

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล
ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

กรมกิจการผู้สูงอายุ โดยสำนักงานเลขานุการกรม ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรมกิจการผู้สูงอายุ ระหว่างวันที่ ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๕ ถึง ๒๐ มกราคม ๒๕๖๖ มีวัตถุประสงค์เพื่อรับทราบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อนโยบาย ระบบงาน กระบวนการและขั้นตอนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมกิจการผู้สูงอายุ และนำผลการสำรวจไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนานโยบาย ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยดำเนินการสำรวจในรูปแบบออนไลน์ผ่าน google form

ผู้ตอบแบบสำรวจ ประกอบด้วย ข้าราชการ (ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ ประเภททั่วไป) พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำสังกัดกรมกิจการผู้สูงอายุ จำนวน ๒๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๑๘ ของกลุ่มเป้าหมาย บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ ๗๓.๕๔ อายุเฉลี่ยเท่ากับ ๔๑.๓๒ ปี ส่วนมากปฏิบัติงานที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุหรือศูนย์การเรียนรู้ ฯ ร้อยละ ๖๘.๑๐ และบุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในกรมกิจการผู้สูงอายุมาแล้ว ๕ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๑๕

แบบสำรวจดังกล่าวนำแนวคิดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร เป็นกรอบการจัดทำแบบสำรวจ โดยวิเคราะห์ระดับความสำคัญ (Importance) ของประเด็นการสำรวจจากระดับความคิดเห็นของบุคลากร และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นจากผลต่างระดับความคิดเห็นของบุคลากร (GAP) เทียบกับสถานะการดำเนินงานในปัจจุบัน (Current Status) ในประเด็นคำถามเดียวกัน

ข้อคำถามเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คุณภาพชีวิตของบุคลากรกับการทำงาน และระบบสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน ๓๐ ข้อ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ผลต่างระหว่าง “ความสำคัญของประเด็นต่อภารกิจของกรม” กับ “สถานะปัจจุบันหรือการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน” (Gap Analysis) ผลการวิเคราะห์พบประเด็นดังนี้

๑) ประเด็นที่บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากที่สุด ๕ ลำดับแรก (ตามลำดับ) คือ

๑.๑ นโยบายและแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมกิจการผู้สูงอายุมีส่วนช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานของท่านปฏิบัติงานได้บรรลุตามพันธกิจ **ระดับความสำคัญ ๔.๒๕**

๑.๒ กรมกิจการผู้สูงอายุมีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการระบบทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว เช่น การลงเวลาปฏิบัติราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์, การลา Online เป็นต้น **ระดับความสำคัญ ๔.๒๓**

๑.๓ กรมกิจการผู้สูงอายุมีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตนตามหลักธรรมาภิบาล **ระดับความสำคัญ ๔.๒๓**

๑.๔ ท่านเห็นว่าผู้บริหารของกรม หรือหน่วยงานและบุคลากรมีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จลุล่วง **ระดับความสำคัญ ๔.๒๒**

๑.๕ โครงสร้างของกรมกิจการผู้สูงอายุสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร **ระดับความสำคัญ ๔.๒๑**

๒) ผลต่างระหว่าง “ความสำคัญของประเด็นต่อภารกิจของกรม” กับ “ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน” (Gap Analysis) มากที่สุด ๕ ลำดับแรก (ตามลำดับ) คือ

๒.๑ กรมกิจการผู้สูงอายุ และหน่วยงานของท่านมีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงาน ผลต่างเท่ากับ **๐.๔๕**

๒.๒ กรมกิจการผู้สูงอายุมีการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณงานที่เปลี่ยนแปลงไป ผลต่างเท่ากับ **๐.๓๙**

๒.๓ กรมกิจการผู้สูงอายุมีการดำเนินการเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและตรงกับความต้องการของแต่ละคน ผลต่างเท่ากับ **๐.๓๔**

๒.๔ กรมกิจการผู้สูงอายุมีระบบการหมุนเวียนงาน ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีประสบการณ์ที่หลากหลาย ผลต่างเท่ากับ **๐.๓๔**

๒.๕ กรมกิจการผู้สูงอายุ และหน่วยงานของท่าน มีแผนพัฒนาบุคลากรรองรับการปฏิบัติงาน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมที่กระทบการทำงาน ผลต่างเท่ากับ **๐.๓๓**

๓) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล โดยสรุปข้อมูลจากความคิดเห็นของบุคลากร มีดังนี้

๓.๑ ด้านการวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตรากำลัง บุคลากรเสนอให้กรมควรมีการวิเคราะห์ตำแหน่งให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน จัดทำแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังให้เพียงพอเหมาะสม อีกทั้งควรกำหนดตำแหน่งงานที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับลักษณะงานโดยเฉพาะสายงานที่ขาดแคลน และบริหารอัตราให้กระจายอย่างทั่วถึงตามความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน

นอกจากนั้นควรมีการกำหนดกรอบมาตรฐานตำแหน่ง (ความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง) และรายละเอียดลักษณะงานปฏิบัติงานที่ชัดเจน

๓.๒ ด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย โอน และบรรจุกลับ บุคลากรเสนอให้กรมควรจัดสรรคนให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรและเป็นไปตามมาตรฐาน การสรรหาควรให้ตรงตามตำแหน่ง และควรเร่งดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายให้เป็นอย่างรวดเร็วเมื่อมีตำแหน่งว่าง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารงานและขับเคลื่อนภารกิจ ทันท่วงทีความต้องการในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และการดำเนินการต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และรวดเร็ว

/๓.๓ ด้านการเลื่อน...

๓.๓ ด้านการเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทน บุคลากรเสนอให้กรมควรดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นธรรม และมีความเหมาะสม โดยพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับผลงาน และปริมาณงานที่เกิดขึ้นจริง และควรปรับปรุงการดำเนินการให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการวัดผลงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ควรปรับปรุงหลักการประเมินค่าตอบแทนข้าราชการที่ใช้การกำหนดกรอบวงเงินจากจำนวนบุคลากร หน่วยงานที่มีบุคลากรน้อยไม่ได้รับการประเมินเท่าเทียมกับหน่วยงานที่มีบุคลากรมาก

๓.๔ ด้านการพัฒนาบุคลากร บุคลากรเสนอให้กรมควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่ครอบคลุมทั้งส่วนกลางและส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคอย่างชัดเจน และมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การหมุนเวียนงานเพื่อสร้างประสบการณ์ในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ การปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น และระบบการติดตามผลหลังการอบรม เช่น การนิเทศติดตาม เป็นต้น

นอกจากนี้ควรมีหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลาย เช่น สมรรถนะของข้าราชการจำแนกตามระดับ การส่งเสริมสมรรถนะการทำงานเป็นทีม การสร้างความผูกพันในองค์กร ความรู้ ความเข้าใจการทำงานของทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค หลักสูตรศตวรรษที่ ๒๑ หรือหลักสูตรใหม่อื่น ๆ ที่ทันต่อสถานการณ์และสอดคล้องกับบริบทของกรม เป็นต้น และสนับสนุนงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

๓.๕ ด้านทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ บุคลากรเสนอให้กรมควรมีการพัฒนาและปรับปรุงทะเบียนประวัติให้มีความทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เปิดโอกาสให้เจ้าของประวัติร่วมแก้ไขข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน สำหรับการพิจารณาสิทธิต่าง ๆ เช่น เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ควรติดตามและรักษาสีทึบให้กับเจ้าหน้าที่

๓.๖ ด้านวินัยและเสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม บุคลากรเสนอให้กรมควรมีหลักสูตรเสริมสร้างระบบคุณธรรมจริยธรรมและปลูกจิตสำนึกบุคลากรโดยดำเนินการสม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีกิจกรรมส่งเสริมความรับผิดชอบ พัฒนาจริยธรรม และการรักษาระเบียบวินัยแก่บุคลากรทุกระดับ ตลอดจนส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวินัย ซื่อสัตย์ โดยไม่แบ่งแยกเพื่อกระตุ้นจูงใจและให้เกิดความดี โดยไม่ใช้การจัดกิจกรรมแบบครั้งคราวเสริมสร้างความเป็นธรรมให้กับบุคลากร เน้นความโปร่งใส โดยผู้บังคับบัญชาควรดูแลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

๓.๗ ด้านสวัสดิการ บุคลากรมีความเห็นว่ากรมยังมีสวัสดิการไม่เพียงพอ จึงเสนอให้กรมควรมีสวัสดิการที่หลากหลาย เหมาะสม โดยพิจารณาจากสถานการณ์ปัจจุบัน ค่าครองชีพ เช่นการทำประกันชีวิตกลุ่มสวัสดิการด้านที่พัก (ซ่อมแซมที่ชำรุด) และสนับสนุนสวัสดิการแก่บุคลากรทุกคนไม่แบ่งแยก รวมทั้งควรมีสวัสดิการในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ

นอกจากนี้ กรณีการทำงานล่วงเวลา หรือการทำงานในวันหยุด กรมควรพิจารณาค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลาแก่บุคลากร หรือการจัดเวลาทดแทนการมาปฏิบัติงานในวันหยุด

๓.๘ ด้านอื่น ๆ บุคลากรมีความเห็นที่แตกต่างกัน จัดเป็นหัวข้อได้ดังนี้

- โครงสร้างองค์กร - กรมควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม เช่น กองบริหารกองทุน หรือศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ
- การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร - กรมควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมให้รับทราบโดยทั่วถึง เช่น หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน งานวินัย และการส่งเสริมคุณธรรม และมีช่องทางการสื่อสารข้อมูลให้หน่วยงานที่หลากหลายผ่านทางหนังสือเวียน และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์
- การมอบหมายงาน - ควรมีการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม
- เครื่องสแกนนิ้ว - ควรเพิ่มเครื่องสแกนที่ชั้น ๖ หรือย้ายเครื่องจากชั้น ๗ ลงมาชั้น ๖ เพราะตัวเครื่องมีประสิทธิภาพที่ดีกว่า และมีจำนวนบุคลากรใช้งานที่ชั้น ๖ มากกว่า

๔) แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงระบบการดำเนินงานทรัพยากรบุคคล

แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงระบบการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรและระบบทรัพยากรบุคคลของกรมกิจการผู้สูงอายุ พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรพัฒนาและปรับปรุงจากผลต่าง (GAP) ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อความสำคัญ (Importance) ในแต่ละประเด็นเทียบกับสถานะการดำเนินงานปัจจุบัน (Current Status) ในประเด็นคำถามเดียวกัน กับแนวคิดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร ได้ดังนี้

๑) การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร - กรมควรมีการจัดทำแผนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร โดยเริ่มจากมีการดำเนินการสำรวจ วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร และจัดทำแผนเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร และดำเนินการเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม มีความหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างของบุคคลทั้งเรื่องสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (พื้นที่ สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เทคโนโลยี) ให้มีความเหมาะสมและเพียงพอ และบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่นและส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

๒) การปรับปรุงตำแหน่งและกรอบอัตรากำลัง - กรมควรมีการทบทวน วางแผน และบริหารอัตรากำลัง (Workforce) ให้มีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๓) การปรับปรุงหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน - กรมควรมีการศึกษาทบทวนและปรับปรุงระบบการบริหารค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงาน รวมถึงเชื่อมโยงการบริหารค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ที่มงาน และความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการได้

๔) การพัฒนาบุคลากร – กรมควรมีการศึกษาทิศทางการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันและแผนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกรม (Development Plan) ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมที่กระตือรือร้นในการทำงาน เช่น ทักษะดิจิทัล ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมให้หน่วยงานในสังกัดมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลครอบคลุมความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรกำหนดมาตรการและแนวทางการหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีประสบการณ์ที่หลากหลายในการทำงานเอื้อต่อประสิทธิผลของการพัฒนางานขององค์กร รวมทั้งควรมีการเตรียมระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน (Coaching and Mentoring) เพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรใหม่ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ และครอบคลุมระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรด้วย

๕) ระบบการหมุนเวียนงาน – กรมควรมีการทบทวนและพิจารณากำหนดมาตรการและแนวทางการหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีประสบการณ์ที่หลากหลายในการทำงานเอื้อต่อประสิทธิผลของการพัฒนางานขององค์กร

๖) เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ – กรมควรมีการศึกษา ทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้ครอบคลุมทุกสาขาของส่วนราชการ โดยเบื้องต้นอาจเริ่มดำเนินการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานหลักของกรม และขยายสู่สายงานอื่นให้ครบถ้วน รวมทั้งทบทวนและจัดทำแผนการบริหารกำลังคนต่อเนื่อง หรือแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ในตำแหน่งสำคัญของกรมที่มีแนวโน้มขาดแคลน

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมานั้นต้องดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาล และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการดำเนินการ

.....