

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่อง ระบบบริการงานทรัพยากรบุคคลธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ความคิดเห็นจากพนักงานระดับบริหารทุกคน จำนวน 19 คน ในเรื่องผลการดำเนินการตามระบบบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ของ สปท. รวมทั้งขอบเขตงาน และการให้บริการของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 ในด้านต่างๆ
2. ความคิดเห็นจากพนักงานระดับต่ำกว่าผู้บริหาร จำนวน 113 คน ในเรื่องผลการดำเนินการตามระบบบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ของ สปท.

ผลการศึกษาสรุไปได้ดังนี้

พนักงานระดับผู้บริหาร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารเป็นเพศชาย ร้อยละ 73.68 และเพศหญิง ร้อยละ 26.32 ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 57.89 รองลงมามีอายุ 46-50 ปี ร้อยละ 31.58 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 57.89 รองลงมาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 31.58 มีอายุการทำงานใน สปท. 21-30 ปี ร้อยละ 42.11 รองลงมา มากกว่า 30 ปี ร้อยละ 42.10 ส่วนใหญ่เป็นระดับผู้บริหารทีม ร้อยละ 63.16 รองลงมาเป็นผู้บริหารส่วน ร้อยละ 26.31 สังกัดสำนักงานภาคเหนือ (เชียงใหม่) ร้อยละ 78.95 และสังกัดสาขา จังหวัดลำปาง ร้อยละ 21.05

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ ของผู้บริหาร เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวใหม่ของ สปท.

ผู้บริหารมีความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับผลการดำเนินการตามระบบ
การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผ่านการปรับปรุงมาระยะหนึ่ง ดังนี้

1. ด้านการบริหารอัตรากำลัง

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับ ไม่เห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการบริหาร
อัตรากำลังโดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าได้มีการวางแผน
บริหารอัตรากำลังอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนองนโยบายที่จะลดขนาดองค์กรให้เป็นองค์กรกระทัดรัด
ในอนาคต และมีแนวทางในการดำเนินการอย่างชัดเจนกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่
มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน หรืออัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลังปกติอื่นๆ เช่น พนักงานปฏิบัติงาน
พิเศษ

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการบริหารอัตรากำลังมาจากการ
ปรับโครงสร้างองค์กรยังไม่มีความชัดเจนแน่นอน ทำให้ไม่สามารถวางแผนบริหารอัตรากำลังได้
อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 52.63 รองลงมา มีความคิดเห็นว่าการดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กร
ขาดการวางแผนรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาอย่างมีระบบและเป็นรูปธรรม ร้อยละ 47.37
ไม่มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน ในการดำเนินการกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มี
แนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน ตลอดจนอัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลังปกติอื่นๆ ร้อยละ 47.37

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการบริหารอัตรากำลังว่าสายงานที่รับผิดชอบ
ชอบในการปรับโครงสร้างองค์กรควรเร่งศึกษาและวางแผนปรับโครงสร้างองค์กรสำนักงานภาค
เหนือที่ชัดเจนแน่นอน และแจ้งให้สายงานและพนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน ร้อยละ 47.37 ควรเร่ง
กำหนดนโยบายเพื่อวางแผนดำเนินการกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกินอย่างชัดเจน และแจ้งให้ทราบ
โดยทั่วกัน ร้อยละ 47.37 ในการวางแผนปรับลดขนาดองค์กรควรคำนึงถึงความสามารถในการ
บริหารผลกระทบที่จะเกิดตามมาด้วย โดยมีแผนงานหรือมาตรการรองรับผลกระทบดังกล่าวอย่าง
เหมาะสมไปในคราวเดียวกัน ร้อยละ 31.58

2. ด้านการสรรหาบุคคล

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านสรรหาบุคคล โดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ สปท. ในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรากำลังที่ว่างมีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) และการดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรากำลังว่างที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการสรรหาบุคคลมาจากหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคคลมักมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ร้อยละ 15.79 และการคัดเลือกบุคคลโดยพิจารณาจากคุณสมบัติมาตรฐาน เช่น อายุงาน หรือวุฒิการศึกษา เป็นหลัก ทำให้บางครั้งอาจได้คนที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ขาดความรับผิดชอบ ทำให้เมื่อเกิดปัญหาหลังจากที่บรรจุเข้าเป็นพนักงานแล้วจะแก้ไขได้ยาก ร้อยละ 10.53

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะด้านการสรรหาบุคคลว่าควรมีหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลที่ชัดเจนและแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย ร้อยละ 15.79 และ นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ของ สปท.แล้ว ควรพิจารณาคุณลักษณะที่จำเป็นอื่นๆ ด้วย ร้อยละ 10.53

3. ด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าโดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าได้มีการวางแผนอาชีพให้ลูกน้อง เพื่อให้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าได้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่า หลักเกณฑ์ของ สปท. ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้ามาจากยังไม่มีหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพอย่างชัดเจน และยังมีได้นำมาใช้จริงจัง ร้อยละ 36.84 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานภาคเหนือมีตำแหน่งงานไม่มาก โดยเฉพาะในระดับที่สูงขึ้นไป ประกอบกับการปรับโครงสร้างองค์กรยังจะส่งผลต่อการลดขนาดองค์กรและอัตรา

กำลัง ทำให้ไม่เอื้ออำนวยต่อการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าให้พนักงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 31.58 และหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมา โดยเฉพาะระดับผู้บริหารทีม ไม่นั่นอน มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก ร้อยละ 26.32

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าว่าควรกำหนด หลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพที่ชัดเจนแน่นอนและแจ้งให้ทราบ โดยทั่วกัน ร้อยละ 36.84 การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า ควรคำนึงถึง ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย ทั้งในการวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล ร้อยละ 15.79 และควรศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการคัดเลือกผู้บริหารทีมให้ดี ก่อนที่จะกำหนดหลัก เกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมชัดเจนและแน่นอน เนื่องจากเป็นกระบวนการกระทบต่องานของ ปรท. และมีผลต่ออนาคตของบุคลากรในระยะยาว ร้อยละ 15.79

4. ด้านการโยกย้ายพนักงาน

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการ โยกย้าย พนักงาน โดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่า หลักเกณฑ์ของ ปรท. ในการโยกย้ายพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) และการ โยกย้าย พนักงานที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการ โยกย้ายพนักงานมาจากขั้นตอนในการ ดำเนินการกรณีที่พนักงานขอ โยกย้ายข้ามสายงานด้วยตนเองยังขาดความคล่องตัว ไม่สามารถตอบ สนองความต้องการของพนักงาน ได้ดีเพียงพอ ร้อยละ 5.26 การ โยกย้ายบางครั้งได้ผู้ที่มีคุณสมบัติ ไม่เหมาะสมกับงาน ร้อยละ 5.26 และการดำเนินการ โยกย้ายพนักงานในภาพรวมของ ปรท. ยังมี ความล่าช้า ร้อยละ 5.26

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะด้านการ โยกย้ายพนักงานว่าควรกำหนดขั้นตอนและวิธี ปฏิบัติในการดำเนินการ โยกย้ายข้ามสายงานที่แน่นอน เป็นมาตรฐาน มีความชัดเจน รวดเร็ว และ คล่องตัวมากขึ้น ร้อยละ 5.26 ควรหาแนวทางแก้ไขการดำเนินการ โยกย้ายพนักงานในภาพรวมของ ปรท. ให้มีความรวดเร็วในทางปฏิบัติ เพื่อให้ส่วนงานและพนักงานเตรียมความพร้อมได้มากขึ้น ร้อยละ 5.26 และควรพิจารณาตัวบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ร้อยละ 5.26

5. ด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนโดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ สปท. ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี มีความเหมาะสม (เช่น การกำหนดอัตรการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัวหรือ Fix Rate เป็นต้น) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม และได้มีการกำหนดกรอบ เงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์เป็นการภายในแต่ละส่วนงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี นอกเหนือจากกรอบ เงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์ที่ สปท. กำหนด

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาด้านพิจารณาขึ้นเงินเดือนมาจากการกำหนดอัตรการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัว (Fixed Rate) ทำให้การพิจารณาขึ้นเงินเดือนไม่คล่องตัว เนื่องจากขาดความยืดหยุ่น ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง ประกอบกับวงเงินงบประมาณสำหรับขึ้นเงินเดือนมีจำกัด ร้อยละ 68.42 หลักเกณฑ์และวิธีการในการขึ้นเงินเดือนไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงบ่อย ร้อยละ 21.05

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนว่าควรกำหนดอัตรการขึ้นเงินเดือนแบบเป็นช่วงอัตรา (Flexible Rate) ให้มีความยืดหยุ่นในการพิจารณา ร้อยละ 52.63 ควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนแน่นอน และใช้ได้ในระยะเวลานานพอสมควร ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือบ่อยครั้ง ร้อยละ 21.05

6. ด้านการบริหารผลงาน

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการบริหารผลงานโดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าได้มีการนำผลการประเมินผลเพื่อพัฒนา (H E D I) ไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลอย่างจริงจัง เช่น การหมุนเวียนงาน การโยกย้าย หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการบริหารผลงานในด้านอื่นๆ ที่เหลือ

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาด้านบริหารผลงานมาจากยังไม่มีมีการนำผลการประเมินเพื่อพัฒนาไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลอย่างจริงจัง ร้อยละ 63.16 การประเมินยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาให้เกรดแต่ละหัวข้อที่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับดุลพินิจและมุมมอง

ของผู้ประเมินแต่ละคนซึ่งแตกต่างกันไป ร้อยละ 31.58 พนักงานบางส่วนไม่สามารถยอมรับผลการประเมินที่เป็นจุดอ่อนของตนเองได้ ร้อยละ 21.05 และหัวข้อในการประเมินมีมากเกินไป ทำให้การประเมินมีความซับซ้อนยุ่งยากและไม่ได้ผลเท่าที่ควร ร้อยละ 21.05

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านบริหารผลงานว่า ควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้ในการพิจารณาให้เกรดในการประเมิน เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปในแนวทางเดียวกันและมีมาตรฐาน ร้อยละ 31.58 ควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจนแน่นอน ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือบ่อยครั้ง ร้อยละ 26.32 ควรกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ร้อยละ 21.05 และควรลดหัวข้อการประเมินให้น้อยลง โดยเน้นเฉพาะปัจจัยที่สำคัญ เพื่อให้สามารถมุ่งเน้นในประเด็นที่สำคัญจริง และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ตรงจุดและมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 21.05

7. ด้านการพัฒนาพนักงาน

ผู้บริหารผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการพัฒนาพนักงานโดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าสามารถดำเนินการให้ลูกน้องได้เข้ารับการฝึกอบรมตามที่เสนอชื่อไว้ได้อย่างครบถ้วนตามแผน ทั้งหลักสูตรของสถาบันฝึกอบรม(หลักสูตรกลาง) และหลักสูตรที่สำนักงานภาคดำเนินการเอง(หลักสูตรส่วนงาน) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการด้านการพัฒนาพนักงานด้านอื่นๆ

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการพัฒนาพนักงานมาจากนอกเหนือจากการฝึกอบรมแล้ว ยังไม่มีหลักเกณฑ์หรือแนวทางในการพัฒนาพนักงานด้านอื่นที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือ(Tools)สำหรับให้ผู้บริหารใช้ในการพัฒนาพนักงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 31.58 หลักเกณฑ์และแนวทางในการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน ร้อยละ 26.32 นอกจากนี้ ในปี 2546 มีการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการเสนอชื่อพนักงานเข้ารับการอบรมว่า ต้องพิจารณาจากผลการประเมิน โดยเน้นผู้ที่ได้รับการประเมินว่ามีจุดอ่อนในปัจจัยต่างๆ เป็นหลัก แต่มิได้แจ้งหลักเกณฑ์และเงื่อนไขดังกล่าวให้ผู้บริหารและพนักงานได้ทราบล่วงหน้า ทำให้เกิดปัญหาในการวางแผนและการดำเนินการพัฒนาพนักงานของสายงาน ร้อยละ 26.32 และสถาบันฝึกอบรมไม่สามารถจัดหลักสูตรฝึกอบรมและกำหนดเวลาในการอบรมแล้วแจ้งให้สายงานทราบได้ตั้งแต่เนิ่นๆ โดยเฉพาะในปี 2546 ทำให้การจัดฝึกอบรมมีความซุกซลักและกระจุกตัวในช่วงปลายปีอย่างมาก ส่งผลกระทบให้การฝึกอบรมประสบปัญหาและอุปสรรคในหลายด้าน และการฝึกอบรมหลายหลักสูตรจึงไม่ได้ผลเท่าที่ควร ร้อยละ 26.32

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาพนักงานว่าควรมีหลักเกณฑ์หรือแนวทางในการพัฒนาพนักงานด้านอื่นที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือ (Tools) สำหรับให้ผู้บริหารใช้ในการพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากการฝึกอบรม ร้อยละ 31.58 สถาบันฝึกอบรมควรมีหลักเกณฑ์และแนวทางในการฝึกอบรมที่ชัดเจนแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย ร้อยละ 26.32 สถาบันฝึกอบรมควรวางแผนการจัดการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเตรียมการล่วงหน้าเพื่อให้สามารถกำหนดรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม และกำหนดเวลาการจัดฝึกอบรมประจำปีได้ตั้งแต่ต้นปี แล้วแจ้งให้ทุกสายงานได้ทราบแต่เนิ่นๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการพัฒนาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 26.32 และสถาบันฝึกอบรมควรแจ้งหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการเสนอชื่อพนักงานเข้ารับการอบรมให้ผู้บริหารและพนักงานได้ทราบล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ เพื่อให้สามารถวางแผนและการดำเนินการพัฒนาพนักงานของสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 26.32

8. ด้านสวัสดิภาพในการทำงาน

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านสวัสดิภาพในการทำงานโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 3.11 ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าได้มีการดูแลสุขภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพของพนักงาน และได้มีการสนับสนุนและผลักดันให้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น การดูแลห้องทำงานและโต๊ะทำงานให้สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย หรือ การดำเนินกิจกรรม 5 ส เป็นต้น

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่ามีปัญหาด้านสวัสดิภาพในการทำงานของบางส่วนงาน เช่น ส่วนเงินตรา เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อมลภาวะมากกว่าส่วนงานอื่น ร้อยละ 5.26

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะด้านสวัสดิภาพในการทำงานว่าควรจัดให้มีการทำกิจกรรม 5 ส อีก และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 5.26

9. ด้านการดูแลลูกน้อง

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการดูแลลูกน้องโดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่า ได้มีการใช้เวลาเอาใจใส่ดูแลลูกน้อง ให้การปรึกษาหารือและช่วยเหลือ ทั้งในโอกาสทั่วไปและเมื่อมีปัญหาทั้งเรื่องงานและส่วน

ตัว ได้มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้การยอมรับยกย่องชมเชยลูกน้องในโอกาสอันควร และได้มีการดูแลให้พนักงานปฏิบัติตาม นโยบายและระเบียบคำสั่งของ รพท.

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการดูแลลูกน้องมาจากบางครั้งผู้บริหารมีงานมาก ทำให้เอาใจใส่หรือให้เวลาในการดูแลลูกน้องได้ไม่มากเท่าที่ควร ร้อยละ 5.26 และปัญหาบางเรื่องผู้บริหารไม่ได้รับความช่วยเหลือหรือไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ร้อยละ 5.26

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะด้านการดูแลลูกน้องว่า ผู้บริหารควรปรับตัว ปรับใจ ให้เวลากับปัญหาของพนักงาน ร้อยละ 5.26 และผู้บริหารต้องฝึกฝนการแก้ปัญหา ร้อยละ 5.26

10. ด้านอื่นๆ

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านอื่นๆ ของระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลมาจากหลักเกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ เปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน ทำให้การบริหารบุคคลขาดประสิทธิภาพ ร้อยละ 47.37 ศึกษารนำนโยบายหรืองานด้านการบริหารบุคคลมาให้ปฏิบัติมากมายและต่อเนื่อง ในขณะที่ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในงานประจำมาก จึงมักไม่มีเวลามากเพียงพอที่จะดำเนินการตามได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 26.32 และผู้บริหารส่วนใหญ่มิใช่ผู้เชี่ยวชาญ หรือมีทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในแบบมืออาชีพ ร้อยละ 10.53

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ 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 เกี่ยวกับขอบเขตงานและการให้บริการของ
ทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 (Human Resources Shared Services Team 21)

ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 ดังนี้

1) ขอบเขตงานของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21

1.1 ขอบเขตงานด้านการให้บริการงานทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับขอบเขตงานด้านการให้บริการงานทรัพยากรบุคคลโดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งกับหน้าที่ประสานงานระหว่างสำนักงานภาคเหนือและสายทรัพยากรบุคคล ในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ ตามนโยบายของ รพท. และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับหน้าที่ในการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะแก่หัวหน้าทุกระดับของสายงาน ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ และหน้าที่ในการนำหลักเกณฑ์และวิธีการ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ จาก สทบ.มาแจ้งต่อผู้บริหาร

1.2 ขอบเขตงานด้านการบริหารบุคคล

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับขอบเขตงานด้านการบริหารบุคคลโดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งกับหน้าที่ประสานงานระหว่างสำนักงานภาคเหนือและสายพัฒนาองค์กร ในการดำเนินการ ด้าน โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับขอบเขตงานด้านการบริหารบุคคลอื่นๆ

1.3 ขอบเขตงานด้านอื่นๆ

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับขอบเขตงานด้านอื่นๆ โดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับ หน้าที่ประสานงานระหว่างสำนักงานภาคเหนือและสายงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่ประสานงานและดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินค่างาน/การปรับเปลี่ยนค่างาน หน้าที่ประสานงานและดำเนินการ ด้านการจัดทำบันทึก หนังสือออก ตามที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานภาคเหนือ และหน้าที่ประสานงานและดำเนินการ ด้านการรับนักศึกษาฝึกงาน

2) ผลการให้บริการของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21

2.1 ผลการให้บริการด้านการให้บริการงานทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับได้ผลดีกับผลการให้บริการด้านการให้บริการงานทรัพยากรบุคคลโดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับได้ผลดีกับหน้าที่ประสานงานระหว่างสำนักงานภาคเหนือและสายทรัพยากรบุคคล ในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ ตามนโยบายของ สปท. หน้าที่ในการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะแก่หัวหน้าทุกระดับของสายงาน ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ และหน้าที่ในการนำหลักเกณฑ์และวิธีการ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ จาก สทบ.มาแจ้งต่อผู้บริหาร

2.2 ผลการให้บริการด้านการบริหารบุคคล

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับได้ผลดีกับผลการให้บริการด้านการบริหารบุคคลโดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับได้ผลปานกลางกับหน้าที่ประสานงานและดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับอัตรากำลังส่วนเกิน และมีความคิดเห็นในระดับได้ผลดีกับผลการให้บริการด้านการบริหารบุคคลอื่นๆ

2.3 ผลการให้บริการด้านอื่นๆ

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับได้ผลดีกับผลการให้บริการด้านอื่นๆ โดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับได้ผลดีกับหน้าที่ประสานงานระหว่างสำนักงานภาคเหนือ และสายงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่ที่ประสานงานและดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินค่างาน/การปรับเปลี่ยนค่างาน หน้าที่ที่ประสานงานและดำเนินการ ด้านการจัดทำบันทึก หนังสือออก ตามที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานภาคเหนือ และหน้าที่ที่ประสานงานและดำเนินการด้านการรับนักศึกษาฝึกงาน

3) สายการบังคับบัญชาของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าทีมบริหารงานทรัพยากรบุคคล 21 ควรมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อสายงาน คือ สังกัดสำนักงานภาคเหนือ ร้อยละ 78.95 รองลงมามีความคิดเห็นว่าควรสังกัดสายทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่ เช่นเดิม ร้อยละ 10.53 และมีความคิดเห็นว่าสังกัดสายงานใดก็ได้ ร้อยละ 10.52

ผู้บริหารจำนวน 15 คนที่มีความคิดเห็นว่ทีมบริหารงานทรัพยากรบุคคล 21 ควรสังกัดต่อสำนักงานภาคเหนือ นั้น ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่เนื่องจากปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับสำนักงานภาคเหนือโดยตรง รองลงมามีความคิดเห็นว่เนื่องจากปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพนักงานของสำนักงานภาคเหนือมากกว่า และมีความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคลของสายงาน

ผู้บริหารจำนวน 2 คน ที่มีความคิดเห็นว่ทีมบริหารงานทรัพยากรบุคคล 21 ควรสังกัดต่อสายทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่ เช่นเดียวกับปัจจุบัน นั้น มีความคิดเห็นว่เนื่องจากปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับสายทรัพยากรบุคคล (แต่ควรให้สำนักงานภาคเป็นผู้พิจารณาผลการปฏิบัติงานเอง) และเนื่องจากการติดต่อประสานงานกับสายทรัพยากรบุคคลน่าจะได้รับความสะดวกมากกว่า

ผู้บริหารจำนวน 2 คนที่มีความคิดเห็นว่ทีมบริหารงานทรัพยากรบุคคล 21 จะสังกัดสายงานใดก็ได้ เนื่องจากไม่ว่าจะสังกัดสายงานใด ก็สามารถให้บริการได้เช่นเดียวกัน

4) รูปแบบในการดูแลงานด้านบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสายงาน

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่รูปแบบการดูแลงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานภาคเหนือควรเป็นรูปแบบของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลดังเช่นปัจจุบัน ร้อยละ 78.95 และควรอยู่ในรูปแบบอื่นๆ ร้อยละ 21.05

ผู้บริหารจำนวน 15 คนที่มีความคิดเห็นว่การดูแลงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรอยู่ในรูปแบบของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลดังเช่นปัจจุบัน นั้น เนื่องจากเป็นรูปแบบที่สามารถช่วยผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการให้บริการในปัจจุบันสามารถทำได้คืออยู่แล้ว

ผู้บริหารจำนวน 4 คน ที่มีความคิดเห็นว่การดูแลงานบริหารทรัพยากรบุคคลควรอยู่ในรูปแบบอื่น

- ควรใช้รูปแบบเดิมคือส่วนพัฒนาบุคคลและบริหาร เนื่องจาก เป็นการพัฒนาผู้บริหารของสำนักงานภาคเหนือให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างทั่วถึง
- ควรปรับเปลี่ยนเป็นทีมงานที่ดูแลด้านทรัพยากรบุคคลและกระจายไปประจำอยู่ทุกส่วนงาน เนื่องจาก สามารถดูแลงานทรัพยากรบุคคลของแต่ละส่วนงานของสำนักงานภาคเหนือได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- ควรปรับเปลี่ยนเป็นคณะทำงานขึ้นตรงต่อหัวหน้าสายงาน(ผู้อำนวยการอาวุโส) เพื่อให้มีหน้าที่ในการประสานงานกับสายทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก

- ควรปรับเปลี่ยนโดยจัดตั้งทีมใหม่และนำงานการพนักงานด้านธุรการทั่วไปเกี่ยวกับการพนักงานเข้ามารวมด้วย เพื่อดูแลงานด้านบุคคลให้ครบทุกด้าน และให้มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับส่วน เพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พนักงานระดับต่ำกว่าผู้บริหาร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย ร้อยละ 53.98 และเพศหญิง ร้อยละ 46.02 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-45 ปี ร้อยละ 23.89 รองลงมาคือ อายุ 31-35 ปี ร้อยละ 23.01 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 55.75 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 30.97 มีอายุการทำงานใน รพท. ไม่เกิน 20 ปี ร้อยละ 68.14 รองลงมาคือ 21-30 ปี ร้อยละ 23.89 เป็นระดับเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 41.59 รองลงมาคือระดับ เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน ร้อยละ 26.55 สังกัดสำนักงานภาคเหนือ (เชียงใหม่) ร้อยละ 69.03 และสังกัดสาขาจังหวัดลำปาง ร้อยละ 30.97

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ ของพนักงาน เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวใหม่ของ รพท.

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับผลการดำเนินการตามระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผ่านการปรับปรุงมาระยะหนึ่ง ดังนี้

1. ด้านการบริหารอัตรากำลัง

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการบริหารอัตรากำลังโดยรวม ในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่า ได้มีการวางแผนบริหารอัตรากำลังอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนองนโยบายที่จะลดขนาดองค์กรให้เป็นองค์กรกระทัดรัดในอนาคต และมีแนวทางในการดำเนินการอย่างชัดเจน กับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน หรืออัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลังปกติอื่นๆ เช่น พนักงานปฏิบัติงานพิเศษ

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการบริหาร อัตรากำลังมาจากไม่มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน ในการดำเนินการกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน ตลอดจนอัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลังปกติอื่นๆ ร้อยละ 66.37 รองลงมาที่มีความคิดเห็นว่าไม่มีการวางแผนบริหารอัตรากำลังอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนองนโยบายที่จะลดขนาดองค์กร ให้เป็นองค์กรกระทัดรัดในอนาคต ร้อยละ 49.56 และขาด การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้ทราบถึงความคืบหน้าของหลักเกณฑ์และแนวทาง ดำเนินการกับการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังส่วนเกิน ร้อยละ 13.27

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการบริหารอัตรากำลังว่า ควรเร่งวางแผนบริหารอัตรากำลังโดยรวมที่ชัดเจนแน่นอน และแจ้งให้พนักงานได้ทราบ โดยทั่วกัน ร้อยละ 66.37 ควรเร่งกำหนดนโยบายในการดำเนินการกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกินอย่างชัดเจน และ แจ้งให้พนักงานทราบ โดยทั่วกัน ร้อยละ 58.41 การปรับโครงสร้างองค์กรควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป นอกเหนือจากการดำเนินการตามหลักวิชาการที่เป็นสากลแล้ว ยังควรคำนึงถึงสภาพของสังคมไทย ด้วย ไม่ควรมุ่งลดงานหรือลดอัตรากำลังเป็นหลัก ร้อยละ 20.35

2. ด้านการสรรหาบุคคล

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการ ด้านการสรรหาบุคคลโดยรวม ในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ ของ รมท. ในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรากำลังที่ว่าง มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และ วุฒิการศึกษา เป็นต้น) และการดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรากำลังที่ว่างที่ผ่านมา ได้ ดำเนินการอย่างเหมาะสม

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการสรรหาบุคคลมาจากการสรรหาบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน ร้อยละ 23.01 รองลงมาที่มีความ คิดเห็นว่าหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลของส่วนงานยัง ไม่มีความชัดเจนหรือแน่นอน ร้อยละ 17.70

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการสรรหาบุคคลว่านอก เหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ของ รมท.แล้ว ควรพิจารณาคุณลักษณะที่ จำเป็นอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม มนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ หรือทัศนคติในการปฏิบัติงาน ร้อย ละ 32.74 ควรมีหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกส่วนงาน ร้อยละ 12.39

3. ด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าโดยรวม ในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่า ได้มีการวางแผนอาชีพให้ลูกน้อง เพื่อให้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าได้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม แต่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ สปท. ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น)

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้ามาจากยังไม่มีมีการวางแผนอาชีพให้พนักงาน หรือยังไม่เห็นการวางแผนอาชีพที่ชัดเจน ร้อยละ 54.87 รองลงมามีความคิดเห็นว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมาในบางส่วนงานยังขาดความถูกต้อง เหมาะสม โปร่งใสและเป็นธรรม ร้อยละ 39.82 การเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมาพิจารณาความอาวุโสมากกว่าศักยภาพหรือผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 19.47 และไม่ทราบแนวทางการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนแน่นอน ร้อยละ 12.39

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าว่า การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้น นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐาน เช่น อายุงานหรือวุฒิการศึกษาแล้ว ควรพิจารณาคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม ความรับผิดชอบ และทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ดีจริงๆ ร้อยละ 45.13 การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งควรดำเนินการด้วยความ โปร่งใส ชัดเจน และยุติธรรม ร้อยละ 39.82 ควรมีการวางแผนอาชีพให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง ร้อยละ 13.27 และควรมีแนวทางการพิจารณาคัดเลือกในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนแน่นอน ร้อยละ 12.39

4. ด้านการโยกย้ายพนักงาน

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการโยกย้ายพนักงานโดยรวม ในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ สปท. ในการโยกย้ายพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) และการโยกย้ายพนักงานที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการโยกย้ายพนักงานมาจากการโยกย้ายบางครั้งยังขาดการพิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน ร้อยละ 13.27 รองลงมามีความคิดเห็นว่าหลักเกณฑ์การโยกย้ายการเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน ร้อยละ 10.62

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะด้านการโยกย้ายพนักงานว่าการพิจารณาโยกย้ายควรพิจารณาด้วยความโปร่งใส ชัดเจน และยุติธรรม ร้อยละ 10.62 การโยกย้ายพนักงานนั้น นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐาน เช่น อายุงานหรือวุฒิการศึกษาแล้ว ควรพิจารณาคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม ความรับผิดชอบ และทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถปฏิบัติงานได้ดีจริงๆ ร้อยละ 8.85

5. ด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนโดยรวม ในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีมีความเหมาะสม (เช่น การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัวหรือ Fix Rate เป็นต้น) แต่มีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ปัญหาด้านพิจารณาขึ้นเงินเดือนมาจากผู้บริหารแต่ละส่วนงาน/ทีม มีมาตรฐานในการพิจารณาแตกต่างกัน ร้อยละ 40.71 รองลงมามีความคิดเห็นว่า หลักเกณฑ์และวิธีการการขึ้นเงินเดือนประจำปีเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน ร้อยละ 23.89 การพิจารณาขึ้นเงินเดือนขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหาร ซึ่งยังไม่โปร่งใสและเป็นธรรม ร้อยละ 22.12 และไม่ควรถูกกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนเป็นแบบตายตัว (Fixed Rate) เพราะขาดความยืดหยุ่น ร้อยละ 12.39

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนว่าการพิจารณาขึ้นเงินเดือนควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน คุณภาพและปริมาณงานเป็นปัจจัยสำคัญ ร้อยละ 34.51 ควรกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยการพิจารณาที่ชัดเจนสามารถวัดผลงานได้ เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาได้อย่างเหมาะสม มีมาตรฐานเดียวกัน และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 30.09 ควรพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ชัดเจนได้ ร้อยละ 23.89 และหลักเกณฑ์และวิธีการการขึ้นเงินเดือนประจำปีควรมีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยโดยไม่จำเป็น ร้อยละ 14.16

6. ด้านการบริหารผลงาน

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการบริหารผลงานโดยรวม ในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าได้มีการนำผลการประเมินเพื่อพัฒนา (HEDI) ไปใช้ประกอบการพัฒนาลูกน้องอย่างจริงจัง เช่น การหมุนเวียนงาน การโยกย้าย หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น แต่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการบริหารผลงานในด้านอื่นๆ ที่เหลือ

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านบริหารผลงานมาจากธนาคารยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลต่อไป ร้อยละ 53.98 รองลงมา มีความคิดเห็นว่าการประเมินขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหาร ซึ่งยังไม่โปร่งใสและเป็นธรรม ร้อยละ 46.02 ผู้บริหารไม่ได้หารือกับลูกน้อง เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามผลการประเมินอย่างจริงจัง ร้อยละ 39.82 และหลักเกณฑ์ของ ธปท. ในการประเมินเพื่อการพัฒนา ยังไม่มีความชัดเจน ร้อยละ 10.62

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านบริหารผลงานว่าควรมีหลักเกณฑ์ในการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลจริงจัง ร้อยละ 51.33 การประเมินควรเป็นไปด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส ชี้แจงได้ ร้อยละ 46.02 ในกระบวนการประเมินหัวหน้าควรให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และวางแผนการปรับปรุงพัฒนาตนเอง ร้อยละ 31.86 หัวหน้าควรให้ความสำคัญในการนำผลการประเมินไปใช้วางแผนปรับปรุงพัฒนาลูกน้องตามผลการประเมินอย่างจริงจัง ร้อยละ 27.43

7. ด้านการพัฒนาพนักงาน

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการพัฒนาพนักงานโดยรวม ในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการด้านการพัฒนาพนักงานในด้านต่างๆ

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการพัฒนาพนักงานมาจาก ยังไม่มีการวางแผนและดำเนินการเพื่อปรับปรุงลูกน้องตามผลการประเมินอย่างแท้จริง ร้อยละ 34.51 รองลงมา มีความคิดเห็นว่าการประเมินไม่ได้รับทราบหลักเกณฑ์และเหตุผลในการถูกเสนอชื่อเข้ารับการฝึกอบรมอย่างชัดเจน ร้อยละ 30.97 การนำผลการประเมินมาเป็นเกณฑ์

พิจารณาคัดเลือกคนเข้ารับการพัฒนา/อบรม ทำให้ทุกคนไม่มีโอกาสพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน ร้อยละ 13.27

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาพนักงานว่า ควรมีการวางแผนและดำเนินการเพื่อพัฒนาพนักงานตามผลการประเมินอย่างจริงจัง ร้อยละ 41.59 ควรแจ้งหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ตามผลการประเมิน เพื่อการพัฒนาให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน ร้อยละ 33.63 ควรเพิ่มโควตาในการเข้าอบรมที่สำนักงานใหญ่ให้มากขึ้น ร้อยละ 15.93 และควรให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ เท่าเทียมกัน โดยไม่ถูกจำกัดด้วยผลการประเมิน ร้อยละ 13.27

8. ด้านสวัสดิภาพในการทำงาน

พนักงานพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านสวัสดิภาพในการทำงานโดยรวม ในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าได้มีการดูแลสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพของพนักงาน และได้มีการสนับสนุนและผลักดันให้มีการดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น การดูแลห้องทำงานและโต๊ะทำงานให้สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย หรือการดำเนินกิจกรรม 5 ส เป็นต้น

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัญหาด้านสวัสดิภาพในการทำงานว่าสภาพแวดล้อมของบางส่วนงาน เช่น ส่วนเงินตรา มีความเสี่ยงด้านมลภาวะที่จะส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน ร้อยละ 0.88

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะด้านสวัสดิภาพในการทำงานว่าควรหมั่นสอดส่องดูแลสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพของพนักงาน ร้อยละ 0.88

9. ด้านการดูแลลูกน้อง

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการดูแลลูกน้องโดยรวม ในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหัวหน้าได้ใช้เวลาเอาใจใส่ดูแลลูกน้องให้การปรึกษาหารือและช่วยเหลือทั้งในโอกาสทั่วไปและเมื่อมีปัญหา ทั้ง

เรื่องงานและส่วนตัว ได้มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้การยอมรับยกย่องชมเชยลูกน้อง ในโอกาสอันควร และได้มีการดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย และระเบียบคำสั่งของ รพท.

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านการดูแลลูกน้องมาจาก หัวหน้าดูแลลูกน้องไม่เท่าเทียมกัน ถ้าเอียง ไม่เสมอภาค ร้อยละ 4.42 และมีความคิดเห็นว่าหัวหน้าบางคนไม่ค่อยให้ความสนใจใส่ใกล้ชิดกับลูกน้อง ร้อยละ 3.54

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะด้านการดูแลลูกน้องว่าหัวหน้าควรมี ธรรมชาติในการปกครองดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง ร้อยละ 4.42 และหัวหน้าควรให้ความสำคัญกับการแบ่งเวลาเพื่อดูแลเอาใจใส่ลูกน้องมากขึ้น ร้อยละ 3.54

10. ด้านอื่นๆ

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัญหาด้านอื่นๆ ของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมาจากผู้บริหารไม่สามารถนำนโยบายการบริหารบุคคลด้านต่างๆ ของ รพท.มาใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 13.27 รองลงมามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารขาดการ สื่อสารให้พนักงานทราบถึงนโยบายต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ ร้อย ละ 12.39

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ ของระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลว่า ควรจัดให้มีการอบรม/พัฒนาผู้บริหาร ให้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการ บริหารบุคคลแนวใหม่อย่างแท้จริง ร้อยละ 14.16 รพท.มีการปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์วิธีการใน การบริหารบุคคล หรือนำนโยบายการบริหารบุคคลใหม่ๆ มาใช้ในหลายด้าน จึงควรจัดอบรมให้ ความรู้แก่ผู้บริหารในหลักเกณฑ์วิธีการหรือนโยบายต่างๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจอย่างแท้จริง สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 13.27 และผู้บริหารควรถ่ายทอดนโยบายการ บริหารบุคคล ข้อมูล และข่าวสารต่างๆ ให้ลูกน้องทราบโดยทันที อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญๆ ร้อยละ 12.39

อภิปรายผลการศึกษา

1) ผลการดำเนินการในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ของธนาคารแห่งประเทศไทย

ในการศึกษานี้ได้ใช้แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy R. Wayne, Robert M. Noe และ Shane R. Premeaux ระบุว่า ผู้บริหารทุกระดับต้องตระหนักถึงความสำคัญการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหน้าที่หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้าน คือ

- 1.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาบุคคล และการคัดเลือก
- 1.2 การพัฒนาบุคคล
- 1.3 ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น
- 1.4 ความปลอดภัยและสุขภาพ
- 1.5 ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์

นอกจากนี้ ยังใช้แนวคิดในการบริหารจัดการด้วยการวัดผลงานของ คีระ โอภาสพงษ์ ที่ระบุว่า ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมรับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผลงาน พร้อมด้วยข้อมูลที่บ่งบอกระดับของผลงานเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ (Objective) การวัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ทีมงาน แผนก ฝ่าย มีแนวโน้มจะเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน พนักงานสามารถเห็นความเชื่อมโยงระหว่างระบบการให้รางวัลกับความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน และแนวคิด ของ ฌ็อง-พอล ซวลิตซีวีน และ ปราโมทย์ สุภปัญญา ที่ระบุว่า การวัดผลการทำงานเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลมากขึ้น การเชื่อมโยงกันระหว่างการประเมินผลกับเป้าหมายต่างๆ ขององค์กรจะทำให้ผู้บริหาร พนักงาน หรือทีมงานมีส่วนรับผิดชอบในการสร้างผลงานเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์รวมขององค์กร ผลลัพธ์จากการวัดผลหรือการประเมินต้องให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ มีการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม นำไปใช้ในการพิจารณาตัดสินใจดำเนินการต่อไปอย่างจริงจัง

การดำเนินการในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ของธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นไปตามแนวคิดของ Mondy R. Wayne, Robert M. Noe และ Shane R. Premeaux และมีการบริหารจัดการด้วยการวัดผลงาน สอดคล้องกับแนวคิดของคีระ โอภาสพงษ์ ฌ็อง-พอล ซวลิตซีวีน และ ปราโมทย์ สุภปัญญา ดังกล่าวข้างต้น

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการในภาพรวม ตามระบบการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งมุ่งปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารแห่งประเทศไทยบรรลุเป้าหมาย นำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้า

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่ได้ศึกษากระบวนการปฏิบัติงานที่เป็น Best Practices ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus) ของบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด(มหาชน) พบว่าทั้งสองบริษัทต่างก็ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมากเช่นเดียวกับธนาคารแห่งประเทศไทย

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาในรายละเอียดของการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ พบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 ด้านการบริหารอัตรากำลัง

1.1.1 ความคิดเห็น

ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการบริหารอัตรากำลังโดยรวม ในรายละเอียดทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าได้มีการวางแผนบริหารอัตรากำลังอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนองนโยบายที่จะลดขนาดองค์กรให้เป็นองค์กรกระทัดรัดในอนาคต และมีแนวทางในการดำเนินการอย่างชัดเจน กับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน หรืออัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลังปกติอื่นๆ เช่น พนักงานปฏิบัติงานพิเศษ

1.1.2 ปัญหา

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากการปรับ โครงสร้างองค์กรยังไม่มี ความชัดเจนแน่นอนทำให้ไม่สามารถวางแผนบริหารอัตรากำลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา มีความคิดเห็นว่าการดำเนินการปรับ โครงสร้างองค์กรขาดการวางแผนรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ตามมาอย่างมีระบบและเป็นรูปธรรม ไม่มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน ในการดำเนินการกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน ตลอดจนอัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลังปกติอื่นๆ ส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากไม่มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน ในการดำเนินการกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน ตลอดจนอัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลังปกติอื่นๆ รองลงมา มีความคิดเห็นที่ไม่มี การวางแผนบริหารอัตรากำลังอย่างชัดเจนเพื่อตอบสนองนโยบายที่จะลดขนาดองค์กรให้เป็นองค์กรกระทัดรัดในอนาคต

และขาดการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้ทราบถึงความคืบหน้าของหลักเกณฑ์และแนวทางการดำเนินการกับการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างส่วนเกิน

1.1.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่าสายงานที่รับผิดชอบในการปรับโครงสร้างองค์กร ควรเร่งศึกษาและวางแผนปรับโครงสร้างองค์กรสำนักงานภาคเหนือที่ชัดเจนแน่นอน และแจ้งให้สายงานและพนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน ควรเร่งกำหนดนโยบายเพื่อวางแผนดำเนินการกับอัตราค่าจ้างที่เป็นส่วนเกินอย่างชัดเจน และแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน ในการวางแผนปรับลดขนาดองค์กร ควรคำนึงถึงความสามารถในการบริหารผลกระทบที่จะเกิดตามมาด้วย โดยมีแผนงานหรือมาตรการรองรับผลกระทบดังกล่าวอย่างเหมาะสมไปในคราวเดียวกัน ส่วนพนักงานมีข้อเสนอแนะว่า ควรเร่งวางแผนบริหารอัตราค่าจ้างโดยรวมที่ชัดเจนแน่นอน และแจ้งให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน ควรเร่งกำหนดนโยบายในการดำเนินการกับอัตราค่าจ้างที่เป็นส่วนเกินอย่างชัดเจน และแจ้งให้พนักงานทราบโดยทั่วกัน การปรับโครงสร้างองค์กรควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป นอกเหนือจากการดำเนินการตามหลักวิชาการที่เป็นสากลแล้ว ยังควรคำนึงถึงสภาพของสังคมไทยด้วย ไม่ควรมุ่งลดงานหรือลดอัตราค่าจ้างเป็นหลัก

1.2 ด้านการสรรหาบุคคล

1.2.1 ความคิดเห็น

ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการสรรหาบุคคลโดยรวม ในรายละเอียดทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตราค่าจ้างที่ว่าง มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) และการดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตราค่าจ้างที่ว่างที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

1.2.2 ปัญหา

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคคลมักมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย และการคัดเลือกบุคคลโดยพิจารณาจากคุณสมบัติมาตรฐาน เช่น อายุงาน หรือวุฒิการศึกษา เป็นหลัก ทำให้บางครั้งอาจได้คนที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ขาดความรับผิดชอบ ทำให้เมื่อเกิดปัญหาหลังจากที่บรรจุเข้าเป็นพนักงานแล้ว จะแก้ไขได้ยาก ส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากการสรรหาบางครั้ง ไม่ได้คำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน รองลงมา มีความคิดเห็นว่าหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลของส่วนงานยัง ไม่มีความชัดเจนหรือแน่นอน

1.2.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่าควรมีหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลที่ชัดเจนและแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ของ สปท. แล้ว ควรพิจารณาลักษณะที่จำเป็นอื่นๆ ด้วย ส่วนพนักงานมีข้อเสนอแนะว่านอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ของ สปท.แล้ว ควรพิจารณาลักษณะที่จำเป็นอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม มนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ หรือทัศนคติในการปฏิบัติงาน ควรมีหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกส่วนงาน

1.3 ด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า

1.3.1 ความคิดเห็น

ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าโดยรวม ในรายละเอียดทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าได้มีการวางแผนอาชีพให้ลูกน้อง เพื่อให้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าได้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับหลักเกณฑ์ของ สปท. ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) อย่างไรก็ดี ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ผ่านมาได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม ในขณะที่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

1.3.2 ปัญหา

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากยังไม่มีหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพอย่างชัดเจน และยังมีได้นำมาใช้จริงจริง โครงสร้างองค์กรของสำนักงานภาคเหนือมีตำแหน่งงานไม่มาก โดยเฉพาะในระดับที่สูงขึ้นไป ประกอบกับการปรับโครงสร้างองค์กรยังจะส่งผลกระทบต่อขนาดองค์กรและอัตรากำลัง ทำให้ไม่เอื้ออำนวยต่อการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าให้พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมา โดยเฉพาะระดับผู้บริหารที่ไม่นั่นนอน มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก ส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากยังไม่มีกรวางแผนอาชีพให้พนักงานหรือยังไม่เห็นการวางแผนอาชีพที่ชัดเจน รองลงมา มีความคิดเห็นว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมาในบางส่วนงานยังขาดความถูกต้องเหมาะสม โปร่งใสและเป็นธรรม การเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมาพิจารณาความอาวุโสมากกว่าศักยภาพหรือผลการปฏิบัติงาน และไม่ทราบแนวทางการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนแน่นอน

1.3.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่าควรกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพที่ชัดเจนแน่นอนและแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย ทั้งในการวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล และควรศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการคัดเลือกผู้บริหารทีมให้ดี ก่อนที่จะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมชัดเจนและแน่นอน เนื่องจากเป็นกระบวนการกระทบต่องานของ สปท. และมีผลต่ออนาคตของบุคลากรในระยะยาว ส่วนพนักงานมีข้อเสนอแนะว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้น นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐาน เช่น อายุงาน หรือวุฒิการศึกษาแล้ว ควรพิจารณาคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม ความรับผิดชอบ และทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถปฏิบัติงานได้ดีจริงๆ การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งควรดำเนินการด้วยความโปร่งใส ชัดเจน และยุติธรรม ควรมีการวางแผนอาชีพให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง และควรมีแนวทางการพิจารณาคัดเลือกในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนแน่นอน

1.4 ด้านการโยกย้ายพนักงาน

1.4.1 ความคิดเห็น

ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการโยกย้ายพนักงานโดยรวม ในรายละเอียดทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ สปท. ในการโยกย้ายพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงานและวุฒิการศึกษา เป็นต้น) และการโยกย้ายพนักงานที่ผ่านมาได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

1.4.2 ปัญหา

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากจากขั้นตอนในการดำเนินการกรณีที่พนักงานขอโยกย้ายข้ามสายงานด้วยตนเองยังขาดความคล่องตัว ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ดีเพียงพอ การโยกย้ายบางครั้งได้ผู้ที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับงาน และการดำเนินการโยกย้ายพนักงานในภาพรวมของ สปท. ยังมีความล่าช้า ส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากการโยกย้ายบางครั้งยังขาดการพิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน รองลงมามีความคิดเห็นว่าหลักเกณฑ์การโยกย้ายการเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน

1.4.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่าควรกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติในการดำเนินการโยกย้ายข้ามสายงานที่แน่นอน เป็นมาตรฐาน มีความชัดเจน รวดเร็ว และคล่องตัวมากขึ้น ควรหาแนวทางแก้ไขการดำเนินการโยกย้ายพนักงานในภาพรวมของ สปท. ให้มีความรวดเร็วในทางปฏิบัติ

เพื่อให้ส่วนงานและพนักงานเตรียมความพร้อมได้มากขึ้น และควรพิจารณาตัวบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ส่วนพนักงานมีข้อเสนอแนะว่าการพิจารณาโยกย้ายควรพิจารณาด้วยความโปร่งใส ชัดเจน และยุติธรรม การโยกย้ายพนักงานนั้น นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐาน เช่น อายุงานหรือวุฒิการศึกษาแล้ว ควรพิจารณาคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม ความรับผิดชอบ และทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ดีจริงๆ

1.5 ด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

1.5.1 ความคิดเห็น

ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนโดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ สปท. ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีมีความเหมาะสม (เช่น การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัวหรือ Fix Rate เป็นต้น) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าได้มีการกำหนดกรอบ เงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์เป็นการภายในแต่ละส่วนงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี นอกเหนือจากกรอบ เงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์ที่ สปท. กำหนด ในขณะที่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ สปท. ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี มีความเหมาะสม (เช่น การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัวหรือ Fix Rate เป็นต้น) และมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

1.5.2 ปัญหา

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาหลักมาจากการกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัว (Fixed Rate) ทำให้การพิจารณาขึ้นเงินเดือนไม่คล่องตัว เนื่องจากขาดความยืดหยุ่น ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง ประกอบกับวงเงินงบประมาณสำหรับขึ้นเงินเดือนมีจำกัด หลักเกณฑ์และวิธีการในการขึ้นเงินเดือนไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงบ่อย ส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาหลักมาจากผู้บริหารแต่ละส่วนงาน/ทีม มีมาตรฐานในการพิจารณาแตกต่างกัน รองลงมา มีความคิดเห็นว่า หลักเกณฑ์และวิธีการการขึ้นเงินเดือนประจำปีเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน การพิจารณาขึ้นเงินเดือนขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหาร ซึ่งยังไม่โปร่งใสและเป็นธรรม และไม่ควรถูกกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนเป็นแบบตายตัว (Fixed Rate) เพราะขาดความยืดหยุ่น

1.5.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่าควรกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบเป็นช่วงอัตรา (Flexible Rate) ให้มีความยืดหยุ่นในการพิจารณา ควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนแน่นอน และใช้ได้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือบ่อยครั้ง ส่วน

พนักงานมีข้อเสนอแนะว่าการพิจารณาขึ้นเงินเดือนควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน คุณภาพและปริมาณงานเป็นปัจจัยสำคัญ ควรกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยการพิจารณาที่ชัดเจนสามารถวัดผลงานได้ เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาได้อย่างเหมาะสม มีมาตรฐานเดียวกัน และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ควรพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ชี้แจงได้ และหลักเกณฑ์และวิธีการการขึ้นเงินเดือนประจำปีควรมีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยโดยไม่จำเป็น

1.6 ด้านการบริหารผลงาน

1.6.1 ความคิดเห็น

ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการบริหารผลงานโดยรวม ในรายละเอียดทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าได้มีการนำผลการประเมินผลเพื่อพัฒนาไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลอย่างจริงจัง เช่น การหมุนเวียนงาน การโยกย้าย หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการบริหารผลงานในด้านอื่นๆ

1.6.2 ปัญหา

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากยังไม่มีมีการนำผลการประเมินเพื่อพัฒนาไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลอย่างจริงจัง การประเมินยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาให้เกรดแต่ละหัวข้อที่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับดุลพินิจและมุมมองของผู้ประเมินแต่ละคนซึ่งแตกต่างกันไป พนักงานบางส่วนไม่สามารถยอมรับผลการประเมินที่เป็นจุดอ่อนของตนเองได้ และหัวข้อในการประเมินมีมากเกินไป ทำให้การประเมินมีความซับซ้อนยุ่งยากและไม่ได้ผลเท่าที่ควร ส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากธนาคารยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลต่อไป รองลงมาที่มีความคิดเห็นว่าการประเมินขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหารซึ่งยังไม่โปร่งใสและเป็นธรรม ผู้บริหารไม่ได้หารือกับลูกน้อง เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามผลการประเมินอย่างจริงจัง และหลักเกณฑ์ของ ธปท. ในการประเมินเพื่อการพัฒนา ยังไม่มีความชัดเจน

1.6.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่าควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้ในการพิจารณาให้เกรดในการประเมินเพื่อให้การพิจารณาเป็นไปในแนวทางเดียวกันและมีมาตรฐาน ควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจนแน่นอน ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือบ่อยครั้ง ควรกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และควรลดหัวข้อการประเมินให้น้อยลง โดยเน้นเฉพาะปัจจัยที่สำคัญ เพื่อให้สามารถมุ่งเน้นในประเด็นที่สำคัญจริง และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ตรงจุดและมี

ประสิทธิภาพ ส่วนพนักงานมีข้อเสนอแนะว่าควรมีหลักเกณฑ์ในการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลจริงจัง การประเมินควรเป็นไปด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส ชี้แจงได้ในกระบวนการประเมิน หัวหน้าควรให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และวางแผนการปรับปรุงพัฒนาตนเอง และหัวหน้าควรให้ความสำคัญในการนำผลการประเมินไปใช้วางแผนปรับปรุงพัฒนาลูกน้องตามผลการประเมินอย่างจริงจัง

1.7 ด้านการพัฒนาพนักงาน

1.7.1 ความคิดเห็น

ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการพัฒนาพนักงานโดยรวม ในรายละเอียดผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการพัฒนาพนักงานในด้านต่างๆ ยกเว้นด้านการดำเนินการให้ลูกน้องได้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างครบถ้วนตามแผน ซึ่งผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วย

1.7.2 ปัญหา

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจาก นอกเหนือจากการฝึกอบรมแล้วยังไม่มีหลักเกณฑ์หรือแนวทางในการพัฒนาพนักงานด้านอื่นที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือ (Tools) สำหรับให้ผู้บริหารใช้ในการพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักเกณฑ์และแนวทางในการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน นอกจากนี้ ในปี 2546 มีการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการเสนอชื่อพนักงานเข้ารับการอบรมว่าต้องพิจารณาจากผลการประเมินโดยเน้นผู้ที่ได้รับการประเมินว่ามีจุดอ่อนในปัจจุบันต่างๆ เป็นหลัก แต่มีได้แจ้งหลักเกณฑ์และเงื่อนไขดังกล่าวให้ผู้บริหารและพนักงานได้ทราบล่วงหน้า ทำให้เกิดปัญหาในการวางแผนและการดำเนินการพัฒนาพนักงานของสายงาน และสถาบันฝึกอบรมไม่สามารถจัดหลักสูตรฝึกอบรมและกำหนดเวลาในการอบรมแล้วแจ้งให้สายงานทราบได้ตั้งแต่นั้นๆ โดยเฉพาะในปี 2546 ทำให้การจัดฝึกอบรมมีความขลุกขลักและกระจุกตัวในช่วงปลายปีอย่างมาก ส่งผลกระทบต่อผลการฝึกอบรมประสบปัญหาและอุปสรรคในหลายด้าน และการฝึกอบรมหลายหลักสูตรจึงไม่ได้ผลเท่าที่ควร ส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากยังไม่มีกรวางแผนและดำเนินการเพื่อปรับปรุงลูกน้องตามผลการประเมินอย่างแท้จริง รองลงมามีความคิดเห็นว่าพนักงานไม่ได้รับทราบหลักเกณฑ์และเหตุผลในการถูกเสนอชื่อเข้ารับการฝึกอบรมอย่างชัดเจน การนำผลการประเมินมาเป็นเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกคนเข้ารับการพัฒนา/อบรม ทำให้ทุกคนไม่มีโอกาสพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน

1.7.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่าควรมีหลักเกณฑ์หรือแนวทางในการพัฒนาพนักงานด้านอื่นที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือ (Tools) สำหรับให้ผู้บริหารใช้ในการพัฒนา

พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกเหนือจากการฝึกอบรม สถาบันฝึกอบรมควรมีหลักเกณฑ์และแนวทางในการฝึกอบรมที่ชัดเจนแน่นอนไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย สถาบันฝึกอบรมควรวางแผนการจัดการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเตรียมการล่วงหน้าเพื่อให้สามารถกำหนดรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม และกำหนดเวลาการจัดการฝึกอบรมประจำปีได้ตั้งแต่ต้นปี แล้วแจ้งให้ทุกสายงานได้ทราบแต่เนิ่นๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการพัฒนาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ และสถาบันฝึกอบรมควรแจ้งหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการเสนอชื่อพนักงานเข้ารับการอบรมให้ผู้บริหารและพนักงานได้ทราบล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ เพื่อให้สามารถวางแผนและการดำเนินการพัฒนาพนักงานของสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนพนักงานมีข้อเสนอแนะว่าควรมีการวางแผนและดำเนินการเพื่อพัฒนาพนักงานตามผลการประเมินอย่างจริงจัง ควรแจ้งหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ตามผลการประเมินเพื่อการพัฒนาให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน ควรเพิ่มโควตาในการเข้าอบรมที่สำนักงานใหญ่ให้มากขึ้น และควรให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ เท่าเทียมกัน โดยไม่ถูกจำกัดด้วยผลการประเมิน

1.8 ด้านสวัสดิภาพในการทำงาน

1.8.1 ความคิดเห็น

ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านสวัสดิภาพในการทำงานโดยรวม ในรายละเอียดทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่า ได้มีการดูแลสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพของพนักงาน และได้มีการสนับสนุนและผลักดันให้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น การดูแลห้องทำงานและ โต๊ะทำงานให้สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย หรือ การดำเนินกิจกรรม 5 ส เป็นต้น

1.8.2 ปัญหา

ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นว่ามีปัญหาด้านสวัสดิภาพในการทำงานของบางส่วนงาน เช่น ส่วนเงินตรา เนื่องมาจากมีสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อมลภาวะมากกว่าส่วนงานอื่น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน

1.8.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่าควรจัดให้มีการทำกิจกรรม 5 ส อีก และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ส่วนพนักงานมีข้อเสนอแนะว่าควรหมั่นสอดส่องดูแลสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพของพนักงาน

1.9 ด้านการดูแลลูกน้อง

1.9.1 ความคิดเห็น

ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการดูแลลูกน้องโดยรวม ในรายละเอียดทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่า ได้มีการใช้เวลาเอาใจใส่ดูแลลูกน้อง ให้การปรึกษาหารือและช่วยเหลือทั้งในโอกาสทั่วไปและเมื่อมีปัญหาทั้งเรื่องงานและส่วนตัว ได้มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้การยอมรับยกย่องชมเชยลูกน้องในโอกาสอันควร และได้มีการดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบคำสั่งของ รพท.

1.9.2 ปัญหา

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากบางครั้งผู้บริหารมีงานมาก ทำให้เอาใจใส่หรือใช้เวลาในการดูแลลูกน้องได้ไม่มากเท่าที่ควร และปัญหาบางเรื่องผู้บริหารไม่ได้รับความช่วยเหลือหรือไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากหัวหน้าดูแลลูกน้องไม่เท่าเทียมกัน ถ้าเพียง ไม่เสมอภาค และหัวหน้าบางคนไม่ค่อยให้ความเอาใจใส่ใกล้ชิดกับลูกน้อง

1.9.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารควรปรับตัว ปรับใจ ให้เวลากับปัญหาของพนักงาน และผู้บริหารต้องฝึกฝนการแก้ปัญหา ส่วนพนักงานมีข้อเสนอแนะว่าหัวหน้าควรมีธรรมชาติในการปกครองดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง และหัวหน้าควรให้ความสำคัญกับการแบ่งเวลาเพื่อดูแลเอาใจใส่ลูกน้องมากขึ้น

1.10 ด้านอื่นๆ

1.10.1 ปัญหา

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากหลักเกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ เปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่แน่นอน ทำให้การบริหารบุคคลขาดประสิทธิภาพ ธนาคารนำนโยบายหรืองานด้านการบริหารบุคคลมาปฏิบัติมากมายและต่อเนื่อง ในขณะที่ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในงานประจำมาก จึงมักไม่มีเวลามากเพียงพอที่จะดำเนินการตามได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารส่วนใหญ่มิใช่ผู้เชี่ยวชาญ หรือมีทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในแบบมืออาชีพ ส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากผู้บริหารไม่สามารถนำนโยบายการบริหารบุคคลด้านต่างๆ ของ รพท. มาใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพ รองลงมามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารขาดการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงนโยบายต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

1.10.2 ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่าควรศึกษาข้อมูลข้อเท็จจริงให้รอบคอบก่อนนำนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย ควรกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางในการพิจารณาและดำเนินการในนโยบายที่สำคัญๆ ให้ชัดเจน เป็นมาตรฐาน มิใช่ให้อยู่ในดุลพินิจของผู้บริหารที่แตกต่างกันไป เช่น การประเมินเพื่อการพัฒนา การพิจารณาขึ้นเงินเดือน และควรพัฒนาผู้บริหารอย่างจริงจัง ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละด้านอย่างครบถ้วนและลึกซึ้ง เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายของ รพท. ส่วนพนักงานมีข้อเสนอแนะว่าควรจัดให้มีการอบรม/พัฒนาผู้บริหาร ให้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการบริหารบุคคลแนวใหม่อย่างแท้จริง รพท.มีการปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์วิธีการในการบริหารบุคคล หรือนำนโยบายการบริหารบุคคลใหม่ๆ มาใช้ในหลายด้าน จึงควรจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารในหลักเกณฑ์วิธีการหรือนโยบายต่างๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจอย่างแท้จริง สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารควรถ่ายทอดนโยบายการบริหารบุคคล ข้อมูล และข่าวสารต่างๆ ให้ลูกน้องทราบโดยทันที อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญ

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21

จากผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 ในด้านขอบเขตงาน ผลการให้บริการ และด้านอื่นๆ สรุปได้ดังนี้

2.1 ขอบเขตงาน

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับขอบเขตงานของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 ทั้ง 3 ด้าน ซึ่งขอบเขตงานดังกล่าวสอดคล้องกับที่ สุเมธ วงศ์บุญชัย ระบุว่า ฝ่ายบริหารบุคคลมีหน้าที่วางกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน ให้การสนับสนุน และให้คำแนะนำผู้บริหารเหล่านี้ในเรื่อง “คน” อย่างใกล้ชิด และ เกรียง ไกร เจียมบุญศรี และ จักร อินทจักร ระบุว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมีสถานะเป็นเพียงฝ่ายสนับสนุนในองค์กร มีหน้าที่หลักในการประสาน การรับคน ใช้คน พัฒนาคคน และบำรุงรักษาคคน สำหรับการบริการงานบุคคลภายในหน่วยงานนั้นยังคงเป็นอำนาจหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาภายในหน่วยงานนั้น ดังนั้น

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงมีหน้าที่ช่วยเหลือ แนะนำ และสนับสนุน โดยให้บริการแก่หน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร

2.2 ผลการให้บริการของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21

ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อผลการให้บริการของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 ในระดับได้ผลดี สอดคล้องกับผลการศึกษาของชุตินา วิบูลสุข และคณะ ซึ่งพบว่าการดำเนินงานของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของธนาคารแห่งประเทศไทย ได้รับการตอบรับที่ดีจากส่วนงาน ทั้งในการเป็นตัวกลางประสานงานระหว่างสายทรัพยากรบุคคลกับสายงานต่างๆ และการช่วยสนับสนุนการบริหารบุคคลของผู้บริหารของสายงาน

2.3 สายการบังคับบัญชาของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 ควรมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อสำนักงานภาคเหนือ เนื่องจากปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับสำนักงานภาคเหนือโดยตรง ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพนักงานของสำนักงานภาคเหนือมากกว่า และมีความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคลของสายงาน ซึ่งจากการศึกษาของชุตินา วิบูลสุข และคณะ ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เมื่อผู้บริหารของสายงานต่างๆ ของธนาคารแห่งประเทศไทย สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลในสังกัดของตนเองได้เป็นอย่างดี ตามวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ของธนาคารแห่งประเทศไทยแล้ว ก็ควรจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นในแต่ละสายงานเพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองโดยตรง แล้วยกเลิกทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล พร้อมกับโอนงานของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลให้หน่วยงานที่จะจัดตั้งขึ้นใหม่ของแต่ละสายงานต่อไป

2.4 รูปแบบในการดูแลงานด้านบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสายงาน

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ารูปแบบการดูแลงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานภาคเหนือควรเป็นรูปแบบของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลดังเช่นปัจจุบัน เนื่องจากเป็นรูปแบบที่สามารถช่วยผู้บริหารของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสังกัดของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับที่ สมชาย หิรัญกิตติ ระบุว่าผู้บริหารตามสายงานหลักมีความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารสายงานหลัก คือ ผู้บริหารซึ่งมีอำนาจที่จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบเป้าหมายองค์กร และรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อค้นพบ

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มพนักงานระดับผู้บริหาร และกลุ่มพนักงานระดับต่ำกว่าผู้บริหาร เกี่ยวกับผลการดำเนินการตามระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ของ สปท. ซึ่งผ่านการปรับปรุงมาระยะหนึ่ง สามารถเปรียบเทียบผลสรุปความคิดเห็นของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ได้ดังนี้

ตารางที่ 84 แสดงผลสรุปค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน ต่อผลการดำเนินการตามระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ

การบริหารทรัพยากรบุคคล	ผู้บริหาร		พนักงาน	
	ค่าเฉลี่ย	ความเห็นด้วย	ค่าเฉลี่ย	ความเห็นด้วย
การบริหารอัตรากำลัง	2.21	ไม่เห็นด้วย	2.26	ไม่เห็นด้วย
การสรรหาบุคคล	2.74	เห็นด้วย	2.64	เห็นด้วย
การวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า	2.49	ไม่เห็นด้วย	2.45	ไม่เห็นด้วย
การโยกย้ายพนักงาน	2.89	เห็นด้วย	2.64	เห็นด้วย
การพิจารณาขึ้นเงินเดือน	2.60	เห็นด้วย	2.55	เห็นด้วย
การบริหารผลงาน	2.75	เห็นด้วย	2.69	เห็นด้วย
การพัฒนาพนักงาน	2.86	เห็นด้วย	2.65	เห็นด้วย
สวัสดิภาพในการทำงาน	3.11	เห็นด้วย	2.94	เห็นด้วย
การดูแลลูกน้อง	3.05	เห็นด้วย	2.84	เห็นด้วย
รวม	2.74	เห็นด้วย	2.63	เห็นด้วย

จากตารางที่ 84 พบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการตามระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.74 และ 2.63 ตามลำดับ โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.60 – 3.11 และมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยในด้านการบริหารอัตรากำลัง และการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า โดยมีค่าเฉลี่ย 2.21 และ 2.49 ตามลำดับ สำหรับพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.55 – 2.94 และมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยในด้านการบริหารอัตรากำลัง และการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า โดยมีค่าเฉลี่ย 2.26 และ 2.45 ตามลำดับ

ตารางที่ 85-93 เป็นการแสดงผลของการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน ดังนี้

ตารางที่ 85 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน ต่อการบริหารอัตรากำลัง

การบริหารอัตรากำลัง	ผู้บริหาร		พนักงาน	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
- ได้มีการวางแผนบริหารอัตรากำลังอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนองนโยบายที่จะลดขนาดองค์กรให้เป็นองค์กรกระทัดรัดในอนาคต	2.42	ไม่เห็นด้วย	2.47	ไม่เห็นด้วย
- มีแนวทางในการดำเนินการอย่างชัดเจน กับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน หรืออัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลังปกติอื่นๆ เช่น พนักงานปฏิบัติงานพิเศษ	2.00	ไม่เห็นด้วย	2.05	ไม่เห็นด้วย
รวม	2.21	ไม่เห็นด้วย	2.26	ไม่เห็นด้วย

จากตารางที่ 85 พบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการบริหารอัตรากำลังโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.21 และ 2.26 ตามลำดับ โดยในรายละเอียดทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่า ได้มีการวางแผนบริหารอัตรากำลังอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนองนโยบายที่จะลดขนาดองค์กรให้เป็นองค์กรกระทัดรัดในอนาคต และมีแนวทางในการดำเนินการอย่างชัดเจน กับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน หรืออัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลังปกติอื่นๆ เช่น พนักงานปฏิบัติงานพิเศษ

ตารางที่ 86 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน ต่อการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคล	ผู้บริหาร		พนักงาน	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
- หลักเกณฑ์ของ รพท. ในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรากำลังที่ว่าง มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น)	2.74	เห็นด้วย	2.67	เห็นด้วย
- การดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรากำลังที่ว่างที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม	2.74	เห็นด้วย	2.60	เห็นด้วย
รวม	2.74	เห็นด้วย	2.64	เห็นด้วย

จากตารางที่ 86 พบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการสรรหาบุคคลโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.74 และ 2.64 ตามลำดับ โดยในรายละเอียดทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่า หลักเกณฑ์ของ รพท. ในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรากำลังที่ว่าง มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) และการดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้าอัตรากำลังที่ว่างที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 87 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน ต่อการวางแผนอาชีพ และความก้าวหน้า

การวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า	ผู้บริหาร		พนักงาน	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
- ได้มีการวางแผนอาชีพให้ลูกน้อง เพื่อให้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าได้ เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ	2.32	ไม่เห็นด้วย	2.46	ไม่เห็นด้วย
- ลักษณะของ รมท. ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น)	2.63	เห็นด้วย	2.53	เห็นด้วย
- การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม	2.53	เห็นด้วย	2.37	ไม่เห็นด้วย
รวม	2.49	ไม่เห็นด้วย	2.45	ไม่เห็นด้วย

จากตารางที่ 87 พบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.49 และ 2.45 ตามลำดับ โดยในรายละเอียดทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าได้มีการวางแผนอาชีพให้ลูกน้อง เพื่อให้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าได้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับลักษณะของ รมท. ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม ในขณะที่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 88 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน ต่อการโยกย้ายพนักงาน

การโยกย้ายพนักงาน	ผู้บริหาร		พนักงาน	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
- ลักษณะของ รมท. ในการโยกย้ายพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น)	2.89	เห็นด้วย	2.68	เห็นด้วย
- การโยกย้ายพนักงานที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม	2.89	เห็นด้วย	2.59	เห็นด้วย
รวม	2.89	เห็นด้วย	2.64	เห็นด้วย

จากตารางที่ 88 พบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการโยกย้ายพนักงานโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.89 และ 2.64 ตามลำดับ โดยในรายละเอียดทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่า ลักษณะของ รมท. ในการโยกย้ายพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น) และการโยกย้ายพนักงานที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 89 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน ต่อการพิจารณา
ขึ้นเงินเดือน

การพิจารณาขึ้นเงินเดือน	ผู้บริหาร		พนักงาน	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
- หลักเกณฑ์ของ รพท. ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีมีความเหมาะสม (เช่น การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัวหรือ Fix Rate เป็นต้น)	2.16	ไม่เห็นด้วย	2.63	เห็นด้วย
- การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม	2.68	เห็นด้วย	2.46	ไม่เห็นด้วย
- ได้มีการกำหนดกรอบ เงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์เป็นการภายในแต่ละส่วนงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี นอกเหนือจากกรอบ เงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์ที่ รพท. กำหนด	2.95	เห็นด้วย	-	-
รวม	2.60	เห็นด้วย	2.55	เห็นด้วย

จากตารางที่ 89 พบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือนโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.60 และ 2.55 ตามลำดับ โดยในรายละเอียดผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีมีความเหมาะสม (เช่น การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัวหรือ Fix Rate เป็นต้น) และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าได้มีการกำหนดกรอบ เงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์เป็นการภายในแต่ละส่วนงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี นอกเหนือจากกรอบ เงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์ที่ รพท. กำหนด ในขณะที่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี มีความเหมาะสม (เช่น การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัวหรือ Fix Rate เป็นต้น) และมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่า การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีที่ผ่านมาได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 90 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน ต่อการบริหารผลงาน

การบริหารผลงาน	ผู้บริหาร		พนักงาน	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
- ได้รับการชี้แจงให้ทราบถึงหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I)	2.95	เห็นด้วย	2.86	เห็นด้วย
- หลักเกณฑ์ของ รพท. ในการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I) มีความเหมาะสม (เช่น การให้เกรด H E D หรือ สำหรับคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การระบุจุดแข็ง-จุดอ่อนของพนักงาน เป็นต้น)	2.74	เห็นด้วย	2.73	เห็นด้วย
- การประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I) ที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม	2.68	เห็นด้วย	2.58	เห็นด้วย
- ได้มีการกำหนดกรอบ เงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์เป็นการภายในแต่ละส่วนงาน เพื่อใช้ประกอบการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I) นอกเหนือจากกรอบ เงื่อนไข หรือหลักเกณฑ์ที่ รพท. กำหนด	2.79	เห็นด้วย	-	-
- ในการแจ้งผลการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I) ได้มีการหารือกับลูกน้อง ถึงจุดอ่อนจุดแข็ง รวมถึงแนวทางที่จะต้องปรับปรุงตามผลการประเมินต่อไป	2.89	เห็นด้วย	2.52	เห็นด้วย
- ได้มีการติดตามความคืบหน้าของลูกน้อง ในการปรับปรุงพัฒนาเพื่อเสริมจุดแข็งหรือแก้ไขจุดอ่อน ตามผลการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I)	2.58	เห็นด้วย	-	-
- เมื่อทราบผลการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I) แล้ว ได้วางแผนและดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเองด้วย	-	-	2.81	เห็นด้วย
- ได้มีการนำผลการประเมินผลเพื่อพัฒนา (H E D I) ไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลอย่างจริงจัง เช่น การหมุนเวียนงาน การโยกย้าย หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น	2.37	ไม่เห็นด้วย	2.43	ไม่เห็นด้วย
- ควรนำผลการปรับปรุงพัฒนาตามผลการประเมินในปีที่ผ่านมา ไปใช้ประกอบการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I) ในปีต่อไป	3.00	เห็นด้วย	2.90	เห็นด้วย
รวม	2.75	เห็นด้วย	2.69	เห็นด้วย

จากตารางที่ 90 พบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการบริหารผลงานโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.75 และ 2.69 ตามลำดับ โดยในรายละเอียดทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าได้มีการนำผลการประเมินผลเพื่อพัฒนา (H E D I) ไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลอย่างจริงจัง เช่น การหมุนเวียนงาน การโยกย้าย หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการบริหารผลงานในด้านอื่นๆ

ตารางที่ 91 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน ต่อการพัฒนาพนักงาน

การพัฒนาพนักงาน	ผู้บริหาร		พนักงาน	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
- ได้มีการวางแผนและดำเนินการ เพื่อปรับปรุงพัฒนาผู้น้อง ตามผลการประเมินเพื่อการพัฒนา(H E D I) เช่น การฝึกอบรมเพื่อเสริมจุดแข็งหรือปรับปรุงจุดอ่อน การหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ การมอบหมายงานที่สำคัญหรือท้าทายมากขึ้นเพื่อให้ได้พัฒนาฝีมือ เป็นต้น	2.79	เห็นด้วย	2.61	เห็นด้วย
- ได้มีการแจ้งให้ผู้น้องทราบถึงหลักเกณฑ์ของ สปท. ในการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ตามผลการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I)	3.00	เห็นด้วย	2.65	เห็นด้วย
- ได้มีการเสนอชื่อผู้น้องให้เข้ารับการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากผลการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I)	3.05	เห็นด้วย	2.72	เห็นด้วย
- นอกเหนือจากการเสนอชื่อผู้น้องเข้ารับการฝึกอบรมตามผลการประเมินเพื่อการพัฒนา (H E D I) แล้ว ได้มีการวางแผน/ดำเนินการจัดฝึกอบรมในด้านอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้ผู้น้อง เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ภาษาต่างประเทศ หรือความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อาทิ ความรู้เกี่ยวกับงานเงินตรา ความรู้ด้านพันธบัตรและตราสารหนี้ ความรู้เกี่ยวกับการบังคับคดีเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น	2.79	เห็นด้วย	2.65	เห็นด้วย
- เมื่อได้ทราบผลการอนุมัติแผนการฝึกอบรมประจำปีแล้ว ได้แจ้งให้ผู้น้องทราบ เพื่อเตรียมตัวเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดขึ้นตามแผนต่อไป	3.00	เห็นด้วย	2.60	เห็นด้วย
- สามารถดำเนินการให้ผู้น้อง ได้เข้ารับการฝึกอบรมตามที่เสนอชื่อ ไว้ได้อย่างครบถ้วนตามแผน ทั้งหลักสูตรของสถาบันฝึกอบรม(หลักสูตรกลาง) และหลักสูตรที่สำนักงานภาคดำเนินการเอง(หลักสูตรส่วนงาน)	2.47	ไม่เห็นด้วย	-	-
- ได้มีการมอบหมายงานใหม่ งานที่สำคัญ หรืองานที่พิเศษให้ผู้น้อง นอกเหนือจากงานที่ทำตามปกติ เพื่อให้ผู้น้อง ได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพ และเรียนรู้งานเพิ่มขึ้น	3.00	เห็นด้วย	2.66	เห็นด้วย
- ได้มีการหมุนเวียนงาน ให้ผู้น้องได้เปลี่ยนไปปฏิบัติงานด้านอื่นบ้าง เพื่อให้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้งานใหม่ๆ	2.84	เห็นด้วย	2.65	เห็นด้วย
- ได้มีการแนะนำและสนับสนุนให้ผู้น้อง ใช้อะไรจากศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองของ สปท. เพื่อพัฒนาตนเองอีกทางหนึ่ง	2.79	เห็นด้วย	2.62	เห็นด้วย
รวม	2.86	เห็นด้วย	2.65	เห็นด้วย

จากตารางที่ 91 พบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการพัฒนาพนักงานโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 2.86 และ 2.65 ตามลำดับ โดยในรายละเอียดผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการพัฒนาพนักงานในด้านต่างๆ ยกเว้นด้านการดำเนินการให้ผู้น้อง ได้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างครบถ้วนตามแผน

ทั้งหลักสูตรของสถาบันฝึกอบรม(หลักสูตรกลาง) และหลักสูตรที่สำนักงานภาคดำเนินการเอง(หลักสูตรส่วนงาน) ซึ่งผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วย

ตารางที่ 92 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน ต่อสวัสดิภาพในการทำงาน

สวัสดิภาพในการทำงาน	ผู้บริหาร		พนักงาน	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
- ได้มีการดูแลสภาพแวดล้อมการทำงาน ให้มีความปลอดภัยต่อชีวิต และสุขภาพของพนักงาน	3.16	เห็นด้วย	2.92	เห็นด้วย
- ได้มีการสนับสนุนและผลักดันให้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น การดูแลห้องทำงานและโต๊ะทำงานให้สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย หรือ การดำเนินกิจกรรม 5 ส เป็นต้น	3.05	เห็นด้วย	2.96	เห็นด้วย
รวม	3.11	เห็นด้วย	2.94	เห็นด้วย

จากตารางที่ 92 พบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านสวัสดิภาพในการทำงานโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 3.11 และ 2.94 ตามลำดับ โดยในรายละเอียดทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่า ได้มีการดูแลสภาพแวดล้อมการทำงาน ให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพของพนักงาน และได้มีการสนับสนุนและผลักดันให้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น การดูแลห้องทำงานและโต๊ะทำงานให้สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย หรือ การดำเนินกิจกรรม 5 ส เป็นต้น

ตารางที่ 93 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน ต่อการดูแล
ลูกน้อง

การดูแลลูกน้อง	ผู้บริหาร		พนักงาน	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
ได้มีการใช้เวลาเอาใจใส่ดูแลลูกน้อง ให้การปรึกษาหารือและช่วยเหลือ ทั้งในโอกาสทั่วไปและเมื่อมีปัญหา ทั้งเรื่องงานและส่วนตัว	3.11	เห็นด้วย	2.66	เห็นด้วย
ได้มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้การยอมรับยกย่องชมเชยลูกน้องในโอกาสอันควร	3.00	เห็นด้วย	2.81	เห็นด้วย
ได้มีการดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบคำสั่งของ รพท.	3.05	เห็นด้วย	3.04	เห็นด้วย
รวม	3.05	เห็นด้วย	2.84	เห็นด้วย

จากตารางที่ 93 พบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการดูแลลูกน้องโดยรวม ด้วยค่าเฉลี่ย 3.05 และ 2.84 ตามลำดับโดยในรายละเอียดทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่า ได้มีการใช้เวลาเอาใจใส่ดูแลลูกน้อง ให้การปรึกษาหารือและช่วยเหลือทั้งในโอกาสทั่วไปและเมื่อมีปัญหาทั้งเรื่องงานและส่วนตัว ได้มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้การยอมรับยกย่องชมเชยลูกน้องในโอกาสอันควร และได้มีการดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบคำสั่งของ รพท.

จากผลของการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานต่อการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลทั้ง 9 ด้าน พบว่า

1) ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อผลการดำเนินการตามระบบการบริหาร
ทรัพยากรที่สอดคล้องกัน คือ

1.1 ผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการใน
ภาพรวม

1.2 ผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน

ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยกับการดำเนินการ 2
ด้าน คือ ด้านการบริหารอัตรากำลัง และการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า ในขณะที่มีความคิด
เห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการในด้านอื่นๆอีก 7 ด้าน

2) ผลการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่
เห็นด้วย จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารอัตรากำลัง และด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า
นั้น เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละด้าน พบว่า

2.1 ด้านการบริหารอัตรากำลัง

ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่า ได้มีการวางแผน
บริหารอัตรากำลังอย่างชัดเจนเพื่อตอบสนองนโยบายที่จะลดขนาดองค์กรให้เป็นองค์กรกระทัดรัด
ในอนาคต และไม่เห็นด้วยว่ามีแนวทางในการดำเนินการอย่างชัดเจนกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน
อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน หรืออัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลังปกติอื่นๆ เช่น พนักงาน
ปฏิบัติงานพิเศษ

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากการปรับ โครงสร้างองค์กรยัง ไม่มี
ความชัดเจนแน่นอนทำให้ไม่สามารถวางแผนบริหารอัตรากำลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา
มีความคิดเห็นว่าการดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรขาดการวางแผนรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
ตามมาอย่างมีระบบและเป็นรูปธรรม ไม่มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน ในการดำเนินการกับอัตรา
กำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน ตลอดจนอัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลัง
ปกติอื่นๆ ส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากไม่มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน
ในการดำเนินการกับอัตรากำลังที่เป็นส่วนเกิน อัตรากำลังที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน ตลอดจน
อัตรากำลังที่มีใช้อัตรากำลังปกติอื่นๆ รองลงมา มีความคิดเห็นว่าจะไม่มีการวางแผนบริหารอัตรา
กำลังอย่างชัดเจนเพื่อตอบสนองนโยบายที่จะลดขนาดองค์กรให้เป็นองค์กรกระทัดรัดในอนาคต

และขาดการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้ทราบถึงความคืบหน้าของหลักเกณฑ์และแนวทางดำเนินการกับการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างส่วนเกิน

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่าสายงานที่รับผิดชอบในการปรับโครงสร้างองค์กร ควรเร่งศึกษาและวางแผนปรับโครงสร้างองค์กรสำนักงานภาคเหนือที่ชัดเจนแน่นอน และแจ้งให้สายงานและพนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน ควรเร่งกำหนดนโยบายเพื่อวางแผนดำเนินการกับอัตราค่าจ้างที่เป็นส่วนเกินอย่างชัดเจน และแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน ในการวางแผนปรับลดขนาดองค์กร ควรคำนึงถึงความสามารถในการบริหารผลกระทบที่จะเกิดตามมาด้วย โดยมีแผนงานหรือมาตรการรองรับผลกระทบดังกล่าวอย่างเหมาะสมไปในคราวเดียวกัน ส่วนพนักงานมีข้อเสนอแนะว่า ควรเร่งวางแผนบริหารอัตราค่าจ้างโดยรวมที่ชัดเจนแน่นอน และแจ้งให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน ควรเร่งกำหนดนโยบายในการดำเนินการกับอัตราค่าจ้างที่เป็นส่วนเกินอย่างชัดเจน และแจ้งให้พนักงานทราบโดยทั่วกัน การปรับโครงสร้างองค์กรควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป นอกเหนือจากการดำเนินการตามหลักวิชาการที่เป็นสากลแล้ว ยังควรคำนึงถึงสภาพของสังคมไทยด้วย ไม่ควรมุ่งลดงานหรือลดอัตราค่าจ้างเป็นหลัก

2.2 ด้านการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า

ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่า ได้มีการวางแผนอาชีพให้ลูกน้อง เพื่อให้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าได้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ และมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงาน และวุฒิการศึกษา เป็นต้น)

อย่างไรก็ดี สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการที่เหมาะสมในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ผ่านมา ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย แต่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วย

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากยังไม่มีหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพอย่างชัดเจน และยังมีได้นำมาใช้จริงจัง โครงสร้างองค์กรของสำนักงานภาคเหนือมีตำแหน่งงานไม่มาก โดยเฉพาะในระดับที่สูงขึ้นไป ประกอบกับการปรับโครงสร้างองค์กรยังจะส่งผลต่อการลดขนาดองค์กรและอัตราค่าจ้าง ทำให้ไม่เอื้ออำนวยต่อการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าให้พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมา โดยเฉพาะระดับผู้บริหารทีมไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก ส่วนพนักงานมีความคิดเห็นเห็นว่าปัญหาหลักมาจากยังไม่มีกรวางแผนอาชีพให้พนักงานหรือยังไม่เห็นการวางแผนอาชีพที่ชัดเจน รองลงมา มีความคิดเห็นว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมาในบางส่วนงานยังขาดความถูกต้องเหมาะสม โปร่งใสและเป็นธรรม การเลื่อนตำแหน่งที่ผ่านมาพิจารณาความอาวุโสมากกว่า

ศักยภาพหรือผลการปฏิบัติงาน และไม่ทราบแนวทางการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนแน่นอน

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่าควรกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพที่ชัดเจนแน่นอนและแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย ทั้งในการวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล และควรศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการคัดเลือกผู้บริหารทีมให้ดี ก่อนที่จะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมชัดเจนและแน่นอน เนื่องจากเป็นกระบวนการกระทบต่องานของ รพท. และมีผลต่ออนาคตของบุคลากรในระยะยาว ส่วนพนักงานมีข้อเสนอแนะว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้น นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐาน เช่น อายุงาน หรือวุฒิการศึกษาแล้ว ควรพิจารณาคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม ความรับผิดชอบ และทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ดีจริงๆ การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งควรดำเนินการด้วยความโปร่งใส ชัดเจน และยุติธรรม ควรมีการวางแผนอาชีพให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง และควรมีแนวทางการพิจารณาคัดเลือกในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนแน่นอน

3) สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ซึ่งมีจำนวน 7 ด้านนั้น พบว่ามีอยู่ 3 ด้าน ซึ่งผู้บริหารหรือพนักงานยังมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยในรายละเอียดของการดำเนินการบางประการ คือ

3.1 ด้านการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีมีความเหมาะสม เนื่องจากมีปัญหาในเรื่องการกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบตายตัว (Fixed Rate) ทำให้การพิจารณาขึ้นเงินเดือนไม่คล่องตัว ขาดความยืดหยุ่น ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง ประกอบกับวงเงินงบประมาณสำหรับขึ้นเงินเดือนมีจำกัด หลักเกณฑ์และวิธีการในการขึ้นเงินเดือนไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงบ่อย ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่าควรกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนแบบเป็นช่วงอัตรา (Flexible Rate) ให้มีความยืดหยุ่นในการพิจารณา ควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนแน่นอน และใช้ได้ในช่วงเวลาที่นานพอสมควร ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือบ่อยครั้ง

ในขณะที่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีที่ผ่านมาได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้บริหารมีมาตรฐานในการพิจารณาแตกต่างกัน การพิจารณาขึ้นเงินเดือนขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหาร ซึ่งยังไม่โปร่งใสและเป็นธรรม พนักงานมีข้อเสนอแนะว่าการพิจารณาขึ้นเงินเดือนควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน คุณภาพและ

ปริมาณงานเป็นปัจจัยสำคัญ ควรกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยการพิจารณาที่ชัดเจนสามารถวัดผล
งานได้ เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาได้อย่างเหมาะสมมีมาตรฐานเดียวกันและเป็นแนวทางในการ
ปฏิบัติงานของพนักงานได้ นอกจากนี้ ควรพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่าง โปร่งใสเป็นธรรม ชี้แจงได้

3.2 ด้านการบริหารผลงาน

ผู้บริหารและพนักงานต่างมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่า ได้มีการนำผล
การประเมินผลเพื่อพัฒนาไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลอย่างจริงจัง เช่น การหมุนเวียนงาน การ
โยกย้าย หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าปัญหาจากการประเมินยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในการ
พิจารณาให้เกรดแต่ละหัวข้อที่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับดุลพินิจและมุมมองของผู้ประเมินแต่ละคนซึ่ง
แตกต่างกันไป พนักงานบางส่วนไม่สามารถยอมรับผลการประเมินที่เป็นจุดอ่อนของตนเองได้
และหัวข้อในการประเมินมีมากเกินไป ทำให้การประเมินมีความซับซ้อนยุ่งยากและไม่ได้ผลเท่าที่
ควร ส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่าปัญหาหลักมาจากธนาการยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการนำ
ผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคล ผู้บริหารไม่ได้หารือกับลูกน้อง เพื่อปรับปรุงแก้ไขตาม
ผลการประเมินอย่างจริงจัง

ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่าควรกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการนำผลการประเมิน
ไปใช้ในการบริหารบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และควรลดหัว
ข้อการประเมินให้น้อยลง โดยเน้นเฉพาะปัจจัยที่สำคัญ เพื่อให้สามารถมุ่งเน้นในประเด็นที่สำคัญ
จริง และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ตรงจุดและมีประสิทธิภาพ ส่วนพนักงานมีข้อเสนอแนะว่าควร
มีหลักเกณฑ์ในการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลจริงจัง ในกระบวนการ
ประเมิน ผู้บริหารควรให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และวางแผนการ
ปรับปรุงพัฒนาตนเอง และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการนำผลการประเมินไปใช้วางแผน
ปรับปรุงพัฒนาลูกน้องตามผลการประเมินอย่างจริงจัง

3.3 ด้านการพัฒนาพนักงาน

ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าสามารถดำเนินการให้ลูกน้องได้
เข้ารับการฝึกอบรมตามที่เสนอชื่อไว้ได้อย่างครบถ้วนตามแผน โดยมีความคิดเห็นว่ามีปัญหาจาก
สถาบันฝึกอบรมไม่สามารถจัดหลักสูตรฝึกอบรมและกำหนดเวลาในการอบรมแล้วแจ้งให้สายงาน
ทราบได้ตั้งแต่เนิ่นๆ ทำให้การจัดฝึกอบรมมีความขลุกขลักและกระจุกตัวในช่วงปลายปีอย่างมาก
ส่งผลกระทบต่อให้การฝึกอบรมประสบปัญหาและอุปสรรคในหลายด้าน และมีข้อเสนอแนะว่า

สถาบันฝึกอบรมควรวางแผนการจัดการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเตรียมการล่วงหน้าเพื่อให้สามารถกำหนดรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม และกำหนดเวลาการจัดฝึกอบรมประจำปี ได้ตั้งแต่ต้นปี แล้วแจ้งให้ทุกสายงานได้ทราบแต่เนิ่นๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการพัฒนาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ และสถาบันฝึกอบรมควรแจ้งหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการเสนอชื่อพนักงานเข้ารับการอบรมให้ผู้บริหารและพนักงานได้ทราบล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ เพื่อให้สามารถวางแผนและการดำเนินการพัฒนาพนักงานของสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ในด้านความคิดเห็นต่อทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 นั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย และมีความคิดเห็นในระดับได้ผลดีต่อผลการให้บริการ สำหรับรูปแบบการดูแลงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานภาคเหนือ นั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการอยู่ในรูปแบบของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลดังเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แต่เห็นควรย้ายสายการบังคับบัญชาจากสายทรัพยากรบุคคลมาสังกัดโดยตรงต่อสำนักงานภาคเหนือ

ข้อเสนอแนะ

1. เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กร ให้บรรลุเป้าหมาย และมีความเจริญก้าวหน้า ทรพท.จึงได้ปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสม และเพิ่มบทบาทผู้บริหารทุกระดับในการบริหารบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็น Best Practices ด้าน การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทไทย คาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่าทั้งสองบริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก กับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ โดยมีนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจนและให้การสนับสนุนการดำเนินการในด้านต่างๆ อย่างเต็มที่ ดังนั้น ทรพท.จึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง โดยสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความชัดเจนให้แก่นักงานทุกระดับ เพื่อผลักดันให้การ เปลี่ยนแปลงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

2. จากผลการศึกษาความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ ของผู้บริหารและพนักงาน เกี่ยวกับการดำเนินการตามระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขอเสนอแนะข้อควร ปรับปรุงแก้ไข ดังต่อไปนี้

2.1 การบริหารอัตราค่าจ้าง

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าได้ มีการวางแผนบริหารอัตราค่าจ้างอย่างชัดเจน และไม่เห็นด้วยว่ามีแนวทางการดำเนินการอย่างชัดเจน กับอัตราค่าจ้างที่เป็นส่วนเกิน อัตราค่าจ้างที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นส่วนเกิน หรืออัตราค่าจ้างที่มีอัตรา ค่าจ้างปกติอื่นๆ เช่น พนักงานปฏิบัติงานพิเศษ

จึงควรปรับปรุงดังนี้

- สาขงานที่รับผิดชอบในการปรับโครงสร้างองค์กรควรเร่งศึกษาและวางแผน ปรับโครงสร้างองค์กรสำนักงานภาคเหนือที่ชัดเจนแน่นอน และแจ้งให้สาข งานและพนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน
- ควรเร่งกำหนดนโยบายเพื่อวางแผนดำเนินการกับอัตราค่าจ้างที่เป็นส่วนเกิน อย่างชัดเจน และแจ้งให้ทราบ โดยทั่วกัน

- ในการวางแผนปรับลดขนาดองค์กรควรคำนึงถึงความสามารถในการบริหารผลกระทบที่จะเกิดตามมาด้วย โดยมีแผนงานหรือมาตรการรองรับผลกระทบดังกล่าวอย่างเหมาะสมไปในคราวเดียวกัน
- การปรับโครงสร้างองค์กรควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป นอกเหนือจากการดำเนินการตามหลักวิชาการที่เป็นสากลแล้ว ยังควรคำนึงถึงสภาพของสังคมไทยด้วย ไม่ควรมุ่งลดงานหรือลดอัตรากำลังเป็นหลัก

2.2 การสรรหาบุคคล

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการสรรหาบุคคลทั้งในด้านหลักเกณฑ์ของ ชปท. และความเหมาะสมในการดำเนินการสรรหาบุคคลที่ผ่านมา

อย่างไรก็ดี มีข้อควรปรับปรุงบางประการ ดังนี้

- ควรมีหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลที่ชัดเจนและแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย
- ควรพิจารณาคุณลักษณะที่จำเป็นอื่นๆ เช่น พฤติกรรม มนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ หรือทัศนคติในการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ของ ชปท.
- ควรมีหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลที่ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกส่วนงาน

2.3 การวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าได้มีการวางแผนอาชีพให้ลูกน้อง เพื่อให้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าได้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ ส่วนในเรื่องความเหมาะสมในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ผ่านมา ผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย แต่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วย

จึงควรปรับปรุงดังนี้

- ควรกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพที่ชัดเจนแน่นอนและแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน และมีการดำเนินการอย่างจริงจัง
- การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผนอาชีพและความก้าวหน้าควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย ทั้งในการวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล
- ควรมีแนวทางการพิจารณาคัดเลือกในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนแน่นอน

- ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ควรพิจารณาคุณสมบัติด้านอื่นๆ เช่น พฤติกรรม มนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ หรือทัศนคติในการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ของ รพท. เพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ดีจริงๆ
- การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งควรดำเนินการด้วยความโปร่งใส ชัดเจน และ ยุติธรรม
- ควรศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการคัดเลือกผู้บริหารทีมให้ดี ก่อนที่จะ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมชัดเจนและแน่นอน เนื่องจาก เป็นกระบวนการกระทบต่องานของ รพท. และมีผลต่ออนาคตของบุคลากรในระยะยาว

2.4 การโยกย้ายพนักงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารและพนักงานต่างมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่า หลักเกณฑ์ของ รพท. ในการ โยกย้ายพนักงาน มีความเหมาะสม (เช่น อายุงานและวุฒิการศึกษา เป็นต้น) และการโยกย้ายพนักงานที่ผ่านมาได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

อย่างไรก็ดี มีข้อควรปรับปรุงบางประการ ดังนี้

- ควรกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติในการดำเนินการ โยกย้ายข้ามสายงานที่แน่นอน เป็นมาตรฐาน มีความชัดเจน รวดเร็ว และคล่องตัวมากขึ้น
- ควรหาแนวทางแก้ไขการดำเนินการ โยกย้ายพนักงานในภาพรวมของ รพท. ให้มีความรวดเร็วในทางปฏิบัติ เพื่อให้ส่วนงานและพนักงานเตรียมความพร้อมได้มากขึ้น
- ควรพิจารณาตัวบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
- การพิจารณาโยกย้ายควรพิจารณาด้วยความ โปร่งใส ชัดเจน และยุติธรรม
- ในการ โยกย้ายพนักงาน ควรพิจารณาคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น พฤติกรรม ความรับผิดชอบ และทัศนคติในการทำงาน นอกเหนือจากการพิจารณาคุณสมบัติมาตรฐาน

2.5 การพิจารณาขึ้นเงินเดือน

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าหลักเกณฑ์ของ รพท. ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีมีความเหมาะสม ในขณะที่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่าการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีที่ผ่านมา ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม

จึงควรปรับปรุงดังนี้

- ควรกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินเดือนแบบเป็นช่วงอัตรา (Flexible Rate) ให้มีความยืดหยุ่นในการพิจารณา
- ควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนแน่นอน และใช้ได้ในระยะเวลายาวนานพอสมควร ไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือบ่อยครั้ง
- ควรกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยการพิจารณาที่ชัดเจนสามารถวัดผลงานได้ เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาได้อย่างเหมาะสม มีมาตรฐานเดียวกัน และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานได้
- การพิจารณาขึ้นเงินเดือนควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน คุณภาพและปริมาณงานเป็นปัจจัยสำคัญ ควรพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่าง โปร่งใสเป็นธรรมชี้แจงได้

2.6 การบริหารผลงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารและพนักงานต่างมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วยว่า ได้มีการนำผลการประเมินผลเพื่อพัฒนาไปใช้ประกอบการบริหารบุคคลอย่างจริงจัง

จึงควรปรับปรุงดังนี้

- ควรกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- ควรกำหนดจำนวนข้อในการประเมินให้เหมาะสม โดยเน้นเฉพาะปัจจัยที่สำคัญ เพื่อให้สามารถมุ่งเน้นในประเด็นที่สำคัญจริง และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ตรงจุดและมีประสิทธิภาพ
- ผู้บริหารควรให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และวางแผนการปรับปรุงพัฒนาตนเอง
- ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการนำผลการประเมินไปใช้วางแผนปรับปรุงพัฒนาลูกน้องตามผลการประเมินอย่างจริงจัง

2.7 การพัฒนาพนักงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับการดำเนินการด้านการพัฒนาพนักงานในด้านต่างๆ ยกเว้นด้านการดำเนินการให้ลูกน้องได้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างครบถ้วนตามแผน ซึ่งผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นด้วย

จึงควรปรับปรุงดังนี้

- สถาบันฝึกอบรมควรมีหลักเกณฑ์และแนวทางในการฝึกอบรมที่ชัดเจนแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย

- สถาบันฝึกอบรมควรวางแผนการจัดการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเตรียมการล่วงหน้าเพื่อให้สามารถกำหนดรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม และกำหนดเวลาการจัดฝึกอบรมประจำปีได้ตั้งแต่ต้นปี แล้วแจ้งให้ทุกสายงาน ได้ทราบแต่เนิ่นๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการพัฒนาได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

2.8 สวัสดิภาพพนักงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านสวัสดิภาพในการทำงาน

อย่างไรก็ดี มีข้อควรปรับปรุงบางประการ ดังนี้

- ควรหมั่นสอดส่องดูแลสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพของพนักงาน
- ควรจัดให้มีการทำกิจกรรม 5 ส และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2.9 การดูแลลูกน้อง

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยกับผลการดำเนินการด้านการดูแลลูกน้อง

อย่างไรก็ดี มีข้อควรปรับปรุงบางประการ ดังนี้

- ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการใช้เวลาเอาใจใส่ ให้การปรึกษา ให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหของพนักงาน
- ควรพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการการแก้ปัญหา และให้การปรึกษา

2.10 ด้านอื่นๆ

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าหลักเกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ เปลี่ยนแปลงบ่อย ประกอบกับชนาการนำนโยบายหรืองานด้านการบริหารบุคคล มาให้ปฏิบัติมากมายและต่อเนื่อง ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารส่วนใหญ่มิใช่ผู้เชี่ยวชาญ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในแบบมืออาชีพ ส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารไม่สามารถนำนโยบายการบริหารบุคคลด้านต่างๆ ของ ชปท.มา ใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขาดการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงนโยบายต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

จึงควรปรับปรุงดังนี้

- ควรกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางในการพิจารณาและดำเนินการในนโยบายที่สำคัญๆ ให้ชัดเจน เป็นมาตรฐาน มิใช่ให้อยู่ในดุลพินิจของผู้บริหารที่แตกต่างกันไป เช่น การประเมินเพื่อการพัฒนา การพิจารณาขึ้นเงินเดือน
- ควรพัฒนาผู้บริหารอย่างจริงจัง ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละด้านอย่างครบถ้วนและลึกซึ้ง เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายของ รพท.
- ผู้บริหารควรศึกษา ทำความเข้าใจ ในนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการด้านทรัพยากรบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- ผู้บริหารควรถ่ายทอดนโยบายการบริหารบุคคล ข้อมูล และข่าวสารต่างๆ ให้พนักงานทราบอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญ

3. ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ เพื่อปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล และการดำเนินงานในการให้บริการงานทรัพยากรบุคคล คือ

3.1 ควรนำเสนอความเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะ ที่ได้จากการศึกษา ให้แก่ผู้บริหารของสำนักงานภาคเหนือ และสายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละด้าน

3.2 ควรวางแผนทางดำเนินการของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคล 21 เพื่อสนับสนุนผู้บริหารของสำนักงานภาคเหนือ ในการปรับปรุงแก้ไขการบริหารทรัพยากรบุคคลตามผลการศึกษา

3.3 ควรขยายผลการศึกษาลงไปในรายละเอียดของการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละด้าน จะสามารถนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขในด้านนั้นๆ ได้ตรงประเด็น

3.4 ควรดำเนินการศึกษาในสายงานอื่นๆ ด้วย เพื่อปรับปรุงแก้ไขการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละสายงาน และเป็นแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมบริการงานทรัพยากรบุคคลที่ดูแลรับผิดชอบสายงานนั้นๆ แล้วนำผลการศึกษาของทุกสายงานมาเปรียบเทียบ และหาข้อสรุป เพื่อปรับปรุงแก้ไขการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของ รพท. และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการของสำนักบริการงานทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น