

สรุปผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาการบริหารงานบุคคลของการทำงานอาภาศยานแห่งประเทศไทยนั้น จากข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ทำให้สามารถสรุปผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขได้ดังต่อไปนี้

การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน

ในปัจจุบันการทำงานอาภาศยานแห่งประเทศไทย จะดำเนินการสรรหาบุคคลเมื่อมีตำแหน่งว่าง เนื่องจากพนักงานลาออก ครบเกษียณอายุ หรือเมื่อปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้การสรรหาบุคคลดังกล่าว จำเป็นต้องกระทำด้วยความเร่งด่วน เป็นผลให้การสรรหาบุคคลไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และการสรรหาจะอยู่ในวงจำกัด ทำให้ไม่ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ นอกจากนั้นการสรรหาบุคคลยังถูกจำกัดด้วยงบประมาณค่าจ้างที่ต่ำกว่าที่ควรรับ จึงอาจทำให้ได้บุคคลไม่เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน และที่สำคัญคือยังไม่มีกระบวนการวางแผนกำลังคนในระยะยาว จึงอาจก่อให้เกิดปัญหาในการเตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการขยายตัวขององค์การในอนาคต

นอกจากนี้การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน ยังมีปัญหาซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การสรรหาบุคคลยังอยู่ในวงจำกัด การประกาศรับสมัครบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จากแหล่งข่าวภายนอกยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร เช่น การตีพิมพ์ประกาศที่สำนักงาน ก.พ. สถาบันการศึกษาและสื่อมวลชนต่าง ๆ (ดูตารางที่ 23) ทำให้บุคคลทั่วไปไม่ค่อยได้ทราบ พนักงานส่วนใหญ่จึงได้มาจากการแนะนำของเพื่อนหรือญาติที่เป็นพนักงานอยู่แล้ว บุคคลที่สมัครเข้าเป็นพนักงานจึงอยู่ในวงจำกัด ทำให้โอกาสในการเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลดน้อยลง และอาจก่อให้เกิดระบบอุปถัมภ์ได้โดยง่าย

2. วิธีการคัดเลือกบางอย่างยังไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีการสัมภาษณ์ขั้นต้น เพราะการสัมภาษณ์เบื้องต้นเป็นการคัดเลือกบุคคลที่ขาดคุณสมบัติและความเหมาะสมอย่างแท้จริงออกไป นอกจากนั้นวิธีการทดสอบยังไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน เช่น การคัดเลือกพนักงานระดับปฏิบัติการ

บางคนสอบสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว (ดูตารางที่ 24) จึงอาจทำให้ได้ผู้สมัครตรงตามวุฒิ แต่ไม่ได้อุทิศที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง เข้ามาปฏิบัติงาน

3. การบรรจุพนักงาน จากการสอบถามสอบถามของพนักงานพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการเพียงร้อยละ 43.72 เห็นว่าได้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และจำนวนอีกร้อยละ 56.28 เห็นว่าได้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ตรงกับความรู้ความสามารถเพียงเล็กน้อยและไม่ตรงเลย (ดูตารางที่ 25) ทั้งนี้เนื่องเพราะการบรรจุพนักงานในอดีต ซึ่งเป็นผู้ที่โอนมาจากพระราชบัญญัติการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย (ตามที่กล่าวไว้ในหน้า 41) ไม่มีการคัดเลือกพนักงาน จึงอาจทำให้มีผู้ที่มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เข้ามาปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

1. กองสรรหาบุคคล ควรมีการจัดเตรียมแผนกำลังคนในระยะยาว โดยคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคตให้มีจำนวนเหมาะสมกับปริมาณงานที่จะเพิ่มขึ้น รวมทั้งเสนอขอปรับปรุงงบประมาณค่าอัตราค่าจ้างให้เพียงพอกับความต้องการกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสมรรถภาพสูงสุดในการใช้ทรัพยากรบุคคล และเพื่อเป็นแนวทางในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

2. ควรปรับปรุงประกาศการรับสมัครบุคคลเพื่อเข้าปฏิบัติงาน โดยการตีพิมพ์ประกาศในสถานที่ต่าง ๆ ให้ชัดเจน ทั้งข้อความสนใจและให้มีระยะเวลาานพอสมควร เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้พบเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรในแขนงวิชาชีพที่ต้องการ และเพิ่มการประชาสัมพันธ์เรื่องการรับสมัครทางสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ และวิทยุให้มากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัคร และควรแสดงถึงลักษณะของงานแต่ละตำแหน่ง คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งโดยละเอียด เพื่อป้องกันมิให้เกิดระบบอุปถัมภ์

3. ควรให้มีการคัดเลือกเบื้องต้นให้มากขึ้น โดยการสัมภาษณ์เบื้องต้น ซึ่งจะเป็นการคัดเลือกบุคคลที่ขาดคุณสมบัติและไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้ออกไป เพื่อช่วยให้หน่วยงานประหยัดเวลาในการคัดเลือกและเป็นการป้องกันการไ้ระบบอุปถัมภ์ ในการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล นอกจากนั้นในการทดสอบควรวีคหลักความสามารถและความเหมาะสมสำคัญ โดยอาจกำหนดให้มีการสอบข้อเขียนทุกตำแหน่ง ทั้งนี้ข้อสอบ จะต้องวัดความสามารถของบุคคลให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง การสอบข้อเขียนจะ ช่วยลดจำนวนผู้สมัครให้ลดน้อยลงในการสอบสัมภาษณ์ และทำให้เลือกสรรบุคคล ได้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

4. การทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ ควรขยายเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ออกไปอีก โดยอาจเพิ่มระยะเวลาเป็น 180 วัน เพื่อช่วยให้การพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้ ใ้รับการคัดเลือกกระทำไ้ละเอียดมากขึ้น และจะต้องจัดให้มีการประเมินผลการทดลอง ปฏิบัติหน้าที่เป็นระยะ ๆ เช่นทุก ๆ 2 เดือน โดยมีผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เป็นผู้ร่วมกันประเมินผล

5. การติดตามผล ควรจัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติหน้าที่ภายหลังจากที่ พนักงานได้รับการบรรจุแล้ว โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ทุก ๆ 6 เดือน เพื่อให้ทราบถึง วิธีการทำงาน ปัญหา และข้อขัดข้องในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อหาวิธีการแก้ไขและเสนอแนะ วิธีการทำงานที่ถูกต้อง อันเป็นการช่วยให้พนักงานที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้มากยิ่งขึ้น และทำให้ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ของพนักงานลดน้อยลง

6. ควรจัดให้มีการสำรวจคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ หากพบว่าพนักงานที่ยังปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ยัง ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือตรงเพียงเล็กน้อย ก็ควรจัดให้มีการให้ความรู้เพิ่มเติม โดยการให้การฝึกอบรมหรือ ใ้การศึกษาเพิ่มเติม หรืออาจใช้วิธีการโยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสม ยิ่งขึ้น

การประเมินผล

ในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีพนักงานจำนวนไม่น้อยที่ไม่เคยได้รับการประเมินผล (ดูตารางที่ 26) โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานระดับบริหารมีผู้ไม่เคยได้รับการประเมินผลเป็นจำนวนถึงร้อยละ 60.98 ตามปกติ การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จัดการประเมินผลบางครั้งเท่านั้น โดยเฉพาะกรณีที่มีพนักงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งจัดโดยกองพัฒนามนุษยสัมพันธ์ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้นจึงสมควร ได้ปรับปรุงให้มีการประเมินผลทุกครั้งไป โดยกองพัฒนามนุษยสัมพันธ์ควรให้ความสนใจที่จะจัดให้มีการประเมินผลที่ดี ควรกำหนดนโยบายด้านการประเมินผลที่แน่นอน และชัดเจน วางแผนการจัดให้ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น เป้าหมายและขอบเขต การประเมินผล หัวข้อเรื่องที่จะพูด ระยะเวลาที่ต้องใช้ วิทยากร และเจ้าหน้าที่ตามสายงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความมั่นใจและเข้าใจข้อมูลที่ถูกต้อง เกี่ยวกับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยในระยะเริ่มแรก

การฝึกอบรมและการพัฒนามนุษยสัมพันธ์

จากการสอบถามแบบสอบถามพบว่า พนักงานส่วนมากได้รับการฝึกอบรมดูงาน ฯลฯ เป็นจำนวนร้อยละ 75.74 ทั้งนี้เนื่องจากการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีนโยบาย ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการพัฒนาพอสมควร อย่างไรก็ตามพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับการพัฒนามีจำนวนน้อยกว่าพนักงานระดับบริหาร (ดูตารางที่ 28) การพัฒนาพนักงานจึงกระทำได้ยังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวนถึงร้อยละ 60.48 ที่ได้รับการฝึกอบรมเพียง 1 ครั้งเท่านั้น (ดูตารางที่ 29) ทั้งนี้เพราะการจัดส่งพนักงานระดับปฏิบัติการเข้ารับการฝึกอบรมโดยใช้วิธีการพิจารณาค่าแทนหน้าที่ของพนักงานที่สัมพันธ์กับหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีการหมุนเวียนไปเพื่อเสริมความรู้ด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงาน การคัดเลือกควยวิธีการเหล่านี้จึงมีส่วนทำให้การพัฒนายังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร

สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น เป็นการประเมินผลโดยใช้แบบสอบถาม ภายหลังจากการฝึกอบรม และการประเมินผลผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ ยังทำได้ไม่ทั่วถึง (ดูตารางที่ 30) ทั้งนี้เพราะไม่มีเจ้าหน้าที่จะติดตามประเมินผลการฝึกอบรม โดยเฉพาะ ส่วนการติดตามผลภายหลัง การฝึกอบรมยัง ไม่ได้มีการจัดทำอย่างจริงจัง ส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะที่มุ่งกับปัญหาของผู้ผ่านการฝึกอบรมซึ่ง เกิดผลจากการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเท่านั้น ไม่มีการรายงานผลเพื่อนำมาพิจารณาถึงปัญหาและปรับปรุงการฝึกอบรมแต่อย่างใด

นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการฝึกอบรมที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการฝึกอบรมด้วย ซึ่งได้แก่

- อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่กองพัฒนาบุคคล กองพัฒนาบุคคล มีเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการฝึกอบรมเพียง 7 อัตรา ซึ่งจำเป็นต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมภายในประเทศ ซึ่งรวมถึง การฝึกอบรมที่จัดขึ้นเองและสถาบันภายนอกจัดขึ้น และการฝึกอบรมในต่างประเทศ ตลอดจนการดูงาน การประชุมและสัมมนา อัตรากำลังจึงไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมได้ทั่วถึงและเพียงพอแก่ความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ และไม่สามารถจะประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- พนักงานส่วนมากมีการศึกษาระดับต่ำ และมีพื้นฐานความรู้แตกต่างกัน จึงมีพนักงานบางคนที่ยังไม่เห็นประโยชน์ และความสำคัญของการฝึกอบรม เพราะเห็นว่าเป็นลักษณะงานประจำ ไซ้เพียงประสบการณ์และความชำนาญก็สามารถปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้เมื่อเข้ารับการฝึกอบรมจึงขาดความกระตือรือร้น ไม่กล้าซักถามปัญหาและเสนอความคิดเห็น จึงไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ ทำให้การจัดฝึกอบรมไม่บรรลุเป้าหมาย

- วิทยากร เนื่องจากเทคนิคการฝึกอบรมส่วนใหญ่ที่ใช้เป็นการบรรยาย วิทยากรบางคนมีความรู้ความสามารถแต่ไม่มีเทคนิคในการดึงดูดความสนใจ หรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่าที่ควร บางครั้งบรรยายแต่หลักวิชาการ ซึ่งเข้าใจยาก จึงทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเบื่อหน่าย ไม่สนใจที่จะรับการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการชี้แจงโครงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้มีการสำรวจ การจัดโครงการไม่ควรขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ฝึกอบรม หรือความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ แต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรวิเคราะห์และพิจารณาถึง ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยการสอบถามจากพนักงานของหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงในปัจจุบัน

2. เนื่องจากการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีนโยบายการดำเนินงานในด้านการให้บริการที่ดี สะดวก และปลอดภัย ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้ให้บริการ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายจึงควรจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานระดับต่ำให้มีความรู้ความชำนาญเพิ่มมากยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยการจัดหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบริการ หรืออาจส่งเข้ารับการฝึกอบรมโดยสถาบันภายนอก

3. การประเมินผลและการติดตามผล การประเมินผลการฝึกอบรม ควรกระทำอย่างจริงจังและนำผลของการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อมูลสรุป และนำไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์มากน้อยเพียงใด คู่กับเวลาและงบประมาณที่ใช้อย่างไรหรือไม่ นอกจากนี้ควรมีการชี้แนะให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานเล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้จาก การประเมินผลและการติดตามผล โดยให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรม เพื่อคอยติดตามผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนความรู้และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด ควรมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมในเรื่องใด และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเรียนรู้เกิดขึ้นหรือไม่ โดยอาจใช้วิธีการทดสอบก่อนเข้ารับการอบรมเปรียบเทียบกับ การทดสอบภายหลังการฝึกอบรม โดยอาจให้วิทยากรประสานงานกับกองพัฒนาบุคคล และผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมินผล เป็นต้น นอกจากนี้การติดตามผล ควรกระทำภายหลังจากการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องกัน

4. การวางแผนงานฝึกอบรม ควรจัดทำแผนการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องกับโครงการพัฒนาท่าอากาศยาน โดยพิจารณาถึงความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละหลักสูตร หากหลักสูตรใดไม่สามารถจัดฝึกอบรมได้เอง ควรวางแผนและจัดเตรียมที่จะส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมโดยสถาบันภายนอก

5. อัตรากำลัง ปัจจุบันอัตรากำลังของกองพัฒนามนุษย์ ยังไม่เพียงพอกับปริมาณที่ต้องจัดทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่างเจ้าหน้าที่งานติดตามและประเมินผล ดังนั้นจึงควรปรับปรุงเพิ่มเติมอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงาน เพื่อให้งานพัฒนามนุษย์เจริญก้าวหน้าตามเป้าหมายขององค์การ อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยรวม

6. พนักงาน หน่วยฝึกอบรมควรจัดทำทะเบียนพนักงานในค้ำนปฏิบัติการศึกษา ประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน และการผ่านหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการให้การฝึกอบรมให้เหมาะสมกับกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งในค้ำนเนื้อหาวิชา ระยะเวลา และวิธีการสอน เป็นต้น เมื่อการฝึกอบรมเหมาะสมสามารถสร้างความสนใจให้พนักงานรับรู้เรื่องที่จะฝึกอบรม และเห็นคุณค่าของการฝึกอบรมแล้ว พนักงานก็จะให้ความร่วมมือ มีความกระตือรือร้น ชักถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรมว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

7. วิทยากร เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรให้ความสนใจและสรรหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการเฉพาะเรื่อง รวมทั้งติดตามและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น รัฐวิสาหกิจ ชุมชน เอกชน สถาบันการศึกษา หรือสมาคมธุรกิจ โดยจัดหาวิทยากรที่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ก็สามารถสร้างบรรยากาศ และรู้จักเลือกวิธีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับเนื้อหา มีประสพการณ์ในการฝึกอบรม และมีเวลาให้การฝึกอบรมอย่างพอเพียง

8. อุปกรณ์และสถานที่ฝึกอบรม ควรมีการปรับปรุงสถานที่ฝึกอบรมให้กว้างขวางยิ่งขึ้น รวมทั้งจัดให้มีอุปกรณ์การฝึกอบรมเพียงพอแก่ความต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งห้องปฏิบัติการทางภาษา เพื่อช่วยให้พนักงานที่มีหน้าที่ให้บริการสามารถฝึกฝนความสามารถทาง

ด้านภาษาได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นควรจัดให้มีหนังสือ ตำราต่าง ๆ เพื่อประกอบการศึกษาหาความรู้ ซึ่งจะช่วยให้งานพัฒนาบุคคลมีประสิทธิภาพและสำเร็จรวดเร็ว

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย มีหลักเกณฑ์การประเมินผลที่ยังไม่เป็นระบบ ไม่มีแบบฟอร์มในการประเมินผล มีแต่เพียงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานประจำปี 1 ชั้น และการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเกินกว่า 1 ชั้น ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าว เป็นเพียงหลักเกณฑ์กว้าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานขึ้นไป จะพิจารณาอย่างไรก็อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้างานผู้นั้น ไม่มีมาตรฐานเดียวกัน กล่าวโดยสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบการประเมินผลที่แท้จริงและถูกต้อง เนื่องจากปัญหาและอุปสรรคดังนี้

1. ปัจจุบันมีแต่เพียงการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน แต่ยังไม่มีการจัดทำรายละเอียดคำบรรยายลักษณะงาน มีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถพิจารณาและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับลักษณะงานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมินได้
2. ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานสำหรับตำแหน่ง หรือกลุ่มงานแต่ละประเภทในหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงไม่มีเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้เป็นหลักในการวัดผล การประเมินผลงานจะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ และเป็นการประเมินผลอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น
3. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากความใกล้ชิดของผู้ที่บังคับบัญชา จึงทำให้เกิดระบบหมุนเวียนและระบบอาวุโส โดยเฉพาะการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษมากกว่า 1 ชั้น จากการสอบถามสอบถามพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวนถึงร้อยละ 40.26 (ดูตารางที่ 37) เห็นว่าหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณายังไม่เหมาะสม เพราะผู้บังคับบัญชายังมีความลำเอียง ไม่ยุติธรรม ใช้ระบบพรรคพวก มองตัวบุคคลมากกว่าผลงาน และใช้ระบบอาวุโส

4. การรายงานผลการปฏิบัติงานยัง ไร้แบบฟอร์ม และไม่มีกำรบันทึกผล การปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงการเขียนอย่างอิสระ โดยพนักงานหรือผู้บังคับบัญชา จึงทำให้การรับทราบผลการปฏิบัติงาน อาจไม่ถูกต้อง สมบูรณ์เท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะ

1. ควรจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน โดยมีรายละเอียดของแต่ละตำแหน่ง อย่างละเอียดครบถ้วน และมีการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องทันสมัยตามระยะเวลาที่เหมาะสม
2. กำหนดมาตรฐานของงานแต่ละตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะ การประเมินผลงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจริง ตามผลงานมาตรฐานที่ตั้งไว้
3. ควรกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินมี หลักเกณฑ์เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้ควรกำหนดวิธีการประเมินผลให้รัดกุมและสอดคล้อง กับลักษณะงาน แต่ละประเภท
4. จัดให้มีการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบประโยชน์ ขั้นตอน และเทคนิคการประเมินผล เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงและถูกต้อง และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่าง เหมาะสม
5. กำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมิน เช่น ปีละ 2 ครั้ง ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยังเป็น การควบคุมการปฏิบัติงานและเปิดโอกาส ให้ผู้ถูกประเมินมีโอกาสแก้ไขปรับปรุงการทำงานระหว่างปี
6. ควรมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งมีการวิเคราะห์ผลการประเมิน โดยผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเข้าใจถึงระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

7. ควรเปิดโอกาสให้มีการซักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกรณีที่พนักงานไม่พอใจผลการประเมิน โดยผู้ทำการประเมินสามารถชี้แจงถึงเหตุผลต่าง ๆ ได้ ทำให้ทราบข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนว่าควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

การจูงใจและการสร้างรักษาพนักงาน

สวัสดิการ การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจสำหรับพนักงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีความพอใจที่จะทำงานในองค์กรให้มากที่สุด และมีนโยบายที่จะจัดและส่งเสริมให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงานในสถานต่าง ๆ แต่จากการตอบแบบสอบถามพบว่าพนักงานเพียงร้อยละ 20.22 มีความเห็นว่าการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีสวัสดิการที่เท่าเทียมกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ และมีพนักงานจำนวนสูงถึงร้อยละ 55.51 เห็นว่ารัฐวิสาหกิจอื่นมีสวัสดิการที่น่าพอใจกว่า (ดูตารางที่ 38) นอกจากนี้ยังมีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นจำนวนมากที่ต้องการให้ปรับปรุงสวัสดิการที่มีอยู่ และมีความต้องการสวัสดิการบางอย่างเพิ่มเติมอีกด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการจัดสวัสดิการดังกล่าวยังไม่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

การจัดสวัสดิการ ควรมีการสำรวจความต้องการของพนักงานเพื่อสนองความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ และเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี โดยสรุปแล้วพนักงานต้องการให้มีการปรับปรุงสวัสดิการตามลำดับดังนี้

1. เงินช่วยเหลือเมื่อประสบภัย
2. ค่ารักษาพยาบาล
3. เงินช่วยเหลือเมื่อถึงแก่กรรม
4. การตรวจสุขภาพ
5. เครื่องแบบพนักงาน
6. เงินช่วยเหลือบุตร

7. รงบริการรับ-ส่งพนักงาน
8. เงินค่าเล่าเรียนบุตร

นอกจากนี้พนักงานต้อง การให้เพิ่มเติมสวัสดิการบาง ประเภทดังนี้

1. สวัสดิการค้ำที่อยู่อาศัย
2. การจ้กัใหญ่เงิน
3. การประกันสุขภาพ
4. การให้การศึกษาพิเศษ
5. สหกรณ์ออมทรัพย์

ระเบียบวินัย

พนักงานมีการกระทำผิดวินัยอยู่เสมอ ส่วนใหญ่เป็นความผิดในลักษณะ เสพและ เมาสุราในขณะปฏิบัติหน้าที่และขาดงานเกินกว่ากำหนดโดยไม่มีเหตุอันสมควร รวมทั้ง ขกพรองและขาดความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ (กฎตารางที่ 13) ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก มีความเห็นว่าผู้กระทำผิดวินัยส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากปัญหาส่วนตัว เช่น ดึกสุราเรื่อรัง ชอบเล่นการพนัน และปัญหาทางครอบครัว (กฎตารางที่ 44) จึงทำให้พนักงานปฏิบัติงาน ได้ไม่เต็มที่และ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังมีผู้บังคับบัญชาที่ไม่เข้มงวดใน การควบคุมตามระเบียบวินัย การลงโทษไม่ยุติธรรม มีการเล่นพรรคเล่นพวก เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

1. ควรจ้กัใหม่การทบทวนความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระเบียบวินัยแก่พนักงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชารูปร่างให้ทราบหรืออาจจัดทำหนังสือคู่มือเกี่ยวกับระเบียบวินัย และการ รักษาวินัย แล้วแจกจ่ายให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนรวบรวมแนวทางหรือตัวอย่าง การ ลงโทษผู้ผิดวินัย เพื่อใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการเกี่ยวกับ ระเบียบวินัยเป็นไปโดยมีหลักเกณฑ์ถูกต้องรวดเร็ว และยุติธรรมยิ่งขึ้น

2. ควรจัดให้มีการตรวจสอบคุณภาพแก๊วที่ติดสุรา เพื่อให้คำแนะนำในการรักษา ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีสุขภาพที่ดีขึ้นสามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ รวมทั้งควรมีให้มีการเล่นการพนันให้เข้มงวดขึ้น โดยกำหนดบทลงโทษใหม่มากขึ้น เพื่อลดจำนวนผู้กระทำผิดให้น้อยลง

3. ควรมีการประกาศชมเชยสำหรับผู้รักษาวินัย มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยประกาศให้ทราบทั่วทั้งองค์กร อันเป็นการรักษาวินัยในทางบวกควบคู่ไปกับการลงโทษทางวินัยในทางลบ

การร้องทุกข์

พนักงานมีการร้องทุกข์อยู่บ้าง ทั้งนี้เนื่องจากมีความเห็นว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และพบปัญหาในค่านสภาพการปฏิบัติงาน พนักงานที่ร้องทุกข์ส่วนมากเข้าร้องทุกข์ที่ฝ่ายบุคคลมากกว่าที่จะร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะมีความเกรงกลัวว่าผู้บังคับบัญชาจะมีทัศนคติที่ไม่ดีเกิดขึ้นต่อตนเอง นอกจากนั้นการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ก็ยังไม่มีระเบียบว่าด้วยการร้องทุกข์ของพนักงานและลูกจ้างประกาศใช้อย่างเป็นทางการ จึงทำให้พนักงานไม่ร้องทุกข์เป็นลายลักษณ์อักษร การจัดการเกี่ยวกับการร้องทุกข์จึงยังไม่ไต่ผลเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะ

ในการปฏิบัติงาน พนักงานย่อมพบปัญหาหรือได้รับความไม่สบายใจต่าง ๆ กันนั้น จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสนใจจะละเอียดถี่ถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร้องทุกข์ในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไป และทำให้เกิดความมั่นใจและเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นควรกำหนดระเบียบว่าด้วยการร้องทุกข์ขึ้นโดยเร็ว เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกันตลอดทั้งองค์กร และการร้องทุกข์ทุกครั้งควรมีการบันทึกรายละเอียดไว้ เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการแก้ไขในระยะยาวต่อไป