

## บทที่ 6

### บทสรุป ปัญหา และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาในบทต่าง ๆ ที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมบุคลากรของการรถไฟฟ้า อยู่ภายใต้ต้นทุนที่และความรับผิดชอบโดยตรงของหน่วยงาน 2 หน่วยงาน คือ สำนักงานศูนย์การฝึก ตำแหน่งงานฝึกอบรมพนักงานภายในของการรถไฟฟ้า และกองควบคุมกำลังงานฝ่ายบริหารงานบุคคล ตำแหน่งงานเกี่ยวกับการจัดส่งพนักงานไปฝึกอบรม ณ สถานภายนอกของการรถไฟฟ้า ภายในประเทศ หรือต่างประเทศ แม้ว่าการสำรวจความคิดเห็นผู้บังคับบัญชา ระดับผู้อำนวยการฝ่าย หรือหัวหน้าสำนักงาน และบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงานศูนย์การฝึก ได้ผลที่แสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมบุคลากรของการรถไฟฟ้า บรรลุความสำเร็จพอสมควร โดยส่วนใหญ่ได้เข้าใจและเห็นความสำคัญ และความจำเป็นของการฝึกอบรม รวมทั้งมีการนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และทำงานได้ผลดีขึ้น แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ก็ยังมีอุปสรรคและข้อขัดข้องหลายประการ ซึ่งได้ข้อมูลที่สามารถสรุปปัญหาเป็นประเด็นสำคัญที่จะได้ เสนอแนะแนวทางการแก้ไข หรือป้องกันปัญหา ในการจัดฝึกอบรมของการรถไฟฟ้า เพื่อให้บรรลุผลตรงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ดังนี้ คือ

1. ปัญหา เกี่ยวกับการดำเนินงานฝึกอบรม
2. ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่มีผลกระทบต่อกรฝึกอบรม

#### 1. ปัญหาที่เกี่ยวกับการดำเนินงานฝึกอบรม

ในการจัดฝึกอบรมของการรถไฟฟ้า จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีปัญหาที่สามารถจะสรุป และให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

### 1.1 การสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการดำเนินงานฝึกอบรม ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานในขั้นตอนอื่น ๆ คือ ถ้ามีการสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ ทำให้ได้รับข้อมูลอย่างแท้จริง เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ต้องการให้ได้รับการแก้ไข การดำเนินงานในขั้นตอนอื่น ๆ ก็เป็นไปอย่างมีทิศทางสามารถสนองความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ๆ ได้ ผลคุ้มค่าต่อการลงทุนในการฝึกอบรม แต่ถ้าการดำเนินงานฝึกอบรม โดยไม่ทราบความจำเป็นของการฝึกอบรมอย่างแท้จริง แล้วส่งฝึกอบรมหรือส่งคนไปรับการฝึกอบรม ซึ่งอาจได้ผลบ้าง แต่ก็ไม่ได้เต็มที่ เพราะหลักสูตรอาจไม่สนองการแก้ปัญหาขององค์การอย่างแท้จริง ตลอดจนผู้ที่ได้รับการคัดเลือกอาจไม่มีความจำเป็นที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเลยก็ได้ เป็นการไม่คุ้มค่ากับการลงทุนในการฝึกอบรม ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองทั้งงบประมาณและเวลา

สำนักงานศูนย์การศึกษามีวิธีสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม 4 วิธี ดังนี้ คือ

ก. ทางผู้บริหารระดับสูงกำหนดมา

ข. จากการปรึกษาหารือร่วมกันของฝ่าย หรือสำนักงานต่าง ๆ กับ

สำนักงานศูนย์การฝึก

ค. ฝ่ายหรือสำนักงานต่าง ๆ เป็นผู้เสนอความต้องการ หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม ผ่านมายังสำนักงานศูนย์การฝึก

ง. ตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่ สำหรับพนักงานชั้นผู้น้อยที่จะเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือพนักงานที่เข้าทำงานใหม่ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการ และถือเป็นหลักที่จะต้องปฏิบัติ

จะเห็นได้ว่า ตามแนวทางที่เป็นหลักปฏิบัติ 4 วิธีดังกล่าวของสำนักงานศูนย์การฝึก ถ้า ได้ปฏิบัติควบคู่กันไปหลาย ๆ วิธี ก็จะเป็นการสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า สำเหตุอันแท้จริงที่ควรส่งหลักสูตรการฝึกอบรม ควรจะเน้นหนักที่จุดใดเป็นสำคัญ วิธีการบางวิธี เช่น การที่หน่วยงานต่าง ๆ ให้อวยส่งดำเนินการฝึกอบรมนั้น

เหตุผลที่ระบุมหาอาชญากรรมไม่ใช่สาเหตุที่แท้จริงที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรมเข้าไปช่วยแก้ปัญหาที่ใด เพราะปัญหาอาชญากรรมมีอยู่ทั้งที่ผู้ปฏิบัติงาน แต่อาชญากรรมเกิดจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ดังนั้น การใช่วิธีหนึ่งหรือวิธีใดเพียงอย่างเดียว อาชญากรรมที่ราบถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างแท้จริง

สำหรับการจัดส่งพนักงานไปรับการฝึกอบรม ณ สถานภายนอกการรถไฟฯ ภายในประเทศ หรือต่างประเทศ ทางผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย หรือหัวหน้าสำนักงาน จะเป็นผู้พิจารณาถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม ที่จะต้องจัดส่งพนักงานไปฝึกอบรม โดยส่งเรื่องผ่านกองควบคุมกำลังงาน ฝ่ายบริหารงานบุคคล เพื่อขออนุมัติจากผู้ว่าการรถไฟฯ ต่อไป

นอกเหนือไปจากการสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยวิธีดังกล่าวแล้ว ก็ควรจะคำนึงถึงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างมีหลักเกณฑ์ ซึ่งจะขาดเสียมิได้อีกด้วย

#### ข้อเสนอแนะ

แม้ว่า สำนักงานศูนย์การฝึก จะมีการสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้เขียนขอเสนอแนะวิธีการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งควรจะปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และมีหลักเกณฑ์เพิ่มขึ้น เนื่องจากพนักงานของการรถไฟฯ มีจำนวนมาก การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมให้ทั่วถึงคงทำได้ยาก และเป็นภาระลำบากมาก ดังนั้น ข้อเสนอแนะในเรื่องนี้ คือ

(1) สำนักงานศูนย์การฝึก ควรสร้างแบบฟอร์มการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม และส่งให้แต่ละฝ่ายหรือสำนักงานพิจารณาความจำเป็นของหน่วยงานเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะมุ่งการฝึกอบรมโดยเฉพาะของฝ่ายหรือสำนักงานนั้น ๆ นอกจากนี้ ยังสามารถพิจารณาถึงความจำเป็นโดยส่วนรวมขององค์กรได้ด้วย เพื่อที่สำนักงานศูนย์การฝึกจะได้ดำเนินการต่อไป แต่การทำในลักษณะนี้ควร เป็นไปในรูปแบบของการขอความร่วมมือ แต่ถ้าพิจารณาว่าเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก ถ้าฝึกอบรมขึ้น ก็อาจแนะนำให้ฝ่ายหรือสำนักงานนั้น ๆ ส่งคนไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ตรงกับความจำเป็นของฝ่ายหรือสำนักงานนั้น ๆ

(2) การนำวิธีการหาความจำเป็นหลาย ๆ วิธีมาใช้ เช่น การสังเกต การศึกษา จากเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ ภายในองค์กร การสัมภาษณ์ ฯลฯ ก็ย่อมจะทำให้ทราบถึงความจำเป็นที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นส่วนรวม และการจัดฝึกอบรมเพื่อสนองความจำเป็นนี้ก็เป็นหน้าที่ของสำนักงานศูนย์การฝึกโดยตรง

(3) สักประชุมระดับผู้บังคับบัญชาเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ และสำนักงานศูนย์การฝึกจำเป็นต้องชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักในหน้าที่ นอกจากจะเป็นเรื่องงานประจำแล้ว อีกส่วนหนึ่งก็เป็นเรื่องการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะมีส่วนสำคัญยิ่งในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การที่จะจัดฝึกอบรมขึ้นมา จำเป็นต้องพิจารณาว่า อะไรเป็นสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นกันแน่ การจัดฝึกอบรมมีใช้หมายความว่า จะนำมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทุกครั้ง บางเรื่องการแก้ปัญหาโดยวิธีอื่น อาจจะเหมาะสมกว่าการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมจะต้องมีการเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้ระยะเวลาในการรู้ผลที่ได้รับ และก่อให้เกิดงานยุ่งกันในบางกองที่มีกำลังคนจำกัด ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมคนในองค์กรให้ทำงานทางด้านคอมพิวเตอร์ บางครั้งการลงทุนฝึกอบรมไปอาจได้ผลไม่คุ้ม การจ้างคนมาใหม่ที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์โดยตรง และมีประสบการณ์จะได้ผลดีกว่า หรือการที่คนงานเกิดความเบื่อหน่ายในหน้าที่การงาน สาเหตุที่เกิดขึ้นเป็นได้หลายกรณี เช่น คนงานมีปัญหาทางบ้าน ผู้บังคับบัญชาปกครองไม่ได้ ปัญหาเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานซ้ำเจ ฯลฯ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องพิจารณาว่า อะไรคือสาเหตุที่แท้จริงกันแน่ แล้วหาทางแก้ไข เป็นต้น

เนื่องจากสำนักงานศูนย์การฝึกมีกำลังเจ้าหน้าที่น้อยกว่าปริมาณงาน ดังนั้น การเพิ่มกำลังเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับปริมาณงานก็สามารถนำมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้หลายปัญหา ทั้งนี้ความร่วมมือจากฝ่าย หรือสำนักงานอื่น ก็เป็นสิ่งจำเป็นในการสนองความต้องการต่อสำนักงานศูนย์การฝึก การสำรวจความจำเป็นให้ทั่วถึงพนักงานในการรถไฟฟ้า ทั้งหมดเป็นการยาก ดังนั้น จึงพิจารณาในลักษณะกลุ่มหรือฝ่าย หรือสำนักงานมากกว่า

## 1.2 การคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม

จากผลการสำรวจความคิดเห็นที่แสดงว่า ผู้บังคับบัญชาโดยส่วนใหญ่มีวิธีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมนั้น ใช้หลักการที่ดีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและให้ผลคุ้มค่าที่สุดสำหรับการลงทุนในการฝึกอบรม ซึ่งได้ให้ความสำคัญมากที่สุดกับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ก็ยังมีวิธีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่เหมาะสม โดยให้ความสำคัญรองลงมากับการส่งไปตามลำดับอาวุโส การผลัดเปลี่ยนกันไปตามความว่างงานของแต่ละคน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีคำตอบอื่น ๆ ที่ได้รับ เช่น ไม่มีบุคคลที่จะไปฝึกอบรม, ตามความพอใจของผู้บังคับบัญชา, ส่งไปเพราะไม่มีงานให้ทำ, มีการถอนตัวทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ครบตามจำนวนที่ต้องการ เป็นต้น และแม้ว่า ทางสำนักงานศูนย์การฝึกจะได้กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมมาอย่างฝ่าย หรือสำนักงานต่าง ๆ พิจารณาก่อน แต่ก็ยังมีการส่งพนักงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมมาเข้ารับการฝึกอบรมอยู่เสมอ ๆ รวมทั้งการส่งพนักงานที่เคยได้รับการฝึกอบรมแล้วมาอบรมซ้ำอีกก็มีอยู่เป็นประจำ

### ข้อเสนอแนะ

(1) สำนักงานศูนย์การฝึก ควรจะต้องชี้แจงหลักเกณฑ์ที่ควรยึดถือปฏิบัติในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม โดยทั้งไว้อย่างกว้าง ๆ และควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ เช่น เป้าหมายของการฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม (อายุการทำงาน ภูมิลำเนา, ตำแหน่งหน้าที่ ฯลฯ) เป็นต้น

(2) ผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง ควรจะเป็นผู้คัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม

## 1.3 ส่วนประกอบของการฝึกอบรม

จากผลการสำรวจความคิดเห็นแสดงว่า ให้มีการปรับปรุงส่วนประกอบต่าง ๆ ของการฝึกอบรม โดยให้ความสำคัญมากที่สุดกับเนื้อหาของหลักสูตร เวลา และวิธีการในการฝึกอบรม รองลงมาก็เป็นในด้านวิทยากร เอกสารประกอบการฝึกอบรม อุปกรณ์ที่ใช้ใน

การฝึกอบรม ลักษณะของห้องประชุม และบริการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ล้ำมารถที่จะสรุป ปัญหา และให้ข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

ก. เนื้อหาของหลักสูตร เวลา และวิธีการในการฝึกอบรม

สรุปปัญหา คือ

- (1). เนื้อหาของหลักสูตรเน้นทฤษฎีมากเกินไป
- (2). เนื้อหาของหลักสูตรกับระยะเวลาที่ใช้ฝึกอบรมไม่เหมาะสมกัน
- (3). วิธีการฝึกอบรมที่ใช้วิธีการบรรยายมากเกินไป ก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย เหมือนเข้าไปนั่งในชั้นเรียน
- (4). เนื้อหาของหลักสูตรไม่ทันสมัยกับสิ่งแวดล้อม และวิทยาการใหม่ ๆ ในด้านต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป
- (5). เนื้อหาของหลักสูตรไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้

ข้อเสนอแนะ

(1) ในการกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรที่จะบรรยาย ควรนำภาคปฏิบัติมาประยุกต์ใช้กับภาคทฤษฎี ถึงแม้ว่าวิทยากรบางท่านจะชำนาญแต่ภาคทฤษฎี แต่ก็ควรมีความรู้ในหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติอยู่บ้าง การติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ของสำนักงานศูนย์การฝึก วิทยากร และผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะช่วยได้ในการกำหนดเนื้อหาวิชา รายละเอียดต่าง ๆ และระยะเวลาที่เหมาะสมกับหัวข้อเรื่อง

(2) สำนักงานศูนย์การฝึก ควรอธิบายให้พนักงานทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรม และชี้ให้เห็นว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากหลักสูตรดังกล่าว พนักงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด

(3). วิธีการในการฝึกอบรมที่ใช้ต้องดูว่า เหมาะสมกับหัวข้อวิชาหรือไม่ และต้องมีการพิจารณาผู้เข้ารับการฝึกอบรมในด้านของจำนวน ลักษณะของความแตกต่าง ความคุ้นเคยกับ



วิธีการฝึกอบรมที่จะใช้ เป็นต้น นอกจากนี้ ต้องคำนึงถึง เวลา อุปกรณ์ และงบประมาณด้วย แต่ทั้งนี้การเลือกวิธีการฝึกอบรมก็ขึ้นอยู่กับความถนัดของวิทยากร ระดับตำแหน่งงานพื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรม

(4) ควรมีการปรับปรุง เนื้อหาของหลักสูตรให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว

(5) เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญมาก ควรจัดเวลาให้เหมาะสม ไม่มากและไม่น้อยจนเกินไป เช่น เลือกวิชาค่อนข้างหนักไว้ตอนเช้า ตอนบ่ายหรือตอนเย็น อาจเป็นการเล่าเรื่อง เล่นเกมส์ หรือ การแสดงบทบาทสมมติ

#### ข. วิทยากรที่อบรม

สรุปปัญหาได้ว่า

(1) สัดส่วนที่ไม่เหมาะสมระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรม

(2) วิทยากรควรมาจากภายนอกกรณีพิเศษ มากกว่าภายในสำนักงานศูนย์การฝึก เพราะมีความรู้ทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ ไม่ใช่เป็นการลอกตำรามาฝึกอบรม

(3) วิทยากรควรมีเวลาเตรียมตัวให้มากกว่านี้ในเรื่องที่จะดำเนินการฝึกอบรม

(4) วิทยากรขาดความรู้ความสามารถทางทฤษฎี หรือทางปฏิบัติ ด้านใดด้านหนึ่ง

#### ข้อเสนอแนะ

(1) คัดเลือกวิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจในหัวข้อวิชาของหลักสูตรนั้น ๆ อย่างแท้จริง มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และบรรยายได้ตามวัตถุประสงค์ สำนักงานศูนย์การฝึก ควรจะประสานงานกับวิทยากรอยู่ตลอดเวลา และมีการแจ้งรายละเอียดต่าง ๆ เช่น จำนวนคน ระดับความรู้ของผู้รับการอบรม ขอบเขตของวิชา ให้วิทยากรทราบเพื่อที่จะได้เตรียมตัว และสอบถามวิทยากรถึงการจะใช้วัสดุที่ศูนย์ฯ เพื่อให้หน่วยงานจะได้จัดเตรียมได้ทัน รวมทั้งมีการเตือนให้วิทยากรได้ทราบอีกครั้ง ซึ่งถ้าเกิดเหตุขัดข้องจะได้รับติดต่อวิทยากรสำรองไว้

(2) ในกรณีที่เป็นการฝึกอบรมวันเดียว ไม่ควรใช้วิทยากรเพียงคนเดียว จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้สึกเบื่อหน่าย ควรจัดให้มีอย่างน้อย 2 คน สับเปลี่ยนเป็นช่วง ๆ

(3) วิทยากรควรมีความรู้ในภาคปฏิบัติ หรือพอจะทราบถึงลักษณะงานของผู้เข้ารับการอบรมก็จะเป็นการดี เพราะบางครั้งผู้เข้ารับการอบรมต้องการถามปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติงาน หรือการนำความรู้ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้กับงาน

(4) ควรเลือกวิทยากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ วิเคราะห์ผู้ฟัง รู้ถึงวัตถุประสงค์ของการอบรม เลือกวิธีการที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม และที่สำคัญคือ ไม่ใช้วิธีการถ่ายทอดแต่เพียงด้านเดียว โดยผู้ฟังไม่มีส่วนร่วม เช่น การบรรยายควรเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมมีส่วนในการซักถามปัญหา แสดงความคิดเห็น และควรมีเอกสารข้อสรุปเนื้อหาของแต่ละวิชา เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทบทวนความเข้าใจจากหลักสูตรที่เข้าฝึกอบรม และถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติพัฒนาต่อไป

(5) ควรจัดส่งวิทยากรภายในไปรับการฝึกอบรม ณ สถานที่ภายนอกของอาคารไฟฟ้า เพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติ รวมทั้งเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจได้ง่าย

(6) ควรกำหนดจำนวนผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากร เพื่อให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม และวิทยากรสามารถที่จะสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมอย่างใกล้ชิด

(7) ถ้าอาคารไฟฟ้า ไม่มีวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และชำนาญเพียงพอ ในบางวิชาที่จะต้องฝึกอบรม ก็ควรที่จะเชิญวิทยากรภายนอกของอาคารไฟฟ้า มาดำเนินการฝึกอบรมในวิชานั้น ๆ

(8) ควรมีการปรึกษาหารือกับวิทยากร ให้ทราบถึงเป้าหมายในการฝึกอบรม และจะใช้เทคนิคการฝึกอบรมวิธีใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น



ค. เอกสารประกอบการฝึกอบรม

สรุปปัญหาคือ

(1) เอกสารประกอบการฝึกอบรม มักแจกเมื่อเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ซึ่งไม่มีเวลาทบทวนความรู้ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม

(2) เอกสารประกอบการฝึกอบรม มีการพิมพ์น้อย บางครั้งแจกผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เพียงพอ

(3) เอกสารประกอบการฝึกอบรม ไม่ควรให้มากในลักษณะสรุปย่อ ทำให้ขาดเนื้อหาสาระที่สำคัญ และไม่สามารถนำไปทบทวนได้เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะ

(1) ควรจัดพิมพ์เอกสารประกอบการฝึกอบรมแจกล่วงหน้าแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในการนี้ต้องมีการประสานงานกับวิทยากร เพื่อส่งต้นฉบับมาพิมพ์ก่อนประมาณ 1-2 สัปดาห์ ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการฝึกอบรม

(2) เพิ่มปริมาณของเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้พอเพียงกับจำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

(3) รูปเล่มของเอกสารประกอบการฝึกอบรม ควรจัดทำในลักษณะของคู่มือ ซึ่งง่ายต่อการอ้างอิงและนำมาใช้งาน

(4) เนื้อหาสาระของเอกสารประกอบการฝึกอบรม ควรจัดทำที่จำเป็น และไม่ควรเน้นทฤษฎีวิชาการเกินไปอีกด้วย อีกทั้งควรทันสมัยต่อเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ง. อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

สรุปปัญหาคือ

(1) อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมยังมีไม่เพียงพอ

(2) อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมเก่าและล้าสมัย ทำให้ไม่น่าสนใจที่จะติดตามผลการฝึกอบรมตลอดเวลา

(3) อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมชำรุด

#### ข้อเสนอแนะ

(1) ควรจัดอุปกรณ์สำหรับใช้ในการฝึกอบรมให้พอเพียง โดยอาจต้องทำการยืมจากหน่วยงานอื่น ก่อนที่จะดำเนินการฝึกอบรม

(2) ควรใช้อุปกรณ์การฝึกอบรมที่ทันสมัย และมีเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมติดตามสนใจการฝึกอบรมตลอดเวลา

(3) มีการจัดเตรียมอุปกรณ์การฝึกอบรมให้พร้อมก่อนที่จะดำเนินการฝึกอบรม ถ้ามีการชำรุดก็ควรซ่อมแซมให้เรียบร้อยก่อน

(4) ถ้าเป็นไปได้ควรมีการจัดตั้งงบประมาณซื้อหรือเช่าอุปกรณ์การฝึกอบรมเป็นการเฉพาะก็ได้

#### จ. ลักษณะของห้องประชุมและบริการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

##### สรุปปัญหาคือ

(1) ห้องประชุมที่ใช้ในการฝึกอบรมมีลักษณะร้อน อบอ้าว และมีเสียงดังรบกวนจากรถจักรยานยนต์เป็นครั้งคราว

(2) บางห้องที่ใช้ในการฝึกอบรมคับแคบ เกินไปไม่เหมาะสมกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

(3) ไม่มีรถรับ-ส่งบริการผู้เข้ารับการฝึกอบรม จากสำนักงานส่วนกลางเชิงสะพานยศเส ถึงสำนักงานศูนย์การฝึก ลาดพร้าว

(4) ไม่มีบริการ เลี้ยงน้ำชาและกาแฟในช่วงพักตอนเช้าและตอนบ่าย

(5) ไม่ควรให้มีบริการสูบบุหรี่ในระหว่างที่มีการดำเนินการฝึกอบรม

### ข้อเสนอแนะ

- (1.) ลักษณะของห้องประชุมสำหรับการฝึกอบรมที่ดีนั้น ถ้าจะให้สมบูรณ์แบบควรประกอบด้วย ห้องฝึกอบรม ห้องประชุมกลุ่มย่อย ห้องพักรักษาพยาบาล ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องพักผ่อนสำหรับดื่มเครื่องดื่ม และสูบบุหรี่ ห้องสมุด เป็นต้น
- (2.) ลักษณะของห้องประชุมที่ดี ต้องไม่มีบุคคลภายนอกผ่านไปมาพลุกพล่าน มีอากาศถ่ายเทดี (ถ้าเป็นไปได้ ควรติดตั้ง เครื่องปรับอากาศเสียเลย) เหมาะสมกับขนาดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีแสงสว่างพอเหมาะ และไม่มีเสียงดังรบกวน
- (3.) ควรจัดให้มีบริการรถรับ-ส่ง ตามที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการระหว่างสำนักงานส่วนกลาง กับ สำนักงานศูนย์การฝึก
- (4.) ถ้ามีงบประมาณเพียงพอ ควรลดเสียงน้ำซักกาแฟในช่วงพักตอนเช้า และตอนบ่าย หรือถ้ามีการเสิร์ฟอาหารกลางวันด้วยก็เป็นการดี
- (5.) ควรห้ามการสูบบุหรี่ในระหว่างการดำเนินงานฝึกอบรม

#### 1.4 การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินผลที่นำมาใช้มากที่สุด คือ การประเมินปฏิกิริยา และการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้การแจกแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบแบบสอบถามภายหลังจากเสร็จสิ้นการอบรม หรืออาจมีการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่การประเมินผลนี้ก็มิได้กระทำสม่ำเสมอทุกหลักสูตร

ส่วนการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น สำนักงานศูนย์การฝึกไม่ได้จัดทำแล้ว เนื่องจากไม่มีกำลังคนเพียงพอที่จะดำเนินการ และไม่ค่อยได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร แต่ให้ทางผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมเป็นผู้สังเกตและพิจารณาเอาเองถึงผลการปฏิบัติงาน

ดังนั้น แนวทางสำหรับการแก้ไขในการเตรียมการฝึกอบรมให้ดียิ่งขึ้น จึงยึดถือการประเมินผลที่ได้ภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม และจากการสอบถามผู้บังคับบัญชาผู้เข้ารับการอบรมบ้าง ซึ่งยังมีใช้เป็นหลักการที่ดีนัก

### ข้อเสนอแนะ

(1) การจัดหาอัตราค่าจ้าง ให้เหมาะสมกับปริมาณงาน เพื่อที่จะได้แก้ปัญหาในหลาย ๆ จุดได้ และสำนักงานศูนย์การฝึก ควรชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักและเห็นความสำคัญของการประเมินผลและติดตามผล เช่น การประเมินผลและติดตามผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการแสดงออกจากผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ติดตามผล ถ้าผลออกมาว่า ผู้รับการอบรมยังไม่ได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานมากนัก นั่นก็แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องให้มีการจัดฝึกอบรมใหม่ หรือติดตามหาสาเหตุต่อไป

(2) การวางโครงการอบรมแต่ละหลักสูตร ควรกำหนดรายละเอียดของการประเมินผลและติดตามผลไว้ว่า ควรสังเกตและติดตามผลในเรื่องใดบ้าง เช่น ติดตามพฤติกรรมผู้รับการอบรม ผลที่เกิดกับองค์กร เป็นส่วนรวม ควรลงใจให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและสอดคล้องถึงผลที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมในฝ่ายหรือสำนักงานของตน ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาละม่อมว่าการติดตามผลเป็นการสร้างภาระให้กับผู้บังคับบัญชา

(3) สำนักงานศูนย์การฝึก ควรแจ้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ติดตามการปฏิบัติงานของลูกน้องในฝ่ายตน และรู้ว่า เรื่องใดบ้างที่ควรส่งไปอบรมเพิ่มเติม และให้มีการประชุมระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นระยะ ๆ เช่น 3-6 เดือนต่อครั้ง เพื่อดูผลที่ได้จากการฝึกอบรม

(4) ควรมีเจ้าหน้าที่สำหรับการดำเนินงานประเมินผลโดยเฉพาะ เพื่อจะได้มีความเชี่ยวชาญในการรวบรวมข้อมูลผลที่ได้จากผู้บังคับบัญชา และวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

(5) การดำเนินการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ควรดำเนินการอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอในทุก ๆ หลักสูตร เพื่อการแก้ไขการดำเนินการฝึกอบรมให้ดีขึ้นต่อไป

### 1.5 ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการฝึกอบรม

อุปสรรคและข้อขัดข้องหลายประการที่ได้จากการศึกษาการจัดฝึกอบรมของการรถไฟฯ โดยที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่สามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์เพื่อปฏิบัติงานได้ เนื่องจากปัจจัยหลายประการ คือ

(1) การขาดความสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม

(2) ผู้เข้ารับการอบรมไม่เห็นประโยชน์ของการฝึกอบรมสำหรับช่วย

ในการปฏิบัติงาน

สาเหตุเนื่องมาจากว่า วิธีการทำงานอยู่ไม่ได้เป็นไปตามทฤษฎีหรือหลักการที่ได้รับการอบรมมา, การฝึกอบรมไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่, ขึ้นตอนตามระเบียบข้อบังคับและโครงสร้างของการบริหารไม่เอื้ออำนวยให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยสับปลั๊ก หรือ สิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมมานั้นควรที่จะนำมาใช้เพราะทันสมัยในหลาย ๆ ด้าน แต่บางครั้งการรถไฟฯ ขาดงบประมาณที่จะดำเนินการ

#### ข้อเสนอแนะ

(1) ควรมีการดำเนินงานฝึกอบรมให้แพร่หลายในทุกระดับ เพื่อให้เกิดการยอมรับขึ้น และปัญหาที่สำนักงานศูนย์การฝึกพบก็คือ ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เท่าที่ควร ซึ่งเป็นไปได้ เนื่องจากแต่ละฝ่ายมีงานประจำที่รัดตัว

(2) สำนักงานศูนย์การฝึก ควรชี้แจงถึงเป้าหมายและประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจ รวมทั้งอาจมีการแนะนำถึง วิธีการติดตามผลการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลัง

(3) การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม ควรมีพื้นฐาน ความรู้ วย ตำแหน่งหน้าที่การทำงานในระดับเดียวกัน เพื่อจะไม่มีปัญหาในด้านการรับรู้ของผู้เข้ารับการอบรมไม่เท่ากัน ควรชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบว่า ประโยชน์ที่ฝ่ายหรือสำนักงานจะได้รับจากการส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรม มีการส่งเรื่องย่อของหลักสูตรที่จะศึกษา กำหนดระยะเวลาให้พนักงานได้ทราบล่วงหน้า เพื่อให้พนักงานละล้างานที่ได้ปฏิบัติอยู่ เพื่อที่จะมีความพร้อมที่จะเข้ารับการอบรม นอกจากนี้ ควรถามถึงความสมัครใจดูว่า มีแรงกระตุ้นจูงใจอยากเรียนรู้หลักสูตรนี้หรือไม่ เพราะถ้าไม่สนใจแล้ว อาจมองสิ่งแวดล้อมรอบตัวว่าน่าเบื่อไม่น่าสนใจก็ได้

(4) ควรมีการชี้แจงให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจถึงการแก้ไขระเบียบข้อบังคับ หรือ การสั้ดโครงสร้างของการทำงานใหม่ เพื่อจะได้เป็นอุปสรรคสำคัญแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม นาลิ่งที่ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมมาใช้สำหรับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ควรได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูง

(5) ข้อสำคัญที่สุดคือ การดำเนินการตามกระบวนการฝึกอบรม ควรจะมีขั้นตอนที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และดำเนินงานแบบจริงจัง เพื่อผลของการฝึกอบรมจะได้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

## 2. ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่มีผลกระทบต่อกรฝึกอบรม

เนื่องจากฝ่ายบริหารงานบุคคลของการรถไฟฯ ทำหน้าที่ไม่ครบถ้วนตามหลักกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยทำหน้าที่ในการค้นหาและคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานควบคุมอัตราค่าส่งรักษาระเบียบวินัยข้อบังคับ เก็บรักษาทะเบียนประวัติพนักงานดำเนินการดำนลวลัดการ เล่มมือ กับเป็นหน่วยงานที่คอยค้นหาผู้ปฏิบัติงาน เขียนคำสั่งบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย ตามที่ฝ่ายหรือ สำนั้กงานกำหนดมา และคอยผ่านเรื่องให้ผูู้ว่าการรถไฟฯ หรือคณะกรรมการรถไฟฯ พิจารณา เท่านั้น นอกจากนี้ยังมีการทำหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล เช่น งานธุรการที่ติดต่อในนามการรถไฟฯ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ งานการประชาสัมพันธ์ งานที่เกี่ยวกับโรงพิมพ์ เป็นต้น

ดังนั้น สำนั้กงานศูนย์การฝึก จึงมีการติดต่อกับฝ่ายหรือสำนั้กงานต่าง ๆ โดยตรงและมีความเกี่ยวข้องกั้ฝ่ายบริหารงานบุคคลน้อยมาก สำหรับในแต่ละฝ่ายหรือสำนั้กงานต่าง ๆ จะทำหน้าที่การบริหารงานบุคคลเองทั้งหมด โดยมีแผนกสารบรรณและประวัติของแต่ละฝ่ายหรือสำนั้กงานเป็นผู้ควบคุมงานทางด้านนี้ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็น การวิเคราะห์งาน, การประเมินผล การปฏิบัติงาน, การวางแผนกำลังคน หรืองานทางด้านอื่น ๆ ที่ไม่ขัดต่อระเบียบข้อบังคับที่ส่วนกลางกำหนดมา จึงเป็นเรื่องที่แต่ละฝ่ายหรือสำนั้กงานกำหนดกันเอง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่เสมอภาคและเท่าเทียมกันได้ง่าย



ปัญหาที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการศึกษาคือ

2.1 การวิเคราะห์งานในแต่ละฝ่ายหรือสำนักงาน ทำกันอย่างไม่ค่อยมีหลักเกณฑ์ ทำให้ยากที่จะดูว่างานใดบ้างที่ผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้ทำการฝึกอบรมต่อไป

2.2 ในแต่ละฝ่ายหรือสำนักงาน ไม่มีแบบฟอร์มการประเมินผลการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องบันทึก เช่น คุณภาพของงาน ปริมาณงาน การเป็นผู้นำ ฯลฯ ซึ่งแบบฟอร์มนี้สามารถที่จะช่วยวิเคราะห์ได้ 2 เรื่อง

ก. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อพิจารณาว่าเรื่องใดบ้างที่เป็นข้อด้อยของพนักงานคนนั้น และพนักงานควรได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรใดบ้าง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและเป็นการวางพื้นฐานสำหรับพนักงานในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง สามารถพิจารณาได้ทั้งความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละคนหรือของกลุ่มพนักงานในแต่ละฝ่ายหรือสำนักงานโดยส่วนรวม

ข. เป็นการประเมินผลพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน หลังจากเข้ารับการอบรมแล้ว แต่เป็นการดูผลระยะยาว โดยสามารถสรุปถึงผลงานของพนักงานแต่ละคนหรือพนักงานที่เป็นกลุ่ม ซึ่งเข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตร ว่าดีหรือยังต้องปรับปรุง

2.3 การวางแผนกำลังคน ที่ไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน อาจเกิดความไม่เสมอภาคหรือเท่าเทียมได้ง่าย ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาในการพัฒนาบุคคล ซึ่งต้องดูคุณวุฒิ ประสบการณ์ ตำแหน่งงาน หรือ การที่ส่งไปฝึกอบรมมาเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในด้านใดบ้าง สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่แต่ละฝ่ายหรือสำนักงานกำหนดกันเอง

2.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจขาดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ และไม่ทราบว่าจะได้รับผลประโยชน์อะไรเพิ่มขึ้นมาบ้าง ภายหลังจากที่เข้ารับการอบรมแล้ว เนื่องจากทางฝ่ายหรือสำนักงานต่าง ๆ อาจส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปตามที่ผู้บริหารระดับสูงสั่งมา

### ข้อเสนอแนะ

การรถไฟฟ้า ควรที่จะมีการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดสายงานในฝ่ายบริหารงานบุคคล เพื่อให้หน่วยงานที่ผิอยู่ในฝ่ายนี้ทำหน้าที่ตามหลักการบริหารงานบุคคลอย่างแท้จริง และจะได้มีหลักปฏิบัติการบริหารงานบุคคลเป็นแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งก่อให้เกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดีในเรื่องนี้ ซึ่งปัจจุบันการรถไฟฟ้า ได้มีการศึกษาปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานบุคคลนี้อยู่ และได้ส่งพนักงานหรือนักเรียนทุนไปศึกษาเกี่ยวกับด้านการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะในต่างประเทศ เพื่อจะได้มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้ของการรถไฟฟ้ามาทำหน้าที่

ในองค์การขนาดใหญ่มักจะมีโครงสร้างและการจัดสายงานในฝ่ายบริหารงานบุคคลอย่างน้อย 6 หน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่การบริหารงานบุคคลตามกระบวนการได้อย่างมีระบบ มักจะมีชื่อเรียกของหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้คือ ส่วนการว่าจ้าง ส่วนฝึกอบรม ส่วนบริหารค่าจ้างและเงินเดือน ส่วนการแพทย์ ส่วนสวัสดิการและส่วนแรงงานสัมพันธ์

สำหรับการรถไฟฟ้า มีการดำเนินงานมาร่วม 90 ปี ระบบการบริหารงานจะคล้ายคลึงกับระบบราชการมาก เนื่องจากในอดีตเป็นหน่วยงานของราชการ แม้ว่าในปัจจุบันจะเป็นรัฐวิสาหกิจก็ตาม และเป็นที่น่าสังเกตว่าหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล มักจะกระจายกันอยู่ไม่รวมอยู่ที่จุดเดียวกัน ทั้ง ๆ ที่การรถไฟฟ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่ มีผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดในบรรดารัฐวิสาหกิจของประเทศ แต่ฝ่ายบริหารบุคคลที่เพิ่งเริ่มตั้งเมื่อ 2 ปีที่แล้ว มีหน้าที่ในการสรรหา เขียนคำสั่ง บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย คอยผ่านเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในฝ่ายหรือสำนักงานต่าง ๆ ไปยังผู้ว่าการรถไฟฟ้าหรือคณะกรรมการรถไฟฟ้า ตามที่ฝ่ายหรือสำนักงานกำหนดมาทั้งหมด โดยไม่มีอำนาจโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นใด ๆ ทั้งสิ้น นอกจากนี้งานในฝ่ายบริหารงานบุคคลก็มิได้เป็นไปตามหลักวิชาการบริหารงานบุคคล และต้องทำหน้าที่ยานอื่น ๆ ที่มิได้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล เช่น งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ส่วนสำนักงานศูนย์การฝึก ซึ่งเป็นศูนย์กลางการฝึกอบรมบุคลากรภายในของการรถไฟฟ้า อยู่คนละสายงานกับฝ่ายบริหารงานบุคคล โดยสำนักงานศูนย์การฝึกจะเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม โดยติดต่อประสานงานกับฝ่ายหรือสำนักงานต่าง ๆ

โดยตรงและมีส่วนเกี่ยวข้องในหน้าที่การงานกับฝ่ายบริหารงานบุคคลเพียงเล็กน้อย (โปรดดูแผนภูมิโครงสร้างการลัดองค์การของการรถไฟฯ ในหน้า 44 ประกอบ)

ข้อเสนอแนะที่ควรดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการจัดสายงาน สำหรับหน่วยงานที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบการบริหารงานบุคคล ซึ่งสามารถเป็นไปได้และควรรับดำเนินการอย่างรีบด่วน เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของการรถไฟฯ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ทัศนคติของฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์การ ขนาดขององค์การ อิทธิพลของปัจจัยภายนอก (กฎหมาย, สภาพแรงงาน ฯลฯ) เป็นต้น สิ่งที่ควรทำคือ

(1) ฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งขึ้นตรงอยู่กับรองผู้ว่าการรถไฟฯ ด้านบริหารควรที่จะแยกงานที่ทำได้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลออกไป เช่น งานธุรการของกองกลาง งานประชาสัมพันธ์และต่างประเทศของกองประชาสัมพันธ์และต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อทำหน้าที่การบริหารงานบุคคลอย่างแท้จริง ต้องจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มขึ้นสำหรับสานต่อนักวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การประเมินผลปฏิบัติงาน ฯลฯ โดยจะได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เป็นแบบมาตรฐานเดียวกันทั้งหมดขององค์การ ในด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เพื่อให้เกิดความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ควรที่จะแยกแผนกงานจากกองสวัสดิการและแรงงาน ขึ้นเป็นกองแรงงานสัมพันธ์ และเปลี่ยนชื่อกองสวัสดิการและแรงงาน เป็นกองสวัสดิการมีขนาดเทียบเท่ากัน เพื่อให้การดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีระบบมากขึ้น ในการนี้ฝ่ายบริหารงานบุคคลต้องได้รับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างพร้อมสรรพ เพื่อผลในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรมีการค้นหาและฝึกฝนให้มีบุคลากรผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้โดยเฉพาะเพียงพอมาปฏิบัติงาน

(2) สำนักงานศูนย์การฝึก ซึ่งขึ้นตรงอยู่กับรองผู้ว่าการรถไฟฯ ด้านพัฒนาวางแผน ควรที่จะโอนมาขึ้นตรงกับรองผู้ว่าการรถไฟฯ ด้านบริหาร เพื่อการประสานงานกันกับฝ่ายบริหารงานบุคคลอย่างใกล้ชิด สำหรับการดำเนินการพัฒนาบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้สำนักงานศูนย์การฝึกควรที่จะแยกหน่วยงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับโรงเรียน  
วิศวกรรมรถไฟออกไป เพื่อสามารถดำเนินการเฉพาะเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรภายใน  
ของการรถไฟฯ และสมัครที่จะโอนงานที่เกี่ยวกับการส่งบุคลากรไปฝึกอบรม ณ สถานีภายนอก  
การรถไฟฯ มารวมไว้ที่สำนักงานศูนย์การฝึกเพียงแห่งเดียว เพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะ  
ต้องส่งคนไปฝึกอบรม ณ สถานีภายนอกการรถไฟฯ รวมทั้งจะได้มีการประเมินผลและติดตาม-  
ผล เพื่อจะได้มีการเปรียบเทียบว่า จะส่งฝึกอบรมเองหรือส่งคนไปฝึกอบรมภายนอก แบบไหน  
จึงจะคุ้มค่าที่สุดกับการลงทุนในการฝึกอบรม สำหรับโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ ในอดีตก็สามารถ  
ดำเนินการได้เองอยู่แล้ว ในการนี้อาจแยกออกไปรวมอยู่กับกองกลาง หรือกองประชาสัมพันธ์  
และต่างประเทศ โดยเป็นหน่วยงานอีกหน่วยงานหนึ่งที่อยู่ในฝ่ายเดียวกัน เพื่อดำเนินงานด้าน  
ต่าง ๆ เหล่านี้

ส่วนการที่สำนักงานศูนย์การฝึก ไม่ยุบไปรวมอยู่ในฝ่ายบริหารงานบุคคลก็เนื่องมาจาก  
ว่า การรถไฟฯ เป็นองค์การขนาดใหญ่ มีการฝึกอบรมบุคลากรภายในของการรถไฟฯ ปีหนึ่ง ๆ  
เป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงมีการวางแผนฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวตลอดปี มีเจ้าหน้าที่ฝึก  
อบรม อุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการฝึกอบรม รวมทั้งงบประมาณ เพียงพอที่จะดำเนินการ  
การคัดเลือกเป็นศูนย์ฝึกอบรมได้ และเพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานฝึกอบรม นอกจากนี้  
สำนักงานศูนย์การฝึกมีระดับเทียบเท่ากับฝ่ายบริหารงานบุคคลในปลัดฉบับถ้าไปรวมอยู่ในฝ่าย-  
บริหารงานบุคคลก็จะมีระดับเทียบเท่าเพียงกอง ๆ หนึ่ง ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในหลาย  
ด้านทั้งทางกฎหมาย ขวัญและกำลังใจพนักงาน เป็นต้น

ถ้าฝ่ายบริหารงานบุคคลได้ดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ดีแล้ว  
รวมทั้งมีการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับสำนักงานศูนย์การฝึก ผลดีที่จะตามมาคือ  
ก. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จะเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์มากขึ้นสามารถ  
วิเคราะห์ได้ว่าปัญหาใดควรแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เช่น

การวิเคราะห์งาน เพื่อดูว่างานใดบ้างที่ผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ ความชำนาญ  
ที่คนคิดไม่เหมาะสมกับงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อดูว่าใครบ้างที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า-  
มาตรฐาน ประสิทธิภาพการทำงานไม่ดี

การวางแผนกำลังคน เพื่อดูว่าจำนวนคนที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ เพียงพอกับปริมาณงานหรือไม่ ถ้าปริมาณงานเพิ่มขึ้น จะต้องการคนในระดับต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเท่าไร สิ่งที่เหมาะสม การแต่งตั้งพนักงานให้โตตำแหน่งสูงขึ้นจะต้องอบรมในหลักสูตรใดบ้าง และการรับพนักงานใหม่จะต้องดำเนินการประเมินคัดเลือก และฝึกงานอย่างไรจึงจะได้ผล

สถิติต่าง ๆ เช่น การนัดหยุดงาน การประสับอุบัติเหตุ การลงโทษทางวินัย พนักงานที่ลาออกหรือให้ออก ฯลฯ ซึ่งสามารถดูได้จากหน่วยงานในฝ่ายบริหารงานบุคคล

สำหรับความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มีการสำรวจและวิเคราะห์กันได้ถูกต้องจะเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานฝึกอบรมของขั้นตอนอื่น ๆ เพื่อให้ผลคุ้มค่ากับการลงทุนในการฝึกอบรม

ข. การวางแผนนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในฝ่ายบริหารงานบุคคลที่ดี จะทำให้ไม่มีข้อจำกัดในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับหลักสูตร ทั้งคุณวุฒิ ตำแหน่ง และประสบการณ์ จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายได้ โดยความต้องการที่จะเรียนรู้ มีแรงกระตุ้น ที่จะมารับการอบรม ซึ่งเป็นการคาดหวังและสิ่งจูงใจของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม เช่น ความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ ความต้องการที่จะก้าวหน้าได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความรู้สึกในฐานะบุคคลที่จะได้รับการพัฒนา ความต้องการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ความต้องการที่จะมีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่จะกำหนดให้เลื่อมภาคและเท่าเทียมกันทั้งองค์การ ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมมาแล้วจะไม่มีอุปสรรคในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน และเพื่อที่พนักงานจะได้นำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมนำมาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับปัญหาที่กล่าวมาแล้ว เมื่อสร้างโครงสร้างและการจัดสายงานในฝ่ายบริหารงานบุคคลเสียใหม่ ก็จะทำให้ปัญหาต่าง ๆ อาจแก้ไขได้หรือบรรเทาลงไปบ้าง

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการจัดฝึกอบรมของการรถไฟฯ บางปัญหาที่อาจสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ เช่น การคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม การคัดเลือกวิทยากร สักงานที่ให้บริการ การประเมินผลการฝึกอบรม การคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการอบรม ฯลฯ บางปัญหาอาจแก้ไขลำบากในสถานการณ์ที่เป็นจริง เช่น การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม การเปลี่ยนโครงสร้างและการจัดสายงานบริหารงานบุคคล เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถ้าได้มีการดำเนินการแก้ไขในเรื่องต่าง ๆ คนมีสภาพพร้อม การฝึกอบรมแต่ละครั้งจะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่บางครั้งการดำเนินงานปฏิบัติจริงอาจไม่เป็นไปตามทฤษฎีก็ได้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย