

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบบริการงานทรัพยากรบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ และเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 ซึ่งมีหน้าที่ในการสนับสนุนและผลักดันให้การบริการทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารสามารถบรรลุผลตามนโยบายของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มพนักงานระดับผู้บริหาร และกลุ่มพนักงานระดับต่ำกว่าผู้บริหาร ดังนี้

พนักงานระดับผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานระดับผู้บริหารทุกคนจำนวน 19 คน แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ตารางที่ 1-6)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับระบบบริการทรัพยากรบุคคล แนวใหม่ของ ธปท. (ตารางที่ 7-35)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็น ปัญหาและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับขอบเขตงาน และการให้บริการของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 ต่องานการบริหารทรัพยากรบุคคล ในด้านต่างๆ (ตารางที่ 36-48)

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	14	73.68
หญิง	5	26.32
รวม	19	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่าผู้บริหารเป็นเพศชาย ร้อยละ 73.68 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 26.32

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 35 ปี	0	0
36-40 ปี	0	0
41-45 ปี	2	10.53
46-50 ปี	6	31.58
มากกว่า 50 ปี	11	57.89
<b>รวม</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 2 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 57.89 รองลงมาคืออายุระหว่าง 46-50 ปี ร้อยละ 31.58 และอายุระหว่าง 41-45 ปี ร้อยละ 10.53 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	10.53
ปริญญาตรี	11	57.89
สูงกว่าปริญญาตรี	6	31.58
<b>รวม</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 57.89 รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 31.58 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 10.53 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามอายุการทำงานในธนาคารแห่งประเทศไทย

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 20 ปี	3	15.79
21-30 ปี	8	42.11
มากกว่า 30 ปี	8	42.10
รวม	19	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีการอายุการทำงานในธนาคารแห่งประเทศไทย ระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 42.11 และมากกว่า 30 ปี ร้อยละ 42.10 รองลงมาคือ ไม่เกิน 20 ปี ร้อยละ 15.79 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามระดับ

ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารทีม	12	63.16
ผู้บริหารส่วน	5	26.31
สูงกว่าผู้บริหารส่วน	2	10.53
รวม	19	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นระดับผู้บริหารทีม ร้อยละ 63.16 รองลงมาคือ ระดับผู้บริหารส่วน ร้อยละ 26.31 และระดับสูงกว่าผู้บริหารส่วน ร้อยละ 10.53 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามสังกัด

สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
สำนักงานภาคเหนือ (เชียงใหม่)	15	78.95
สาขาจังหวัดลำปาง	4	21.05
รวม	19	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่าผู้บริหารสังกัดสำนักงานภาคเหนือ (จังหวัดเชียงใหม่) ร้อยละ 78.95 และสังกัดสาขาจังหวัดลำปาง ร้อยละ 21.05

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ ของผู้บริหาร เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล  
แนวใหม่ของธนาคารแห่งประเทศไทย

แบบสอบถามในส่วนที่ 2 ได้สอบถามความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะของผู้บริหาร  
ถึงผลการดำเนินการตามระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านการปรับปรุงมาระยะหนึ่งในด้านต่างๆ  
ดังนี้

ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตารางที่ 7-15)

ตารางที่ 7 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามการบริหารอัตรากำลัง

ด้านการบริหาร อัตรากำลัง	ระดับความคิดเห็น								ค่า เฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ได้มีการวางแผนบริหาร อัตรากำลังอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนองนโยบายที่ จะลดขนาดองค์กรให้เป็น องค์กรกระทัดรัดใน อนาคต	-	-	9	47.37	9	47.37	1	5.26	2.42	ไม่เห็นด้วย
มีแนวทางในการดำเนินการ อย่างชัดเจน กับอัตรา กำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่า จะเป็นส่วนเกิน หรือ อัตรากำลังที่มีใช้อัตรา กำลังปกติอื่นๆ เช่น พนักงานปฏิบัติงานพิเศษ	-	-	4	21.05	11	57.90	4	21.05	2.00	ไม่เห็นด้วย
รวม									2.21	ไม่เห็นด้วย

จากตารางที่ 7 พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้าน  
การบริหารอัตรากำลังโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.21 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นใน  
ระดับไม่เห็นด้วยว่าได้มีการวางแผนบริหารอัตรากำลังอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนองนโยบายที่จะลด  
ขนาดองค์กรให้เป็นองค์กรกระทัดรัดในอนาคต และมีแนวทางในการดำเนินการอย่างชัดเจนกับ  
อัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน หรืออัตรากำลังที่มีใช้อัตรา  
กำลังปกติอื่นๆ เช่น พนักงานปฏิบัติงานพิเศษ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.42 และ 2.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามการสรรหาบุคคล

ด้านการสรรหาบุคคล	ระดับความคิดเห็น									ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
หลักเกณฑ์ของ รพท. ในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรากำลังที่ว่างมีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น)	-	-	15	78.95	3	15.79	1	5.26	2.74	เห็นด้วย	
การดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรากำลังว่างที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม	-	-	15	78.95	3	15.79	1	5.26	2.74	เห็นด้วย	
รวม									2.74	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านสรรหาบุคคลโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.74 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรากำลังที่ว่างมีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) และการดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรากำลังว่างที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย 2.74 และ 2.74 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามการวางแผน อาชีพและความก้าวหน้า

ด้านการวางแผนอาชีพ และความก้าวหน้า	ระดับความคิดเห็น								ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
- ได้มีการวางแผนอาชีพ ให้ลูกน้อง เพื่อให้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้า ได้เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถ	-	-	7	36.84	11	57.90	1	5.26	2.32	ไม่เห็นด้วย
- หลักเกณฑ์ของ รพท. ในการเลื่อนตำแหน่ง พนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และ วุฒิการศึกษา เป็นต้น)	-	-	13	68.42	5	26.32	1	5.26	2.63	เห็นด้วย
- การพิจารณาเลื่อน ตำแหน่งพนักงานที่ผ่าน มา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม	-	-	11	57.90	7	36.84	1	5.26	2.53	เห็นด้วย
รวม									2.49	ไม่เห็นด้วย

จากตารางที่ 9 พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.49 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่า ได้มีการวางแผนอาชีพให้ลูกน้อง เพื่อให้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าได้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.32 และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่า หลักเกณฑ์ของ รพท. ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ผ่าน มา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย 2.63 และ 2.53 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามการโยกย้าย  
พนักงาน

ด้านการโยกย้าย พนักงาน	ระดับความคิดเห็น								ค่า เฉลี่ย	ความ หมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หลักเกณฑ์ของ รพท. ในการโยกย้ายพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการ ศึกษา เป็นต้น)	-	-	17	89.47	2	10.53	-	-	2.89	เห็นด้วย
การโยกย้ายพนักงานที่ ผ่านมา ได้ดำเนินการ อย่างเหมาะสม	-	-	17	89.47	2	10.53	-	-	2.89	เห็นด้วย
รวม									2.89	เห็นด้วย

จากตารางที่ 10 พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้าน  
การโยกย้ายพนักงานโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.89 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นใน  
ระดับเห็นด้วยว่า หลักเกณฑ์ของ รพท. ในการโยกย้ายพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน  
และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) และการโยกย้ายพนักงานที่ผ่านไป ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยมี  
ค่าเฉลี่ย 2.89 และ 2.89 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือน	ระดับความคิดเห็น								ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างซึ้ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างซึ้ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หลักเกณฑ์ของ ชปท. ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี มีความเหมาะสม (เช่น การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัวหรือ Fix Rate เป็นต้น)	-	-	4	21.05	14	73.69	1	5.26	2.16	ไม่เห็นด้วย
การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม	-	-	14	73.69	4	21.05	1	5.26	2.68	เห็นด้วย
ได้มีการกำหนดกรอบเงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์เป็นการภายในแต่ละส่วนงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี นอกเหนือจากกรอบเงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์ที่ ชปท. กำหนด	1	5.26	16	84.21	2	10.53	-	-	2.95	เห็นด้วย
รวม									2.60	เห็นด้วย

จากตารางที่ 11 พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.60 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ ชปท. ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี มีความเหมาะสม (เช่น การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัวหรือ Fix Rate เป็นต้น) โดยมีค่าเฉลี่ย 2.16 และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม และได้มีการกำหนดกรอบเงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์เป็นการภายในแต่ละส่วนงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี นอกเหนือจากกรอบเงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์ที่ ชปท. กำหนด โดยมีค่าเฉลี่ย 2.68 และ 2.95 ตามลำดับ



ตารางที่ 12 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามการบริหารผลงาน

ด้านการบริหารผลงาน	ระดับความคิดเห็น								ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างข้ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างข้ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
- ได้รับการชี้แจงให้ทราบถึงหลักเกณฑ์ของรพท. ในการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I)	2	10.53	14	73.68	3	15.79	-	-	2.95	เห็นด้วย
- หลักเกณฑ์ของรพท. ในการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I) มีความเหมาะสม (เช่น การให้เกรด H E D หรือ I สำหรับคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การระบุจุดแข็ง-จุดอ่อนของพนักงาน เป็นต้น)	-	-	14	73.68	5	26.32	-	-	2.74	เห็นด้วย
- การประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I) ที่ผ่าน มา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม	-	-	13	68.42	6	31.58	-	-	2.68	เห็นด้วย
- ได้มีการกำหนดกรอบเงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์เป็นการภายในแต่ละส่วนงาน เพื่อใช้ประกอบการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I) นอกเหนือจากกรอบเงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์ที่ รพท. กำหนด	-	-	15	78.95	4	21.05	-	-	2.79	เห็นด้วย
- ในการแจ้งผลการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I) ได้มีการหารือกับลูกน้อง ถึงจุดอ่อนจุดแข็ง รวมถึงแนวทางที่จะต้องปรับปรุงตามผลการประเมินต่อไป	1	5.26	15	78.95	4	21.05	-	-	2.89	เห็นด้วย

ด้านการบริหารผลงาน	ระดับความคิดเห็น								ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างซึ้ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างซึ้ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
- ได้มีการติดตามความคืบหน้าของลูกน้อง ในการปรับปรุงพัฒนาเพื่อเสริมจุดแข็งหรือแก้ไขจุดอ่อน ตามผลการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I)	-	-	12	63.58	6	31.58	1	5.26	2.58	เห็นด้วย
- ได้มีการนำผลการประเมินผลเพื่อพัฒนา (H E D I) ไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลอย่างจริงจัง เช่น การหมุนเวียนงาน การโยกย้าย หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น	1	5.26	6	31.58	11	57.89	1	5.26	2.37	ไม่เห็นด้วย
- ควรนำผลการปรับปรุงพัฒนาตามผลการประเมินในปีที่ผ่านมา ไปใช้ประกอบการประเมินเพื่อการพัฒนา(H E D I) ในปีต่อไป	3	15.79	14	73.68	1	5.26	1	5.26	3.00	เห็นด้วย
รวม									2.75	เห็นด้วย

จากตารางที่ 12 พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการบริหารผลงานโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.75 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่า ได้มีการนำผลการประเมินผลเพื่อพัฒนา (H E D I) ไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลอย่างจริงจัง เช่น การหมุนเวียนงาน การโยกย้าย หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น โดยมีค่าเฉลี่ย 2.37 และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการบริหารผลงานในด้านอื่นๆ ที่เหลือ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.58 - 3.00

ตารางที่ 13 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามการพัฒนาพนักงาน

ด้านการพัฒนา พนักงาน	ระดับความคิดเห็น								ค่า เฉลี่ย	ความ หมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
- ได้มีการวางแผนและ ดำเนินการ เพื่อปรับปรุง พัฒนาคุณ้อง ตามผล การประเมินเพื่อการ พัฒนา(H E D I) เช่น การฝึกอบรมเพื่อเสริมจุด แข็งหรือปรับปรุงจุดอ่อน การหมุนเวียนงานเพื่อ เรียนรู้งานใหม่ๆ การ มอบหมายงานที่สำคัญ หรือท้าทายมากขึ้นเพื่อ ให้ได้พัฒนาฝีมือ เป็นต้น	2	10.53	12	63.16	4	21.05	1	5.26	2.79	เห็นด้วย
- ได้แจ้งให้ลูกน้องทราบ ถึงหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการคัดเลือก พนักงานเข้ารับการฝึก อบรมในหลักสูตรต่างๆ ตามผลการประเมินเพื่อ การพัฒนา (H E D I)	2	10.53	15	78.95	2	10.53	-	-	3.00	เห็นด้วย
- ได้มีการเสนอชื่อลูกน้อง ให้เข้ารับการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากผลการ ประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I)	2	10.53	16	84.21	1	5.26	-	-	3.05	เห็นด้วย
- นอกเหนือจากการเสนอ ชื่อลูกน้องเข้ารับการฝึก อบรมตามผลการ ประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I) แล้ว ได้มีการ วางแผน/ดำเนินการจัด ฝึกอบรมในด้านอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถให้ลูกน้อง	-	-	16	84.21	2	10.53	1	5.26	2.79	เห็นด้วย

ด้านการพัฒนา พนักงาน	ระดับความคิดเห็น									
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง		ค่า เฉลี่ย	ความ หมาย
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
เมื่อได้ทราบผลการ อนุมัติแผนการฝึกอบรม ประจำปีแล้ว ได้แจ้งให้ ลูกน้องทราบ เพื่อเตรียม ตัวเข้ารับการฝึกอบรมที่ จัดขึ้นตามแผนต่อไป	2	10.53	15	78.95	2	10.53	-	-	3.00	เห็นด้วย
สามารถดำเนินการให้ลูก น้องได้เข้ารับการฝึกอบรม ตามที่เสนอชื่อไว้ได้ อย่างครบถ้วนตามแผน ทั้งหลักสูตรของสถาบัน ฝึกอบรม(หลักสูตรกลาง) และหลักสูตรที่สำนักงาน ภาคดำเนินการเอง(หลัก สูตรส่วนงาน)	1	5.26	8	42.11	9	47.37	1	5.26	2.47	ไม่เห็นด้วย
ได้มีการมอบหมายงาน ใหม่ งานที่สำคัญ หรือ งานที่พิเศษให้ลูกน้อง นอกเหนือจากงานที่ทำ ตามปกติ เพื่อให้ลูกน้อง ได้พัฒนาศักยภาพ และ เรียนรู้งานเพิ่มขึ้น	1	5.26	17	89.47	1	5.26	-	-	3.00	เห็นด้วย
ได้มีการหมุนเวียนงาน ให้ลูกน้องได้เปลี่ยนไป ปฏิบัติงานด้านอื่นบ้าง เพื่อให้มีโอกาสศึกษา เรียนรู้งานใหม่ๆ	2	10.53	14	73.68	1	5.26	2	10.23	2.84	เห็นด้วย
ได้มีการแนะนำและ สนับสนุนให้ลูกน้องใช้ ประโยชน์จากศูนย์การ เรียนรู้ด้วยตนเองของ รพท. เพื่อพัฒนาตนเอง อีกทางหนึ่ง	-	-	15	78.95	4	21.05	-	-	2.79	เห็นด้วย
รวม									2.86	เห็นด้วย

จากตารางที่ 13 พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการพัฒนาพนักงานโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.86 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าสามารถดำเนินการให้ลูกน้องได้เข้ารับการฝึกอบรมตามที่เสนอชื่อไว้ได้อย่างครบถ้วนตามแผน ทั้งหลักสูตรของสถาบันฝึกอบรม(หลักสูตรกลาง) และหลักสูตรที่สำนักงานภาคดำเนินการเอง(หลักสูตรส่วนงาน) โดยมีค่าเฉลี่ย 2.47 และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการด้านการพัฒนาพนักงานด้านอื่นๆ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.79 – 3.05

ตารางที่ 14 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามด้านสวัสดิภาพในการทำงาน

ด้านสวัสดิภาพ ในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น								ค่า เฉลี่ย	ความ หมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ได้มีการดูแลสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพของพนักงาน	3	15.79	16	84.21	-	-	-	-	3.16	เห็นด้วย
ได้มีการสนับสนุนและผลักดันให้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น การดูแลห้องทำงานและโต๊ะทำงานให้สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย หรือการดำเนินกิจกรรม 5 ส เป็นต้น	2	10.53	16	84.21	1	5.26	-	-	3.05	เห็นด้วย
	รวม								3.11	เห็นด้วย

จากตารางที่ 14 พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านสวัสดิภาพในการทำงานโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 3.11 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าได้มีการดูแลสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพของพนักงาน และได้มีการสนับสนุนและผลักดันให้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น การดูแลห้องทำงานและโต๊ะทำงานให้สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย หรือการดำเนินกิจกรรม 5 ส เป็นต้น โดยมีค่าเฉลี่ย 3.16 และ 3.05 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามการดูแลลูกน้อง

ด้านการดูแลลูกน้อง	ระดับความคิดเห็น								ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ได้มีการใช้เวลาเอาใจใส่ดูแลลูกน้อง ให้การปรึกษาหารือและช่วยเหลือ ทั้งในโอกาสทั่วไปและเมื่อมีปัญหา ทั้งเรื่องงานและส่วนตัว	2	10.53	17	89.47	-	-	-	-	3.11	เห็นด้วย
ได้มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้การยอมรับยกย่องชมเชยลูกน้องในโอกาสอันควร	-	-	19	100.00	-	-	-	-	3.00	เห็นด้วย
ได้มีการดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบคำสั่งของ รพท.	1	5.26	18	93.74	-	-	-	-	3.05	เห็นด้วย
รวม									3.05	เห็นด้วย

จากตารางที่ 15 พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการดูแลลูกน้องโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 3.05 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่า ได้มีการใช้เวลาเอาใจใส่ดูแลลูกน้อง ให้การปรึกษาหารือและช่วยเหลือ ทั้งในโอกาสทั่วไปและเมื่อมีปัญหาทั้งเรื่องงานและส่วนตัว ได้มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้การยอมรับยกย่องชมเชยลูกน้องในโอกาสอันควร และได้มีการดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบคำสั่งของ รพท. โดยมีค่าเฉลี่ย 3.11 3.00 และ 3.05 ตามลำดับ

ปัญหาของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตารางที่ 16-25)

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามปัญหาด้านการบริหารอัตรากำลัง

ปัญหาด้านการบริหารอัตรากำลัง	จำนวน	ร้อยละ
- การปรับโครงสร้างองค์กรยังไม่มีความชัดเจนแน่นอน ทำให้ไม่สามารถวางแผนบริหารอัตรากำลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ	10	52.63
- การดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรขาดการวางแผนรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาอย่างมีระบบและเป็นรูปธรรม	9	47.37
- ไม่มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน ในการดำเนินการกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน ตลอดจนอัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลังปกติอื่นๆ	9	47.37
- พนักงานรู้สึกไม่มั่นใจในอนาคต ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3	15.79
- อัตรากำลังส่วนเกินมีจำนวนมาก และกระจายอยู่ตามส่วนงานต่างๆ จึงบริหารได้ยาก และมีแนวโน้มที่จะมีอัตรากำลังส่วนเกินเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต	3	15.79
- สายพัฒนาองค์กรซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับการปรับ โครงสร้างองค์กรมิได้ศึกษาทำความเข้าใจอย่างจริงจังในบทบาทหน้าที่และลักษณะงานของส่วนงานที่จะต้องถูกปรับ โครงสร้างองค์กร จึงมองภาพการปรับโครงสร้างองค์กรได้ไม่ถูกต้องชัดเจนเท่าที่ควร	1	5.26
- สายพัฒนาองค์กรซึ่งดูแลด้านอัตรากำลังและสายทรัพยากรบุคคลซึ่งดูแลด้านพนักงานไม่สามารถวางแผนบริหารอัตรากำลังส่วนเกินให้สามารถทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อ รพท. สำนักงานภาค หรือท้องถิ่นได้ มุ่งแต่ปรับลดองค์กร แล้วให้สายงานต่างๆ ต้องแก้ไขปัญห้อัตรากำลังส่วนเกินเอง	1	5.26
- ขาดการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร และความคืบหน้าให้สายงานได้ทราบอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องการปรับ โครงสร้างองค์กร การวางแผนอัตรากำลัง และการดำเนินการกับอัตรากำลังส่วนเกิน	1	5.26
- การสร้างงานเพื่อรองรับพนักงานที่เป็นอัตรากำลังส่วนเกินมีข้อจำกัด เนื่องจากต้องขึ้นกับนโยบายของ รพท. และแนวทางดำเนินการหรือความเห็นชอบของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง	1	5.26

จากตารางที่ 16 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการบริหารอัตรากำลัง มาจากการปรับ โครงสร้างองค์กรยังไม่มีความชัดเจนแน่นอน ทำให้ไม่สามารถวางแผนบริหารอัตรากำลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 52.63 รองลงมา มีความคิดเห็นว่าการดำเนินการปรับ โครงสร้างองค์กรขาดการวางแผนรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาอย่างมีระบบและเป็นรูปธรรม ร้อยละ 47.37 ไม่มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน ในการดำเนินการกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน ตลอดจนอัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลังปกติอื่นๆ ร้อยละ 47.37

ตารางที่ 17 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามปัญหาด้านการสรรหาบุคคล

ปัญหาด้านการสรรหาบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
- หลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลมักมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย	3	15.79
- การคัดเลือกบุคคลโดยพิจารณาจากคุณสมบัติมาตรฐาน เช่น อายุงาน หรือวุฒิการศึกษา เป็นหลัก ทำให้บางครั้งอาจได้คนที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ขาดความรับผิดชอบ ทำให้เมื่อเกิดปัญหาหลังจากที่บรรจุเข้าเป็นพนักงานแล้ว จะแก้ไขได้ยาก	2	10.53

จากตารางที่ 17 พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการสรรหาบุคคลมาจากหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคคลมักมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ร้อยละ 15.79 และการคัดเลือกบุคคลโดยพิจารณาจากคุณสมบัติมาตรฐาน เช่น อายุงาน หรือวุฒิการศึกษา เป็นหลัก ทำให้บางครั้งอาจได้คนที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ขาดความรับผิดชอบ ทำให้เมื่อเกิดปัญหาหลังจากที่บรรจุเข้าเป็นพนักงานแล้ว จะแก้ไขได้ยาก ร้อยละ 10.53



ตารางที่ 18 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามปัญหาด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า

ปัญหาด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า	จำนวน	ร้อยละ
- ยังไม่มีหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพอย่างชัดเจน และยังมีได้นำมาใช้จริงจริง	7	36.84
- โครงสร้างองค์กรของสำนักงานภาคเหนือมีตำแหน่งงานไม่มาก โดยเฉพาะในระดับที่สูงขึ้นไป ประกอบกับการปรับโครงสร้างองค์กรซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขนาดองค์กรและอัตราค่าจ้าง ทำให้ไม่เอื้ออำนวยต่อการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าให้พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	6	31.58
- หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมาโดยเฉพาะระดับผู้บริหารทีม ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก	5	26.32
- ผู้บริหารมักมีภารกิจมาก ไม่มีเวลาเพียงพอดำเนินการและติดตามผลสืบหน้าในการวางแผนอาชีพให้พนักงาน	2	10.53
- ผู้บริหารยังขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะในการวางแผนอาชีพให้พนักงาน	2	10.53
- การเลื่อนตำแหน่งโดยเฉพาะในระดับบริหาร แต่ละส่วนงานมักพยายามสนับสนุนบุคลากรของตนเองมากกว่าจะคำนึงถึงความเหมาะสมกับตำแหน่ง	2	10.53
- การเลื่อนตำแหน่งบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในตำแหน่งที่ว่าง ตลอดจนความเหมาะสมกับตำแหน่ง ทำให้คัดเลือกได้คนที่ไม่เหมาะสมกับงาน	2	10.53
- ในการเลื่อนตำแหน่งบางครั้งคัดเลือกได้จากส่วนงานอื่นที่ไม่เหมาะสมกับงาน ทำให้เกิดผลกระทบต่องานของ สปท. และทำให้บุคลากรที่มีความสามารถภายในส่วนงานเองที่ออก ขาดขวัญและกำลังใจ	2	10.53
- การกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน(Job Specification) สำหรับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารทีม บางครั้งกำหนดไว้เป็นการเฉพาะสำหรับบุคลากรภายในส่วนงานที่มีตำแหน่งว่างนั้น ทำให้มีข้อจำกัดในการสรรหาบุคคลจากส่วนงานอื่น	2	10.53
- การใช้ผลการทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในบางตำแหน่งงานอาจไม่เหมาะสม และทำให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงาน และมีผลการปฏิบัติงานดี อาจไม่ได้รับการคัดเลือก ในขณะที่ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกอาจไม่มีความเหมาะสมกับงาน	2	10.53
- การกำหนดกลุ่มงานหรือกลุ่มอาชีพสำหรับการคัดเลือกผู้บริหารทีมยังไม่เหมาะสม และไม่เป็นธรรม ทำให้พนักงานบางคนที่มีความรู้ความสามารถ ขาดโอกาสที่จะเข้ารับการศึกษา	2	10.53
- การเลื่อนตำแหน่งมักยึดหลักอาวุโส มากกว่าความสามารถและผลงาน	1	5.26
- หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้บริหารทีม ได้กำหนดอายุงานของผู้ที่มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกไว้น้อยเกินไป	1	5.26

จากตารางที่ 18 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้ามาจากยังไม่มีหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพอย่างชัดเจน และยังมีได้นำมาใช้จริงจริง ร้อยละ 36.84 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานภาคเหนือมีตำแหน่งงานไม่มาก โดยเฉพาะในระดับที่สูงขึ้นไป ประกอบกับการปรับโครงสร้างองค์กรซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขนาดองค์กรและอัตราค่าจ้าง ทำให้ไม่เอื้ออำนวยต่อการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าให้พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 31.58 และหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมาโดยเฉพาะระดับผู้บริหารทีมไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก ร้อยละ 26.32

ตารางที่ 19 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามปัญหาด้านการโยกย้ายพนักงาน

ปัญหาด้านการโยกย้ายพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
- ขั้นตอนในการดำเนินการกรณีที่พนักงานขอโยกย้ายข้ามสาขางานด้วยตนเองยังขาดความคล่องตัว ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน ได้ดีเพียงพอ	1	5.26
- การโยกย้ายบางครั้งได้ผู้ที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับงาน	1	5.26
- การดำเนินการ โยกย้ายพนักงานในภาพรวมของ รพท.ยังมีความล่าช้า	1	5.26

จากตารางที่ 19 พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการโยกย้ายพนักงานมาจากขั้นตอนในการดำเนินการกรณีที่พนักงานขอโยกย้ายข้ามสาขางานด้วยตนเองยังขาดความคล่องตัว ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน ได้ดีเพียงพอ ร้อยละ 5.26 การโยกย้ายบางครั้งได้ผู้ที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับงาน ร้อยละ 5.26 และการดำเนินการโยกย้ายพนักงานในภาพรวมของ รพท. ยังมีความล่าช้า ร้อยละ 5.26

ตารางที่ 20 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามปัญหาด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ปัญหาด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
- การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัว (Fixed Rate) ทำให้การพิจารณาขึ้นเงินเดือนไม่คล่องตัว เนื่องจากขาดความยืดหยุ่น ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง ประกอบกับวงเงินงบประมาณสำหรับขึ้นเงินเดือนมีจำกัด	13	68.42
- หลักเกณฑ์และวิธีการในการขึ้นเงินเดือนไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงบ่อย	4	21.05
- ไม่มีข้อกำหนดเป้าหมายงานที่ชัดเจน ทำให้การพิจารณาผลงานเพื่อกำหนดอัตราขึ้นเงินเดือนอาจไม่ถูกต้องเท่าที่ควร	1	5.26
- การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัว (Fixed Rate) อาจไม่เป็นธรรม ในกรณีที่คนที่มีฐานเงินเดือนสูง แต่ทำงานไม่ดีแม้จะได้ขึ้นเงินเดือนในอัตราที่ต่ำ แต่เมื่อคำนวณจากฐานเงินเดือนที่สูงนั้น ทำให้มีโอกาสได้ขึ้นเงินเดือนเป็นตัวเงิน(Amount) มากกว่าผู้ที่ทำงานดีแต่ฐานเงินเดือนต่ำ	1	5.26
- ผู้บริหารบางคนไม่มีความกล้าหาญในการพิจารณาตัดสินใจตามความเป็นจริง	1	5.26
- ผู้บริหารบางคนประเมินโดยไม่เป็นธรรม	1	5.26

จากตารางที่ 20 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านพิจารณาขึ้นเงินเดือน มาจากการกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัว (Fixed Rate) ทำให้การพิจารณาขึ้นเงินเดือนไม่คล่องตัว เนื่องจากขาดความยืดหยุ่น ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง ประกอบกับวงเงินงบประมาณสำหรับขึ้นเงินเดือนมีจำกัด ร้อยละ 68.42 หลักเกณฑ์และวิธีการในการขึ้นเงินเดือนไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงบ่อย ร้อยละ 21.05

ตารางที่ 21 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามปัญหาด้านการบริหารผลงาน

ปัญหาด้านการบริหารผลงาน	จำนวน	ร้อยละ
- ยังไม่มีการนำผลการประเมินเพื่อพัฒนาไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลอย่างจริงจัง	12	63.16
- การประเมินยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาให้เกรดแต่ละหัวข้อที่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับดุลพินิจและมุมมองของผู้ประเมินแต่ละคนซึ่งแตกต่างกันไป	6	31.58
- ควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนแน่นอน และใช้ได้ในช่วงเวลานานพอสมควร ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือบ่อยครั้ง	4	21.05
- พนักงานบางส่วนไม่สามารถยอมรับผลการประเมินที่เป็นจุดอ่อนของตนเองได้	4	21.05
- หัวข้อในการประเมินมีมากเกินไป ทำให้การประเมินมีความซับซ้อนยุ่งยาก และไม่ได้ผลเท่าที่ควร	4	21.05
- มีข้อจำกัดด้านการปรับ โครงสร้างองค์กร การลดขนาดองค์กร และการลดอัตราค่าจ้าง ที่ยังไม่ชัดเจนแน่นอน ทำให้การนำผลการประเมินไปใช้ทำได้ยาก เช่น การหมุนเวียนงาน การโยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง	3	15.79
- ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการติดตามความคืบหน้าของลูกน้องในการปรับปรุงพัฒนา	2	10.53
- ผู้บริหารมีความสับสนใจในการประเมินตามความเป็นจริง	1	5.26
- ผู้บริหาร/พนักงานบางคนยังขาดความเชื่อมั่นในระบบการประเมินเพื่อการพัฒนา	1	5.26
- ผู้บริหารบางคนประเมินด้วยวัตถุประสงค์อื่นที่มีใจเพื่อการพัฒนาตามหลักเกณฑ์ของ รพท. เช่น เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง หรือเพื่อให้ลูกน้องได้เข้ารับการศึกษาอบรม ทำให้เกิดการเบี่ยงเบน	1	5.26

จากตารางที่ 21 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านบริหารผลงานมาจาก ยังไม่มีการนำผลการประเมินเพื่อพัฒนาไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลอย่างจริงจัง ร้อยละ 63.16 การประเมินยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาให้เกรดแต่ละหัวข้อที่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับดุลพินิจ และมุมมองของผู้ประเมินแต่ละคนซึ่งแตกต่างกันไป ร้อยละ 31.58 พนักงานบางส่วนไม่สามารถยอมรับผลการประเมินที่เป็นจุดอ่อนของตนเองได้ ร้อยละ 21.05 และหัวข้อในการประเมินมีมากเกินไป ทำให้การประเมินมีความซับซ้อนยุ่งยาก และไม่ได้ผลเท่าที่ควร ร้อยละ 21.05

ตารางที่ 22 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามปัญหาด้านการพัฒนาพนักงาน

ปัญหาด้านการพัฒนาพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
- นอกเหนือจากการฝึกอบรมแล้ว ยังไม่มีหลักสูตรหรือแนวทางในการพัฒนาพนักงานด้านอื่นที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือ(Tools)สำหรับผู้บริหารใช้ในการพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	6	31.58
- หลักสูตรและแนวทางในการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน	5	26.32
- ในปี 2546 มีการกำหนดหลักสูตรและเงื่อนไขในการเสนอชื่อพนักงานเข้ารับการอบรมว่า ต้องพิจารณาจากผลการประเมินโดยเน้นผู้ที่ได้รับการประเมินว่ามีจุดอ่อนในปัจจุบันบ้าง เป็นหลัก แต่ไม่ได้แจ้งหลักสูตรและเงื่อนไขดังกล่าวให้ผู้บริหารและพนักงานได้ทราบล่วงหน้า ทำให้เกิดปัญหาในการวางแผนและการดำเนินการพัฒนาพนักงานของสาขา	5	26.32
- สถาบันฝึกอบรมไม่สามารถจัดหลักสูตรฝึกอบรมและกำหนดเวลาในการอบรมแล้วแจ้งให้สาขาทราบได้ตั้งแต่นั้นๆ โดยเฉพาะในปี 2546 ทำให้การจัดฝึกอบรมมีความขลุกขลักและกระจัดกระจายในช่วงปลายปีอย่างมาก ส่งผลกระทบให้การฝึกอบรมประสบปัญหาและอุปสรรคในหลายด้าน และการฝึกอบรมหลายหลักสูตรจึงไม่ได้ผลเท่าที่ควร	5	26.32
- การฝึกอบรมบางหลักสูตรที่จัด ณ สำนักงานใหญ่ มีการจำกัด โควต้าผู้เข้าอบรม ทำให้ไม่สามารถดำเนินการให้พนักงานได้รับการปรับปรุงพัฒนาตามผลการประเมินได้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้	4	21.05
- การฝึกอบรมบางหลักสูตรที่จัด ณ สำนักงานภาคในวันหยุดทำการ ทำให้พนักงานบางส่วนขอไม่เข้ารับการอบรม ด้วยเหตุผลและความจำเป็นต่างๆ ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว จึงไม่สามารถดำเนินการให้พนักงานได้รับการปรับปรุงพัฒนาตามผลการประเมินได้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้	4	21.05
- มีข้อจำกัดด้านการปรับโครงสร้างองค์กร การลดขนาดองค์กร และการลดอัตราค่าจ้าง ที่ยังไม่ชัดเจนแน่นอน ทำให้การหมุนเวียนงานทำได้ยาก เว้นแต่จะกำหนดให้ต้องมีการหมุนเวียนงานเพื่อการพัฒนา โดยมีหลักสูตรที่ชัดเจนแน่นอน	3	15.79
- หลักสูตรฝึกอบรมที่มีอยู่มีจำนวนหลักสูตรค่อนข้างจำกัด ไม่เพียงพอ ทำให้การพัฒนาอาจทำได้ไม่ทุกด้านตามที่ต้องการ	3	15.79
- ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่งขาดการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้ทราบว่า มีสื่อความรู้หรือบริการอะไรบ้าง จึงยังไม่สามารถรองรับการพัฒนาอีกทางหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	15.79
- การปรับปรุงพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรม มีข้อจำกัดปัญหาแบบถาวรหรือได้ผลเสมอไป	2	10.53
- พนักงานบางคนไม่เห็นความสำคัญในการฝึกอบรม หรือไม่ให้ความร่วมมือในการรับการฝึกอบรม	2	10.53
- พนักงานบางคนไม่สนใจจะทำงานอื่นนอกเหนือจากงานปกติ หากมอบหมายงานอื่นให้ แม้จะมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพให้แก่พนักงาน แต่ก็อาจทำให้งานล่าช้าหรือไม่สำเร็จ ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล	2	10.53
- พนักงานบางคนไม่สามารถยอมรับจุดอ่อนของตนเอง จึงไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงพัฒนา ทำให้ผู้บริหารไม่กล้ามอบหมายงานที่สำคัญหรืองานที่ท้าทายให้	1	5.26
- พนักงานบางคนสามารถพัฒนาได้ แต่บางคนก็พัฒนาได้ยากหรือไม่ยอมรับที่จะพัฒนาตนเอง	1	5.26
- การพัฒนาที่ผ่านมาผู้บริหารมุ่งพัฒนาพนักงานที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่ควรจะต้องได้รับการปรับปรุง จึงอาจไม่ได้วางแผนอบรม/พัฒนาเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถในด้านอื่นๆ อีกด้วย	1	5.26
- หลักสูตรฝึกอบรมบางหลักสูตรยังไม่มี ความชัดเจนในวัตถุประสงค์การฝึกอบรม	1	5.26

จากตารางที่ 22 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการพัฒนาพนักงาน มาจากนอกเหนือจากการฝึกอบรมแล้ว ยังไม่มีหลักสูตรหรือแนวทางในการพัฒนาพนักงานด้าน

อื่นที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือ(Tools)สำหรับให้ผู้บริหารใช้ในการพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 31.58 หลักเกณฑ์และแนวทางในการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน ร้อยละ 26.32 นอกจากนี้ ในปี 2546 มีการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการเสนอชื่อพนักงานเข้ารับการอบรมว่า ต้องพิจารณาจากผลการประเมินโดยเน้นผู้ที่ได้รับการประเมินว่ามีจุดอ่อนในปัจจุบันบ้างเป็นหลัก แต่มิได้แจ้งหลักเกณฑ์และเงื่อนไขดังกล่าวให้ผู้บริหารและพนักงานได้ทราบล่วงหน้า ทำให้เกิดปัญหาในการวางแผนและการดำเนินการพัฒนาพนักงานของสายงาน ร้อยละ 26.32 และสถาบันฝึกอบรมไม่สามารถจัดหลักสูตรฝึกอบรมและกำหนดเวลาในการอบรมแล้วแจ้งให้สายงานทราบได้ตั้งแต่เนิ่นๆ โดยเฉพาะในปี 2546 ทำให้การจัดฝึกอบรมมีความขลุกขลักและกระจุกตัวในช่วงปลายปีอย่างมาก ส่งผลกระทบให้การฝึกอบรมประสบปัญหาและอุปสรรคในหลายด้าน และการฝึกอบรมหลายหลักสูตรจึงไม่ได้ผลเท่าที่ควร ร้อยละ 26.32

**ตารางที่ 23 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามปัญหาด้านสวัสดิภาพในการทำงาน**

ปัญหาด้านสวัสดิภาพในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
- บางส่วนงาน เช่น ส่วนเงินตรา มีสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อมลภาวะมากกว่าส่วนงานอื่น	1	5.26

จากตารางที่ 23 พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า มีปัญหาด้านสวัสดิภาพในการทำงานของบางส่วนงาน เช่น ส่วนเงินตรา เนื่องมาจากมีสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อมลภาวะมากกว่าส่วนงานอื่น ร้อยละ 5.26

**ตารางที่ 24 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามปัญหาด้านการดูแลลูกน้อง**

ปัญหาด้านการดูแลลูกน้อง	จำนวน	ร้อยละ
- บางครั้งผู้บริหารมีงานมาก ทำให้เอาใจใส่หรือให้เวลาในการดูแลลูกน้องได้ไม่มากเท่าที่ควร	1	5.26
- ปัญหาบางเรื่อง ผู้บริหารไม่ได้รับความช่วยเหลือ หรือไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	1	5.26

จากตารางที่ 24 พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการดูแลลูกน้องมาจากบางครั้งผู้บริหารมีงานมาก ทำให้เอาใจใส่หรือให้เวลาในการดูแลลูกน้องได้ไม่มากเท่าที่ควร ร้อยละ 5.26 และปัญหาบางเรื่องผู้บริหารไม่ได้รับความช่วยเหลือหรือไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ร้อยละ 5.26

เลขหมู่.....

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

0104  
3321  
0348 5 e.3

ตารางที่ 25 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามปัญหาด้านอื่นๆ

ปัญหา เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ	จำนวน	ร้อยละ
- หลักเกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ เปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน ทำให้การบริหารบุคคลขาดประสิทธิภาพ	9	47.37
- หนาครนนำนโยบายหรืองานด้านการบริหารบุคคลมาให้ปฏิบัติมากมายและต่อเนื่อง ในขณะที่ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในงานประจำมาก จึงมักไม่มีเวลามากเพียงพอที่จะดำเนินการตามได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ	5	26.32
- ผู้บริหารส่วนใหญ่มิใช่ผู้เชี่ยวชาญ หรือมีทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในแบบมืออาชีพ	3	10.53
- ผู้บริหาร/พนักงานบางส่วนไม่ยอมเปลี่ยนแปลง หรือไม่ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง	1	5.26

จากตารางที่ 25 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านอื่นๆ ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมาจากหลักเกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ เปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน ทำให้การบริหารบุคคลขาดประสิทธิภาพ ร้อยละ 47.37 หนาครนนำนโยบายหรืองานด้านการบริหารบุคคลมาให้ปฏิบัติมากมายและต่อเนื่อง ในขณะที่ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในงานประจำมาก จึงมักไม่มีเวลามากเพียงพอที่จะดำเนินการตาม ได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 26.32 และผู้บริหารส่วนใหญ่มิใช่ผู้เชี่ยวชาญ หรือมีทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในแบบมืออาชีพ ร้อยละ 10.53

## ข้อเสนอแนะของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตารางที่ 26-35)

ตารางที่ 26 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านการบริหารอัตรากำลัง

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารอัตรากำลัง	จำนวน	ร้อยละ
- สาขงานที่รับผิดชอบในการปรับ โครงสร้างองค์กรควรเร่งศึกษาและวางแผนปรับ โครงสร้างองค์กรสำนักงานภาคเหนือที่ชัดเจนแน่นอน และแจ้งให้สาขงานและพนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน	9	47.37
- ควรเร่งกำหนดนโยบายเพื่อวางแผนดำเนินการกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกินอย่างชัดเจน และแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน	9	47.37
- ในการวางแผนปรับลดขนาดองค์กรควรคำนึงถึงความสามารถในการบริหารผลกระทบที่จะเกิดตามมาด้วย โดยมีแผนงานหรือมาตรการรองรับผลกระทบดังกล่าวอย่างเหมาะสมไปในคราวเดียวกัน	6	31.58
- มอบหมายให้ผู้ที่ใช่อัตรากำลังส่วนเกิน ไปช่วยงานในส่วนงานที่ต้องการกำลังคน หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร	2	10.53
- ควรศึกษาข้อเท็จจริงอย่างรอบคอบก่อนการปรับ โครงสร้างองค์กร เพื่อให้แผนงานมีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย	2	10.53
- การปรับ โครงสร้างองค์กรไม่ควรมุ่งลดงานหรือลดอัตรากำลังเป็นหลัก	2	10.53
- การปรับ โครงสร้างองค์กรนอกจากดำเนินการตามหลักวิชาที่เป็นสากลแล้ว ยังควรคำนึงถึงสภาพสังคมไทยที่มีความเอื้ออาทรต่อกันด้วย	1	5.26
- ควรกระจายอำนาจให้สาขงานสามารถบริหารอัตรากำลังได้เอง ทั้งในการลดขนาดองค์กรและการบริหารอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกินในปัจจุบัน	1	5.26
- สาขพัฒนาองค์กรและสาขทรัพยากรบุคคลควรช่วยศึกษาวิจัย เพื่อสร้างหรืองานที่มีประโยชน์รองรับผู้ที่เป็นอัตรากำลังส่วนเกินด้วย	1	5.26
- หากการปรับ โครงสร้างองค์กรหรือการปรับระบบงานเสร็จสิ้น และจัดสรรงานให้ผู้ที่ใช่อัตรากำลังส่วนเกินทำได้แล้ว ควรปรับเปลี่ยนพนักงานผู้นั้นเป็นอัตรากำลังปกติต่อไป	1	5.26
- ควรให้ผู้ที่ใช่อัตรากำลังส่วนเกินมีทางเลือกในการตัดสินใจหลายๆ ทาง	1	5.26
- จัดให้มีโครงการออกจางานก่อนการเกษียณอายุ (Early Retirement) ให้แก่กลุ่มพนักงานที่ใช่อัตรากำลังส่วนเกิน หรือที่จะต้องเป็นอัตรากำลังส่วนเกินในอนาคต	1	5.26
- นำอัตรากำลังส่วนเกินทั้งหมดจากทุกส่วนงานมารวมไว้ด้วยกัน แล้วบริหารแบบรวมศูนย์(Pool)	1	5.26

จากตารางที่ 26 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการบริหารอัตรากำลังว่า สาขงานที่รับผิดชอบในการปรับ โครงสร้างองค์กรควรเร่งศึกษาและวางแผนปรับ โครงสร้างองค์กรสำนักงานภาคเหนือที่ชัดเจนแน่นอน และแจ้งให้สาขงานและพนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน ร้อยละ 47.37 ควรเร่งกำหนดนโยบายเพื่อวางแผนดำเนินการกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกินอย่างชัดเจน และแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน ร้อยละ 47.37 ในการวางแผนปรับลดขนาดองค์กรควรคำนึงถึงความสามารถในการบริหารผลกระทบที่จะเกิดตามมาด้วย โดยมีแผนงานหรือมาตรการรองรับผลกระทบดังกล่าวอย่างเหมาะสมไปในคราวเดียวกัน ร้อยละ 31.58

ตารางที่ 27 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านการสรรหาบุคคล

ปัญหาด้านการสรรหาบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
- ควรมีหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลที่ชัดเจนและแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย	3	15.79
- นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ของ รพท.แล้ว ควรพิจารณาคุณลักษณะที่จำเป็นอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม มนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ หรือทัศนคติในการปฏิบัติงาน	2	10.53
- ควรมีการวางแผนระยะยาวในการสรรหาบุคคล	1	5.26

จากตารางที่ 27 พบว่าผู้บริหารมีข้อเสนอแนะด้านการสรรหาบุคคลว่าควรมีหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลที่ชัดเจนและแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย ร้อยละ 15.79 และ นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ของ รพท.แล้ว ควรพิจารณาคุณลักษณะที่จำเป็นอื่นๆ ด้วย ร้อยละ 10.53



ตารางที่ 28 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า

ข้อเสนอแนะด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า	จำนวน	ร้อยละ
- ควรกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพที่ชัดเจนแน่นอน และแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน	7	36.84
- การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย ทั้งในการวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล	3	15.79
- ควรศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการคัดเลือกผู้บริหารทีมให้ดี ก่อนที่จะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมชัดเจนและแน่นอน เนื่องจากเป็นกระบวนการกระทบต่องานของ รพท. และมีผลต่ออนาคตของบุคลากรในระยะยาว	3	15.79
- ควรนำการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้ามาใช้อย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและอนาคตของพนักงาน	2	10.53
- การทบทวนการกำหนดกลุ่มงานหรือกลุ่มอาชีพสำหรับการคัดเลือกผู้บริหารทีมให้เปิดกว้างและยืดหยุ่นมากกว่านี้ เพื่อให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ได้มีโอกาสเข้ารับการคัดเลือกได้มากขึ้น	2	10.53
- ควรทบทวนหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ต้องใช้ผลการทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษ	2	10.53
- ควรให้ส่วนงานเจ้าของตำแหน่งที่ว่าง ได้มีโอกาสร่วมพิจารณาพนักงานที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเลื่อนตำแหน่งว่ามีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้หรือสามารถพัฒนาให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้ ก่อนนำชื่อเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกต่อไป	2	10.53
- สายทรัพยากรบุคคลควรวางแผนหลัก(Master Plan) ในวางแผนอาชีพให้พนักงานในภาพรวม เพื่อให้สายงานนำไปปรับใช้ภายใต้กรอบแนวทางที่เป็นมาตรฐานและมีความสอดคล้องกัน	1	5.26
- ควรมีธรรมเนียมในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทุกระดับชั้น	1	5.26
- การกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา ควรมีลักษณะที่เหมาะสมกับงานไม่มีข้อจำกัดมากเกินไป เพื่อให้ผู้มีความสามารถและเหมาะสมจากส่วนงานอื่นๆ ได้มีโอกาสเข้ารับการคัดเลือกได้	1	5.26
- เนื่องจากตำแหน่งระดับบริหารมีน้อย จึงควรเพิ่มตำแหน่งที่เทียบเท่ากับตำแหน่งผู้บริหาร เช่น ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ และมอบหมายงานที่สำคัญให้ปฏิบัติ เพื่อรองรับผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีผลงานดี แต่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า	1	5.26
- กรณีที่โอกาสก้าวหน้าหรือเลื่อนตำแหน่งมีน้อยอันเนื่องมาจากข้อจำกัดของ โครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงาน ควรทบทวนการปรับขยายเพดานเงินเดือน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานที่มีความสามารถและผลการปฏิบัติงานดี ทดแทนข้อจำกัดในการเลื่อนตำแหน่ง	1	5.26
- เนื่องจากตำแหน่งงานของสำนักงานภาคมีน้อย หากแก่การสนับสนุนให้พนักงานก้าวหน้าได้ตามการวางแผนอาชีพ จึงอาจใช้วิธีการปรับเพิ่มค่าจ้างของตำแหน่งงานโดยเพิ่มงานที่มีคุณค่าให้ทำ อันจะส่งผลให้เพดานเงินเดือนขยายมากขึ้นกว่าค่าจ้างเดิม จะเป็นการจูงใจให้พนักงานตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น	1	5.26
- ควรเพิ่มอายุงานของผู้ที่มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารทีมมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผู้ที่มีประสบการณ์และอาวุโสมากเพียงพอ	1	5.26

จากตารางที่ 28 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าว่าควรกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพที่ชัดเจนแน่นอนและแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน ร้อยละ 36.84 การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย ทั้งในการวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล ร้อยละ 15.79 และควรศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการคัดเลือกผู้บริหารทีมให้ดี ก่อนที่จะกำหนด

หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมชัดเจนและแน่นอน เนื่องจากเป็นกระบวนการกระทบต่องานของ รพท. และมีผลต่ออนาคตของบุคลากรในระยะยาว ร้อยละ 15.79

ตารางที่ 29 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านการโยกย้ายพนักงาน

ข้อเสนอแนะด้านการโยกย้ายพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
- ควรกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติในการดำเนินการ โยกย้ายข้ามสายงานที่แน่นอน เป็นมาตรฐาน มีความชัดเจน รวดเร็ว และคล่องตัวมากขึ้น	1	5.26
- ควรหาแนวทางแก้ไขการดำเนินการ โยกย้ายพนักงานในภาพรวมของ รพท. ให้มีความรวดเร็วในทางปฏิบัติ เพื่อให้ส่วนงานและพนักงานเตรียมความพร้อมได้มากขึ้น	1	5.26
- ควรพิจารณาตัวบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	1	5.26

จากตารางที่ 29 พบว่าผู้บริหารมีข้อเสนอแนะด้านการโยกย้ายพนักงานว่าควรกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติในการดำเนินการ โยกย้ายข้ามสายงานที่แน่นอน เป็นมาตรฐาน มีความชัดเจน รวดเร็ว และคล่องตัวมากขึ้น ร้อยละ 5.26 ควรหาแนวทางแก้ไขการดำเนินการ โยกย้ายพนักงานในภาพรวมของ รพท. ให้มีความรวดเร็วในทางปฏิบัติ เพื่อให้ส่วนงานและพนักงานเตรียมความพร้อมได้มากขึ้น ร้อยละ 5.26 และควรพิจารณาตัวบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ร้อยละ 5.26

ตารางที่ 30 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ข้อเสนอแนะด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
- ควรกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบเป็นช่วงอัตรา (Flexible Rate) ให้มีความยืดหยุ่นในการพิจารณา	10	52.63
- ควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนแน่นอน และใช้ได้ในระยะเวลานานพอสมควร ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือบ่อยครั้ง	4	21.05
- หากกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัว (Fixed Rate) ควรมีหลายอัตรามากกว่าปัจจุบัน	2	10.53
- ควรให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณากำหนดอัตราขึ้นเงินเดือนตามที่เห็นว่าเหมาะสมได้เอง ภายใต้วงเงินงบประมาณที่กำหนดให้	2	10.53
- หากกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัว (Fixed Rate) ควรลดช่องว่างระหว่างแต่ละอัตราให้น้อยลง	1	5.26
- ควรกำหนดการขึ้นเงินเดือนเป็นจำนวนเงินมากกว่า เพื่อให้คนที่ไม่มีเงินเดือนน้อยมีโอกาสได้ขึ้นเงินเดือนเป็นจำนวนสูง	1	5.26
- ควรกำหนดเป้าหมายงานทั้งระดับส่วน/ทีม/บุคคล เพื่อใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนด้วย	1	5.26
- ผู้บริหารควรมีธรรมาภิบาลและความกล้าหาญในการพิจารณาตามความเป็นจริง	1	5.26

จากตารางที่ 30 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนว่าควรกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบเป็นช่วงอัตรา (Flexible Rate) ให้มีความยืดหยุ่นในการพิจารณา ร้อยละ 52.63 ควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนแน่นอน และใช้ได้ในระยะเวลานานพอสมควร ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือบ่อยครั้ง ร้อยละ 21.05

ตารางที่ 31 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านการบริหารผลงาน

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารผลงาน	จำนวน	ร้อยละ
- ควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้ในการพิจารณาให้เกรดในการประเมิน เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปในแนวทางเดียวกันและมีมาตรฐาน	6	31.58
- ควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจนแน่นอน ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือบ่อยครั้ง	5	26.32
- ควรกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4	21.05
- ควรลดหัวข้อการประเมินให้น้อยลง โดยเน้นเฉพาะปัจจัยที่สำคัญ เพื่อให้สามารถมุ่งเน้นในประเด็นที่สำคัญจริง และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ตรงจุดและมีประสิทธิภาพ	4	21.05
- ควรให้มีความชัดเจนของการปรับโครงสร้างองค์กร โดยเร็ว เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินไปประกอบการตัดสินใจบริหารบุคคลได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	3	15.79
- ควรหาวิธีการประเมินที่สะดวกทั้งสองฝ่าย เพื่อให้สามารถทำใจยอมรับความจริงและมีความสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาอย่างได้ผลต่อไป	2	10.53
- ควรนำผลประเมินมาใช้บริหารบุคคลอย่างจริงจัง	1	5.26
- ควรมีมาตรการให้ทราบโดยชัดเจนทั้งไปว่า หากผลการประเมินในปีต่อไปดีขึ้นหรือไม่ดีขึ้น จะส่งผลกระทบต่อผู้รับการประเมินอย่างไรบ้าง	1	5.26
- สทบ. ควรปรับปรุงหลักเกณฑ์และแนวทางให้ระบบการประเมินมีความพร้อม ก่อนที่จะให้มีการดำเนินการประเมินจริง	1	5.26
- สร้างความเข้าใจให้ผู้ประเมินในแนวทางการประเมิน ก่อนดำเนินการประเมินจริง	1	5.26
- ควรหาวิธีวัดผลคืบหน้าของการปรับปรุงพัฒนาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	1	5.26
- พนักงานควรใส่ใจในการปรับปรุงตัวเอง	1	5.26

จากตารางที่ 31 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการบริหารผลงานว่า ควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้ในการพิจารณาให้เกรดในการประเมิน เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปในแนวทางเดียวกันและมีมาตรฐาน ร้อยละ 31.58 ควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจนแน่นอน ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือบ่อยครั้ง ร้อยละ 26.32 ควรกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ร้อยละ 21.05 และควรลดหัวข้อการประเมินให้น้อยลง โดยเน้นเฉพาะปัจจัยที่สำคัญ เพื่อให้สามารถมุ่งเน้นในประเด็นที่สำคัญจริง และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ตรงจุดและมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 21.05

ตารางที่ 32 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาพนักงาน

ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
- ควรมีหลักเกณฑ์หรือแนวทางในการพัฒนาพนักงานด้านอื่นที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือ (Tools) สำหรับให้ผู้บริหารใช้ในการพัฒนาพนักงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากการฝึกอบรม	6	31.58
- สถาบันฝึกอบรมควรมีหลักเกณฑ์และแนวทางในการฝึกอบรมที่ชัดเจนแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย	5	26.32
- สถาบันฝึกอบรมควรวางแผนการจัดการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเตรียมการล่วงหน้าเพื่อให้สามารถกำหนดรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม และกำหนดเวลาการจัดฝึกอบรมประจำปีได้ตั้งแต่ต้นปี แล้วแจ้งให้ทุกสายงานได้ทราบแต่เนิ่นๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการพัฒนาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ	5	26.32
- สถาบันฝึกอบรมควรแจ้งหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการเสนอชื่อพนักงานเข้ารับการอบรมให้ผู้บริหารและพนักงานได้ทราบล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ เพื่อให้สามารถวางแผนและการดำเนินการพัฒนาพนักงานของสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	26.32
- ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารและพนักงานได้ทราบว่าให้บริการและสื่อความรู้ด้านใดบ้าง เพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ผู้บริหารในการพัฒนาพนักงานอีกทางหนึ่ง	4	21.05
- สถาบันฝึกอบรมควรเพิ่มโควตาให้พนักงานสามารถเข้ารับการอบรมที่สำนักงานใหญ่ได้ครบตามที่ได้รับ การเสนอชื่อ	3	15.79
- ควรมีหลักสูตรฝึกอบรมที่ครบถ้วนทุกด้านตามความจำเป็นในการพัฒนาพนักงาน	2	10.53
- ควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการหมุนเวียนงานเพื่อการพัฒนา และกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาในการหมุนเวียนงานให้ทราบโดยทั่วกัน ซึ่งในการดำเนินการก็ต้องพิจารณาโดยรอบคอบ เพราะแม้จะเป็นการพัฒนาศักยภาพพนักงาน แต่หากมีการหมุนเวียนพนักงานจากจุดที่เป็นงานหลักไปยังจุดที่เป็นงานที่อาจต้องถูกลดหรือ ขาดตามการปรับโครงสร้างองค์กรหรือการปรับระบบงาน ก็จะมีผลกระทบต่อผลผลิตภายหลัง	1	5.26
- ควรกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมให้มีความชัดเจนเพียงพอ เพื่อให้ผู้บริหารใช้ประกอบการ พิจารณาส่งพนักงานเข้าฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาได้ตรงตามผลการประเมิน	1	5.26
- สถาบันฝึกอบรมไม่ควรเปลี่ยนแปลงหลักสูตรฝึกอบรมหรือกำหนดเวลาจัดฝึกอบรมหากไม่จำเป็นจริงๆ	1	5.26
- ควรมีมาตรการในการฝึกอบรมที่ชัดเจนว่า จะสามารถให้พนักงานขอเลื่อนหรือยกเลิกการฝึกอบรมได้ในกรณี ไหนบ้าง และจะมีผลกระทบอะไรบ้าง ประการใด	1	5.26

จากตารางที่ 32 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาพนักงานว่าควรมีหลักเกณฑ์หรือแนวทางในการพัฒนาพนักงานด้านอื่นที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือ (Tools) สำหรับให้ผู้บริหารใช้ในการพัฒนาพนักงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากการฝึกอบรม ร้อยละ 31.58 สถาบันฝึกอบรมควรมีหลักเกณฑ์และแนวทางในการฝึกอบรมที่ชัดเจนแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย ร้อยละ 26.32 สถาบันฝึกอบรมควรวางแผนการจัดการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเตรียมการล่วงหน้าเพื่อให้สามารถกำหนดรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม และกำหนดเวลาการจัดฝึกอบรมประจำปีได้ตั้งแต่ต้นปี แล้วแจ้งให้ทุกสายงานได้ทราบแต่เนิ่นๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการพัฒนาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 26.32 และสถาบันฝึกอบรมควรแจ้งหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการเสนอชื่อพนักงานเข้ารับการอบรมให้ผู้บริหารและพนักงานได้ทราบล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ เพื่อให้สามารถวางแผนและการดำเนินการพัฒนาพนักงานของสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 26.32

ตารางที่ 33 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านสวัสดิภาพในการทำงาน

ข้อเสนอแนะด้านสวัสดิภาพในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
- ควรจัดให้มีการทำกิจกรรม 5 ส อีก และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	1	5.26

จากตารางที่ 33 พบว่าผู้บริหารมีข้อเสนอแนะด้านสวัสดิภาพในการทำงานว่าควรจัดให้มีการทำกิจกรรม 5 ส อีก และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 5.26

ตารางที่ 34 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านการดูแลลูกน้อง

ข้อเสนอแนะด้านการดูแลลูกน้อง	จำนวน	ร้อยละ
- ผู้บริหารควรปรับตัวปรับใจ ให้เวลากับปัญหาของพนักงาน	1	5.26
- ผู้บริหารต้องฝึกฝนการแก้ปัญหา	1	5.26

จากตารางที่ 34 พบว่าผู้บริหารมีข้อเสนอแนะด้านการดูแลลูกน้องว่า ผู้บริหารควรปรับตัวปรับใจ ให้เวลากับปัญหาของพนักงาน ร้อยละ 5.26 และผู้บริหรต้องฝึกฝนการแก้ปัญหา ร้อยละ 5.26

ตารางที่ 35 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ	จำนวน	ร้อยละ
- ควรศึกษาข้อมูลข้อเท็จจริงให้รอบคอบก่อนนำนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย	9	47.37
- ควรกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางในการพิจารณาและดำเนินการในนโยบายที่สำคัญๆ ให้ชัดเจน เป็นมาตรฐาน มิใช่ให้อยู่ในดุลพินิจของผู้บริหารที่แตกต่างกันไป เช่น การประเมินเพื่อการพัฒนา การพิจารณาขึ้นเงินเดือน	4	21.05
- ควรพัฒนาผู้บริหารอย่างจริงจัง ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละด้านอย่างครบถ้วนและลึกซึ้ง เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายของ รพท.	3	15.79
- ควรปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ถ่ายทอดชี้แจง นโยบายการบริหารบุคคลอย่างสม่ำเสมอ และทันการ	1	5.26

จากตารางที่ 35 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า ควรศึกษาข้อมูลข้อเท็จจริงให้รอบคอบก่อนนำนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย ร้อยละ 47.37 ควรกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางในการพิจารณาและดำเนินการในนโยบายที่สำคัญๆ ให้ชัดเจน เป็นมาตรฐาน มิใช่ให้อยู่ในดุลพินิจของผู้บริหารที่แตกต่างกันไป เช่น การประเมินเพื่อการพัฒนา การพิจารณาขึ้นเงินเดือน ร้อยละ 21.05 และควรพัฒนาผู้บริหารอย่างจริงจัง ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละด้านอย่างครบถ้วนและลึกซึ้ง เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายของ รพท. ร้อยละ 15.79

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ ของผู้บริหาร เกี่ยวกับขอบเขตงานและการให้บริการของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 (Human Resources Shared Services Team 21)

แบบสอบถามในส่วนที่ 3 ได้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารถึงความเหมาะสมของการกำหนดขอบเขตงานของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล และผลการให้บริการของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลในระยะเวลาที่ผ่านมา ดังนี้

ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับขอบเขตงานของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 (ตารางที่ 36-38)

ตารางที่ 36 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามขอบเขตงานด้านการให้บริการงานทรัพยากรบุคคล

ขอบเขตงานด้านการให้บริการงานทรัพยากรบุคคล	ระดับความคิดเห็น								ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หน้าที่ในการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะแก่หัวหน้าทุกระดับของสายงาน ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ	9	47.37	9	47.37	1	5.26	-	-	3.42	เห็นด้วย
หน้าที่ในการนำหลักเกณฑ์และวิธีการ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ จาก สทบ.มาแจ้งต่อผู้บริหาร	10	52.63	8	42.11	1	5.26	-	-	3.47	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานระหว่าง สำนักงานภาคเหนือ และสายทรัพยากรบุคคล ในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านต่างๆ ตามนโยบายของ รพท.	11	57.89	8	42.11	-	-	-	-	3.58	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>รวม</b>									<b>3.49</b>	<b>เห็นด้วย</b>

จากตารางที่ 36 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับขอบเขตงานด้านการให้บริการงานทรัพยากรบุคคลโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 3.49 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งกับหน้าที่ประสานงานระหว่างสำนักงานภาคเหนือและสายทรัพยากรบุคคล ในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ ตามนโยบายของ รพท. โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับหน้าที่ในการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะแก่หัวหน้าทุกระดับของสายงาน ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ และหน้าที่ในการนำหลักเกณฑ์และวิธีการ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ จาก สทบ.มาแจ้งต่อผู้บริหาร โดยมีค่าเฉลี่ย 3.42 และ 3.47 ตามลำดับ

ตารางที่ 37 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามขอบเขตงานด้านการบริหารบุคคล

ขอบเขตงานด้านการบริหารบุคคล	ระดับความคิดเห็น								ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หน้าที่ประสานงานระหว่างสำนักงานภาคเหนือ และ สายพัฒนาองค์กร ในการดำเนินการด้านโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง	11	57.89	8	42.11	-	-	-	-	3.58	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
การสนับสนุนด้านจัดทำ/จัดหา ข้อมูล ข่าวสาร และรายงาน เพื่อให้ผู้บริหารใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล	6	31.58	13	68.42	-	-	-	-	3.32	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและดำเนินการ ด้านข้อมูล โครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และข้อมูลพนักงาน	6	31.58	13	68.42	-	-	-	-	3.32	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับอัตรากำลังส่วนเกิน	5	26.32	14	73.68	-	-	-	-	3.26	เห็นด้วย

ขอบเขตงานด้าน การบริหารบุคคล	ระดับความคิดเห็น								ค่า เฉลี่ย	ความ หมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่ เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการจัดทำ /ปรับปรุง/แก้ไข ระเบียบ รพท.ด้าน โครงสร้างองค์ กรและอัตราค่าจ้าง	5	26.32	13	68.42	1	5.26	-	-	3.21	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการจัดทำ คำสั่งต่างๆ เกี่ยวกับการ พนักงาน	6	31.58	13	68.42	-	-	-	-	3.32	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการสรร หาบุคคลเข้าอัตราค่าจ้าง ว่างระดับต่ำกว่าผู้บริหาร ทีม	8	42.11	11	57.89	-	-	-	-	3.42	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการสรร หาผู้บริหารทีมขึ้นไป	8	42.11	10	52.63	1	5.26	-	-	3.37	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการชี้ตัว พนักงานเพื่อช่วยปฏิบัติ งาน	8	42.11	11	57.89	-	-	-	-	3.42	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการ โยก ย้ายพนักงาน	8	42.11	11	57.89	-	-	-	-	3.42	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการเลื่อน ตำแหน่งพนักงาน	7	36.84	11	57.89	1	5.26	-	-	3.32	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านพิจารณา ขึ้นเงินเดือนประจำปี	8	42.11	9	47.37	2	10.53	-	-	3.32	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการ ประเมินเพื่อการพัฒนา (HEDI)	7	36.84	12	63.16	-	-	-	-	3.37	เห็นด้วย



ขอบเขตงานด้าน การบริหารบุคคล	ระดับความคิดเห็น								ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการจัดทำแผนการ ฝึกอบรมประจำปี	5	26.32	14	73.68	-	-	-	-	3.26	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ในการจัดทำ และดูแลงบประมาณด้าน การฝึกอบรม	7	36.84	11	57.89	1	5.26	-	-	3.32	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานกับ สถาบันฝึกอบรม ส่วน งานต่างๆ และพนักงาน ในการฝึกอบรมแต่ละ หลักสูตร	8	42.11	11	57.89	-	-	-	-	3.42	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ จัดการฝึกอบรม ในหลักสูตรที่จัด ณ สำนักงานภาคเหนือ	8	42.11	11	57.89	-	-	-	-	3.42	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านทุนการ ศึกษา	7	36.84	11	57.89	1	5.26	-	-	3.32	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการฝึก งาน/การดูงานของ พนักงานทั้งที่ สนง. และ องค์กรอื่น	6	31.58	13	68.42	-	-	-	-	3.32	เห็นด้วย
หน้าที่บันทึก/ปรับปรุง/ แก้ไข ข้อมูล การดำเนิน การฝึกอบรมพนักงานใน ระบบงาน ERP (โปรแกรม SAP : Module TR)	7	36.84	12	63.16	-	-	-	-	3.37	เห็นด้วย

ขอบเขตงานด้าน การบริหารบุคคล	ระดับความคิดเห็น								ค่า เฉลี่ย	ความ หมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่ เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หน้าที่บันทึก/ปรับปรุง/ แก้ไข ข้อมูลพนักงานที่มี การบรรจุ โยกย้าย เลื่อน ตำแหน่ง หรือมีการ เปลี่ยนแปลงค่างานใน ระบบงาน ERP (โปรแกรม SAP : Module OM)	8	42.11	11	57.89	-	-	-	-	3.42	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานด้าน การจัดทำรายละเอียด ลักษณะงาน - Job Description (JD)	9	47.37	10	52.63	-	-	-	-	3.47	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานด้าน การทำคุณสมบัติประจำ ตำแหน่งงาน - Job Specification (JS)	8	42.11	11	57.89	-	-	-	-	3.42	เห็นด้วย
<b>รวม</b>									<b>3.36</b>	<b>เห็นด้วย</b>

จากตารางที่ 37 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับขอบเขตงานด้านการบริหารบุคคลโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 3.36 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งกับหน้าที่ประสานงานระหว่างสำนักงานภาคเหนือและสายพัฒนาองค์กร ในการดำเนินการ ด้าน โครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับขอบเขตงานด้านการบริหารบุคคลอื่นๆ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.21 - 3.47

ตารางที่ 38 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามขอบเขตงาน  
ด้านอื่นๆ

ขอบเขตงาน ด้านอื่นๆ	ระดับความคิดเห็น								ค่า เฉลี่ย	ความ หมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่ เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หน้าที่ประสานงานระหว่างสำนักงานภาคเหนือและสายงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น สายวางแผน สายเทคโนโลยีสารสนเทศหรือสำนักงานภาคอื่น เป็นต้น	8	42.11	9	47.37	2	10.53	-	-	3.32	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินค่างาน/การปรับเปลี่ยนค่างาน	6	31.58	12	63.16	-	-	1	5.26	3.21	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและดำเนินการ ด้านการจัดทำบันทึก หนังสือออก ตามที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานภาคเหนือ	5	26.32	14	73.68	-	-	-	-	3.26	เห็นด้วย
หน้าที่ประสานงานและดำเนินการ ด้านการรับนักศึกษาฝึกงาน	8	42.11	11	57.89	-	-	-	-	3.42	เห็นด้วย
<b>รวม</b>									<b>3.30</b>	<b>เห็นด้วย</b>

จากตารางที่ 38 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับขอบเขตงานด้านอื่นๆ โดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 3.30 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับหน้าที่ประสานงานระหว่างสำนักงานภาคเหนือและสายงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่ประสานงานและดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินค่างาน/การปรับเปลี่ยนค่างาน หน้าที่ประสานงานและดำเนินการ ด้านการจัดทำบันทึก หนังสือออก ตามที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานภาคเหนือ และหน้าที่ประสานงานและดำเนินการ ด้านการรับนักศึกษาฝึกงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 3.21 3.26 และ 3.42 ตามลำดับ

ความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับผลการให้บริการของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21  
(ตารางที่ 39-41)

ตารางที่ 39 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามผลการให้บริการ  
ด้านการให้บริการงานทรัพยากรบุคคล

ผลการให้บริการ ของทีมบริการงาน ทรัพยากรบุคคล 21	ระดับความคิดเห็น										ความ หมาย	
	ได้ผล ดีมาก		ได้ผล ดี		ได้ผล ปานกลาง		ได้ผล น้อย		ได้ผล น้อยมาก			ค่าเฉลี่ย
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หน้าที่ในการให้คำ ปรึกษา ข้อเสนอแนะแก่ หัวหน้าทุกระดับของสาย งาน ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้าน ต่างๆ	5	26.32	10	52.63	4	21.05	-	-	-	-	4.05	ได้ผลดี
หน้าที่ในการนำหลัก เกณฑ์และวิธีการ เกี่ยว กับการบริหารทรัพยากร บุคคลด้านต่างๆ จาก สทบ.มาแจ้งต่อผู้บริหาร	5	26.32	12	63.16	2	10.53	-	-	-	-	4.16	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงาน ระหว่างสำนักงานภาค เหนือและสายทรัพยากร บุคคล ในการดำเนินการ บริหารทรัพยากรบุคคล ด้านต่างๆ ตามนโยบาย ของ สปท.	5	26.32	12	63.16	2	10.53	-	-	-	-	4.16	ได้ผลดี
รวม											4.12	ได้ผลดี

จากตารางที่ 39 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับได้ผลดีกับผลการให้บริการด้าน  
การให้บริการงานทรัพยากรบุคคลโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 4.12 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความ  
คิดเห็นในระดับได้ผลดีกับหน้าที่ประสานงานระหว่างสำนักงานภาคเหนือและสายทรัพยากรบุคคล  
ในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ ตามนโยบายของ สปท. หน้าที่ในการให้คำ  
ปรึกษา ข้อเสนอแนะแก่หัวหน้าทุกระดับของสายงาน ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ  
และหน้าที่ในการนำหลักเกณฑ์และวิธีการ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ จาก  
สทบ.มาแจ้งต่อผู้บริหาร โดยมีค่าเฉลี่ย 4.05 4.16 และ 4.16 ตามลำดับ

ตารางที่ 40 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามผลการให้บริการ  
ด้านการบริหารบุคคล

ผลการให้บริการ ของทีมบริการงาน ทรัพยากรบุคคล 21	ระดับความคิดเห็น										ค่า เฉลี่ย	ความหมาย
	ได้ผล ดีมาก		ได้ผล ดี		ได้ผล ปานกลาง		ได้ผล น้อย		ได้ผล น้อยมาก			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หน้าที่ประสานงาน ระหว่างสำนักงานภาค เหนือ และสายพัฒนา องค์กร ในการดำเนินการ ด้านโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง	4	21.05	9	47.37	5	26.32	1	5.26	-	-	3.84	ได้ผลดี
การสนับสนุนด้านจัดทำ/ จัดหา ข้อมูล ข่าวสาร และรายงาน เพื่อให้ผู้ บริหารใช้ประกอบการ บริหารทรัพยากรบุคคล	3	15.79	14	73.68	2	10.53	-	-	-	-	4.05	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านข้อมูล โครงสร้างองค์กร อัตราก ำลัง และข้อมูลพนักงาน	2	10.53	14	73.68	3	15.79	-	-	-	-	3.95	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ อัตรากำลังส่วนเกิน	2	10.53	4	21.05	12	63.16	1	5.26	-	-	3.37	ได้ผล ปานกลาง
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการจัดทำ ปรับปรุง/แก้ไข ระเบียบ รพท.ด้าน โครงสร้างองค์ กรและอัตรากำลัง	1	5.26	9	47.37	9	47.37	-	-	-	-	3.58	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการจัดทำ คำสั่งต่างๆ เกี่ยวกับกร พนักงาน	3	15.79	12	63.16	3	15.79	1	5.26	-	-	3.89	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการสรร หาบุคคลเข้าอัตรากำลัง ว่างระดับต่ำกว่าผู้บริหาร ทีม	5	26.32	13	68.42	1	5.26	-	-	-	-	4.21	ได้ผลดี

ผลการให้บริการ ของทีมนักบริการงาน ทรัพยากรบุคคล 21	ระดับความคิดเห็น										ค่า เฉลี่ย	ความหมาย
	ได้ผล ดีมาก		ได้ผล ดี		ได้ผล ปานกลาง		ได้ผล น้อย		ได้ผล น้อยมาก			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หน้าที่ประสานงานและ คํานินการ ด้านการสรร หาผู้บริหารที่มึนขึ้นไป	7	36.84	9	47.37	3	15.79	-	-	-	-	4.21	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ คํานินการ ด้านการอิมตัว พนักงานเพื่อช่วยปฏิบัติ งาน	6	31.58	11	57.89	2	10.53	-	-	-	-	4.21	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ คํานินการ ด้านการ โขก ย้ายพนักงาน	3	15.79	15	78.95	1	5.26	-	-	-	-	4.11	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ คํานินการ ด้านการเลื่อน ตำแหน่งพนักงาน	4	21.05	12	63.16	3	15.79	-	-	-	-	4.05	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ คํานินการ ด้านพิจารณา ขึ้นเงินเดือนประจำปี	5	26.32	10	52.63	3	15.79	1	5.26	-	-	4.00	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ คํานินการ ด้านการ ประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I)	4	21.05	13	68.42	2	10.53	-	-	-	-	4.11	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ คํานินการ จัดทำแผนการ ฝึกอบรมประจำปี	3	15.79	12	63.16	4	21.05	-	-	-	-	3.95	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ คํานินการ ในการจัดทำ และดูแลงบประมาณด้าน การฝึกอบรม	2	10.53	12	63.16	5	26.32	-	-	-	-	3.84	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานกับ สถาบันฝึกอบรม ส่วน งานต่างๆ และพนักงาน ในการฝึกอบรมแต่ละ หลักสูตร	4	21.05	14	73.68	1	5.26	-	-	-	-	4.16	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ คํานินการ จัดการฝึกอบรม ในหลักสูตรที่จัด ณ สำนักงานภาคเหนือ	5	26.32	12	63.16	2	10.53	-	-	-	-	4.16	ได้ผลดี

ผลการให้บริการ ของทีมนักบริการงาน ทรัพยากรบุคคล 21	ระดับความคิดเห็น										ค่าเฉลี่ย	ความหมาย	
	ได้ผล ดีมาก		ได้ผล ดี		ได้ผล ปานกลาง		ได้ผล น้อย		ได้ผล น้อยมาก				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านทุนการ ศึกษา	2	10.53	10	52.63	7	36.84	-	-	-	-	3.74	ได้ผลดี	
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการฝึก งาน/การดูงานของ พนักงานทั้งที่ สนง. และองค์กรอื่น	2	10.53	13	68.42	4	21.05	-	-	-	-	3.89	ได้ผลดี	
หน้าที่บันทึก/ปรับปรุง/ แก้ไข ข้อมูล การดำเนิน การฝึกอบรมพนักงานใน ระบบงาน ERP (โปรแกรม SAP : Module TR)	3	15.79	10	52.63	6	31.58	-	-	-	-	3.84	ได้ผลดี	
หน้าที่บันทึก/ปรับปรุง/ แก้ไข ข้อมูลพนักงานที่มี การบรรจุ โยคย้าย เลื่อน ตำแหน่ง หรือมีการ เปลี่ยนแปลงทำงานใน ระบบงาน ERP (โปรแกรม SAP : Module OM)	3	15.79	13	68.42	3	15.79	-	-	-	-	4.00	ได้ผลดี	
หน้าที่ประสานงานด้าน การจัดทำรายละเอียด ลักษณะงาน - Job Description (JD)	4	21.05	13	68.42	2	10.53	-	-	-	-	4.11	ได้ผลดี	
หน้าที่ประสานงานด้าน การทำคุณสมบัติประจำ ตำแหน่งงาน - Job Specification (JS)	4	21.05	12	63.16	3	15.79	-	-	-	-	4.05	ได้ผลดี	
											รวม	3.97	ได้ผลดี

จากตารางที่ 40 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับได้ผลดีกับผลการให้บริการด้านการบริหารบุคคลโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 3.97 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับได้ผลปานกลางกับหน้าที่ประสานงานและดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับอัตรากำลังส่วนเกิน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.37 และมีความคิดเห็นในระดับได้ผลดีกับผลการให้บริการด้านการบริหารบุคคลอื่นๆ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.58 – 4.21

ตารางที่ 41 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามผลการให้บริการด้านอื่นๆ

ผลการให้บริการ ของทีมงานบริการงาน ทรัพยากรบุคคล 21	ระดับความคิดเห็น										ค่า เฉลี่ย	ความหมาย
	ได้ผล ดีมาก		ได้ผล ดี		ได้ผล ปานกลาง		ได้ผล น้อย		ได้ผล น้อยมาก			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หน้าที่ประสานงาน ระหว่างสำนักงานภาค เหนือ และสาขาอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น สาขาวางแผน สาขา เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือสำนักงานภาคอื่น เป็นต้น	3	15.79	9	47.37	7	36.84	-	-	-	-	3.79	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ การประเมินค่างาน/การ ปรับเปลี่ยนค่างาน	1	5.26	13	68.42	4	21.05	1	5.26	-	-	3.74	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการจัดทำ บันทึก หนังสือออก ตาม ที่ได้รับมอบหมายจาก สำนักงานภาคเหนือ	3	15.79	13	68.42	3	15.79	-	-	-	-	4.00	ได้ผลดี
หน้าที่ประสานงานและ ดำเนินการ ด้านการรับ นักศึกษาฝึกงาน	5	26.32	12	63.16	2	10.53	-	-	-	-	4.16	ได้ผลดี
	รวม										3.92	ได้ผลดี

จากตารางที่ 41 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับได้ผลดีกับผลการให้บริการด้านอื่นๆ โดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 3.92 โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับได้ผลดีกับ



หน้าที่ประสานงานระหว่างสำนักงานภาคเหนือ และสายงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่  
ประสานงานและดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินค่างาน/การปรับเปลี่ยนค่างาน หน้าที่  
ประสานงานและดำเนินการ ด้านการจัดทำบันทึก หนังสือออก ตามที่ได้รับมอบหมายจากสำนัก  
งานภาคเหนือ และหน้าที่ประสานงานและดำเนินการ ด้านการรับนักศึกษาฝึกงาน โดยมีค่าเฉลี่ย  
3.79 3.74 4.00 และ 4.16 ตามลำดับ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

ความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชาของทีมนิรการงานทรัพยากรบุคคล 21 (ตารางที่ 42-45)

ตารางที่ 42 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชาของทีมนิรการงานทรัพยากรบุคคล 21

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสังกัด ของทีมนิรการงานทรัพยากรบุคคล 21	จำนวน	ร้อยละ
- ควรสังกัดสำนักงานภาคเหนือ	15	78.95
- ควรสังกัดสายทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่ เช่นเดียวกับปัจจุบัน	2	10.53
- สังกัดใครก็ได้	2	10.52
รวม	19	100.00

จากตารางที่ 42 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ทีมนิรการงานทรัพยากรบุคคล 21 ควรมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อสาขางาน คือ สังกัดสำนักงานภาคเหนือ ร้อยละ 78.95 รองลงมา มีความคิดเห็นว่ควรสังกัดสายทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่ เช่นเดิม ร้อยละ 10.53 และมีความคิดเห็นว่สังกัดสาขางานใดก็ได้ ร้อยละ 10.52

ตารางที่ 43 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารจำนวน 15 คน ที่มีความคิดเห็นว่ทีมนิรการงานทรัพยากรบุคคล 21 ควรสังกัดต่อสำนักงานภาคเหนือ จำแนกตามเหตุผล

เหตุผลที่ควรสังกัดสำนักงานภาคเหนือ	จำนวน	ร้อยละ
- ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับสำนักงานภาคเหนือโดยตรง	7	46.67
- ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพนักงานของสำนักงานภาคเหนือมากกว่า	3	20.00
- มีความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคลของสาขางาน	3	20.00
- สำนักงานภาคเหนือเป็นผู้เห็นผลงานและคุณภาพในการให้บริการ	2	13.33
- เพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานภาคเหนือ	2	13.33
- เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่ให้แต่ละสาขางานบริหารบุคลากรของตนเอง	1	6.67

จากตารางที่ 43 พบว่าผู้บริหารจำนวน 15 คน ที่มีความคิดเห็นว่ทีมนิรการงานทรัพยากรบุคคล 21 ควรสังกัดต่อสำนักงานภาคเหนือ นั้น ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่เนื่องจากปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับสำนักงานภาคเหนือโดยตรง ร้อยละ 46.67 รองลงมา มีความคิดเห็นว่เนื่องจากปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพนักงานของสำนักงานภาคเหนือมากกว่า และมีความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคลของสาขางาน ร้อยละ 20.00 และ 20.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 44 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารจำนวน 2 คน ที่มีความคิดเห็นว่าทีมบริหารงาน  
ทรัพยากรบุคคล 21 ควรสังกัดต่อสายทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่ เช่นเดียวกับ  
ปัจจุบัน จำแนกตามเหตุผล

เหตุผลที่ควรสังกัดสายทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่	จำนวน	ร้อยละ
- ปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับสายทรัพยากรบุคคล (แต่ควรให้สำนักงานภาคเป็นผู้พิจารณา ผลการปฏิบัติงานเอง)	1	50.00
- การติดต่อประสานงานกับสายทรัพยากรบุคคลน่าจะได้รับความสะดวกมากกว่า	1	50.00

จากตารางที่ 44 พบว่าผู้บริหารจำนวน 2 คน ที่มีความคิดเห็นว่าทีมบริหารงานทรัพยากร  
บุคคล 21 ควรสังกัดต่อสายทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่ เช่นเดียวกับปัจจุบัน นั้น มีความคิด  
เห็นว่าเนื่องจากปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับสายทรัพยากรบุคคล(แต่ควรให้สำนักงานภาคเป็นผู้  
พิจารณาผลการปฏิบัติงานเอง) ร้อยละ 50.00 และเนื่องจากการติดต่อประสานงานกับสาย  
ทรัพยากรบุคคลน่าจะได้รับความสะดวกมากกว่า ร้อยละ 50.00

ตารางที่ 45 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารจำนวน 2 คน ที่มีความคิดเห็นว่าทีมบริหารงาน  
ทรัพยากรบุคคล 21 จะสังกัดสายงานใดก็ได้ จำแนกตามเหตุผล

เหตุผลที่จะสังกัดสายงานใดก็ได้	จำนวน	ร้อยละ
- ไม่ว่าจะสังกัดสายงานใด ก็สามารถให้บริการได้เช่นเดียวกัน	2	100.00

จากตารางที่ 45 พบว่าผู้บริหารทั้ง 2 คนที่มีความคิดเห็นว่าทีมบริหารงานทรัพยากรบุคคล  
21 จะสังกัดสายงานใดก็ได้ เนื่องจากไม่ว่าจะสังกัดสายงานใด ก็สามารถให้บริการได้เช่นเดียวกัน

ความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับรูปแบบของการดูแลงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานภาคเหนือ (ตารางที่ 46-48)

ตารางที่ 46 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของการดูแลงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานภาคเหนือ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของการดูแลงานบริหารทรัพยากรบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
- ครอบอยู่ในรูปแบบทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลดังเช่นปัจจุบัน	15	78.95
- ครอบอยู่ในรูปแบบอื่นๆ	4	21.05
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรใช้รูปแบบเดิมคือส่วนพัฒนาบุคคลและบริหาร (1 คน)</li> <li>• ควรปรับเปลี่ยนเป็นทีมงานที่ดูแลด้านทรัพยากรบุคคลและกระจายประจำทุกส่วนงาน (1 คน)</li> <li>• ควรปรับเปลี่ยนเป็นคณะทำงานขึ้นตรงต่อหัวหน้าสายงาน(ผู้อำนวยการอาวุโส) (1 คน)</li> <li>• - ควรปรับเปลี่ยนโดยจัดตั้งทีมใหม่และนำงานการพนักงานด้านธุรการทั่วไปเกี่ยวกับการพนักงานเข้ามารวมด้วย เพื่อดูแลงานด้านบุคคลให้ครบทุกด้าน (1 คน)</li> </ul>		
รวม	19	100.00

จากตารางที่ 46 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ารูปแบบการดูแลงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานภาคเหนือควรเป็นรูปแบบของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลดังเช่นปัจจุบัน ร้อยละ 78.95 และควรอยู่ในรูปแบบอื่นๆ ร้อยละ 21.05

ตารางที่ 47 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารจำนวน 15 คน ที่มีความคิดเห็นว่าการดูแลงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรอยู่ในรูปแบบของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลดังเช่นปัจจุบัน จำแนกตามเหตุผล

เหตุผลที่ควรเป็นรูปแบบของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล (Shared Services)	จำนวน	ร้อยละ
- เป็นรูปแบบที่สามารถช่วยผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	7	46.67
- การให้บริการในปัจจุบัน สามารถทำได้คืออยู่แล้ว	5	33.33

จากตารางที่ 47 พบว่าผู้บริหารจำนวน 15 คน ที่มีความคิดเห็นว่าการดูแลงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรอยู่ในรูปแบบของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลดังเช่นปัจจุบัน นั้น เนื่องจากเป็นรูปแบบที่สามารถช่วยผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 46.67 และการให้บริการในปัจจุบัน สามารถทำได้คืออยู่แล้ว ร้อยละ 33.33

ตารางที่ 48 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารจำนวน 4 คน ที่มีความคิดเห็นว่าการดูแลงานบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลควรอยู่ในรูปแบบอื่น จำนวนตามรูปแบบและเหตุผล

รูปแบบและเหตุผล	จำนวน	ร้อยละ
- ควรใช้รูปแบบเดิมคือส่วนพัฒนาบุคคลและบริหาร เนื่องจาก เป็นการพัฒนาผู้บริหารของสำนักงานภาคเหนือให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างทั่วถึง	1	25.00
- ควรปรับเปลี่ยนเป็นทีมงานที่ดูแลด้านทรัพยากรบุคคลและกระจายไปประจำอยู่ทุกส่วนงาน เนื่องจาก สามารถดูแลงานทรัพยากรบุคคลของแต่ละส่วนงานของสำนักงานภาคเหนือได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	1	25.00
- ควรปรับเปลี่ยนเป็นคณะกรรมการขึ้นตรงต่อหัวหน้าสายงาน(ผู้อำนวยการอาวุโส) เพื่อให้มีหน้าที่ในการประสานงานกับสายทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก	1	25.00
- ควรปรับเปลี่ยนโดยจัดตั้งทีมใหม่และนำงานการพนักงานด้านธุรการทั่วไปเกี่ยวกับการพนักงานเข้ามารวมด้วย เพื่อดูแลงานด้านบุคคลให้ครบทุกด้าน และให้มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับส่วน เพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	1	25.00

จากตารางที่ 48 พบว่าผู้บริหารจำนวน 4 คน ที่มีความคิดเห็นว่าการดูแลงานบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลควรอยู่ในรูปแบบอื่น เนื่องจากควรใช้รูปแบบเดิมคือส่วนพัฒนาบุคคลและบริหาร  
เนื่องจาก เป็นการพัฒนาผู้บริหารของสำนักงานภาคเหนือให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลได้อย่างทั่วถึง ร้อยละ 25.00 ควรปรับเปลี่ยนเป็นทีมงานที่ดูแลด้านทรัพยากร  
บุคคลและกระจายไปประจำอยู่ทุกส่วนงาน เนื่องจาก สามารถดูแลงานทรัพยากรบุคคลของแต่ละ  
ส่วนงานของสำนักงานภาคเหนือได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ร้อยละ 25.00 ควรปรับเปลี่ยนเป็น  
คณะกรรมการขึ้นตรงต่อหัวหน้าสายงาน(ผู้อำนวยการอาวุโส) เพื่อให้มีหน้าที่ในการประสานงานกับ  
สายทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก ร้อยละ 25.00 ควรปรับเปลี่ยนโดยจัดตั้งทีมใหม่และนำงานการ  
พนักงานด้านธุรการทั่วไปเกี่ยวกับการพนักงานเข้ามารวมด้วย เพื่อดูแลงานด้านบุคคลให้ครบทุก  
ด้าน และให้มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับส่วน เพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้  
เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 25.00

### พนักงานระดับต่ำกว่าผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานระดับต่ำกว่าผู้บริหารแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ตารางที่ 49-54)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล  
แนวใหม่ ของ รพท. (ตารางที่ 55-83)

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 49 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	61	53.98
หญิง	52	46.02
รวม	113	100.00

จากตารางที่ 49 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย ร้อยละ 53.98 และเป็น  
เพศหญิง ร้อยละ 46.02

ตารางที่ 50 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 30 ปี	13	11.51
31-35 ปี	26	23.01
36-40 ปี	17	15.04
41-45 ปี	27	23.89
46-50 ปี	13	11.50
มากกว่า 50 ปี	17	15.05
รวม	113	100.00

จากตารางที่ 50 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-45 ปี ร้อยละ 23.89 รองลงมาคือ อายุ 31-35 ปี ร้อยละ 23.01 อายุ 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 15.05 อายุ 36-40 ปี ร้อยละ 15.04 อายุไม่เกิน 30 ปี ร้อยละ 11.51 และอายุ 46-50 ปี ร้อยละ 11.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 51 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	35	30.97
ปริญญาตรี	63	55.75
สูงกว่าปริญญาตรี	15	13.28
<b>รวม</b>	<b>113</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 51 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 55.75 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 30.97 และสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 13.28 ตามลำดับ

ตารางที่ 52 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุการทำงาน ในธนาคารแห่งประเทศไทย

อายุการทำงานใน ธปท.	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 20 ปี	77	68.14
21-30 ปี	27	23.89
มากกว่า 30 ปี	9	7.97
<b>รวม</b>	<b>113</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 52 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการอายุการทำงานในธนาคารแห่งประเทศไทย ไม่เกิน 20 ปี ร้อยละ 68.14 รองลงมาคือ 21-30 ปี ร้อยละ 23.89 และมากกว่า 30 ปี ร้อยละ 7.97 ตามลำดับ

ตารางที่ 53 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับ

ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน	30	26.55
เจ้าหน้าที่	47	41.59
พนักงานปฏิบัติการ	14	12.39
พนักงานบริการ	22	19.47
อื่นๆ	-	-
<b>รวม</b>	<b>113</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 53 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นระดับเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 41.59 รองลงมาคือระดับ เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน ร้อยละ 26.55 ระดับพนักงานบริการ 19.47 และระดับพนักงานปฏิบัติการ ร้อยละ 12.39 ตามลำดับ

ตารางที่ 54 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสังกัด

สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
สำนักงานภาคเหนือ (เชียงใหม่)	78	69.03
สาขาจังหวัดลำปาง	35	30.97
<b>รวม</b>	<b>113</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 54 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดสำนักงานภาคเหนือ (จังหวัดเชียงใหม่) ร้อยละ 69.03 และสังกัดสาขาจังหวัดลำปาง ร้อยละ 30.97



ส่วนที่ 2 ความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ ของพนักงาน เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล  
แนวใหม่ของธนาคารแห่งประเทศไทย

แบบสอบถามในส่วนที่ 2 ได้สอบถามความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะของพนักงาน  
ระดับต่ำผู้บริหารถึงผลการดำเนินการตามระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านการปรับปรุงมาระยะ  
หนึ่งในด้านต่างๆ ดังนี้

ความคิดเห็นของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตารางที่ 55-63)

ตารางที่ 55 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม  
จำแนกตามการบริหารอัตราค่าจ้าง

ด้านการบริหาร อัตราค่าจ้าง	ระดับความคิดเห็น								ค่า เฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ได้มีการวางแผนบริหาร อัตราค่าจ้างอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนองนโยบายที่ จะลดขนาดองค์กรให้เป็น องค์กรกระทัดรัดใน อนาคต	2	1.77	55	48.67	50	44.25	6	5.31	2.47	ไม่เห็นด้วย
มีแนวทางในการดำเนินการ อย่างชัดเจน กับอัตรา ค่าจ้างที่เป็นส่วนเกิน อัตราค่าจ้างที่มีแนวโน้มว่า จะเป็นส่วนเกิน หรือ อัตราค่าจ้างที่มีใช้อัตรา ค่าจ้างปกติอื่นๆ เช่น พนักงานปฏิบัติงานพิเศษ	-	-	38	33.63	43	38.05	32	28.32	2.05	ไม่เห็นด้วย
รวม									2.26	ไม่เห็นด้วย

จากตารางที่ 55 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยกับผล  
การดำเนินการด้านการบริหารอัตราค่าจ้างโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.26 โดยในรายละเอียดพนักงานมี  
ความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่า ได้มีการวางแผนบริหารอัตราค่าจ้างอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนอง  
นโยบายที่จะลดขนาดองค์กรให้เป็นองค์กรกระทัดรัดในอนาคต และมีแนวทางในการดำเนินการ  
อย่างชัดเจน กับอัตราค่าจ้างที่เป็นส่วนเกิน อัตราค่าจ้างที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน หรืออัตราค่าจ้าง  
ที่มีใช้อัตราค่าจ้างปกติอื่นๆ เช่น พนักงานปฏิบัติงานพิเศษ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.47 และ 2.05 ตามลำดับ

ตารางที่ 56 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม  
จำแนกตามการสรรหาบุคคล

ด้านการสรรหาบุคคล	ระดับความคิดเห็น								ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หลักเกณฑ์ของ รพท. ใน การสรรหาบุคคลเพื่อ บรรจุเข้าอัตรากำลังที่ว่าง มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น)	6	5.31	65	57.52	41	36.28	1	0.88	2.67	เห็นด้วย
การดำเนินการสรรหา บุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรา กำลังว่างที่ผ่านมา ได้ ดำเนินการอย่างเหมาะสม	2	1.77	66	58.41	43	38.05	2	1.77	2.60	เห็นด้วย
รวม									2.64	เห็นด้วย

จากตารางที่ 56 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผล การดำเนินการด้านการสรรหาบุคคลโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.64 โดยในรายละเอียดพนักงานมี ความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรา กำลังที่ว่าง มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) การดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อ บรรจุเข้าอัตรากำลังว่างที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย 2.67 และ 2.60 ตาม ลำดับ

ตารางที่ 57 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

จำแนกตามการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า

ด้านการวางแผนอาชีพ และความก้าวหน้า	ระดับความคิดเห็น								ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ได้มีการวางแผนอาชีพให้ ลูกน้อง เพื่อให้มีโอกาส เติบโตก้าวหน้าได้เหมาะสม กับความรู้และความ สามารถ	2	1.77	52	46.02	55	48.67	4	3.54	2.46	ไม่เห็นด้วย
หลักเกณฑ์ของ รพท. ใน การเลื่อนตำแหน่ง พนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และ วุฒิการศึกษา เป็นต้น)	1	0.88	61	53.98	48	42.48	3	2.65	2.53	เห็นด้วย
การพิจารณาเลื่อน ตำแหน่งพนักงานที่ผ่าน มา ได้ดำเนินการอย่าง เหมาะสม	-	-	49	43.36	57	50.44	7	6.19	2.37	ไม่เห็นด้วย
รวม									2.45	ไม่เห็นด้วย

จากตารางที่ 57 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.45 โดยในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่า ได้มีการวางแผนอาชีพให้ลูกน้อง เพื่อให้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าได้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย 2.46 และ 2.37 ตามลำดับ แต่มีความเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) โดยมีค่าเฉลี่ย 2.53

ตารางที่ 58 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม  
จำแนกตามการโยกย้ายพนักงาน

ด้านการโยกย้าย พนักงาน	ระดับความคิดเห็น								ค่า เฉลี่ย	ความ หมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หลักเกณฑ์ของ รพท. ใน การโยกย้ายพนักงาน มี ความเหมาะสม (เช่น อายุ งาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น)	4	3.54	72	63.72	34	30.08	3	2.65	2.68	เห็นด้วย
การโยกย้ายพนักงานที่ ผ่านมา ได้ดำเนินการ อย่างเหมาะสม	1	0.89	67	59.29	43	38.05	2	1.77	2.59	เห็นด้วย
รวม									2.64	เห็นด้วย

จากตารางที่ 58 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผล  
การดำเนินการด้านการโยกย้ายพนักงานโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.64 โดยในรายละเอียดพนักงานมี  
ความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการโยกย้ายพนักงาน มีความเหมาะสม  
(เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) และการโยกย้ายพนักงานที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่าง  
เหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย 2.68 และ 2.59 ตามลำดับ

ตารางที่ 59 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม  
จำแนกตามการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ด้านการพิจารณาขึ้น เงินเดือน	ระดับความคิดเห็น								ค่า เฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หลักเกณฑ์ของ สปท.ใน การพิจารณาขึ้นเงินเดือน ประจำปี มีความเหมาะสม (เช่น การกำหนด อัตราการขึ้นเงินเดือน แบบตายตัวหรือ Fix Rate เป็นต้น )	2	1.77	68	60.18	42	37.17	1	0.89	2.63	เห็นด้วย
การพิจารณาขึ้นเงินเดือน ประจำปีที่ผ่านมา ได้ ดำเนินการอย่างเหมาะสม	-	-	57	50.44	51	45.13	5	4.42	2.46	ไม่เห็นด้วย
รวม									2.55	เห็นด้วย

จากตารางที่ 59 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผล  
การดำเนินการด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.55 โดยในรายละเอียดพนักงาน  
มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ สปท.ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีมีความ  
เหมาะสม (เช่น การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัวหรือ Fix Rate เป็นต้น ) โดยมีค่าเฉลี่ย  
2.63 แต่มีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีที่ผ่านมา ได้  
ดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย 2.46

ตารางที่ 60 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

จำแนกตามการบริหารผลงาน

ด้านการบริหารผลงาน	ระดับความคิดเห็น								ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ได้มีการชี้แจงให้พนักงานทราบถึงหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการประเมินเพื่อการพัฒนา (HED I)	13	11.50	73	64.60	25	22.12	2	1.77	2.86	เห็นด้วย
หลักเกณฑ์ของ รพท. ในการประเมินเพื่อการพัฒนา (HED I) มีความเหมาะสม (เช่น การให้เกรด HED หรือ I สำหรับคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การระบุจุดแข็ง-จุดอ่อนของพนักงาน เป็นต้น)	6	5.31	73	64.60	31	27.43	3	2.65	2.73	เห็นด้วย
การประเมินเพื่อการพัฒนา (HED I) ที่ผ่าน มา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม	1	0.89	67	59.29	41	36.28	4	3.54	2.58	เห็นด้วย
ในการแจ้งผลการประเมินเพื่อการพัฒนา (HED I) หัวหน้าได้หารือถึงจุดอ่อนจุดแข็ง รวมถึงแนวทางที่จะต้องปรับปรุงตามผลการประเมินต่อไป	2	1.77	59	52.21	48	42.48	4	3.54	2.52	เห็นด้วย
เมื่อได้ทราบผลการประเมินเพื่อการพัฒนา (HED I) แล้ว ได้วางแผนและดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเองด้วย	10	8.85	73	64.60	29	25.66	1	0.89	2.81	เห็นด้วย

ด้านการบริหารผลงาน	ระดับความคิดเห็น								ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ได้มีการนำผลการประเมินเพื่อพัฒนา (H E D I) ไปใช้ประกอบการพัฒนาลูกน้องอย่างจริงจัง เช่น การหมุนเวียนงาน การโยกย้าย หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น	2	1.77	50	44.25	56	49.56	5	4.42	2.43	ไม่เห็นด้วย
ควรมีผลการปรับปรุงพัฒนาตามผลการประเมินในปีที่ผ่านมา ไปใช้ประกอบการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I) ในปีต่อไป	19	16.81	65	57.52	28	24.78	1	0.89	2.90	เห็นด้วย
รวม									2.69	เห็นด้วย

จากตารางที่ 60 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการด้านการบริหารผลงานโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.69 โดยในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าได้มีการนำผลการประเมินเพื่อพัฒนา (H E D I) ไปใช้ประกอบการพัฒนาลูกน้องอย่างจริงจัง เช่น การหมุนเวียนงาน การโยกย้าย หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น โดยมีค่าเฉลี่ย 2.43 แต่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการบริหารผลงานในด้านอื่นๆ ที่เหลือ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.52 – 2.90

ตารางที่ 61 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม  
จำแนกตามการพัฒนาพนักงาน

ด้านการพัฒนา พนักงาน	ระดับความคิดเห็น									ค่า เฉลี่ย	ความ หมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
หัวหน้าได้มีการวางแผน และดำเนินการ เพื่อปรับ ปรุงพัฒนาคุณ้อง ตาม ผลการประเมินเพื่อการ พัฒนา(H E D I) เช่น การฝึกอบรมเพื่อเสริมจุด แข็งหรือปรับปรุงจุดอ่อน การหมุนเวียนงานเพื่อให้ ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ การ มอบหมายงานที่สำคัญ หรือท้าทายมากขึ้นเพื่อ ให้ได้พัฒนาฝีมือ เป็นต้น	4	3.54	70	61.95	30	26.55	9	7.96	2.61	เห็นด้วย	
หัวหน้าได้แจ้งให้ทราบ ถึงหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการคัดเลือก พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ในหลักสูตรต่างๆ ตาม ผลการประเมินเพื่อการ พัฒนา (H E D I)	4	3.54	70	61.95	35	30.97	4	3.54	2.65	เห็นด้วย	
ได้รับการเสนอชื่อจากหัวหน้า ให้เข้ารับการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากผล การประเมินเพื่อการ พัฒนา (H E D I)	5	4.42	74	65.49	31	27.43	3	2.65	2.72	เห็นด้วย	



ด้านการพัฒนา พนักงาน	ระดับความคิดเห็น								ค่า เฉลี่ย	ความ หมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
นอกเหนือจากการเสนอ ชื่อเข้ารับการศึกษาอบรม ตามผลการประเมินเพื่อ การพัฒนา (H E D I) แล้ว หัวหน้าได้มีการวางแผน/ ดำเนินการจัดฝึกอบรมใน ด้านอื่นๆ เพื่อเสริมสร้าง ความรู้ความสามารถให้ ด้วย	4	3.54	68	60.18	38	33.63	3	2.65	2.65	เห็นด้วย
เมื่อหัวหน้าได้ทราบผล การอนุมัติแผนการฝึกอบรม ประจำปีแล้ว ได้แจ้ง ให้ทราบ เพื่อเตรียมตัว เข้ารับการศึกษาอบรมที่จัด ขึ้นตามแผนต่อไป	3	2.65	63	55.75	46	40.71	1	0.89	2.60	เห็นด้วย
ได้มีการมอบหมายงาน ใหม่ งานที่สำคัญ หรือ งานพิเศษ นอกเหนือจาก งานที่ทำตามปกติ เพื่อให้ ลูกน้องได้มีโอกาสพัฒนา ศักยภาพ และเรียนรู้งาน เพิ่มขึ้น	7	6.19	62	54.87	43	38.05	1	0.89	2.66	เห็นด้วย
ได้มีการหมุนเวียนงาน ให้ลูกน้องได้เปลี่ยนไป ปฏิบัติงานด้านอื่นบ้าง เพื่อให้มีโอกาสศึกษา เรียนรู้งานใหม่ๆ	7	6.19	63	55.75	40	35.40	3	2.65	2.65	เห็นด้วย
ได้มีการแนะนำและ สนับสนุนให้ลูกน้องใช้ ประโยชน์จากศูนย์การ เรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อ เป็นการพัฒนาตนเองอีก ทางหนึ่ง	4	3.54	66	58.41	39	34.51	4	3.54	2.62	เห็นด้วย
<b>รวม</b>									<b>2.65</b>	<b>เห็นด้วย</b>

จากตารางที่ 61 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการพัฒนาพนักงาน โดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.65 โดยในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการด้านการพัฒนาพนักงานในด้านต่างๆ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.60 – 2.72

ตารางที่ 62 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามด้านสวัสดิภาพในการทำงาน

ด้านสวัสดิภาพ ในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น								ค่า เฉลี่ย	ความ หมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ได้มีการดูแลสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพของพนักงาน	16	14.16	74	65.49	21	18.58	2	1.77	2.92	เห็นด้วย
ได้มีการสนับสนุนและผลักดันให้มีการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น การดูแลห้องทำงานและโต๊ะทำงานให้สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย หรือการดำเนินกิจกรรม 5 ส เป็นต้น	17	15.04	76	67.26	19	16.81	1	0.89	2.96	เห็นด้วย
รวม									2.94	เห็นด้วย

จากตารางที่ 62 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านสวัสดิภาพในการทำงาน โดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.94 โดยในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าได้มีการดูแลสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพของพนักงาน และได้มีการสนับสนุนและผลักดันให้มีการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น การดูแลห้องทำงานและโต๊ะทำงานให้สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย หรือการดำเนินกิจกรรม 5 ส เป็นต้น โดยมีค่าเฉลี่ย 2.92 และ 2.96 ตามลำดับ

ตารางที่ 63 แสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

จำแนกตามการดูแลลูกน้อง

ด้านการดูแลลูกน้อง	ระดับความคิดเห็น								ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	เห็นด้วยอย่างซึ้ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างซึ้ง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
หัวหน้าได้ให้เวลาเอาใจใส่ดูแลลูกน้อง ให้การปรึกษาหารือและช่วยเหลือ ทั้งในโอกาสทั่วไปและเมื่อมีปัญหา ทั้งเรื่องงานและส่วนตัว	5	4.42	69	61.06	35	30.97	4	3.54	2.66	เห็นด้วย
ได้มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้การยอมรับยกย่องชมเชยลูกน้อง ในโอกาสอันควร	10	8.85	75	66.37	25	22.12	3	2.65	2.81	เห็นด้วย
ได้มีการดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย และระเบียบคำสั่งของ รพท.	25	22.12	68	60.18	20	17.70	-	-	3.04	เห็นด้วย
<b>รวม</b>									<b>2.84</b>	<b>เห็นด้วย</b>

จากตารางที่ 63 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการด้านการดูแลลูกน้องโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.84 โดยในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหัวหน้าได้ให้เวลาเอาใจใส่ดูแลลูกน้อง ให้การปรึกษาหารือ และช่วยเหลือ ทั้งในโอกาสทั่วไปและเมื่อมีปัญหา ทั้งเรื่องงานและส่วนตัว ได้มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้การยอมรับยกย่องชมเชยลูกน้องในโอกาสอันควร และได้มีการดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย และระเบียบคำสั่งของ รพท. โดยมีค่าเฉลี่ย 2.66 2.81 และ 3.04 ตามลำดับ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

All rights reserved

ปัญหาของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตารางที่ 64-73)

ตารางที่ 64 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านการบริหารอัตรากำลัง

ปัญหาด้านการบริหารอัตรากำลัง	จำนวน	ร้อยละ
- ไม่มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน ในการดำเนินการกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน ตลอดจนอัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลังปกติอื่นๆ	75	66.37
- ไม่มีการวางแผนบริหารอัตรกำลังอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนองนโยบายที่จะลดขนาดองค์กร ให้เป็นองค์กรกระทัดรัดในอนาคต	56	49.56
- ขาดการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้ทราบถึงความคืบหน้าของหลักเกณฑ์และแนวทางดำเนินการกับการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังส่วนเกิน	15	13.27
- สายพัฒนาองค์กรซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กร มิได้ศึกษาทำความเข้าใจอย่างจริงจังในบทบาทหน้าที่และลักษณะงานของส่วนงานที่จะต้องถูกปรับโครงสร้างองค์กร จึงมองภาพการปรับโครงสร้างองค์กร ได้ไม่ถูกต้องชัดเจนเท่าที่ควร	10	8.85
- การกำหนดอัตรากำลังส่วนเกินของส่วนงานภาคที่ผ่านมาไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปริมาณงานอย่างแท้จริง	10	8.85
- พนักงานที่เป็นอัตรากำลังส่วนเกิน รู้สึกไม่มั่นใจในอนาคต ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	7	6.19
- การปรับโครงสร้างองค์กรยังไม่มีความชัดเจนแน่นอน	5	4.42
- การปรับโครงสร้างองค์กรมุ่งเน้นลดอัตรากำลัง ให้เป็นไปตามนโยบายหรือหลักวิชาการของตะวันตกมากเกินไป	4	3.54
- พนักงานในส่วนงานที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ยังไม่ทราบว่าตนเองจะต้องเป็นอัตรากำลังส่วนเกินหรือไม่ จึงขาดขวัญและกำลังใจ	3	2.65
- การจัดคนเป็นอัตรากำลังส่วนเกินของบางส่วนงานมิได้คำนึงถึงลักษณะงานและปริมาณงานของแต่ละคน แต่ใช้การสมัครใจของพนักงาน	3	2.65
- สายงานที่เกี่ยวข้องกับอัตรากำลัง ยังไม่ได้ประสานงานกันเท่าที่ควร	1	0.88

จากตารางที่ 64 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการบริหารอัตรกำลังมาจากไม่มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน ในการดำเนินการกับอัตรกำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน ตลอดจนอัตรกำลังที่มีใช้อัตรกำลังปกติอื่นๆ ร้อยละ 66.37 รองลงมาที่มีความคิดเห็นว่าไม่มีการวางแผนบริหารอัตรกำลังอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนองนโยบายที่จะลดขนาดองค์กร ให้เป็นองค์กรกระทัดรัดในอนาคต ร้อยละ 49.56 และขาดการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้ทราบถึงความคืบหน้าของหลักเกณฑ์และแนวทางดำเนินการกับการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรกำลังส่วนเกิน ร้อยละ 13.27

ตารางที่ 65 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านการสรรหาบุคคล

ปัญหาด้านการสรรหาบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
- การสรรหาบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน	26	23.01
- หลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลของส่วนงานยังไม่มีความชัดเจนหรือแน่นอน	20	17.70
- บางส่วนงานพิจารณาโดยขาดความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม	2	1.77
- การสรรหาบุคคลบางครั้งได้คนที่มีวุฒิการศึกษาสูงเกินกว่าที่กำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน ทำให้มี ปัญหาในการปกครอง/ควบคุมดูแล	2	1.77
- การคำนึงถึงอายุงานเป็นหลัก ทำให้คนที่อายุงานน้อยขาดโอกาส	2	1.77
- บางส่วนงานพิจารณาโดยขาดความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม	2	1.77
- ปัจจุบันธนาคารไม่มีนโยบายสรรหาบุคคลจากภายนอก ทำให้งานบางด้านขาดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสม	1	0.88
- การสรรหาบุคคลที่ผ่านมามุ่งลดอัตราค่าจ้างส่วนเกิน มากกว่าคำนึงถึงศักยภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของพนักงานกับตำแหน่งงานที่ว่างนั้น	1	0.88

จากตารางที่ 65 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการสรรหาบุคคลมาจากการสรรหาบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน ร้อยละ 23.01 รองลงมา มีความคิดเห็นว่าหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลของส่วนงานยังไม่มีความชัดเจนหรือแน่นอน ร้อยละ 17.70

ตารางที่ 66 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า

ปัญหาด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า	จำนวน	ร้อยละ
- ยังไม่มีการวางแผนอาชีพให้พนักงาน หรือยังไม่เห็นการวางแผนอาชีพที่ชัดเจน	62	54.87
- การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมาในบางส่วนงานยังขาดความถูกต้อง เหมาะสม โปร่งใสและเป็นธรรม	45	39.82
- การเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมาพิจารณาความอาวุโสมากกว่าศักยภาพหรือผลการปฏิบัติงาน	22	19.47
- ไม่ทราบแนวทางการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนแน่นอน	14	12.39
- หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งในบางตำแหน่ง โดยเฉพาะระดับผู้บริหารทีม มีการกำหนดให้ใช้ความรู้ภาษาอังกฤษมาเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกโดยไม่มีความจำเป็นอย่างแท้จริง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน	11	9.73
- การเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมาบางคนยังอ่อนอาวุโส ขาดประสบการณ์ หรือไม่มีความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ไม่ได้รับการยอมรับเพียงพอ	6	5.31
- หัวหน้าไม่ให้ความสนใจในการวางแผนอาชีพ	5	4.42
- ตำแหน่งงานในสำนักงานภาคเหนือมีน้อย ไม่เอื้ออำนวยให้คนได้มีโอกาสก้าวหน้าได้ตามความเหมาะสมอย่างแท้จริง	3	2.65
- การปรับโครงสร้างองค์กรยังไม่ชัดเจน มุ่งลดงานและอัตราค่าจ้าง ทำให้พนักงานไม่มีโอกาสเติบโต	2	1.77
- พนักงานที่ได้เลื่อนตำแหน่งบางส่วนงาน มีจำนวนที่ไม่สอดคล้องกับจำนวนพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์	2	1.77
- มีการกำหนดโควตาเป็นเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง	1	0.88
- หัวหน้ามีการเลือกปฏิบัติในการวางแผนอาชีพ	1	0.88
- ระดับปฏิบัติการไม่ค่อยได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่งเหมือนผู้บริหารระดับสูง	1	0.88
- พนักงานบางคนอายุเกินเกณฑ์จึงพลาดโอกาสเลื่อนตำแหน่ง	1	0.88

จากตารางที่ 66 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้ามาจากยังไม่มีการวางแผนอาชีพให้พนักงาน หรือยังไม่เห็นการวางแผนอาชีพที่ชัดเจน ร้อยละ 54.87 รองลงมาที่มีความคิดเห็นว่าพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมาในบางส่วนงานยังขาดความถูกต้อง เหมาะสม โปร่งใสและเป็นธรรม ร้อยละ 39.82 การเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมาพิจารณาความอาวุโสมากกว่าศักยภาพหรือผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 19.47 และไม่ทราบแนวทางการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนแน่นอน ร้อยละ 12.39

ตารางที่ 67 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านการโยกย้ายพนักงาน

ปัญหาด้านการโยกย้ายพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
- การโยกย้ายบางครั้งยังขาดการพิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน	15	13.27
- หลักเกณฑ์การโยกย้ายการเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน	12	10.62
- การโยกย้ายพนักงานกรณีที่ต้องย้ายข้ามจังหวัดมีผลกระทบและสร้างปัญหาต่องานและครอบครัวพนักงาน อาจทำให้ขาดขวัญและกำลังใจ นอกจากนี้ ยังสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ต้องจ่ายให้พนักงานด้วย	5	4.42
- การโยกย้ายของบางสายงานของ รพท. บางครั้งไม่มีความเป็นธรรม โดยอ้างว่าเป็นการปฏิบัติตามนโยบายของธนาคาร	2	1.77
- บางสายงาน ไม่ได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ รพท. กำหนดไว้	1	0.88

จากตารางที่ 67 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการโยกย้ายพนักงานมาจากการโยกย้ายบางครั้งยังขาดการพิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน ร้อยละ 13.27 รองลงมา มีความคิดเห็นว่าหลักเกณฑ์การโยกย้ายการเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน ร้อยละ 10.62

ตารางที่ 68 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ปัญหาด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
- ผู้บริหารแต่ละส่วนงาน/ทีม มีมาตรฐานในการพิจารณาแตกต่างกัน	46	40.71
- หลักเกณฑ์และวิธีการการขึ้นเงินเดือนประจำปีเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน	27	23.89
- การพิจารณาขึ้นเงินเดือนขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหาร ซึ่งยังไม่โปร่งใสและเป็นธรรม	25	22.12
- ไม่ควรกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนเป็นแบบตายตัว (Fixed Rate) เพราะขาดความยืดหยุ่น	14	12.39
- การมีวงเงินงบประมาณการขึ้นเงินเดือนเป็นตัวจำกัด ทำให้การขึ้นเงินเดือนจึงไม่สามารถสะท้อนผลงานได้แท้จริง แม้จะทำงานดีแต่หากมีโควตาไม่เพียงพอ ก็ไม่สามารถได้ผลตอบแทนตรงตามผลงานได้	5	4.42
- การกำหนดอัตราขึ้นเงินเดือนแบบตายตัว (Fixed Rate) ยังมีช่วงห่างระหว่างอัตรามากเกินไป	5	4.42
- การพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานมากเกินไป โดยมีได้คำนึงถึงความตั้งใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานด้วย	2	1.77
- หัวหน้ามักมอบหมายงานให้ผู้ที่ตนต้องการจะพิจารณาขึ้นเงินเดือนในอัตราสูงๆ เพื่อสร้างความชอบธรรมในการพิจารณา	1	0.88

จากตารางที่ 68 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนมาจากผู้บริหารแต่ละส่วนงาน/ทีม มีมาตรฐานในการพิจารณาแตกต่างกัน ร้อยละ 40.71 รองลงมา มีความคิดเห็นว่าหลักเกณฑ์และวิธีการการขึ้นเงินเดือนประจำปีเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน ร้อยละ 23.89 การพิจารณาขึ้นเงินเดือนขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหาร ซึ่งยังไม่โปร่งใสและเป็นธรรม ร้อยละ 22.12 และไม่ควรกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนเป็นแบบตายตัว (Fixed Rate) เพราะขาดความยืดหยุ่น ร้อยละ 12.39

ตารางที่ 69 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านการบริหารผลงาน

ปัญหาด้านการบริหารผลงาน	จำนวน	ร้อยละ
- ธนาคารยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลต่อไป	61	53.98
- การประเมินขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหาร ซึ่งยังไม่โปร่งใสและเป็นธรรม	52	46.02
- ผู้บริหารไม่ได้หารือกับลูกน้อง เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามผลการประเมินอย่างจริงจัง	45	39.82
- หลักเกณฑ์ของ ธปท. ในการประเมินเพื่อการพัฒนา ยังไม่มีความชัดเจน	12	10.62
- ปัจจัยในการประเมินบางข้อมีความเป็นนามธรรม ผู้ประเมินอาจประเมินได้ไม่ถูกต้องเพียงพอ	5	4.42
- การปรับโครงสร้างองค์กรยังไม่แล้วเสร็จ ยังไม่มีความชัดเจนของตำแหน่งงานและอัตราค่าจ้าง จึงไม่เอื้ออำนวยต่อการหมุนเวียนงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4	3.54
- หัวหน้ามิได้ให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการวางแผนการปรับปรุงพัฒนาตนเอง	3	2.65
- ในการชี้แจงผลการประเมิน หัวหน้าอาจไม่กล้าพูดความจริงกับลูกน้อง	3	2.65
- ผู้บริหารประเมินไม่ตรงกับความเป็นจริง ไม่สามารถยอมรับได้	3	2.65
- การประเมินเพียงปีละ 1 ครั้งอาจได้ผลที่เบี่ยงเบนจากความเป็นจริง	1	0.88
- หลักเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะที่เป็นของบางตำแหน่งยังไม่ครอบคลุมครบถ้วน	1	0.88
- ผู้บริหารแต่ละส่วนงาน/ทีม มีมาตรฐานในการประเมินแตกต่างกัน	1	0.88
- ช่วงเวลาในการดำเนินการประเมินมีน้อยเกินไป ทำให้การประเมินไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	1	0.88

จากตารางที่ 69 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการบริหารผลงานมาจากธนาคารยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลต่อไป ร้อยละ 53.98 รองลงมา มีความคิดเห็นว่าการประเมินขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหาร ซึ่งยังไม่โปร่งใสและเป็นธรรม ร้อยละ 46.02 ผู้บริหารไม่ได้หารือกับลูกน้อง เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามผลการประเมินอย่างจริงจัง ร้อยละ 39.82 และหลักเกณฑ์ของ ธปท. ในการประเมินเพื่อการพัฒนา ยังไม่มีความชัดเจน ร้อยละ 10.62



ตารางที่ 70 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านการพัฒนาพนักงาน

ปัญหาด้านการพัฒนาพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
- ยังไม่มีการวางแผนและดำเนินการเพื่อปรับปรุงลูกน้องตามผลการประเมินอย่างแท้จริง	39	34.51
- พนักงาน ไม่ได้รับทราบหลักเกณฑ์และเหตุผลในการถูกเสนอชื่อเข้ารับการฝึกอบรมอย่างชัดเจน	35	30.97
- การนำผลการประเมินมาเป็นเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกคนเข้ารับการพัฒนา/อบรม ทำให้ทุกคน ไม่มีโอกาสพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน	15	13.27
- การฝึกอบรมบางหลักสูตรที่จัด ณ สำนักงานใหญ่ มีการจำกัดโควตาผู้เข้าอบรม ทำให้พนักงานไม่ได้รับการปรับปรุงพัฒนาตามผลการประเมิน ได้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้	11	9.73
- ยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนาระหว่างส่วนงานต่างๆ อย่างจริงจัง	11	9.73
- การฝึกอบรมบางครั้งก็ไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของพนักงานตามผลการประเมินได้ เพราะพนักงานบางคนยังไม่ยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	8	7.08
- หลักเกณฑ์และแนวทางในการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน	5	4.42
- การจัดฝึกอบรมด้านอื่นนอกเหนือจากการอบรมตามผลการประเมินบางส่วนงาน ยังมีน้อยมาก	5	4.42
- ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองขาดการประชาสัมพันธ์ให้ทราบว่า มีสื่ออะไรที่เป็นประโยชน์ต่องานบ้าง	5	4.42
- การจัดฝึกอบรมด้านอื่นนอกเหนือจากการอบรมตามผลการประเมินบางส่วนงาน ยังไม่มีความยุติธรรม/ไม่เสมอภาค ในการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม	4	3.54
- การจัดฝึกอบรมด้านอื่นนอกเหนือจากการอบรมตามผลการประเมินยังมีข้อจำกัด เนื่องจากหัวหน้ามีภารกิจมาก ประกอบกับเวลาจำกัด จึงไม่สามารถดูแลได้เต็มที่	3	2.65
- การจัดฝึกอบรมในปี 2546 ที่จัด ณ สำนักงานภาค กระจุกตัวในช่วงปลายปีอย่างมาก และจัดในวันหยุดทำการ ทำให้พนักงานที่ติดภารกิจในงานหรือเรื่องส่วนตัวไม่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้	3	2.65
- การหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนานั้น อาจมีข้อจำกัดสำหรับส่วนงานที่มีพนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือส่วนงานที่เป็นวิชาชีพเฉพาะ ซึ่งไม่สามารถหมุนเวียนไปปฏิบัติงานด้านอื่นได้	2	1.77
- เนื่องด้วยการปรับโครงสร้างองค์กรยังไม่ชัดเจน ตำแหน่งงานยังมีน้อย ไม่เอื้ออำนวยต่อการหมุนเวียนงาน	2	1.77
- มีจำนวนผู้ใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองน้อย	1	0.88
- การมอบหมายงานส่วนใหญ่หัวหน้ามักมอบหมายให้คนใกล้ชิดหรือคนที่มอบให้ทำเป็นประจำ	1	0.88
- ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองของสาขาจังหวัดลำปางตั้งอยู่ในอาคารสำนักงานซึ่งปิดอาคารในเวลา 17.00 น. จึงทำให้ไม่มีเวลาไปใช้งาน	1	0.88

จากตารางที่ 70 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการพัฒนาพนักงานมาจาก ยังไม่มีการวางแผนและดำเนินการเพื่อปรับปรุงลูกน้องตามผลการประเมินอย่างแท้จริง ร้อยละ 34.51 รองลงมา มีความคิดเห็นว่าพนักงาน ไม่ได้รับทราบหลักเกณฑ์และเหตุผลในการถูกเสนอชื่อเข้ารับการฝึกอบรมอย่างชัดเจน ร้อยละ 30.97 การนำผลการประเมินมาเป็นเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกคนเข้ารับการพัฒนา/อบรม ทำให้ทุกคน ไม่มีโอกาสพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน ร้อยละ 13.27

ตารางที่ 71 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านสวัสดิภาพ  
ในการทำงาน

ปัญหาด้านสวัสดิภาพในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
- สภาพแวดล้อมของบางส่วนงาน เช่น ส่วนเงินตรา มีความเสี่ยงด้านมลภาวะที่จะส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน	1	0.88

จากตารางที่ 71 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัญหาด้านสวัสดิภาพในการทำงานว่าสภาพแวดล้อมของบางส่วนงาน เช่น ส่วนเงินตรา มีความเสี่ยงด้านมลภาวะที่จะส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน ร้อยละ 0.88

ตารางที่ 72 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านการดูแล  
ลูกน้อง

ปัญหาด้านการดูแลลูกน้อง	จำนวน	ร้อยละ
- หัวหน้าดูแลลูกน้องไม่เท่าเทียมกัน ลำเอียง ไม่เสมอภาค	5	4.42
- หัวหน้าบางคนไม่ค่อยให้ความสนใจใส่ใจใกล้ชิดกับลูกน้อง	4	3.54
- หัวหน้าไม่ค่อยชมเชยให้กำลังใจลูกน้อง หรือแสดงความไม่พอใจหากลูกน้องทำงานผิดพลาด	3	2.65
- บางส่วนงานมีข้อจำกัดเรื่องระห่างของสายการบังคับบัญชาระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ทำให้มีโอกาสน้อยในการพูดคุยหรือปรึกษาหารือกัน	2	1.77
- งานบางด้านไม่มีเกณฑ์ปฏิบัติในรายละเอียดบางเรื่องที่เป็นมาตรฐานชัดเจน ต้องใช้วิจารณญาณของผู้ปฏิบัติในการตัดสินใจ	2	1.77
- บางครั้งหัวหน้าขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจเมื่อเกิดการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามระเบียบคำสั่งของธนาคาร	2	1.77
- ในงานบางด้าน มักมีความจำเป็นทำให้ต้องมีกรอนุโลมให้ไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบคำสั่ง	1	0.88

จากตารางที่ 72 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการดูแลลูกน้องมาจากหัวหน้าดูแลลูกน้องไม่เท่าเทียมกัน ลำเอียง ไม่เสมอภาค ร้อยละ 4.42 และมีความคิดเห็นว่าหัวหน้าบางคนไม่ค่อยให้ความสนใจใส่ใจใกล้ชิดกับลูกน้อง ร้อยละ 3.54

ตารางที่ 73 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านอื่นๆ

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ	จำนวน	ร้อยละ
- ผู้บริหาร ไม่สามารถนํานโยบายการบริหารบุคคลด้านต่างๆ ของ รพท.มาใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	15	13.27
- ผู้บริหารขาดการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงนโยบายต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ	14	12.39
- การปรับปรุงแก้ไขระเบียบคำสั่ง ข้อบังคับ เกี่ยวกับการพนักงานมีความล่าช้ามาก โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ของพนักงาน	5	4.42
- หลักเกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ เปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน	4	3.54

จากตารางที่ 73 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านอื่นๆ ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมาจากผู้บริหาร ไม่สามารถนํานโยบายการบริหารบุคคลด้านต่างๆ ของ รพท.มาใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 13.27 รองลงมา มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารขาดการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงนโยบายต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 12.39

## ข้อเสนอแนะของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตารางที่ 74-83)

## ตารางที่ 74 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านการบริหารอัตราค่าจ้าง

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารอัตราค่าจ้าง	จำนวน	ร้อยละ
- ควรเร่งวางแผนบริหารอัตราค่าจ้าง โดยรวมที่ชัดเจนแน่นอน และแจ้งให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน	75	66.37
- ควรเร่งกำหนดนโยบายในการดำเนินการกับอัตราค่าจ้างที่เป็นส่วนเกินอย่างชัดเจน และแจ้งให้พนักงานทราบโดยทั่วกัน	66	58.41
- การปรับโครงสร้างองค์กรควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป นอกเหนือจากการดำเนินการตามหลักวิชาการที่เป็นสากลแล้ว ยังควรคำนึงถึงสภาพของสังคมไทยด้วย ไม่ควรมุ่งลดงานหรือลดอัตราค่าจ้างเป็นหลัก	23	20.35
- การดำเนินการกับอัตราค่าจ้างส่วนเกินควรเป็นแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย และคำนึงถึงผลกระทบต่อชีวิตและครอบครัวของพนักงาน	20	17.70
- ควรยกเลิกการระบุว่าใครเป็นอัตราค่าจ้างส่วนเกินบ้าง หากจะระบุก็ควรระบุในภาพรวมเป็นจำนวนคน เช่น ส่วนงานใดมีอัตราค่าจ้างรวมเท่าใด และจะต้องลดลงเหลือเท่าใดในที่สุด แล้วให้ส่วนงานบริหารเองตามความเหมาะสม	18	15.93
- ควรจัดให้มีแผนรองรับการลดขนาดองค์กรและกลุ่มที่เป็นอัตราค่าจ้างส่วนเกิน เช่น โครงการออกจากงานก่อนเกษียณ (Early Retirement)	14	12.39
- การวางแผนบริหารอัตราค่าจ้างส่วนเกินควรมีคณะกรรมการที่ดูแลอย่างชัดเจน และให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย เพื่อเป็นการระดมสมอง และแก้ไขปัญหาของพนักงานได้ตรงประเด็น	5	4.42
- แผนงานการปรับโครงสร้างองค์กรและบริหารอัตราค่าจ้าง ควรกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น แบ่งเป็นแผนระยะสั้น แผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาว โดยมีรายละเอียดการดำเนินการและมาตรการรองรับในแต่ละระยะอย่างเหมาะสม	5	4.42
- หากต้องการกำหนดตัวหรือคัดเลือกคนที่จะต้องเป็นอัตราส่วนเกิน ควรมีคณะกรรมการที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรมในการพิจารณา และดำเนินการอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งแจ้งผลให้พนักงานได้ทราบโดยเร็ว เพื่อให้พนักงานได้ทราบและเตรียมตัวหาแนวทางแก้ไขปัญหาล่วงหน้า	5	4.42
- ควรหางานที่มีคุณค่าให้พนักงานที่เป็นอัตราค่าจ้างส่วนเกิน เช่น ไปช่วยปฏิบัติงานให้แก่ส่วนงานที่ต้องการกำลังคน หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร	5	4.42
- การกำหนดตัวคนที่จะต้องเป็นอัตราค่าจ้างส่วนเกิน ควรวิเคราะห์งานให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง เช่น ลักษณะงาน และปริมาณงาน เป็นต้น	4	3.54
- การแก้ปัญหาพนักงานที่เป็นอัตราค่าจ้างส่วนเกิน โดยการผลักดันให้ย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง ควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับงานด้วย	3	2.65
- ควรมีคณะกรรมการที่ดูแลพนักงานที่เป็นอัตราค่าจ้างส่วนเกินอย่างชัดเจน	2	1.77
- นโยบายการดำเนินการกับอัตราค่าจ้างส่วนเกินของสำนักงานใหญ่และสำนักงานภาคต้องมีความสอดคล้องกัน	2	1.77
- ควรมีแนวทางที่ชัดเจนให้กับผู้ที่เป็อัตราค่าจ้างส่วนเกินที่ยังไม่ประสงค์จะออกจากงานก่อนกำหนด	1	0.88
- การให้ผลตอบแทนและความดีความชอบกับอัตราค่าจ้างส่วนเกินต้องเป็นไปเช่นเดียวกับอัตราค่าจ้างปกติ	1	0.88

จากตารางที่ 74 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการบริหาร อัตรากำลังที่ควรเร่งวางแผนบริหารอัตรากำลังโดยรวมที่ชัดเจนแน่นอน และแจ้งให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน ร้อยละ 66.37 ควรเร่งกำหนดนโยบายในการดำเนินการกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกินอย่างชัดเจน และแจ้งให้พนักงานทราบโดยทั่วกัน ร้อยละ 58.41 การปรับโครงสร้างองค์กรควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป นอกเหนือจากการดำเนินการตามหลักวิชาการที่เป็นสากลแล้ว ยังควรคำนึงถึงสภาพของสังคมไทยด้วย ไม่ควรมุ่งลดงานหรือลดอัตรากำลังเป็นหลัก ร้อยละ 20.35

ตารางที่ 75 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านการสรรหาบุคคล

ปัญหาด้านการสรรหาบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
- นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ของ รพท.แล้ว ควรพิจารณาคุณลักษณะที่จำเป็นอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม มนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ หรือทัศนคติในการปฏิบัติงาน	37	32.74
- ควรมีหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกส่วนงาน	14	12.39
- การสรรหาบุคคลควรพิจารณาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเหมาะสมกับงานเป็นหลัก มากกว่าจะดูที่อายุงานหรือวุฒิการศึกษาเป็นหลัก	5	4.42
- การสรรหาบุคคลควรพิจารณาวุฒิการศึกษาให้สอดคล้องกับคุณสมบัติและความจำเป็นของตำแหน่งงาน โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อการบังคับบัญชาด้วย	2	1.77
- ควรสรรหาโดยการเปิดรับบุคคลจากภายนอกเพื่อบรรจุเข้าปฏิบัติงานในสัดส่วนที่เหมาะสม	1	5.26

จากตารางที่ 75 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการสรรหาบุคคลว่านอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ของ รพท.แล้ว ควรพิจารณาคุณลักษณะที่จำเป็นอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม มนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ หรือทัศนคติในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 32.74 ควรมีหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกส่วนงาน ร้อยละ 12.39

ตารางที่ 76 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า

ข้อเสนอแนะด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า	จำนวน	ร้อยละ
- การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้น นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐาน เช่น อายุงานหรือวุฒิการศึกษาแล้ว ควรพิจารณาคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม ความรับผิดชอบ และทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถปฏิบัติงานได้ดีจริงๆ	51	45.13
- การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งควรดำเนินการด้วยความโปร่งใส ชัดเจน และยุติธรรม	45	39.82
- ควรมีการวางแผนอาชีพให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง	15	13.27
- ควรมีแนวทางการพิจารณาคัดเลือกในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนแน่นอน	14	12.39
- หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งในบางตำแหน่ง ไม่ควรกำหนดให้ใช้ความรู้ภาษาอังกฤษ มาเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกด้วย ยกเว้นตำแหน่งที่มีความจำเป็นจริงๆ	11	9.73
- การเลื่อนตำแหน่งควรให้ความสำคัญต่อกับศักยภาพ ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้สามารถคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและมีคุณภาพในการทำงาน	6	5.31
- ผู้ที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารที่ควรเป็นพนักงานในส่วนงานนั้นๆ และมีความรู้ความสามารถในงานเป็นอย่างดี	5	4.42
- ในการเลื่อนตำแหน่งต่ำกว่าระดับผู้บริหารทีม ควรจัดให้มีการอบรมและ/หรือทดสอบด้วย เพื่อพิจารณาก่อนเลื่อนตำแหน่ง	4	3.54
- หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งควรมีความชัดเจนแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยๆ โดยเฉพาะระดับผู้บริหารทีม	3	2.65
- การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในแต่ละส่วนงานมีมาตรฐานและแนวทางการพิจารณาแตกต่างกัน ทำให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบ	2	1.77
- การเลื่อนตำแหน่งควรคำนึงถึงอายุงานด้วยเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน	2	1.77
- การเลื่อนตำแหน่งควรจะไม่ควรคำนึงถึงความอาวุโสมากเกินไป	2	1.77
- การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งควรทดสอบความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่	2	1.77
- กรณีที่โอกาสก้าวหน้าหรือเลื่อนตำแหน่งมีน้อยอันเนื่องมาจากข้อจำกัดของ โครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงาน ควรทบทวนการปรับขยายเพดานเงินเดือน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานที่มีความสามารถและผลการปฏิบัติงานดี ทดแทนข้อจำกัดในการเลื่อนตำแหน่ง	2	1.77
- ควรมีคณะกรรมการที่ทราบปัญหาแท้จริง ช่วยสอดส่องดูแลการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งด้วย	1	0.88
- การทบทวนการกำหนดอายุงานในการเลื่อนตำแหน่งให้เหมาะสม	1	0.88
- การเลื่อนตำแหน่งไม่ควรมีการกำหนดโควต้า	1	0.88

จากตารางที่ 76 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าว่า การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้น นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐาน เช่น อายุงานหรือวุฒิการศึกษาแล้ว ควรพิจารณาคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม ความรับผิดชอบ และทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถปฏิบัติงานได้ดีจริงๆ ร้อยละ 45.13 การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งควรดำเนินการด้วยความโปร่งใส ชัดเจน และยุติธรรม ร้อยละ 39.82 ควรมีการวางแผนอาชีพให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง ร้อยละ 13.27 และควรมีแนวทางการพิจารณาคัดเลือกในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนแน่นอน ร้อยละ 12.39

ตารางที่ 77 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านการโยกย้ายพนักงาน

ข้อเสนอแนะด้านการโยกย้ายพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
- การพิจารณาโยกย้ายควรพิจารณาด้วยความโปร่งใส ชัดเจน และยุติธรรม	12	10.62
- การโยกย้ายพนักงานนั้น นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐาน เช่น อายุงานหรือวุฒิการศึกษาแล้ว ควรพิจารณาคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม ความรับผิดชอบ และทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้จริงๆ	10	8.85
- การโยกย้ายพนักงานข้ามจังหวัดควรทำเฉพาะตำแหน่งที่จำเป็นหรือในกรณีจำเป็น เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่องานและครอบครัวของพนักงาน	2	1.77
- ควรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของ รพท.อย่างจริงจัง	1	0.88

จากตารางที่ 77 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะด้านการโยกย้ายพนักงานว่า การพิจารณาโยกย้ายควรพิจารณาด้วยความโปร่งใส ชัดเจน และยุติธรรม ร้อยละ 10.62 การโยกย้ายพนักงานนั้น นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐาน เช่น อายุงานหรือวุฒิการศึกษาแล้ว ควรพิจารณาคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม ความรับผิดชอบ และทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้จริงๆ ร้อยละ 8.85

ตารางที่ 78 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อเสนอแนะ  
ด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ข้อเสนอแนะด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
- การพิจารณาขึ้นเงินเดือนควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน คุณภาพและปริมาณงานเป็นปัจจัยสำคัญ	39	34.51
- ควรกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยการพิจารณาที่ชัดเจนสามารถวัดผลงานได้ เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาได้อย่างเหมาะสม มีมาตรฐานเดียวกัน และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานได้	34	30.09
- ควรพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ชี้แจงได้	27	23.89
- หลักเกณฑ์และวิธีการการขึ้นเงินเดือนประจำปีควรมีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยโดยไม่จำเป็น	16	14.16
- พนักงานที่มีลักษณะงานและผลงานที่ใกล้เคียงกันไม่ควรได้รับการขึ้นเงินเดือนแตกต่างกันมาก	5	4.42
- ควรลดช่วงห่างระหว่างอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัว (Fixed Rate) ให้น้อยลง	5	4.42
- ควรกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนให้มีความยืดหยุ่น (Flexible Rate) เพื่อให้ผลการขึ้นเงินเดือนของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกันไม่แตกต่างกันมากนัก	2	1.77
- การจัดสรรวงเงินงบประมาณให้แต่ละส่วนงานควรจัดสรร โดยการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนมากกว่าจะจัดสรรให้ทุกส่วนเท่าๆ กัน	2	1.77
- การพิจารณาขึ้นเงินเดือนควรมองภาพรวม มากกว่าการมองที่ตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	1	0.88
- ควรจัดให้ผู้ถูกประเมินมีการเสนอความเห็น (Feedback) ต่อการดำเนินการขึ้นเงินเดือน	1	0.88
- หากมีผู้ไม่เห็นด้วยและร้องเรียน ควรมีกรรมการพิจารณาประกอบด้วย ผู้บริหารที่สูงขึ้นไป หัวหน้า และลูกน้อง	1	0.88
- กรณีที่มีผู้ได้ขึ้นเงินเดือนในอัตราที่ต่ำหรือสูงกว่าปกติควรเปิดเผยให้ทราบทั่วกัน และสามารถชี้แจงได้	1	0.88
- การพิจารณาขึ้นเงินเดือนควรคำนึงถึงความตั้งใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานด้วย นอกเหนือจากผลงาน เพราะคนมีความสามารถไม่เท่ากัน	1	0.88
- ควรกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนเฉพาะอัตราต่ำสุดและอัตราสูงสุด และให้พิจารณาได้แบบยืดหยุ่นในช่วงดังกล่าว	1	0.88

จากตารางที่ 78 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนว่าการพิจารณาขึ้นเงินเดือนควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน คุณภาพและปริมาณงานเป็นปัจจัยสำคัญ ร้อยละ 34.51 ควรกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยการพิจารณาที่ชัดเจนสามารถวัดผลงานได้ เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาได้อย่างเหมาะสม มีมาตรฐานเดียวกัน และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 30.09 ควรพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ชี้แจงได้ ร้อยละ 23.89 และหลักเกณฑ์และวิธีการการขึ้นเงินเดือนประจำปีควรมีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยโดยไม่จำเป็น ร้อยละ 14.16



ตารางที่ 79 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อเสนอแนะด้าน  
การบริหารผลงาน

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารผลงาน	จำนวน	ร้อยละ
- ควรมีหลักเกณฑ์ในการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลจริงจิง	58	51.33
- การประเมินควรเป็นไปด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส ชี้แจงได้	52	46.02
- ในกระบวนการประเมิน หัวหน้าควรให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และวางแผนการปรับปรุงพัฒนาตนเอง	36	31.86
- หัวหน้าควรให้ความสำคัญในการนำผลการประเมิน ไปใช้วางแผนปรับปรุงพัฒนาลูกน้องตามผลการประเมินอย่างจริงจัง	31	27.43
- การประเมินควรมองที่ศักยภาพในการทำงาน	10	8.85
- ควรพิจารณาผลการปรับปรุงพัฒนาของพนักงานหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ว่าสามารถปรับปรุงหรือแก้ไขจุดอ่อนตามการประเมินได้หรือไม่ มาประกอบการประเมินในปีถัดไปด้วย	5	4.42
- ควรขอให้มีความชัดเจนของ โครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้าง จึงค่อยพิจารณาการหมุนเวียนงานเพื่อการพัฒนา	2	1.77
- ควรจัดอบรมผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจในการประเมินอย่างแท้จริง	2	1.77
- ควรจัดให้มีการประเมินเป็นรายไตรมาสและเก็บคะแนนไว้เป็นระยะๆ	2	1.77
- ควรมีผลการประเมินให้ลูกน้องเก็บไว้เพื่อประกอบการปรับปรุงพัฒนาต่อไป	2	1.77
- ควรมีผลการประเมินให้ลูกน้องเก็บไว้เพื่อประกอบการปรับปรุงพัฒนาต่อไป	2	1.77
- ควรแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบทันทีหลังจากที่ผู้ประเมิน ได้ประเมินเสร็จแล้ว	2	1.77
- การประเมินควรทำโดยทีมงานหรือกลุ่มบุคคลที่เหมาะสม	1	0.88
- ควรแบ่งการประเมินเป็นปีละ 2-3 ครั้ง เพื่อให้ได้ผลที่ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงมากขึ้น และสามารถติดตามความคืบหน้าของพัฒนาการได้	1	0.88
- หากผู้รับการประเมินไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน ควรให้ทำความเข้าใจหรือตั้งกรรมการอิสระตรวจสอบ	1	0.88
- ควรมีการดำเนินการกับผู้บริหารที่ประเมิน โดยใช้ความรู้สึกส่วนตัว	1	0.88
- ควรมีการประเมินแบบ 360 องศา	1	0.88
- ควรเตรียมการชี้แจงให้ผู้บริหาร/พนักงาน ได้ศึกษาเตรียมตัวก่อนดำเนินการ ได้แต่เนิ่นๆ	1	0.88
- หัวหน้าต้องมีสติในการชี้แจงผลการประเมินให้ลูกน้องรับทราบ	1	0.88
- ในแบบฟอร์มการประเมินควรดึงผลการประเมินคุณลักษณะที่จำเป็น ในแบบประเมินของปีก่อนมาใส่ไว้ให้ด้วย เพื่อมิให้หัวหน้าต้องเสียเวลาค้นข้อมูลเดิมมาใช้ในการพิจารณา	1	0.88
- ควรประเมินตั้งแต่ต้นปี เพื่อให้มีเวลาในการพัฒนาได้อย่างครบถ้วน	1	0.88

จากตารางที่ 79 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านบริหารผลงานว่าควรมีหลักเกณฑ์ในการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลจริงจิง ร้อยละ 51.33 การประเมินควรเป็นไปด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส ชี้แจงได้ ร้อยละ 46.02 ในกระบวนการประเมิน หัวหน้าควรให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และวางแผนการปรับปรุงพัฒนาตนเอง ร้อยละ 31.86 หัวหน้าควรให้ความสำคัญในการนำผลการประเมินไปใช้วางแผนปรับปรุงพัฒนาลูกน้องตามผลการประเมินอย่างจริงจัง ร้อยละ 27.43

ตารางที่ 80 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาพนักงาน

ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
- ควรมีการวางแผนและดำเนินการเพื่อพัฒนาพนักงานตามผลการประเมินอย่างจริงจัง	47	41.59
- ควรแจ้งหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ตามผลการประเมินเพื่อการพัฒนาให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน	38	33.63
- ควรเพิ่มโควตาในการเข้าอบรมที่สำนักงานใหญ่ให้มากขึ้น	18	15.93
- ควรให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ เท่าเทียมกัน โดยไม่ถูกจำกัดด้วยผลการประเมิน	15	13.27
- ควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีศักยภาพได้มีโอกาสหมุนเวียนงานทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน เพื่อสร้างพนักงานที่มีความรู้ในงานหลายๆ ด้าน	11	9.73
- ควรแจ้งแผนการฝึกอบรม และกำหนดเวลาการจัดฝึกอบรมประจำปีให้พนักงานได้ทราบล่วงหน้าตั้งแต่เนิ่นๆ	11	9.73
- ควรมีแนวทางดำเนินการกับพนักงานที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แม้ถูกส่งเข้ารับการฝึกอบรมมาแล้ว เช่น การนำมาทำงานร่วมกัน	5	4.42
- สถาบันฝึกอบรมควรมีหลักเกณฑ์และแนวทางในการฝึกอบรมที่ชัดเจนแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย	5	4.42
- ควรส่งพนักงานไปอบรมกับองค์กรภายนอกในเรื่องที่มีประโยชน์หรือมีความจำเป็นต่องาน	4	3.54
- ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์หรือจัดกิจกรรม เพื่อชักชวนให้พนักงานเข้าใช้บริการมากขึ้น	4	3.54
- ควรจัดให้มีการฝึกอบรมความรู้ที่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติโดยตรงของส่วนงานให้มากขึ้น	3	2.65
- ควรกำหนดให้มีการหมุนเวียนงานเป็นระยะเวลาที่แน่นอนไว้ล่วงหน้า เช่น ทุก 4 ปี เป็นต้น	2	1.77
- ควรให้ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการ ทำหน้าที่ดูแลการปรับปรุงพัฒนาของแต่ละส่วนงาน	2	1.77
- ควรมีการมอบหมายงานใหม่ งานที่สำคัญ หรืองานพิเศษ ให้ลูกน้องได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพหรือเรียนรู้งานเพิ่มขึ้น	2	1.77
- ควรมีช่องทางให้พนักงานแจ้งปัญหาหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการดำเนินการพัฒนาภายในส่วนงานต่อผู้บริหารระดับสูง	1	0.88

จากตารางที่ 80 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาพนักงานว่าควรมีการวางแผนและดำเนินการเพื่อพัฒนาพนักงานตามผลการประเมินอย่างจริงจัง ร้อยละ 41.59 ควรแจ้งหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ตามผลการประเมินเพื่อการพัฒนาให้พนักงานได้ทราบ โดยทั่วกัน ร้อยละ 33.63 ควรเพิ่มโควตาในการเข้าอบรมที่สำนักงานใหญ่ให้มากขึ้น ร้อยละ 15.93 และควรให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ เท่าเทียมกัน โดยไม่ถูกจำกัดด้วยผลการประเมิน ร้อยละ 13.27

All rights reserved

ตารางที่ 81 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อเสนอแนะ  
ด้านสวัสดิภาพในการทำงาน

ข้อเสนอแนะด้านสวัสดิภาพในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
- ควรหมั่นสอดส่องดูแลสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพของพนักงาน	1	0.88

จากตารางที่ 81 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะด้านสวัสดิภาพในการทำงานว่าควรหมั่นสอดส่องดูแลสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพของพนักงาน ร้อยละ 0.88

ตารางที่ 82 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อเสนอแนะด้าน  
การดูแลลูกน้อง

ข้อเสนอแนะด้านการดูแลลูกน้อง	จำนวน	ร้อยละ
- หัวหน้าควรมีธรรมาภิบาลในการปกครองดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง	5	4.42
- หัวหน้าควรให้ความสำคัญกับการแบ่งเวลาเพื่อดูแลเอาใจใส่ลูกน้องมากขึ้น	4	3.54
- ส่วนงานใดที่หัวหน้ามีภารกิจมากหรือไม่มีเวลาเพียงพอที่จะดูแลลูกน้อง ควรมอบหมายให้บุคคลที่เหมาะสมช่วยดูแลแทน	1	0.88
- ควรมีมาตรการตรวจสอบติดตามว่าหัวหน้าได้ดูแลลูกน้องอย่างเสมอภาคและให้โอกาสลูกน้องทุกคนหรือไม่	1	0.88
- ควรดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบคำสั่งอย่างเคร่งครัด โดยไม่ควรอนุโลมหรือผ่อนผัน แต่หากมีความจำเป็นและเห็นว่าเหมาะสมก็ควรขอแก้ไขระเบียบคำสั่งให้สอดคล้องกับความเป็นจริงต่อไป	1	0.88

จากตารางที่ 82 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะด้านการดูแลลูกน้องว่าหัวหน้าควรมีธรรมาภิบาลในการปกครองดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง ร้อยละ 4.42 และหัวหน้าควรให้ความสำคัญกับการแบ่งเวลาเพื่อดูแลเอาใจใส่ลูกน้องมากขึ้น ร้อยละ 3.54

ตารางที่ 83 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อเสนอแนะด้าน  
อื่นๆ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ	จำนวน	ร้อยละ
- ควรจัดให้มีการอบรม/พัฒนาผู้บริหาร ให้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการบริหารบุคคลแนวใหม่อย่างแท้จริง	16	14.16
- ธปท.มีการปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์วิธีการในการบริหารบุคคล หรือนำนโยบายการบริหารบุคคลใหม่ๆ มาใช้ในหลายด้าน จึงควรจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหาร ในหลักเกณฑ์วิธีการหรือนโยบายต่างๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจอย่างแท้จริง สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	15	13.27
- ผู้บริหารควรถ่ายทอดนโยบายการบริหารบุคคล ข้อมูล และข่าวสารต่างๆ ให้ลูกน้องทราบโดยทันที อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญๆ	14	12.39
- หลักเกณฑ์ต่างๆเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีความชัดเจน แน่นนอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย	4	3.54

จากตารางที่ 83 พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า ควรจัดให้มีการอบรม/พัฒนาผู้บริหาร ให้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการบริหารบุคคลแนวใหม่อย่างแท้จริง ร้อยละ 14.16 ธปท.มีการปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์วิธีการในการบริหารบุคคล หรือนำนโยบายการบริหารบุคคลใหม่ๆ มาใช้ในหลายด้าน จึงควรจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหาร ในหลักเกณฑ์วิธีการหรือนโยบายต่างๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจอย่างแท้จริง สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 13.27 และผู้บริหารควรถ่ายทอดนโยบายการบริหารบุคคล ข้อมูล และข่าวสารต่างๆ ให้ลูกน้องทราบโดยทันที อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญๆ ร้อยละ 12.39