

บทที่ 5

การสำรวจความคิดเห็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย

ในบทนี้เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของการรถไฟฯ โดยการให้ตอบแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นหรือดำเนินการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- ก. กลุ่มผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือหัวหน้าสำนักงาน
- ข. กลุ่มบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงานศูนย์การฝึก

ก. กลุ่มผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือหัวหน้าสำนักงาน

ผู้บริหารระดับนี้มีทั้งหมด 13 ท่าน ได้ทำการตอบแบบสอบถามและให้คำสัมภาษณ์ ซึ่งสามารถนำข้อมูลมารวบรวมและวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. ความเข้าใจที่มีต่อประโยชน์ของการฝึกอบรม

ตารางที่ 1 แสดงถึงความเข้าใจประโยชน์ของการฝึกอบรม

ประเภทของความเข้าใจประโยชน์ของการฝึกอบรม	จำนวนราย	ร้อยละ
1. การช่วยแก้ไขจุดบกพร่องในการทำงาน	3	23
2. การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงาน	8	62
3. การเปิดโอกาสให้บุคคลพักผ่อนสมองหลังจากที่ต้องเคร่งเครียดในการทำงาน		
4. คำตอบอื่น ๆ	2	15
รวม	13	100

สรุปผลของความคิดเห็นที่แสดงว่ามีความเข้าใจต่อประโยชน์ของการฝึกอบรม
สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้คือ

(1) มีความรู้ความเข้าใจในประโยชน์ของการศึกษาอบรมเป็นส่วนใหญ่ถึง
ร้อยละ 62

(2) ยังเข้าใจว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยแก้ไขจุดบกพร่องในการทำงานเท่านั้น
ร้อยละ 23

(3) คำตอบอื่น ๆ มีเพียงร้อยละ 5

โดยระบุว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสได้รู้จักผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน และได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพ-
การณ์กับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นหรือวิทยากร ทำให้ทราบถึงวิธีการปรับปรุงแนวทางในการ
ปฏิบัติงาน

(4) ไม่มีผู้ตอบว่าเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลพักผ่อนลมอม หลังจากที่ต้องเคร่ง
เครียดในการทำงานเลย

แสดงว่าผู้บริหารระดับนี้มีความรู้ความเข้าใจในประโยชน์ของการฝึกอบรมเป็นส่วน
ใหญ่ มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนไปบ้าง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. วิธีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้เข้ารับการฝึกอบรม

ตารางที่ 2 แสดงการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้เข้ารับการฝึกอบรม

วิธีการคัดเลือก	จำนวนคำตอบที่ให้ความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. พิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสมควรจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่	7	3	2	1	-
2. พิจารณาจากคำขออนุมัติซึ่งผู้ต้องการฝึกอบรมยื่นเข้ามา	2	-	6	4	1
3. ผลัดเปลี่ยนกันไปตามความว่างงานของแต่ละคน	-	2	4	7	-
4. ส่งไปตามลำดับอาวุโส	3	8	1	1	-
5. คำตอบอื่น ๆ	1	-	-	-	12

สรุปผลของวิธีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้เข้ารับการฝึกอบรม สำหรับผู้บริหารระดับ
 นี้ สามารถที่จะวิเคราะห์เรียงลำดับความสำคัญได้คือ

(1) ให้ความสำคัญมากที่สุดกับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า
 สมควรจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่

(2) ให้ความสำคัญมากรองลงมากับการส่งไปตามลำดับอาวุโส

(3) ให้ความสำคัญปานกลางกับการพิจารณาจากคำขออนุมัติซึ่งผู้ต้องการฝึกอบรม
 ยื่นเข้ามา

(4) ให้ความสำคัญน้อยกับการผลัดเปลี่ยนกันไปตามความว่างงานของแต่ละคน

(5) คำตอบอื่น ๆ ซึ่งมีผู้ไม่ตอบจำนวน 8 รายแต่ถือว่าให้ความสำคัญน้อยที่สุด สำหรับคำตอบที่ได้ระบุไว้ดังนี้ คือ

- แล้วแต่ทางสำนักงานศูนย์การฝึกแจ้งมาว่าคุณลุ่มบตีอย่างไร
- พิจารณาว่าหลักสูตรที่จัดขึ้นเกี่ยวข้องกับผู้ที่ไปบังคับบัญชาคนใด ตำแหน่งหน้าที่อะไร
- พิจารณาว่าหลักสูตรของการฝึกอบรมจำเป็นสำหรับที่จะต้องไปในงานหรือไม่
- เพื่อให้ผู้ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อบรมความรู้เพิ่มเติม เพื่อสามารถทำงานได้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับนี้ยังมีความเข้าใจและให้ความสำคัญกับวิธีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม โดยมีหลักการที่ดีสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้ผลคุ้มค่าที่ลุดสำหรับการลงทุนในการฝึกอบรม แต่ก็ยังมีวิธีการคัดเลือกบุคลากรสำหรับเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมีใช้หลักการที่ลุ่มเหตุผล โดยให้ความสำคัญมากรองลงมา

3. การปรับปรุงส่วนประกอบต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรมของสำนักงานศูนย์การฝึก

คำถามนี้มีผู้ไม่ตอบอยู่ 3 ราย โดยให้เหตุผลว่าไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมจากสำนักงานศูนย์การฝึกเลย จึงไม่ทราบว่าคำตอบอย่างไร ส่วนที่เหลืออีก 10 ราย ได้ให้ข้อมูล ดังมีรายละเอียดการวิเคราะห์ได้ดังนี้ คือ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงส่วนประกอบต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรม

ประเภทของการปรับปรุงส่วนประกอบ	จำนวนคำตอบที่ให้ความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. เนื้อหาของหลักสูตร เวลา และ- วิธีการในการฝึกอบรม	6	2	-	2	-
2. เอกสารประกอบการฝึกอบรม	1	5	3	1	-
3. อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉาย- สไลด์ เครื่องขยายเสียง เครื่อง- บันทึกเสียง แผ่นภาพแผนภูมิทาง- สถิติ อุปกรณ์การเรียน ฯลฯ	-	1	3	6	-
4. ลักษณะของห้องประชุมและบริการ อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น การสัดบ้านพัก การจัดรถรับ-ส่ง บริการเลี้ยงเครื่องดื่มระหว่าง พัก ฯลฯ	1	-	-	1	8
5. วิทยากรที่อบรม	2	2	4	-	2

สรุปผลของความคิดเห็นในการปรับปรุง ส่วนประกอบต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรมของ
สำนักงานศูนย์การฝึก สำหรับผู้บริหารระดับนี้ ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

(1) ให้ความสำคัญมากที่สุดกับเนื้อหาของหลักสูตร เวลา และวิธีการในการ
ฝึกอบรม โดยระบุเหตุผลว่า

- เนื้อหาของหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม และข้อสรุป ควรทำให้เกิดความ
เข้าใจเป็นอย่างดี และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้
- เนื้อหาของหลักสูตร ควรให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว
โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ต่าง ๆ
- วิธีการในการฝึกอบรม ควรปรับปรุง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความ
รู้สึกว่าเป็นการเข้าชั้นเรียน
- บางหลักสูตรจัดในเวลาที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะพนักงานที่กำหนดให้
เข้ารับการฝึกอบรมมีงานเร่งด่วนบางอย่างที่จะต้องทำ

(2) ให้ความสำคัญมากรองลงมาเกี่ยวกับเอกสารประกอบการฝึกอบรม โดยระบุ-
เหตุผลว่า

- ควรแจกเอกสารล่วงหน้า เพื่อจะได้ไปศึกษาให้เข้าใจก่อน ซึ่งถ้ามีปัญหา
อะไรก็จะเตรียมมาสอบถามวิทยากร
- บางวิชามีเอกสารแจกไม่พอ หรือบางวิชาเอกสารที่แจกล้าสมัยเกินไป
- ควรมีการจัดทำในลักษณะคู่มือเพื่อสะดวกในการอ้างอิง และสามารถนำ
ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

(3) ให้ความสำคัญปานกลางกับวิทยากรที่มาอบรม โดยระบุเหตุผลว่า

- ควรมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างวิทยากรที่มาอบรมกับผู้เข้ารับการอบรม
ประมาณ 1: 15 คน
- วิทยากรควรมาจากภายนอกการรถไฟฯ ซึ่งมีทั้งประสบการณ์ ความรู้
ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และถ่ายทอดเทคนิคที่ทันสมัย
- วิทยากรควรมีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ให้เข้าใจได้ง่าย

(4) ให้ความสำคัญน้อยกับอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม โดยระบุเหตุผลว่า

- อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมยังมีไม่เพียงพอ
- อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมเก่า ล้าสมัย

(5) ให้ความสำคัญน้อยที่สุด กับลักษณะของห้องประชุมและบริการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ โดยระบุเหตุผลว่า

- ห้องประชุมร้อนและมีเสียงดังรบกวน ควรฝึกอบรมในห้องที่มีเครื่องปรับอากาศ

- ห้องประชุมคับแคบเกินไป

- ควรมีการเลี้ยงอาหารกลางวันในระหว่างการฝึกอบรม

- ควรจัดรถรับส่ง ระหว่างสำนักงานใหญ่ที่เชียงใหม่ลงสู่กับสำนักงาน

ศูนย์การฝึกที่ลาดพร้าว

แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับนี้มีความคิดเห็นที่จะให้ปรับปรุงส่วนประกอบต่าง ๆ ของการฝึกอบรม โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของหลักสูตร เวลาและวิธีการในการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาก็เป็นในด้านเอกสารประกอบการฝึกอบรม วิทยากรที่ฝึกอบรม อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมและลักษณะของห้องประชุม บริการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

4. การประเมินผลการฝึกอบรม

ตารางที่ 4 แสดงการดำเนินการประเมินผลจากการฝึกอบรม

ประเภทคำตอบ	จำนวนราย	ร้อยละ
1. เคย	4	30
2. ไม่เคย	9	70
รวม	13	100

สรุปผลในการดำเนินการประเมินผลหารฝึกอบรม สำหรับผู้บริหารระดับนี้ได้ดังนี้คือ

- (1) เคยทำ ร้อยละ 30
- (2) ไม่เคยทำ ร้อยละ 70

แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับนี้ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลผู้บังคับบัญชา ภายหลังจากผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมมาแล้วเป็นส่วนใหญ่

5. ความสำคัญของการฝึกอบรม

ตารางที่ 5 ความสำคัญของการฝึกอบรม

ประเภทของคำตอบ	จำนวนราย	ร้อยละ
1. ค่าเป็น	13	100
2. ไม่ค่าเป็น	-	-
รวม	13	100

สรุปผลได้ว่าผู้บริหารระดับนี้ เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมทุกคน โดยระบุเหตุผลว่า

- (1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการปฏิบัติงาน
- (2) เพื่อพัฒนาความคิดริเริ่ม และการสร้างสรรค์
- (3) เป็นการทบทวนความรู้เดิม และเพิ่มเติมความรู้ใหม่ เพื่อการพัฒนาบุคลากร

ให้ทันสมัย

- (4) เพื่อให้มีสำนึกในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร
- (5) ลดข้อบกพร่องในการทำงาน
- (6) เพื่อให้สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- (7) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

(8) เพื่อการปฏิบัติงานในเป้าหมายเดียวกัน ให้ได้ผลรวดเร็วและถูกต้อง

(9) รับรู้วิชาการสมัยใหม่ และได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระบุปัญหา

ในการปฏิบัติงานกับ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ๆ

6. การติดตามผลของการฝึกอบรม

ตารางที่ 6 แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการติดตามผลของการฝึกอบรม

ประเภทคำตอบ	จำนวนราย	ร้อยละ
1. ได้ผลมากที่สุด	-	-
2. ได้ผลมาก	8	62
3. ได้ผลปานกลาง	5	38
4. ได้ผลน้อย	-	-
5. ไม่ได้ผลเลย	-	-
รวม	13	100

สรุปผลของความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการติดตามผลของการฝึกอบรม สำหรับผู้บริหารระดับนี้ให้ความเห็น เกี่ยวกับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไปฝึกอบรมกลับมา สามารถทำงานได้ผลหรือไม่ดังนี้คือ

- (1) ให้ความเห็นว่า ได้ผลมาก ร้อยละ 62
- (2) ให้ความเห็นว่า ได้ผลปานกลาง ร้อยละ 38
- (3) ไม่มีคำตอบว่า ได้ผลมากที่สุด ได้ผลน้อย หรือ ไม่ได้ผลเลย

แสดงว่าการฝึกอบรมทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสมควรมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้

7. อุปสรรคและการแก้ไข

แสดงถึงความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนี้ในเรื่องอุปสรรคและการแก้ไขเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สำหรับคำถามข้อนี้ได้ให้ผู้บริหารระดับนี้ตอบแบบอิสระในแบบสอบถาม ดังนั้นคำตอบที่ได้รับจึงพอสรุปได้ดังนี้

(1) ผู้บังคับบัญชาในระดับที่เหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญช้ายิ่งไปอีกชั้นหนึ่ง ควรจะได้รับ การฝึกอบรมในแนวเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้มีความรู้ความเข้าใจในเทคนิค และวิธีการทำงานแบบสมัยใหม่ เป็นไปในแนวทางเดียวกันรวมทั้งควรส่งเสริมและให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมกับรับฟังความคิดเห็นที่มีประโยชน์และรับแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อการปรับปรุง การปฏิบัติงานตาม วิธีการทำงานที่ได้รับการฝึกอบรมมา

(2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะต้องมีคุณสมบัติเพียงพอที่จะรับการฝึกอบรม ได้มีเวลาที่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมสม่ำเสมอ และต้องเป็นผู้ที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานซึ่งตรงกับเนื้อหาของหลักสูตรนั้น บางครั้งความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมนำมาใช้น้อยไม่คุ้มค่าเสียเวลาไปกับการฝึกอบรมและคำสั่งให้ลงคน ไปฝึกอบรมมีเวลาเตรียมการคัดเลือกไปเข้ารับการฝึกอบรมน้อยมาก

(3) ควรจะมีการดำเนินงานฝึกอบรมในพนักงานทุกระดับ เพื่อจะได้เกิดการประสานงานเข้าใจในการรับคำสั่งไปปฏิบัติได้ในแนวทางและวิธีการที่ถูกต้อง ตามที่ต่อง การทำให้ เกิดความยอมรับในสิ่งที่ไปรับการฝึกอบรมมาในทุกระดับ

แสดงถึงความคิดเห็นของผู้บริหารระดับนี้ที่ต้องการให้มีการฝึกอบรมอย่างแพร่หลายในทุกระดับ เพื่อให้เกิดการยอมรับขึ้น สำหรับผลในการปฏิบัติงาน

8. ปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคคล

จากการสัมภาษณ์ท่านผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าสำนักงานทั้งหมด เกี่ยวกับปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคคลของการรถไฟฟ้า สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

(1) หน่วยงานการบริหารงานบุคคลของการรถไฟฟ้า ในปัจจุบัน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารงานบุคคล สำนักงานแพทย์ ขึ้นอยู่กับสายงาน ของรองผู้ว่าการรถไฟฟ้า ด้านบริหาร

และสำนักงานศูนย์การฝึก ซึ่งขึ้นอยู่กับสายงานของรองผู้ว่าการรถไฟฯ ด้านพัฒนา จะเห็นว่า งานฝึกอบรมภายในของการรถไฟฯ จะมีความเกี่ยวข้องน้อยมาก กับฝ่ายบริหารงานบุคคล ยกเว้นการส่งคนไปฝึกอบรม ณ สถานภายนอกการรถไฟฯ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งต้องมีการทำเรื่องผ่าน ฝ่ายบริหารงานบุคคลให้รับรู้ หรือตรวจสอบคุณสมบัติตามระเบียบที่วางไว้เท่านั้น

(2) ฝ่ายบริหารงานบุคคลของการรถไฟฯ มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ทางด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ 2 หน่วยงานคือ กองควบคุมกำลังงาน กับ กองสวัสดิการและแรงงานเท่านั้น สำหรับหน่วยงานอื่น ๆ ในฝ่ายนี้ ก็ทำหน้าที่งานทางด้านอื่นที่มีไปงานทางด้านการบริหารงานบุคคล เช่น งานทางด้านธุรกิจการติดต่อในนามของการรถไฟฯ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ งานการประชาสัมพันธ์ งานที่เกี่ยวกับโรงพิมพ์ของการรถไฟฯ เป็นต้น เนื่องจากฝ่ายบริหารงานบุคคลเดิมก็คือ ฝ่ายธุรการ ที่เพิ่งแต่เปลี่ยนชื่อฝ่ายเมื่อปี พ.ศ. 2525 เท่านั้น โดยหน้าที่งานในฝ่ายยังเหมือนเดิมทุกอย่างจะเห็นได้ว่าฝ่ายบริหารงานบุคคลมีไปทำหน้าที่เฉพาะทางด้านการบริหารงานบุคคลอย่างเดียว แต่ทำหน้าที่งานทางด้านอื่นที่มิได้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลด้วย

(3) ฝ่ายบริหารงานบุคคลของการรถไฟฯ ยังมีหน่วยงานไม่ครบถ้วนตามกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งยังขาดหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในด้านการศึกษาวเคราะห์ งานการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะทางวิชาการ เช่น หน่วยวางแผนกำลังคน เป็นต้น ที่เป็นดังนี้ก็เพราะว่าการรถไฟฯ ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะ นอกจากนี้หน่วยงานบริหารงานบุคคลบางหน่วยยังมีขนาดเล็กมาก เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณและความสำคัญของงานที่จะต้องปฏิบัติ เช่น หน่วยงานแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งควรจะเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญมาก เพราะการรถไฟฯ เป็นหน่วยงานขนาดใหญ่มีผู้ปฏิบัติงานอยู่เป็นจำนวนมาก และมีมากมายหลายประเภท ตลอดจนมีสภาพแรงงานอยู่หลายสภาพ แต่หน่วยงานแรงงานสัมพันธ์ เป็นเพียงแผนกหนึ่งในกองแรงงานและสวัสดิการของฝ่ายบริหารงานบุคคลเท่านั้น โดยมีผู้ปฏิบัติงานในแผนกนี้ไม่ถึง 10 คน

(4) หน่วยงานที่ทำหน้าที่ทางด้านการบริหารงานบุคคลในฝ่ายบริหารงานบุคคลของการรถไฟฯ ทำหน้าที่เพียงรักษาข้อบังคับระเบียบวินัย สัดหาและคัดเลือกผู้ปฏิบัติงาน

ควบคุมอัตราค่าจ้าง รักษาทะเบียนประวัติของพนักงานดำเนินการทางด้านการสวัสดิการและ
แรงงาน กล่าวคือ มีหน้าที่เพียงแต่จัดหา เขียนคำสั่ง บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย ตามที่ฝ่าย
หรือสำนักงานกำหนดมาโดยมิได้ทำหน้าที่วิเคราะห์หรือวางแผนกำลังคนเลย เล่มือนกับเป็น
หน่วยงานที่คอยผ่านเรื่องไปให้ผู้ว่าการรถไฟฯ หรือคณะกรรมการรถไฟฯพิจารณาเท่านั้น โดย
ไม่มีอำนาจในการที่จะแสดงความคิดเห็นหรือมีข้อโต้แย้งใด ๆ เลย

(5) การรถไฟฯ ยังขาดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานในการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงาน
ที่เหมาะสม กล่าวคือ หลักเกณฑ์ในการกำหนด อัตราค่าจ้างพนักงานต่าง ๆ นั้น แต่ละฝ่ายหรือ
สำนักงานเป็นผู้พิจารณากำหนดเอง และเสนอขออนุมัติจากผู้ว่าการรถไฟฯ โดยตรง แม้ว่า
ในปลุณขันธ์ผู้ว่าการรถไฟฯ จะแต่งตั้งให้คณะกรรมการขึ้นเพื่อพิจารณาในเรื่องนี้ก็ก็ตาม แต่จะ
เห็นได้ว่ายังไม่มีผู้รับผิดชอบในฐานะที่เป็นผู้เกี่ยวข้องในเรื่องนี้โดยตรงที่จะทำหน้าที่ศึกษา
วิเคราะห์หรือวางแผนมาตรฐานงาน ทำให้อาจกล่าวได้ว่ายังไม่มีหลักเกณฑ์มาตรฐานในเรื่องนี้
ของการรถไฟฯ อย่างแท้จริง แต่จะเป็นของแต่ละฝ่ายหรือสำนักงาน ซึ่งมีโอกาสไม่เสมอ
ภาคหรือไม่เท่าเทียมกันได้ง่าย

(6) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ละฝ่ายหรือสำนักงานจะเป็นผู้กำหนด
หลักเกณฑ์กันเอง จึงมิได้มีมาตรฐานที่เหมือนกันระบบการโยกย้ายสับเปลี่ยนต่าง ๆ ระบบการ
คัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการฝ่าย หรือหัวหน้าสำนั
งานยังไม่เป็นระบบที่เปิดกว้าง แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการคัดเลือกอยู่ภายในฝ่ายแต่ละฝ่ายทำให้
ยังไม่ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดในการรถไฟฯ มาดำรงตำแหน่ง แต่จะได้เพียงบุคคลที่เหมาะสม
ที่สุด ในแต่ละฝ่ายหรือสำนักงานนั้น ๆ เท่านั้น

(7) ระบบการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ยังไม่มีมาตรฐานและไม่เหมาะสม เช่น
นายสถานีทั่วประเทศมีเพียงแห่งเดียวที่สถานีหัวลำโพง กำหนดเป็นตำแหน่งชั้นโทเทียบเท่า
หัวหน้าแผนก นอกจากนั้นกำหนดเป็นเพียงชั้นตรีหรือสัตวาทเท่านั้น ทั้งที่นายสถานีเป็นตำแหน่ง
ที่หน้าที่ความรับผิดชอบสูงมากตำแหน่งหนึ่ง หรือตำแหน่งพนักงานรักษารถซึ่งต้องเป็นผู้ควบ
คุมและรับผิดชอบขบวนรถทั้งหมดนั้นได้รับกำหนดตำแหน่งเป็นเพียงชั้นสัตวาทหรือชั้นตรี เท่านั้น
เป็นต้น

(8) การกำหนดตำแหน่งที่ไม่ใช่หัวหน้างานตั้งแต่ระดับหัวหน้ากอง หัวหน้าสำนักงาน ผู้อำนวยการฝ่าย ยังไม่มีระบบการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสม และส่วนใหญ่จะกำหนดโดยอาวุโสเป็นหลัก ทำให้การรถไฟฯ ต้องสูญเสียผู้มีความรู้ความสามารถไปเป็นจำนวนมาก เนื่องจากไม่สามารถที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้

(9) การกำหนดขั้นเงินเดือนและระดับเงินเดือน เมื่อเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ การรถไฟฯ มีการแบ่งระดับตำแหน่ง และเงินเดือนออกเป็น 8 ระดับ ในขณะที่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะแบ่งระดับตำแหน่งและเงินเดือนออกไปถึง 11 ถึง 12 ระดับทำให้พนักงานของการรถไฟฯ มองเห็นว่ามีความก้าวหน้าได้น้อย เพราะมีการเปลี่ยนฐานะหรือขั้นได้น้อยกว่า

จากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคคลของการรถไฟฯ จะเห็นได้ว่า เนื่องจากการรถไฟฯ ยังไม่มีโครงสร้างและการจัดสายงานที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ และรับผิดชอบการบริหารงานบุคคล แต่ความเกี่ยวข้องที่จะมีผลกระทบต่อด้านการฝึกอบรมจะมีน้อยมาก จากผลการวิจัย ที่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย และหัวหน้าสำนักงานที่ให้ความเห็นว่าการดำเนินการ การฝึกอบรมบุคลากรของการรถไฟฯ ให้ผลดีต่อพนักงานของการรถไฟฯ เป็นส่วนมาก บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข. กลุ่มบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงานศูนย์การฝึก

การสำรวจความคิดเห็นกลุ่มบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงานศูนย์การฝึก ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ได้ถูกคัดเลือก มีรายชื่อ สังกัดอยู่ตามฝ่ายหรือสำนักงานต่าง ๆ จำนวน 462 คน ในการนี้ผู้เขียนได้ส่งแบบสอบถามไปให้ตอบกลับมา ยกเว้นในฝ่ายการเดินทาง ฝ่ายการช่างกล และฝ่ายการช่างโยธา ที่ทางฝ่ายดำเนินการแจกแบบสอบถามเอง เนื่องจากบุคลากรที่ถูกคัดเลือกเป็นตัวอย่างในฝ่ายเหล่านี้มีจำนวนมากและประจำอยู่ที่สำนักงานในส่วนภูมิภาค จำนวนหนึ่ง

สำหรับจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับคืนมา มีจำนวนเพียง 168 ชุด คิดเป็น 36 % ของจำนวนแบบสอบถามที่แจกออกไปให้ตัวอย่างที่ได้ถูกคัดเลือกทั้งหมด จำนวน 462 ชุด การที่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนเพียงเท่านี้ ก็เพราะว่าบุคลากรผู้ถูกคัดเลือกเป็นตัวอย่าง มิได้ตอบหรือส่งคืนแบบสอบถามกลับมา เนื่องจากได้ย้ายสังกัดหน่วยงาน ลาออก ถึงแก่กรรม เดินทางไปต่างประเทศ ไม่มีเวลาตอบให้ ไม่สะดวกในการส่งแบบสอบถามคืน ไม่สนใจที่จะให้ความร่วมมือ หรือแบบสอบถามนั้นเกิดการสูญหายระหว่างทาง เป็นต้น ดังนั้นข้อมูลที่ได้รับสามารถนำมารวบรวมและวิเคราะห์ได้ดังนี้ คือ

1. ความเข้าใจที่มีต่อประโยชน์ของการฝึกอบรม

ตารางที่ 7 แสดงความเข้าใจในประโยชน์ของการฝึกอบรม

ประเภทของความเข้าใจในประโยชน์ของการฝึกอบรม	จำนวนราย	ร้อยละ
1. การช่วยแก้ไขจุดบกพร่องในการทำงาน	47	28
2. การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงาน	89	53
3. การเปิดโอกาสให้บุคคลพักผ่อนสมองหลังจากที่ต้อง เคร่งเครียดในการทำงาน	14	8
4. คำตอบอื่น	18	11
รวม	168	100

สรุปผลของความคิดเห็นที่แสดงว่ามีความเข้าใจต่อประโยชน์ของการฝึกอบรม
สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้คือ

(1) มีความรู้ ความเข้าใจ ในประโยชน์ของการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่

ร้อยละ 53

(2) ยังเข้าใจว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยแก้ไขจุดบกพร่องในการทำงานเท่านั้น

ร้อยละ 28

(3) คำตอบอื่น ๆ ร้อยละ 11 สามารถสรุปคำตอบที่ระบุมาในแบบสอบถาม

ได้ว่า

- ทำให้เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใน
หน่วยงานต่าง ๆ ได้มากขึ้น

- ทำให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ได้คล่องตัวยิ่งขึ้น

- ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชานำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมา

ใช้ประโยชน์

- เป็นการช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

(4) เข้าใจว่าเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่หมั่นสังเกต หลังจากที่ต้องเคร่ง
เครียดในการทำงาน ร้อยละ 8

แสดงให้เห็นว่าบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงานศูนย์การฝึก มีความรู้
ความเข้าใจดีถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ร้อยละ 53 แต่ก็ยังมีความเข้าใจที่คลาด
เคลื่อนไปบ้างในต้นต่าง ๆ รวมกันถึง ร้อยละ 47

2. วิธีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้เข้ารับการฝึกอบรม

เป็นการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงานศูนย์
การฝึกที่ถูกคัดเลือกเป็นตัวอย่างว่า เขา ถูกส่งไปฝึกอบรมเนื่องจากผู้บังคับบัญชาพิจารณาจากสิ่งใด
เป็นหลักเกณฑ์ และจำนวนคำตอบที่ได้รับในแต่ละแบบสอบถามสำหรับข้อนี้มีไม่เท่ากัน คือ

- ผู้ตอบหมดทุกข้อ มีจำนวน 42 ราย

- ผู้ตอบจำนวน 4 ข้อ มีจำนวน 28 ราย

- ผู้ตอบจำนวน 3 ข้อ มีจำนวน 16 ราย
- ผู้ตอบจำนวน 2 ข้อ มีจำนวน 8 ราย
- ผู้ตอบเพียงข้อเดียว มีจำนวน 43 ราย โดยถือว่าให้ความสำคัญมาก

ที่ลุด สำหรับคำตอบนี้

- ผู้ไม่ตอบแบบสอบถามข้อนี้มีจำนวน 31 ราย

จำนวนคำตอบที่ได้รับทั้งหมด สามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังนี้

ตารางที่ 8. แสดงวิธีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้เข้ารับการฝึกอบรม

วิธีการคัดเลือก	จำนวนคำตอบที่ให้ความสำคัญ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม
1. พิจารณาผลการปฏิบัติงาน	65	4	13	9	3	104
2. พิจารณาจากคำขออนุมัติ ซึ่งทำน- ยื่นเข้าไป	11	8	9	26	15	59
3. ผลัดเปลี่ยนกันไปตามความว่าง งานของแต่ละคน	19	21	37	15	9	101
4. ส่งไปตามลำดับอาวุโส	28	42	21	12	8	111
5. คำตอบอื่น ๆ	14	9	6	8	17	54
รวม	137	94	86	70	42	429

สรุปผลของวิธีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้เข้ารับการฝึกอบรมของผู้บังคับบัญชาใน
ความคิดเห็นของบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงานศูนย์การฝึกที่ถูกคัดเลือกเป็นตัวอย่าง
สามารถที่จะวิเคราะห์ที่เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้คือ

- (1) ให้ความสำคัญมากที่สุด กับการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน
- (2) ให้ความสำคัญมากรองลงมากับการส่งไปตามลำดับอาวุโส
- (3) ให้ความสำคัญปานกลางกับการผลัดเปลี่ยนกันไปตามความว่างงานของ

แต่ละคน

- (4) ให้ความสำคัญน้อยกับการพิจารณาจากคำขออนุมัติที่ยื่นเข้าไป
- (5) ให้ความสำคัญน้อยที่สุดกับคำตอบอื่น ๆ ซึ่งได้ระบุดังนี้

- พิจารณาให้ เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อจะได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
- พิจารณาจากตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งการรถไฟฯ มีระเบียบกำหนดว่าต้องมีการ

การให้อบรมหลักสูตรนั้น

- พิจารณาเห็นว่าการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับงานที่ทำ และจะเป็นผลดีต่องานที่จะนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้เสริมความรู้ เพิ่มประสิทธิภาพของงานโดยทำให้ถูกระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้

- ทางฝ่ายไม่ทราบว่าจะส่งใครไปได้
- ตามความพอใจของผู้บังคับบัญชา
- มีการถอนตัวหรือมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้
- ไม่มีบุคคลอื่นที่จะไปฝึกอบรม
- ตามความสมัครใจ
- ผู้บังคับบัญชาระบุมา
- ตามคุณวุฒิที่ทางสำนักงานศูนย์การฝึกต้องการ
- สำนักงานศูนย์การฝึกระบุมา
- เพื่อหาวิธีการทำงานใหม่ที่ทันสมัยกว่า
- ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงจะไปฝึกอบรมก่อน
- ส่งไปเพราะไม่มีงานจะให้ทำ

แสดงว่าบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงานศูนย์การฝึก เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีคัดเลือกบุคลากรเพื่อ เข้ารับการฝึกอบรมมีหลักการที่ดีสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเป็นส่วนใหญ่ โดยให้ผลคุ้มค่าที่สุด สำหรับการลงทุนในการฝึกอบรม

แต่ถึงอย่างไรก็ตามก็ยังคงมีการใช้วิธีคัดเลือกบุคลากรสำหรับเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมิใช่หลักการที่ล้มเหลวล้มผล โดยให้ความสำคัญมากรองลงมา

3. การปรับปรุงส่วนประกอบต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรมของสำนักงานศูนย์การฝึก

เป็นการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงานศูนย์การฝึกที่ถูกคัดเลือกเป็นตัวอย่างว่า ควรจะมีการปรับปรุงส่วนประกอบต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรมของสำนักงานศูนย์การฝึกในด้านใดบ้าง และจำนวนคำตอบที่ได้รับในแต่ละแบบสอบถามสำหรับข้อนี้ไม่เท่ากัน คือ

- ผู้ตอบหมดทุกข้อ มีจำนวน 39 ราย
- ผู้ตอบจำนวน 4 ข้อ มีจำนวน 24 ราย
- ผู้ตอบจำนวน 3 ข้อ มีจำนวน 15 ราย
- ผู้ตอบจำนวน 2 ข้อ มีจำนวน 10 ราย
- ผู้ตอบเพียงข้อเดียว มีจำนวน 67 ราย โดยถือว่าให้ความสำคัญมาก

ที่ลัดสำหรับคำตอบนี้

- ผู้ไม่ตอบแบบสอบถามในข้อนี้มีจำนวน 13 ราย

นอกจากนี้ คำตอบที่ได้รับมีผู้ตอบโดยไม่ระบุเหตุผลจำนวน 71 ราย และคำตอบที่ได้รับทั้งหมดสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 แสดงการปรับปรุงส่วนประกอบต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรม

ประเภทของการปรับปรุงส่วนประกอบ	จำนวนคำตอบที่ให้ความสำคัญ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. เนื้อหาของหลักสูตร เวลา และวิธีการในการฝึกอบรม	76	21	14	12	6	129
2. เอกสารประกอบการฝึกอบรม	22	13	30	9	4	78
3. อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ เครื่องขยายเสียง เครื่องบันทึกเสียง แผ่นภาพ แผนภูมิทางสถิติ อุปกรณ์การเรียน ฯลฯ	15	8	8	24	9	64
4. ลักษณะของห้องประชุมและบริการความสะดวกต่าง ๆ เช่น การจัดบ้านพัก การจัดการรับ-ส่ง บริการเลี้ยง เครื่องดื่มระหว่างพัก ฯลฯ	11	9	7	6	15	48
5. วิทยากรที่อบรม	31	37	19	12	5	104
	155	88	78	63	39	423

สรุปผลความคิดเห็นในการปรับปรุงส่วนประกอบต่าง ๆ ในการจัดฝึกอบรมของ
สำนักงานศูนย์การฝึกใน เรื่องต่าง ๆ เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้คือ

(1) ให้ความสำคัญมากที่สุดกับเนื้อหาของหลักสูตร เวลา และวิธีการฝึกอบรม
โดยระบุเหตุผลพอสรุปได้ว่า

- เนื้อหาของหลักสูตร ควรที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในงานให้ได้มากที่สุด
ไม่ควรเน้นภาคทฤษฎีมากเกินไป นอกจากนี้ยังต้องปรับปรุงให้ทันสมัยต่อวิทยาการสมัย-
ใหม่ ๆ หรือสอดคล้องกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน สำหรับเนื้อหาของหลักสูตรที่จะนำไปใช้ปฏิบัติ
งานเฉพาะ ควรที่จะมีการฝึกอบรมทางภาคปฏิบัติให้มาก

- เนื้อหาของหลักสูตรและเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมควรสัมพันธ์กัน เวลาที่ใช้
ในการฝึกอบรมควรมากพอที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถเข้าใจอย่างดีต่อเนื้อหาในหลักสูตร
ทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ การใช้เวลาในการฝึกอบรมภายหลังเมื่อเลิกจากงานประจำ
แล้ว ควรยกเลิกไปเสีย เพราะพนักงานได้อ่อนเพลียจากการทำงานมาทั้งวันแล้ว ทำให้
ไม่มีสมาธิตั้งใจรับการอบรม และควรมีการฝึกอบรมติดต่อกันจนเสร็จสิ้นในบางหลักสูตร ไม่ให้
อบรมในตอนภาคเช้า พอภาคบ่ายต้องกลับไปทำงานประจำอีก เพื่อผู้เข้ารับการอบรมจะได้
ไม่ต้องคอยพ่วงกับงานประจำ

- วิธีการฝึกอบรม ควรปรับปรุงเพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย หรือเสมือนกับ
ต้องเข้าไปอยู่ในชั้นเรียนอีก และไม่ควรที่จะมีการใช้วิธีบรรยายมากเกินไป

(2) ให้ความสำคัญรองลงมาเกี่ยวกับวิทยาการที่อบรม โดยระบุเหตุผล พอสรุปได้ว่า

- วิทยาการควรมีคุณวุฒิ ความสามารถความชำนาญ ประสบการณ์ ทั้งทาง-
ภาคทฤษฎีและทางภาคปฏิบัติ ในสาขาวิชาที่จะทำการฝึกอบรม

- วิทยาการควรถ่ายทอดความรู้ให้เข้าใจได้ง่าย มีเทคนิคการบรรยายที่ทำให้
ให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่เกิดความเบื่อหน่าย ไม่ควรพูดเร็วเกินไปจนฟังไม่ทัน ควรมีศิลปะใน
การพูดที่ดี

- วิทยาการควรมากกว่าภายนอกมากกว่าภายในสำนักงานศูนย์การฝึก เพราะ
มีประสบการณ์มากกว่า ไม่ใช่เป็นการลอกตำรามาฝึกอบรม

- วิทยาการควรมีเวลาเตรียมตัวให้มากกว่านี้ในเรื่องที่จะดำเนินการฝึกอบรม

(3) ให้ความสำคัญปานกลางกับเอกสารประกอบการฝึกอบรม โดยระบุเหตุผล พอสรุปได้ว่า

- เอกสารประกอบการฝึกอบรม ควรแจกล่วงหน้าก่อน เพราะเมื่อมีข้อสงสัย จะได้นำมาสอบถามกับวิทยากร
- เอกสารประกอบการฝึกอบรมควรครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถทบทวนความรู้ ในรายละเอียดได้ เพื่อประกอบการทำงานในภายหลัง ไม่ควรให้มาในลักษณะสรุปย่อ
- เอกสารประกอบการฝึกอบรมมีน้อยไป เพราะบางหลักสูตรมีแจกผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เพียงพอ

(4) ให้ความสำคัญน้อยกับอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม โดยระบุเหตุผล พอสรุปได้ว่า

- อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมควรทันสมัย เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สนใจ ติดตามตลอดเวลา และควรมีให้เพียงพอ
- อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมที่ชำรุด ควรซ่อมแซมให้เรียบร้อยก่อนที่จะมีการ ฝึกอบรม เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ที่ชำรุด ทำให้ภาพเดินตลอดเวลาที่ฉายภาพยนตร์ เป็นต้น
- อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมบางอย่างเก่า สลัมมัย ไม่ทันต่อเหตุการณ์ เช่น แผนภูมิทางสถิติที่ใช้ หรือ แผ่นภาพบางแผ่นที่ใช้งานมานานทำให้ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร เป็นต้น

(5) ให้ความสำคัญน้อยที่สุดกับสัณฐานของห้องประชุม และบริการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ โดยระบุเหตุผล พอสรุปได้ว่า

- ห้องประชุมมีอากาศร้อนอบอ้าว โดยเฉพาะเวลาที่มีการฝึกอบรมในช่วงบ่าย และมีเสียงดังรบกวนจากเครื่องยนตร์รถจักรยานยนต์ เป็นครั้งคราว
- บางห้องที่ใช้ในการฝึกอบรม คับแคบเกินไปไม่เหมาะสมกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ควรให้บริการรถรับ-ส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ควรให้บริการเลี้ยงน้ำชาและกาแฟในช่วงพักตอนเช้าและตอนบ่าย
- ไม่ควรให้มีการสูบบุหรี่ในระหว่างการดำเนินการฝึกอบรมอยู่ในห้อง

(6) สำหรับผู้ที่ไม่ตอบแบบสอบถาม ได้ระบุเหตุผล พอสรุปได้ว่า

- การตัดฝึกอบรมเท่าที่ผ่านมาดีแล้ว ไม่จำเป็นต้องปรับปรุงอะไรอีก

แสดงว่าบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงานศูนย์การศึกษามีความคิดเห็นที่จะให้ปรับปรุงส่วนประกอบต่าง ๆ ของการฝึกอบรม โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับเนื้อหาของหลักสูตร เวลาและวิธีการในการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาก็เป็นในด้านวิทยากรที่มาอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม และลักษณะของห้องประชุมบริการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

4. การประเมินผลการฝึกอบรม

ตารางที่ 10 แสดงการประเมินผลการฝึกอบรมของสำนักงานศูนย์การศึก

ประเภทของคำตอบ	จำนวนราย	ร้อยละ
1. เคย	109	65
2. ไม่เคย	59	35
รวม	168	100

สรุปผลของความคิดเห็นที่แสดงว่าสำนักงานศูนย์การศึกษามีการประเมินผลการฝึกอบรมหรือไม่ ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ในแต่ละหลักสูตร คือ

- (1) มีผู้ตอบว่า เคย ร้อยละ 65
- (2) มีผู้ตอบว่าไม่เคย ร้อยละ 35

แสดงว่าการประเมินผลการฝึกอบรมภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานแล้ว มิได้มีการประเมินผลการอบรมกันอย่างสม่ำเสมอในทุกหลักสูตรของโครงการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน

และสิ่งที่น่าสนใจที่บุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงานศูนย์การฝึก ได้รับการประเมินผลเป็นส่วนใหญ่ สามารถสำรวจความคิดเห็นได้จากตารางที่ 11 ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 168 ราย แต่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่า 1 คำตอบ ดังนั้นจำนวนคำตอบที่ได้รับจึงมีจำนวนรวมกันมากกว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด คำตอบที่ได้รับ

- มีผู้ตอบหมดทุกข้อ มีจำนวน 26 ราย
- ผู้ตอบจำนวน 5 ข้อ มีจำนวน 20 ราย
- ผู้ตอบจำนวน 4 ข้อ มีจำนวน 14 ราย
- ผู้ตอบจำนวน 3 ข้อ มีจำนวน 9 ราย
- ผู้ตอบจำนวน 2 ข้อ มีจำนวน 12 ราย
- ผู้ตอบเพียงข้อเดียว มีจำนวน 87 ราย

ตารางที่ 11 แสดงการประเมินผลการฝึกอบรมจำแนกตามประเภทของส่วนประกอบการจัดฝึกอบรม

ประเภทของส่วนประกอบ	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
1. เนื้อหาของหลักสูตร เวลา และวิธีการ ฝึกอบรม	189	42
2. เอกสารประกอบการฝึกอบรม	72	16
3. อุปกรณ์การฝึกอบรม	41	9
4. วิทยากรที่อบรม	112	25
5. ลักษณะของห้องประชุม และบริการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ	27	6
6. คำตอบอื่น ๆ	9	2
รวม	450	100

สรุปความคิดเห็นในการประเมินผลการฝึกอบรมที่ปฏิบัติอยู่ในเรื่องที่สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้

- (1) เนื้อหาของหลักสูตร เวลา และวิธีการในการฝึกอบรม ร้อยละ 42
- (2) วิทยากรที่อบรม ร้อยละ 25
- (3) เอกสารประกอบการฝึกอบรม ร้อยละ 16
- (4) อุปกรณ์การฝึกอบรม ร้อยละ 9
- (5) ลักษณะของห้องประชุมและบริการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ร้อยละ 6
- (6) คำตอบอื่น ๆ ที่ได้รับ ร้อยละ 2 สามารถสรุปได้ดังนี้
 - ประโยชน์ที่ได้รับสำหรับการปฏิบัติหน้าที่
 - มีการประเมินผลในทุกเรื่องที่กำลังกล่าวมาข้างต้น
 - มีการหารือกันเพื่อจะได้ข้อสรุปและวิธีแก้ไข

5 การติดตามผลการฝึกอบรม

ตารางที่ 12 แสดงการติดตามผลการฝึกอบรม

ประเภทของคำตอบ	จำนวนราย	ร้อยละ
1. เคย	17	10
2. ไม่เคย	151	90
รวม	168	100

สรุปผลในด้านการติดตามผลบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมมาสำนักงานศูนย์การศึกษามีเพียงร้อยละ 10 เท่านั้น ที่ตอบว่าเคยได้รับการติดตามผลโดยการให้ตอบแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ ส่วนอีกจำนวนร้อยละ 90 ตอบว่าไม่เคยได้รับการติดตามผลการฝึกอบรมด้วยวิธีใด ๆ เลย

6. ความคิดเห็นของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม

จำนวนคำตอบที่ได้รับในแต่ละแบบสอบถามสำหรับข้อนี้ มีไม่เท่ากันคือ

- ผู้ตอบหมดทุกข้อ มีจำนวน 19 ราย
- ผู้ตอบจำนวน 4 ข้อ มีจำนวน 13 ราย
- ผู้ตอบจำนวน 3 ข้อ มีจำนวน 8 ราย
- ผู้ตอบจำนวน 2 ข้อ มีจำนวน 12 ราย
- ผู้ตอบเพียงข้อเดียว มีจำนวน 79 ราย
- ผู้ไม่ตอบแบบสอบถามสำหรับข้อนี้ มีจำนวน 37 ราย

คำตอบที่ได้รับทั้งหมดสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 13 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม

ประเภทคำตอบ	จำนวนคำตอบ	ร้อยละ
1. ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะยอมรับสิ่งที่ท่านได้ไป ฝึกอบรมมาแล้วนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	56	18
2. ผู้ร่วมงานไม่ยอมรับสิ่งที่ท่านได้ไปอบรมแล้วนำมาใช้ ในการปฏิบัติงาน	44	14
3. การฝึกอบรมไม่ได้ให้ผลดีต่อตัวท่าน	22	7
4. การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ไม่ได้ช่วยอะไรเลยในการทำงาน ของท่าน	31	10
5. คำตอบอื่น ๆ		
ก. ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม	65	21
ข. คำตอบอื่น ๆ	56	18
6. ไม่ตอบแบบสอบถาม	37	12
รวม	311	100

สรุปผลคำตอบที่ได้รับ ดังนี้

- (1) ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะยอมรับในสิ่งที่ได้ไปฝึกอบรมมาให้ นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 18
- (2) ผู้ร่วมงานไม่ค่อยยอมรับในสิ่งที่ท่านได้ไปฝึกอบรมมาแล้ว นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 14
- (3) การฝึกอบรมไม่ได้ให้ผลดีต่อตัวท่าน ร้อยละ 7
- (4) การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ไม่ได้ช่วยในการทำงานของท่านเลย ร้อยละ 10
- (5) คำตอบอื่น ๆ แบ่งเป็น

(5.1) ผู้ตอบว่าได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม ร้อยละ 21 โดยสรุปคำตอบได้ว่า

- นำมาใช้ปรับปรุงงานให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผน
- นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างได้ผล
- นำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมบางส่วนมาใช้
- สามารถรับฟังความคิดเห็นของคนในฝ่ายอื่น ๆ ทำให้ได้รับความ

คิดที่ดี

(5.2) ผู้ตอบคำตอบอื่น ๆ ร้อยละ 18 สามารถสรุปคำตอบได้ดังนี้

- วิธีการที่ทำงานอยู่ไม่ได้เป็นไปตามทฤษฎีหรือหลักการที่ได้รับ การ

ฝึกอบรมมา

- การฝึกอบรมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่
- นำมาใช้ได้ยาก เนื่องจากปฏิบัติงานต้องมีขั้นตอนตามระเบียบ

งานที่ปฏิบัติอยู่

- โครงสร้างของระบบการบริหาร ระเบียบข้อบังคับ ไม่เอื้ออำนวยให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยฉับพลัน จำเป็นที่สุดท้ายจะต้องแก้ไขในระดับสูงก่อน

- นำหลักฐานจากการฝึกอบรมมาใช้ เก็บในแฟ้มประวัติเท่านั้น
- การแนะนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ บางอย่างเป็นสิ่งที่ทันสมัย

แต่การรถไฟฯ ขาดงบประมาณเพียงพอ และยังเป็นสิ่งที่ไม่ได้ทดลองใช้มาก่อน

- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพื้นฐานการศึกษาต่างกัน บางคนก็ไม่ได้รับ
- งานบางอย่าง เกินขอบเขตและหน้าที่ที่มีอยู่
- ลักษณะงานของแต่ละฝ่ายไม่เหมือนกัน
- การฝึกอบรมไม่ได้ทำในทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญ-

สำคัญ และควรจะไปรับการฝึกอบรมด้วย

(6) ไม่ตอบแบบสอบถามร้อยละ 12

จากผลการสำรวจความคิดเห็น แสดงว่าบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงานศูนย์การฝึก ได้นำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช่ประโยชน์ สำหรับการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก แต่ถึงอย่างไรก็ตามก็ยังมีอุปสรรคและข้อขัดข้องอยู่มากมาย ที่ต้องรีบดำเนินการแก้ไข เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำประโยชน์จากการที่ได้ไปฝึกอบรมมา สำหรับนำมาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สรุปผลการสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือหัวหน้าสำนักงานได้ดังนี้

- (1) มีความรู้ความเข้าใจในประโยชน์ของการฝึกอบรมดีเป็นส่วนใหญ่
- (2) มีความเข้าใจและให้ความสำคัญมากที่สุดกับวิธีการคัดเลือกบุคลากร เพื่อเข้ารับการฝึกอบรม โดยมีหลักการที่ดีสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้ผลคุ้มค่าที่สุดสำหรับการลงทุนในการฝึกอบรม
- (3) ให้ความสำคัญมากที่สุดในการปรับปรุงส่วนประกอบต่าง ๆ ของการฝึกอบรมในด้านเนื้อหาของหลักสูตร เวลาและวิธีการในการฝึกอบรม รองลงมาก็เป็นในด้านเอกสารประกอบการฝึกอบรม วิธีการที่มาอบรม อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม และลักษณะของห้องประชุมกับบริการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- (4) ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชา ภายหลังจากหลักสูตรการฝึกอบรมมาแล้วเป็นส่วนใหญ่
- (5) ทุกคนเล็งเห็นถึงความสำคัญที่จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงาน
- (6) ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรมมา สามารถทำงานได้ผลมาก

(7) ต้องการให้มีการฝึกอบรมอย่างแพร่หลายในทุกระดับ เพื่อให้เกิดการยอมรับขึ้น สำหรับผลในการปฏิบัติ

(8) ปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคคล

- สำนักงานศูนย์การฝึกกับฝ่ายบริหารงานบุคคล อยู่กับคนละสายงานภายในโครงสร้างของการรถไฟฯ

- ฝ่ายบริหารงานบุคคลมิได้ทำหน้าที่เฉพาะทางด้านการบริหารงานบุคคลอย่างเดียว แต่ทำหน้าที่งานทางด้านอื่นที่มิได้เกี่ยวข้องกับงานบุคคลด้วย

- ฝ่ายบริหารงานบุคคลยังมีหน่วยงานไม่ครบถ้วนตามกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีลักษณะงานเป็นไปในทางวิชาการ เช่น หน่วยวางแผนกำลังคน เป็นต้น เนื่องจากการขาดแคลนบุคลากรผู้มีความเชี่ยวชาญด้านนี้โดยเฉพาะ นอกจากนี้บางหน่วยงานมีขนาดเล็กมาก เมื่อเทียบกับปริมาณและความสำคัญของงานที่จะต้องปฏิบัติ เช่น หน่วยงานแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

- ฝ่ายบริหารงานบุคคล ทำหน้าที่ สัตหา เขียนคำสั่ง บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เก็บทะเบียนประวัติ ตามที่ฝ่ายหรือสำนักงานกำหนดมา มิได้มีการวิเคราะห์หรือวางแผนกำลังคนเลย เสมือนกับหน่วยงานที่คอยผ่านเรื่องไปยังผู้บริหารระดับสูง โดยไม่มีอำนาจที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งใด ๆ เลย

- การรถไฟฯ ยังขาดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานในการกำหนดอัตรากำลังพนักงาน, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, การกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แต่ละฝ่ายหรือสำนักงานพิจารณากำหนดกันเอง ซึ่งมีโอกาสไม่เสมอภาคและไม่เท่าเทียมกันได้ง่าย

- การกำหนดขั้นเงินเดือนและระดับเงินเดือน เมื่อเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ การรถไฟฯ มีการขอระดับตำแหน่งและเงินเดือนน้อยกว่า ทำให้พนักงานมองเห็นว่ามีทางก้าวหน้าได้น้อย เพราะมีการเปลี่ยนฐานะหรือขั้นได้น้อยกว่า

แม้ว่าการรถไฟฯ ยังไม่มีโครงสร้างและการจัดสายงานที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบการบริหารงานบุคคล แต่ความเกี่ยวข้องที่จะมีผลกระทบต่อเกี่ยวกับด้านการฝึกอบรมน้อยมาก และผลการสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือหัวหน้าสำนักงาน ที่ให้ความเห็นว่าการดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรของการรถไฟฯ

ให้ผลดีต่อพนักงานของการรถไฟฯ เป็นส่วนมากในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น

สรุปผลการสำรวจความคิดเห็นบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมจากสำนักงานศูนย์การฝึก
ได้ดังนี้

- (1) มีความรู้ ความเข้าใจดีถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่
- (2) ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม โดยมีหลักการ
ที่ดี สันถุ์สนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้ผลคุ้มค่าที่สุด สำหรับการ
ลงทุนในการฝึกอบรม
- (3) ให้ความสำคัญมากที่สุด ในการปรับปรุงส่วนประกอบต่าง ๆ ของการฝึก-
อบรม ในด้านเนื้อหาของหลักสูตร เวลา และวิธีการในการฝึกอบรม รองลงมา ก็เป็นไปใน
ด้านวิทยากรที่อบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม และลักษณะ
ของห้องประชุมกับบริการการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- (4) การประเมินผลการฝึกอบรมภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ส่วนใหญ่
มีการประเมินผล แต่ไม่ลุ่ม่า ล่มอในททุกหลักสูตรของโครงการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน
- (5) การประเมินผลการฝึกอบรมส่วนใหญ่เน้นในด้าน เนื้อหาของหลักสูตร เวลา
และวิธีการในการฝึกอบรม รองลงมา ก็เป็นวิทยากรที่มาอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม
อุปกรณ์ในการฝึกอบรม และลักษณะของห้องประชุม กับบริการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- (6) ไม่เคยได้รับการติดตามผลการฝึกอบรมด้วยวิธีใด ๆ เลย ภายหลังจากเสร็จ
สิ้นการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่
- (7) มีการนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานเป็น
จำนวนมาก แต่ก็ยังมีอุปสรรคและข้อขัดข้องอยู่มากมายที่ต้องรีบดำเนินการแก้ไข เพื่อให้ผู้
เข้ารับการฝึกอบรมนำสิ่งที่ เป็นประโยชน์จากการที่ได้ไปฝึกอบรมมา สำหรับนำมาใช้ปฏิบัติงาน
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ