเคร่งเครียดในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เคร่งเครียดน้อย
ให้ ๒ ผลัก

๗. การคำนวณโดยถืองานและเจ้าหน้าที่ปัจจุบันเป็นหลัก วิธีนี้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์
จะศึกษาว่างานปัจจุบันควรใช้อัตรากำลังเจ้าหน้าที่จำนวนเท่าใด ถางานเพิ่มขึ้นคำนวณให้ตาม
สัดส่วน ตัวอย่างเช่น เติมมีงานที่ต้องปฏิบัติให้แล้วเสร็จ ๑๕ ชิ้น ใช้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ ๗ คน แต่
มีโครงการใหม่ขยายงานมากขึ้น จำเป็นจะต้องทำงานให้แล้วเสร็จ ๓๐ ชิ้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์
ก็สามารถคำนวณเจ้าหน้าที่ออกมาได้ว่าต้องใช้ ๑๔ คน

อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์อัตรากำลังของงานวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงาน
กองการเจ้าหน้าที่ กรุงเทพมหานคร นั้น บางครั้งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์อาจจะใช้วิธีหนึ่งวิธีใด
ในการคำนวณอัตรากำลังของหน่วยงานที่ทำการวิเคราะห์ หรือบางครั้งอาจจะใช้ทั้ง ๓ วิธี
การใช้วิธีใดและวิเคราะห์อย่างไรขึ้นอยู่กับสภาพของหน่วยงานที่ทำการวิเคราะห์และ
ประสบการณ์ ความสามารถประจำตัวของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์

๘. ชั้นการจำแนกตำแหน่ง

หลังจากที่ได้จำนวนตำแหน่งในส่วนราชการหรือหน่วยงานแล้ว เจ้าหน้าที่วิเคราะห์
งานจะพิจารณากำหนดชื่อตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน เงื่อนไขการบรรจุของตำแหน่ง
การดำเนินการชั้นนี้ บางครั้งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์อาจกระทำพร้อมกับการคำนวณจำนวนอัตรากำลัง
หรืออาจจะกระทำภายหลังโดยปกติเจ้าหน้าที่วิเคราะห์จะมีวิธีการพิจารณากำหนดชื่อตำแหน่ง
ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ฯลฯ ดังนี้. -

๑. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อกำหนดโดยเปรียบเทียบหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะกำหนดกับตำแหน่งที่มีอยู่แล้วในหน่วยงานอื่น ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกัน แล้วกำหนดให้โดยใกล้เคียง เช่น การพิจารณากำหนดให้มีตำแหน่งเจ้าพนักงานปกครองระดับ ๗ (หัวหน้าเขต) ในเขตต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการเปรียบเทียบหน้าที่ความรับผิดชอบปริมาณงานของแต่ละเขต เป็นต้น

๒. กำหนดโดยเปรียบเทียบตำแหน่งในส่วนราชการเดียวกัน แล้วจัดลำดับตำแหน่งต่าง ๆ โดยกำหนดคละหลั่นกันลงมา

๓. กำหนดโดยวิธีการให้คะแนน โดยพิจารณาจากคุณวุฒิการศึกษาความชำนาญงานหรือประสบการณ์ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน การใช้สมอง ความแม่นยำ ตลอดจนการใช้กำลังกายของแต่ละตำแหน่ง เช่น การพิจารณากำหนดให้มีตำแหน่งช่างก่อสร้างระดับ ๔ ทำหน้าที่ผู้ช่วยหัวหน้างานโยธาเขต ของเขตต่าง ๆ ใช้วิธีการให้คะแนนตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นแสดงถึงลักษณะความยากง่ายของงาน ปริมาณงาน และสภาพการทำงาน เป็นต้น

๔. ชั้นการจัดทำบัญชีหรือทะเบียนตำแหน่ง

ชั้นนี้เป็นขั้นสุดท้ายของการกำหนดอัตรากำลัง โดยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์จะนำตำแหน่งต่าง ๆ ที่คณะกรรมการข้าราชการ กทม. ได้อนุมัติกำหนดแล้วมาจัดทำบัญชีตำแหน่งโดยจำแนกตามส่วนราชการว่าในแต่ละส่วนราชการมีตำแหน่งอะไรบ้าง เรียงลำดับไปจากลำดับที่ ๑ จนถึงลำดับสุดท้าย พร้อมทั้ง บันทึก เงื่อนไขการบรรจุ อัตราเงินเดือนขั้นสูงขั้นต่ำไว้ เพื่อจะได้จัดทำบัตรทะเบียนอัตราตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร และใช้เป็นบัญชีคุมตำแหน่งในแต่ละกอง แต่ละสำนัก ต่อไป

ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างการวิเคราะห์อัตรากำลังและการกำหนดให้มีงานธุรการกองบัญชีและตรวจสอบ สำนักการคลัง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์อัตรากำลังโดยใช้วิธีคำนวณจากสถิติปริมาณงาน เหตุผลที่ยกตัวอย่างงานของสำนักการคลังนี้ เพราะว่ามีผู้เขียนได้ไปทำการวิเคราะห์งานนี้ และเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ พอเหมาะที่จะนำมาแสดงเป็นตัวอย่างไม่ยืดยาวจนเกินไป

กองบัญชีและตรวจสอบ สำนักการคลัง ได้เสนอขอกำหนดให้สำนักงานธุรการ
 กองบัญชีและตรวจสอบ และจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้ เพราะปริมาณงานด้านธุรการของ
 กองบัญชีและตรวจสอบเพิ่มขึ้น ซึ่งเดิมงานด้านธุรการของกอง ฯ ได้ฝากไว้กับงานบัญชี ซึ่ง
 โดยปกติงานบัญชีมีงานในหน้าที่จะต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมากอยู่แล้ว ทำให้งานด้านการรายงาน
 การเงินทองชะงัก และล่าช้า จากคำสั่งแจ้งที่เสนอมา งานธุรการ กองบัญชีและตรวจสอบมีหน้า
 ที่รับผิดชอบดังนี้. -

หน้าที่ความรับผิดชอบของงานธุรการ

- รับ - ส่งหนังสือ
- ร่างโต้ตอบ สรุปหนังสือ
- เก็บระเบียบคำสั่ง เรื่องราวต่าง ๆ
- งานพิมพ์ต่าง ๆ
- การตั้งฎีกาเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าตอบแทนของข้าราชการ
และลูกจ้างของกอง ฯ
- งานเกี่ยวกับการ เบิกจ่ายพัสดุ

ปริมาณงานด้านธุรการ กองบัญชีและตรวจสอบ ย้อนหลัง ๓ ปี (ปี ๒๕๑๕ ปี ๒๕๑๖

และปี ๒๕๑๗) โดยเฉลี่ย ดังนี้. -

- รับ - ส่งหนังสือ เฉลี่ยปีละ ๔๑,๓๑๐ เรื่อง
- รับ ๒๑,๘๖๘ เรื่อง
- ส่ง ๑๙,๔๔๒ เรื่อง
- ร่างโต้ตอบหนังสือ เฉลี่ยปีละ ๕,๘๓๒ เรื่อง
- เบิกจ่ายเงินเดือนค่าจ้างประจำ ฯลฯ เฉลี่ยปีละ ๔๕ ฎีกา
- เบิกจ่ายพัสดุ เฉลี่ยปีละ ๑๘ ครั้ง

ผลการวิเคราะห์ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ มีดังนี้.-

กองบัญชีและตรวจสอย มีหนังสือเข้า - ออก ๔๑,๓๑๐ เรื่อง ใช้เวลาดลง
รับหนังสือ หรือ ออกเลขส่งหนังสือ เฉลี่ยเรื่องละ ๕ นาที ตามแนวทางพิจารณาและคณะที่ปรึกษา
ระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี กำหนดให้มี

$$\begin{aligned} \text{ตำแหน่งพนักงานธุรการ ๑} &= \frac{\text{เวลา} \times \text{ปริมาณหนังสือเข้า} - \text{ออก}}{b \times b_0 \times ๒๓๐} \\ &= \frac{๕ \times ๔๑,๓๑๐}{b \times b_0 \times ๒๓๐} \\ &= ๒.๔ \text{ หรือ (ควรใช้เจ้าหน้าที่ ๓ คน)} \end{aligned}$$

- ร่างโต้ตอบ สรุปหนังสือ เฉลี่ยปีละ ๕,๘๓๒ เรื่อง
หนึ่งเรื่องใช้เวลาโดยเฉลี่ยเรื่องละ ๑๐ นาที

ตามแนวทางพิจารณาของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรีกำหนดให้มี

$$\begin{aligned} \text{ตำแหน่งบุคลากร ๒} &= \frac{\text{เวลา} \times \text{ปริมาณงาน}}{b \times b_0 \times ๒๓๐} \\ &= \frac{๑๐ \times ๕,๘๓๒}{b \times b_0 \times ๒๓๐} \\ &= ๐.๗ \text{ หรือ ๑ คน} \end{aligned}$$

- งานพิมพ์ต่าง ๆ เฉลี่ยปีละ ๕,๔๗๐ หน้า

ตามแนวทางพิจารณาของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี กำหนดให้มีเจ้าหน้าที่พิมพ์คัด

๑ คน พิมพ์ได้เฉลี่ยปีละ ๓,๔๕๐ หน้า

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้นจะมีเจ้าหน้าที่พิมพ์คัด ๑} &= \frac{\text{ปริมาณงานพิมพ์}}{๓,๔๕๐} \\ &= \frac{๕,๔๗๐}{๓,๔๕๐} \\ &= ๑.๖ \text{ หรือ ๒ คน} \end{aligned}$$

- เบิกเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าตอบแทน เฉลี่ยปีละ ๔๔ ฎีกา

- เบิกจ่ายพัสดุ เฉลี่ยปีละ ๑๐๘ ครั้ง

- จัดทำงบประมาณประจำปีของกอง ฯ

เห็นควรกำหนดให้มีเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๑ รับผิดชอบค่านนี้ ๑ คน

งานวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงาน กองการเจ้าหน้าที่ ศึกษาลักษณะ
คุณภาพและปริมาณงานแล้ว เห็นควรกำหนดให้มีงานธุรการ กองบัญชีและตรวจสอบ เพื่อรับ
ผิดชอบงานธุรการ ของกอง ฯ เช่น งานสารบรรณ งานธุรการ การติดต่อกองตามใบ
สำคัญเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินต่าง ๆ ฯลฯ โดยกำหนดอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่เป็นอัตราส่วนดังนี้.-

ระดับ ๓	ระดับ ๒	ระดับ ๑
๑	๑	๕

ประกอบควย

<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ธุรการ ๓ (หัวหน้างาน) - เจ้าหน้าที่ธุรการ ๒ - เจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ - เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๑ - เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ 	<ul style="list-style-type: none"> ๑ อัตรา ๑ อัตรา ๓ อัตรา ๑ อัตรา ๑ อัตรา
---	---

หลังจากที่ได้นำผลการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างและกำหนดให้มีงานธุรการ กอง
บัญชีและตรวจสอบ สำนักการคลัง เสนอต่อคณะอนุกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร
เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือนและการสอบแล้ว อ.ก.ก. ได้พิจารณาเรื่องนี้
เมื่อวันที่ ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๕ และมีมติ เห็นชอบให้นำเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการ
ข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) ดังนี้. -

๑. กำหนดให้มีงานธุรการขึ้นในกองบัญชีและตรวจสอบ สำนักการคลัง
๒. กำหนดอัตราค่าจ้างของงานธุรการ กองบัญชีและตรวจสอบ สำนักการคลัง

ดังนี้. -

<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ธุรการ ๓ (หัวหน้างาน) - เจ้าหน้าที่ธุรการ ๒ - เจ้าหน้าที่ธุรการ ๑ - เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ 	<ul style="list-style-type: none"> ๑ อัตรา ๑ อัตรา ๔ อัตรา ๑ อัตรา
---	--

ใหม่
๓. ให้จัดสรรข้าราชการที่มีอยู่แล้ว ลง ในตำแหน่งที่กำหนดขึ้นโดยมิให้ตั้งอัตรา

ก.ก. ได้พิจารณาเรื่องนี้และมีมติอนุมัติตาม อ.ก.ก. เสนอมา (ตามมติ ก.ก. ครั้งที่ ๒/๒๕๑๔ เมื่อวันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๔) ดังนี้. -

- ๑. กำหนดให้สำนักงานธุรการขึ้นในกองบัญชีและตรวจสอบ สำนักการคลัง
- ๒. กำหนดอัตรากำลังของงานธุรการ กองบัญชีและตรวจสอบ สำนักการคลัง ดังนี้. -

- เจ้าหน้าที่ธุรการ ๓ (หัวหน้างาน)	๑ อัตรา
- เจ้าหน้าที่ธุรการ ๒	๑ อัตรา
- เจ้าหน้าที่ธุรการ ๑	๔ อัตรา
- เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑	๑ อัตรา

ใหม่
๓. ให้จัดสรรข้าราชการที่มีอยู่แล้วลง ในตำแหน่งที่กำหนดขึ้น โดยมิให้ตั้งอัตรา

๔.๔ การปรับปรุงระบบงานของกรุงเทพมหานคร

จากการที่สภาพสังคม เศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางวิทยาการได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่วนหนึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารงานของกรุงเทพมหานครในการบริการประชาชนในคานต่าง ๆ ทั้งในคานปริมาณการให้บริการและคุณภาพของการบริการ จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเทคนิค วิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงาน "เซต" ซึ่งเป็นตัวแทนของกรุงเทพมหานครในการให้บริการแก่ประชาชน ในชุมชนแต่ละแห่ง ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของกรุงเทพมหานครดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับหลักวิชารัฐประศาสนศาสตร์และสภาพข้อเท็จจริงในการปฏิบัติ

งานวิเคราะห์องค์การกำลังและระบบงาน เป็นหน่วยงานชั้นต้นที่ทำหน้าที่ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับระบบงาน ขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร เพื่อพิจารณาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานดังกล่าว ตามหลักทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ และเสนอขอรับความเห็นชอบต่อไป

การดำเนินการดำเนินการปรับปรุงระบบงาน ของงานวิเคราะห์องค์การกำลังและระบบงาน ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เป็นดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุงส่วนราชการ เช่น การจัดเตรียมข้อมูลจัดทำเอกสารให้แก่คณะกรรมการปรับปรุงส่วนราชการ ตลอดจนนำข้อยุติในการปรับปรุงส่วนราชการมา ยกวางเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทย หรือออกเป็นคำสั่งของกรุงเทพมหานคร มีดังนี้. -

- การปรับปรุงส่วนราชการกรุงเทพมหานคร ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง จักรเย็บราชการของกรุงเทพมหานคร ลงวันที่ ๒๒ มีนาคม ๒๕๑๓
- การปรับปรุงส่วนราชการของสำนักงานแพทย์ ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง จักรเย็บราชการของกรุงเทพมหานคร ลงวันที่ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๑๓
- การปรับปรุงส่วนราชการของสำนักงานการศึกษา ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง จักรเย็บราชการของกรุงเทพมหานคร ลงวันที่ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๑๓
- การปรับปรุงส่วนราชการของเขต ตามคำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ ๑๑๓๐/๒๕๑๓ ลงวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๑๓
- การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการ ตามคำสั่งของกรุงเทพมหานคร ที่ ๑๐๒๘/๒๕๑๓ ลงวันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๑๓

ปัจจุบันกรุงเทพมหานครมีโครงการเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบงาน โครงการหนึ่งได้แก่โครงการปรับปรุงระบบงานเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เหตุผลและความจำเป็นที่กำหนดให้มีโครงการนี้ขึ้น ก็โดยสืบเนื่องจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการของกรุงเทพมหานครโดยส่วนรวมทั่ว ๆ ไปแล้วยังไม่อยู่ในสภาพที่น่าพึงพอใจเท่าที่ควร พยายามหลายอย่างคงดำเนินการไปอย่างล่าช้าสุดทุกยุคจะยังมีงานค้างค่างมาก ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนหรือโครงการที่กำหนดไว้ ฉะนั้น จึงควรที่จะได้มีการ

ศึกษาค้นหาสาเหตุ และอุปสรรคที่ทำให้งานล่าช้า เพื่อจะได้นำมาประมวลวิเคราะห์หาวิธีแก้ไขปรับปรุงต่อไป โดยถือหลักว่างานทุกอย่างจะต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น พยายามหาวิธีจัดระบบงานและวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม

ความล่าช้าของงานราชการกรุงเทพมหานคร ที่ที่ปรากฏเป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งอยู่ในขณะนี้คือ มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ยังยากซับซ้อน งานบางอย่างยังคงอยู่ในลักษณะเดิม กล่าวคือ จัดให้งานต้องผ่านการพิจารณาการพิจารณาของคณะกรรมการ หรือตรวจสอบหลายขั้นตอนเกินความจำเป็น ฉะนั้น เป้าหมายหลักของโครงการนี้คือ ต้องการที่จะลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป และหากโครงการนี้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว ย่อมเป็นที่หวังได้ว่าการปฏิบัติราชการของกรุงเทพมหานคร โดยส่วนรวมจะดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว ได้ผลงานสูง อันจะเป็นผลต่อการสนองตอบความพึงพอใจของประชาชนในที่สุด

โครงการปรับปรุงระบบงาน ฯ มีวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ก. เพื่อตรวจสอบว่ามีการทำงานของหน่วยงานใด ที่จัดขั้นตอนการทำงานไว้หลายขั้นตอนเกินเกินความจำเป็น
- ข. เพื่อค้นหาสาเหตุของการปฏิบัติงานที่มีการสะดุดชะงัก งานเดินไม่สะดวกและไม่คล่องตัวอย่างไรบ้าง เพราะเหตุใด
- ค. เพื่อค้นหาว่ามั่งงานค้างคั่งตรงจุดใดบ้างหรือไม่
- ง. ประมวลปัญหาตามข้อ ก - ค. วิเคราะห์หาข้อสรุปในการแก้ปัญหาจัดวางระบบงานที่ดี เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น
- จ. วางแนวทางปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ซึ่งแนวปฏิบัติดังกล่าวอาจจะออกมาในรูปของระเบียบ คำสั่ง ฯลฯ

โครงการปรับปรุงระบบงาน เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานนี้ กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบโครงการในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งแต่งตั้งโดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาคัดเลือกจากข้าราชการกรุงเทพมหานคร สาขาต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมในด้านวุฒิการศึกษา

ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มที่ดีและให้ความสนใจ ต่อการปรับปรุงระบบงาน โดยมีงานวิเคราะห์หัตถ์ราคากลางและระบบงาน กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานต้นตำรับที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับงานและหลักวิชาการในการปรับปรุงระบบงาน

ในการดำเนินโครงการปรับปรุงระบบงาน ฯ นี้ มีขั้นตอนดำเนินการ ซึ่งพอจะสรุปได้ ๓ ขั้นตอน ดังนี้.-

- ก. ขั้นศึกษาปัญหา
- ข. ขั้นวิเคราะห์ปัญหา
- ค. ขั้นสรุปรายงานเพื่อเสนอสังการ

ประโยชน์ของโครงการปรับปรุงระบบงาน ฯ ที่คาดว่าจะได้รับ

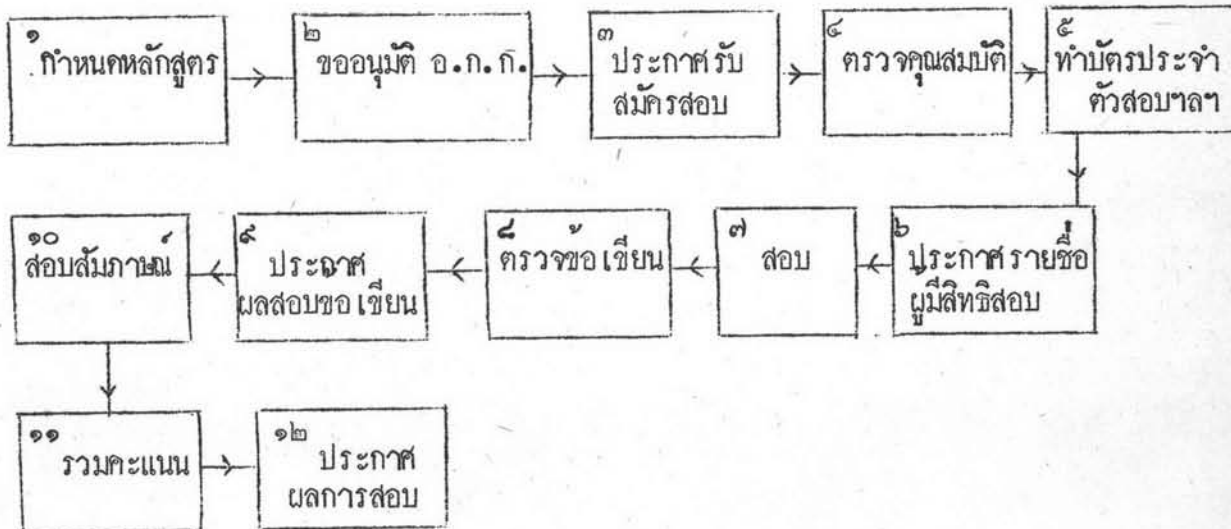
- ก. เป็นการสร้างระบบงานที่ดี ต้องการตัดทอน หรือยุบเลิกขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นออกไปและรวมขั้นตอนจำเป็นที่ยังเหลืออยู่เข้าด้วยกัน ลำดับเป็นขั้นตอนการทำงานให้เหมาะสมกว่าเดิม
- ข. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ทำงานไต่กลางมากขึ้นกว่าในระยะเวลาทำงานเท่ากันของการทำงานก่อนระยะปรับปรุง
- ค. ไต่กลางรวดเร็วทันใจผู้รับบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าเป็นงานบริการประชาชน จะเห็นได้ชัด เป็นการสร้างความพึงพอใจและศรัทธาของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานของกรุงเทพมหานคร
- ง. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้วัสดุ อุปกรณ์ในการทำงานน้อยลง ลดการสึกหรอของเครื่องมือเครื่องใช้
- จ. สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีกล่าวคือ เมื่อการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว คล่องตัว การประสานงานดำเนินไปก็ด้วยดี มีข้อขัดแย้งน้อยลง ย่อมจะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใช้บังคับบัญชา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนท้ายที่สุดก็คือความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

การดำเนินงานของโครงการปรับปรุงระบบงาน เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติ งานนี้ เท่าที่ผ่านมาได้ดำเนินไปอย่างดี มีการปรับปรุงระบบงานของหน่วยงานของกรุงเทพมหานครหลายหน่วยงาน เช่น การปรับปรุงระบบงานเกี่ยวกับการออกแบบก่อสร้าง งานโยธา ของเขต การปรับปรุงระบบงานของงานวินัย งานบรรจุและแต่งตั้ง งานการสอบ กองการเจ้าหน้าที่ ฯลฯ เป็นต้น ในที่นี้เพื่อให้เห็นและเข้าใจถึงวิธีการดำเนินโครงการปรับปรุงระบบ งาน และประโยชน์ที่ได้รับ ผู้เขียนขอยกตัวอย่างการดำเนินการปรับปรุงระบบงานของงาน การสอบ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีปัญหา เกี่ยวกับ ความล่าช้าในการทำงานและประสิทธิภาพในการดำเนินการสอบของกรุงเทพมหานคร หน้าที่ความรับผิดชอบของงานการสอบโดยสรุปมีดังนี้.-

- การกำหนดหลักสูตรการสอบต่าง ๆ เช่น สอบบรรจุคนเข้ารับราชการ ใหม่ และสอบเลื่อนระดับ

- การดำเนินการจัดสอบ

จากการศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานของงานการสอบ พบว่ามีขั้นตอนการปฏิบัติ งาน รวม ๑๒ ขั้นตอน ได้แก่



๑. กำหนดหลักสูตร ไขเวลาดำเนินการประมาณ ๒ วัน
 ๒. ขออนุมัติ อ.ก.ก. ไขเวลาดำเนินการประมาณ ๗ วัน
 ๓. ประกาศรับสมัคร ไขเวลาอย่างน้อย ๑๕ วัน
 ๔. ตรวจสอบสมบัติ ไขเวลาดำเนินการขึ้นอยู่กับจำนวนผู้สมัครสอบ
 ๕. ทำบัตรประจำตัวสอบ ทำประกาศผู้มีสิทธิสอบ หาสถานที่สอบซึ่งขั้นตอนย่อย ทั้ง ๓ ขั้นตอนนี้ดำเนินการพร้อมกันได้ สำหรับเวลาที่ไขดำเนินการในการทำบัตรประจำตัวสอบ และทำประกาศผู้มีสิทธิสอบนั้น ขึ้นอยู่กับจำนวนผู้สมัคร
 ๖. ประกาศรายชื่อและกำหนดวันสอบ โดยปกติจะประกาศให้ผู้สมัครทราบทั่วกัน ประมาณ ๑๕ วัน
 ๗. สอบไขเวลาดำเนินการ ๒ วัน
 ๘. ตรวจสอบข้อสอบขอเขียน เวลาดำเนินการขึ้นอยู่กับจำนวนผู้สมัคร ซึ่งคณะกรรมการ กำหนดการสอบจะประชุมตกลงกำหนดให้กรรมการผู้รับผิดชอบออกข้อสอบ แต่ละคนตรวจสอบข้อเขียนและส่งผลคะแนนภายในเวลาที่เห็นสมควร
 ๙. ประกาศผลข้อเขียน โดยปกติจะ ประกาศผลให้ทราบทั่วกันอย่างน้อย ๗ วัน ก่อนนัดสอบสัมภาษณ์
 ๑๐. สอบสัมภาษณ์ ไขเวลาดำเนินการขึ้นอยู่กับจำนวนผู้สอบผ่านข้อเขียน
 ๑๑. รวมคะแนน ซึ่งดำเนินการโดยกรรมการรวมคะแนน (๓ คน) เวลาดำเนินการ ขึ้นอยู่กับจำนวนผู้สอบผ่านข้อเขียน
 ๑๒. ประกาศผลการสอบ ไขเวลาดำเนินการประมาณ ๓ วัน
- ปัญหาเกี่ยวกับงานการสอบ มีปัญหาและอุปสรรค ดังนี้.-
- ข้อจำกัดในการดำเนินการสอบ เพื่อบรรจุข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เต็มตามอัตราค่าจ้างที่ ก.ก.อนุมัติ นั้น มีปัญหาที่ไม่อาจเร่งรัดดำเนินการให้รวดเร็วกว่านี้ ทั้ง ๆ ที่ควรจะทำได้ นั่นก็คือ การหาสถานที่สอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่มีผู้เข้าสอบจำนวนมาก ๆ

- ปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าในการประกาศผลการสอบ มักจะปรากฏว่า
วิชาเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งจำเป็นต้องแต่งตั้งข้าราชการอาวุโส ผู้มีวุฒิเฉพาะสาขานั้น ๆ เป็นกรรมการ
ออกข้อสอบและตรวจข้อสอบ ซึ่งปกติกรรมการดังกล่าวมีความจำเป็นที่จะต้องทำเป็นประจำอยู่แล้ว จึงทำให้การ
ส่งผลคะแนนให้ล่าช้าเกินกว่ากำหนด แม้งานการสอบจะไต่พยายามตัดลดกรรมการผู้นั้นโดยตรงทั้งทาง
วาระและสายลักษณะอักษรแล้วก็ตาม

คณะกรรมการปรับปรุงระบบงาน เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้พิจารณาขั้นตอน
ของงานการสอบดังกล่าวข้างต้นแล้ว เห็นว่า ทุกขั้นตอนมีความจำเป็นไม่อาจลดหรือตัดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
ในอเนกยกลงกว่านี้ได้ และใ้ข้อสังเกตเป็นข้อเสนอแนะในเรื่องการสอบไว้ ดังนี้.-

- ที่ประชุมเห็นว่า ผู้ที่จะมาสอบ เริ่มตั้งแต่มาขอรับใบสมัครไปจนกระทั่งทราบผล
การสอบนั้น ต้องเสียเวลาเดินทางมาติดต่อกับกองการเจ้าหน้าที่หลายครั้งควรจะได้ปรับปรุงทางปฏิบัติ
ที่จะช่วยให้ผู้สมัครต้องเดินทางมาติดต่อน้อยครั้งลง ควรจะแจ้งหมายกำหนดการโดยระบุวันที่แน่นอนให้ผู้สมัคร
ทราบได้แก่ กำหนดวันประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ และมารับบัตรประจำตัวสอบ วันประกาศผลขอเขียนและ
วันประกาศผลผู้สอบได้ โดยระบุวันที่ไวแน่นอนตามระยะเวลาที่เห็นสมควร ทั้งนี้ เพื่อจะช่วยให้เป็นการกำชับ
ผู้รับผิดชอบดำเนินการโดยปริยาย

- ควรให้กรรมการตรวจคุณสมบัติอยู่ประจำตรวจคุณสมบัติผู้มาสมัคร ณ สถานที่รับสมัคร
ในทันทีที่ผู้สมัครยื่นใบสมัครสอบ

- ตำแหน่งอย่างเดียวกันควรสอบรวมกัน ไม่ว่าจะ เป็นของหน่วยงานใดและเงื่อนไข
การบรรจุของตำแหน่งอย่างเดียวกันควรกำหนดให้เหมือนกันทุกหน่วยงาน

- การเปิดสอบ กองการเจ้าหน้าที่ ควรจะดำเนินการไปได้เลย ถ้ามีอัตราตำแหน่งว่าง
โดยไม่จำเป็นต้องให้หน่วยงานเจ้าสังกัด ของอัตราตำแหน่งว่างเสนอขอ

- ควรให้กรรมการผู้ออกข้อสอบส่งมอบข้อสอบที่ได้จัดเตรียมไว้เพียงพอตามจำนวนผู้เข้าสอบ
ซึ่งได้แนบซองเรียบร้อยแล้ว ส่งมอบให้กองการเจ้าหน้าที่ก่อนวันสอบ ๑ วัน เพื่อป้องกันเหตุฉุกเฉิน
ที่อาจเกิดกรณีนำส่งข้อสอบไม่ทัน

7. กรุงเทพมหานคร บันทึกกราบรายงานการประชุม เรื่อง การปรับปรุงระบบงาน เพื่อลดขั้นตอนในการ
ปฏิบัติงาน ครั้งที่ ๒/๒๕๑๘ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๑๘ เพิ่มปฏิบัติงาน งานวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง
และรายงานกองการเจ้าหน้าที่

๔.๔ การจำแนกตำแหน่งของกรุงเทพมหานคร

การดำเนินงานของงานวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงาน กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร นอกจากจะได้ดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างของหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร และการพิจารณาปรับปรุงระบบงาน อันเป็นงานหลัก ๒ ประการ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว งานวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงาน ยังรับผิดชอบดำเนินการจำแนกตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๑๘ ที่นำมาบังคับใช้กับข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยอนุโลม โดยในสาระสำคัญของ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ นั้นได้เปลี่ยนแปลงในรูปแบบของระเบียบข้าราชการที่ใช้อยู่เดิมเกือบจะโดยสิ้นเชิงกล่าวคือ ได้เปลี่ยนจากระบบชั้นยศที่ได้แบ่งข้าราชการออกเป็นชั้นต่าง ๆ คือ ชั้นพิเศษ เอก โท ตริ จัตวา ไปเป็นระบบจำแนกตำแหน่ง โดยจัดกลุ่มงานต่าง ๆ ออกเป็นสายงาน และแต่ละสายงาน ก็จะต้องพิจารณากำหนดระดับมาตรฐานของตำแหน่ง (Job Specification) ไว้ตามความเหมาะสมของงาน ซึ่งอาจจะมีได้ตั้งแต่ระดับมาตรฐานกลางที่ ๑ จนถึงระดับมาตรฐานกลางที่ ๑๑ ตำแหน่งสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ จะมีตำแหน่งใด ระดับใดและในสายงานใด อยู่ในส่วนราชการใด และจะต้องใช้คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอย่างใดนั้น จะได้รับการกำหนดโดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบปริมาณและคุณภาพของงานเป็นเกณฑ์

การดำเนินการจำแนกตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการในรูปของโครงการจัดจำแนกตำแหน่งของกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้รับอนุมัติให้เริ่มปฏิบัติงานตามโครงการ ตั้งแต่ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๘ และต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๘ ตามเงื่อนไขเวลาที่กฎหมายบังคับใช้ โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ๕ ขั้นตอน ดังนี้.-

-
8. กรุงเทพมหานคร บันทึกที่ กทม.๐๓๐๒/๒๕๕ ลงวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๘ เรื่อง โครงการจำแนกตำแหน่งของกรุงเทพมหานคร เพิ่มปฏิบัติงาน งานวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและระบบงาน กองการเจ้าหน้าที่

๑. ชั้นเตรียมการและสำรวจข้อมูล
๒. ชั้นศึกษาวิเคราะห์งาน
๓. ชั้นสรุปผลวิเคราะห์
๔. ชั้นนำเสนอขอรับความเห็นชอบตามสายการบังคับบัญชา
๕. ชั้นนำเสนอ อ.ก.ก. และ ก.ก. เพื่อพิจารณาอนุมัติ

เนื่องจากการดำเนินการจำแนกตำแหน่งมีขั้นตอนการปฏิบัติงานหลายขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนต้องใช้เวลาและความระมัดระวังในการดำเนินการ ทั้งนี้ เพราะโครงการนี้ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งกระทบถึงขวัญของข้าราชการ ประกอบกับกรุงเทพมหานครมีจำนวนข้าราชการสามัญ รวมทั้งข้าราชการกรุงเทพมหานครถึง ๑๖,๕๕๐ คน อีกทั้งมีข้อจำกัดในเรื่องเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร จึงได้มีมติอนุมัติให้วางหลักเกณฑ์การจำแนกตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้

- | | |
|------------------------------|---|
| ๑. ตำแหน่งข้าราชการชั้นจัตวา | เงินเดือนตั้งแต่ขั้น ๓๕๐ บาท ถึงขั้น ๑,๒๕๕ บาท
กำหนดเป็นระดับ ๑ |
| ตำแหน่งข้าราชการชั้นจัตวา | เงินเดือนตั้งแต่ขั้น ๑,๓๓๕ บาท ถึงขั้น ๒,๑๐๐ บาท
กำหนดเป็นระดับ ๒ |
| ๒. ตำแหน่งข้าราชการชั้นตรี | เงินเดือนตั้งแต่ขั้น ๑,๑๕๐ บาท ถึงขั้น ๑,๖๕๕ บาท
กำหนดเป็นระดับ ๒(๑) |
| ตำแหน่งข้าราชการชั้นตรี | เงินเดือนขั้น ๑,๓๕๐ บาท ถึงขั้น ๒,๖๘๐ บาท
กำหนดเป็นระดับ ๓ |

๑. ที่มา กองปกครองและทะเบียน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

๑๐. กรุงเทพมหานคร มติ ก.ก. ครั้งที่ ๑๘/๒๕๑๘ เรื่อง การจำแนกตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๑๘ แฟ้มปฏิบัติงาน งานเลขานุการ ก.ก. กองการเจ้าหน้าที่ สำหรับรายละเอียดตารางเทียบตำแหน่งตามระบบขั้นยศ กับตำแหน่งตามระบบจำแนกตำแหน่งของข้าราชการกรุงเทพมหานคร โปรดดูในภาคผนวกที่ ๕

๓. ตำแหน่งข้าราชการชั้นโท กำหนดเป็นระดับ ๔
๔. ตำแหน่งข้าราชการชั้นเอก กำหนดเป็นระดับ ๖
๕. ตำแหน่งข้าราชการชั้นพิเศษ ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง กำหนดเป็นระดับ ๗
ตำแหน่งข้าราชการชั้นพิเศษ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนัก หรือเทียบเท่า กำหนดเป็นระดับ ๘
ตำแหน่งข้าราชการชั้นพิเศษ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ฯ หรือเทียบเท่า กำหนดเป็นระดับ ๑๐
ตำแหน่งข้าราชการชั้นพิเศษ ตำแหน่งปลัดกรุง เทพมหานคร กำหนดเป็นระดับ ๑๑

เงื่อนไขและข้อยกเว้น

๑. หลักเกณฑ์ตามข้อ ๑ - ๕ เป็นการกำหนดเฉพาะตำแหน่งที่มีข้าราชการครองอยู่เท่านั้น
๒. ตำแหน่งระดับต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดตามหลักเกณฑ์ข้อ ๑ - ๕ ถ้าผู้ครองตำแหน่งในขณะที่กำหนดตำแหน่งครั้งแรกพ้นจากตำแหน่งที่กรุงเทพมหานคร เสนอ ก.ก.พิจารณา กำหนดระดับตำแหน่งใหม่
๓. สำหรับตำแหน่งว่างในขณะที่กำหนดตำแหน่งครั้งแรก ให้กำหนดตำแหน่ง ดังนี้.-
 - ๓.๑ ตำแหน่งชั้นจตุรา กำหนดเป็นระดับ ๑
 - ๓.๒ ตำแหน่งชั้นตรี กำหนดเป็นระดับ ๒ ยกเว้นตำแหน่งที่มีเงื่อนไขการบรรจุจากผู้สำเร็จปริญญาตรี กำหนดเป็นระดับ ๓
 - ๓.๓ ตำแหน่งชั้นโท กำหนดเป็นระดับ ๓
 - ๓.๔ ตำแหน่งชั้นเอก กำหนดเป็นระดับ ๕

๔. ถ้าได้ประกาศใช้ระบบจำแนกตำแหน่งตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ แล้ว หน่วยงานใดเห็นควรพิจารณากำหนดระดับตำแหน่งใด แตกต่างจากที่ ก.ก. กำหนดให้ กทพ. พิจารณานำเสนอขออนุมัติ ก.ก. เป็นรายตำแหน่งไป

๕. ให้ประกาศใช้ระบบจำแนกตำแหน่งตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ตั้งแต่วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๑๘ เป็นต้นไป และให้ กทพ. ดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ก. อนุมัติ และรายงานให้ ก.ก. ทราบ ภายใน ๓๐ วัน นับตั้งแต่วันที่ ก.ก. อนุมัติ หรือในวันประชุม ก.ก. ครั้งแรกนับจากครบกำหนด ๓๐ วัน แล้ว

จะเห็นว่า การจำแนกตำแหน่งของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินไปโดยถือเอาชั้นยศ และอัตราเงินเดือนเป็นหลักในการพิจารณากำหนดตำแหน่ง การกำหนดดังกล่าวนี้ถือเป็นการกำหนดชั่วคราวเพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขเวลาที่ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ กำหนดไว้ และภายหลังจะได้มีการพิจารณากำหนดระดับตำแหน่งต่าง ๆ เสียใหม่ โดยคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานเป็นหลัก เพื่อนำเสนอขออนุมัติจาก ก.ก. ต่อไป เนื่องจากการจำแนกตำแหน่งนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีผลกระทบในเรื่องขวัญของข้าราชการ และทางกรุงเทพมหานครเอง ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดีพอในเรื่องการจำแนกตำแหน่ง ทำให้ข้าราชการ เป็นจำนวนมากที่ไม่เข้าใจถึงวิธีการและเป้าหมายของการดำเนินการจำแนกตำแหน่ง เกิดความไม่พอใจ และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงาน โดยข้าราชการเหล่านี้ เข้าใจว่างานวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงาน เป็นหน่วยงานที่กำหนดระดับตำแหน่งต่าง ๆ ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร จึงจะเห็นได้ว่ามีการร้องเรียนของข้าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นจำนวนมาก เกี่ยวกับการจำแนกตำแหน่ง ทั้งทางหนังสือพิมพ์และในรูปจดหมายร้องทุกข์ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาอันหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานของกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะโคกกลาวโดยละเอียดในบทความต่อไป

หน้าที่ความรับผิดชอบของงานวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงาน นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังรับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับตำแหน่งสำหรับหน่วยงานที่ใหม่ การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของตำแหน่งแล้ว โดยมีเรื่องที่ต้องสรุปก็คือ -

- ก. การพิจารณากำหนดใหม่ตำแหน่งใหม่
 - ข. การพิจารณาปรับระดับตำแหน่งให้เป็นระดับสูงขึ้น
 - ค. การพิจารณาใหม่การสับเปลี่ยนตักโอนอัตราเงินเดือน
 - ง. การยุบพื้นตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
- ก. การพิจารณากำหนดใหม่ตำแหน่งใหม่
- ตำแหน่งใหม่ในที่นี้แยกออกได้ ดังนี้.-
๑. ตำแหน่งใหม่สำหรับเลื่อนระดับข้าราชการ
 ๒. ตำแหน่งใหม่สำหรับบรรจุสำเร็วจปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ
 ๓. ตำแหน่งใหม่สำหรับสอบแข่งขัน
 ๔. ตำแหน่งที่ต้องมีขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ หรือตามประกาศกระทรวงมหาดไทย
- การพิจารณาคำแห่งดังกล่าว มีการแยกพิจารณาเป็น ๕ ชั้น คือ
๑. ชั้นวิเคราะห์งานว่าควรจะมีตำแหน่งเพิ่มขึ้นหรือไม่
 ๒. ชั้นพิจารณากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
 ๓. ชั้นกำหนดชื่อตำแหน่ง
 ๔. ชั้นพิจารณากำหนดเงื่อนไขการบรรจุ
 ๕. ชั้นพิจารณากำหนดอัตราเงินเดือนของตำแหน่ง
- ข. การพิจารณาปรับระดับตำแหน่งให้เป็นระดับสูงขึ้น
- เป็นการดำเนินการพิจารณาปรับระดับตำแหน่งให้เป็นระดับสูงขึ้น โดยต้องทำการวิเคราะห์งาน ซึ่งมีปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาได้แก่
๑. หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
 ๒. ลักษณะคุณภาพของงานของตำแหน่ง
 ๓. ปริมาณงานของตำแหน่ง

๔. ขบวนการบังคับบัญชา

๕. สภาพการทำงาน

๖. อื่น ๆ

ค. การพิจารณาให้สับเปลี่ยนอัตราเงินเดือน

เนื่องจากการบริหารราชการ จำเป็นต้องมีการโยกย้ายข้าราชการ เพื่อความเหมาะสม อยู่เสมอ การสับเปลี่ยนตักโอนอัตราเงินเดือน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าไม่มีการสับเปลี่ยน ตักโอนอัตราเงินเดือนการโยกย้ายข้าราชการ ก็อาจจะทำได้ไม่สะดวกนัก ในการพิจารณาให้สับเปลี่ยน อัตราเงินเดือนนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล จะต้องพิจารณาเหตุผลและความจำเป็นในการสับเปลี่ยน ตักโอนอัตราเงินเดือน โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของ ตำแหน่งต่าง ๆ ของส่วนราชการ ฯลฯ เป็นต้น

ง. การขยับพื้นตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

การขยับพื้นตำแหน่งและอัตราเงินเดือนนี้ เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะบรรจุ แต่งตั้งบุคคลที่เห็นว่าเหมาะสมกับตำแหน่ง แต่ยังไม่มีความสมบูรณ์ตามกฎหมายให้ดำรงตำแหน่งได้ แยกออกได้เป็น ๒ กรณี

๑. การขยับเงินเดือนแต่ไม่ขยับตำแหน่ง หมายถึงการขยับอัตราเงินเดือนเป็นขั้นต่ำ เพื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งและจะพื้นอัตราเงินเดือน เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งมีความสมบูรณ์พอที่จะได้รับ การเลื่อนขั้นให้สูงขึ้นได้แล้ว ส่วนใหญ่ใช้ในการรับโอน หรือผู้ที่สอบคัดเลือกเลื่อนระดับได้ยังไม่อยู่ในเกณฑ์ ที่จะเลื่อนระดับได้ และส่วนใหญ่เป็นการขยับชั่วคราว

๒. การขยับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน หมายถึงการขยับทั้งตำแหน่งและอัตราเงินเดือน เป็นขั้นและระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่าเดิม เพื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง ส่วนใหญ่เป็นการขยับถาวร

๔.๓ สรุป

ในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่ คน ทุน วัสดุ และการจัดการ ปัจจัยเกี่ยวกับคนนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดอันหนึ่ง การบริหารงานบุคคลที่ดีนั้น ก่อนที่จะมีการดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานขององค์การ จำเป็นจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดชนิดและจำนวนตำแหน่งภายในองค์การ โดยคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณภาพปริมาณ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมจำนวนเจ้าหน้าที่ขององค์การ การวางแผนอัตรากำลังขององค์การในระยะยาวตลอดจนการบริหารงบประมาณรายจ่ายขององค์การ

งานวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงาน กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดอัตรากำลังในหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร การปรับระดับตำแหน่ง การควบคุมทะเบียนอัตราตำแหน่ง การปรับปรุงระบบงาน และการวางแผนอัตรากำลัง ในการดำเนินการวิเคราะห์อัตรากำลังแบ่งออกได้เป็น ๔ ขั้นตอน ได้แก่ -

- ขั้นตอนอัตรากำลังและงานปัจจุบัน ซึ่งในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ทำการศึกษานั้น ใช้วิธีสังเกตและสัมภาษณ์ รวมทั้งการขอข้อมูลปริมาณงานจากหน่วยงานที่ทำการวิเคราะห์งาน

- ขั้นตอนอัตรากำลัง

- ขั้นตอนการจำแนกตำแหน่ง

- ขั้นตอนการจัดทำบัญชีหรือทะเบียนตำแหน่ง

การดำเนินการด้านการปรับปรุงระบบงานของกรุงเทพมหานคร ในปัจจุบันเป็นไปในรูปของโครงการปรับปรุงระบบงานเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน

นอกจากนี้งานวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงาน ยังรับผิดชอบดำเนินการจำแนกตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร และการดำเนินการเกี่ยวกับการวิเคราะห์ตำแหน่งในต่าง ๆ ชาติ เป็นต้น

นับตั้งแต่ได้มีการวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงาน ของกรุงเทพมหานคร มาจนถึงปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานดังกล่าว อยู่ในขั้นเริ่มต้นและได้ประสบกับ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ทำให้การวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงานของกรุงเทพมหานคร ไม่ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข โดยเร็ว ที่สุด ซึ่งรายละเอียดในเรื่องนี้จะกล่าวโดยละเอียดในบทต่อไป