

บทที่ ๘

สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาดังการบริหารงานบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย ผู้เขียนได้ศึกษาในค่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล และวิธีดำเนินการนับแต่การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การรับสมัคร การคัดเลือก การสอบคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การฝึกอบรม การทดลองปฏิบัติราชการ การจำแนกตำแหน่งพนักงาน การกำหนดอัตราเงินเดือน การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนชั้นเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ การโยกย้าย การออกจากงาน และการรับเงินสงเคราะห์เมื่อออกจากงาน จากการศึกษาผู้เขียนพบว่าการบริหารงานบุคคลของการรถไฟฯ ยังมีปัญหาคานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๘.๑ หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคล

หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลของการรถไฟฯ ได้แก่กองควบคุมกำลังงาน และกองสวัสดิการสงเคราะห์ ฝ่ายธุรการ สำนักงานศูนย์การฝึก สำนักงานแพทย์ โดยกองควบคุมกำลังงานดำเนินการคานจัดหาและคัดเลือกปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การโยกย้าย และลาออกของพนักงาน จัดทำทะเบียนประวัติพนักงาน ควบคุมเกี่ยวกับการดูงาน ศึกษาต่อ และอบรมทั้งภายในและภายนอกประเทศ กองสวัสดิการสงเคราะห์ดำเนินการในคานอำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานและครอบครัว สำนักงานศูนย์การฝึก จัดการคานการศึกษอบรม และฝึกงานในวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับรถไฟ สำนักงานแพทย์ทำหน้าที่คานแพทย์สงเคราะห์ ซึ่งจะเห็นว่าหน่วยงานที่ทำหน้าที่คานบริหารงานบุคคลกระจายอยู่ถึง ๔ แห่ง ไม่ได้รวมอยู่ในจุดเดียวกัน นอกจากนั้นกองควบคุมกำลังงาน และกองสวัสดิการ ยังเป็นหน่วยงานที่สังกัดฝ่ายธุรการ ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ การดำเนินการเรื่องจึงต้องเสนอความล้าคัมชั้นแทนที่จะเสนอต่อผู้การได้โดยทันที ในเรื่องนี้

ถ้าหากการรถไฟ ฯ จะพิจารณาจัดตั้งเป็นฝ่ายบุคคลาภิบาล ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ รวมงาน
ต่าง ๆ ด้านบุคคลเข้าไว้ด้วยกัน จะทำให้เกิดผลก็คือ

๑. ฝ่ายบุคคลาภิบาลที่จัดตั้งขึ้นจะทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางเพื่อช่วยเหลืองานด้าน
บุคคลแก่ฝ่ายและสำนักงานต่าง ๆ ของการรถไฟ ฯ การรถไฟ ฯ ก็เช่นเดียวกับองค์กร
อื่น ๆ คือมี line agencies ทำหน้าที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ อันเป็นจุดประสงค์ของการรถไฟ ฯ
เช่น ฝ่ายการเดินรถ ดำเนินการให้บริการแก่ประชาชนและหารายได้ให้แก่การรถไฟ ฯ
ฝ่ายการช่างโยชาคำเนินการค้ำบำรุงรักษาทางรถไฟ เป็นต้น นอกจาก line agencies
ดังกล่าว การรถไฟ ฯ ยังมี auxiliary staff agencies ทำหน้าที่ช่วยเหลือ
line agencies ในด้านการเงินคือฝ่ายการบัญชี แต่ในค้ำบุคคลการรถไฟ ฯ ยังไม่ได้
รวมงานไว้ในฝ่ายเดียวกัน ในการนี้การรถไฟ ฯ ควรพิจารณาจัดเป็นฝ่ายบุคคลาภิบาลเพื่อ
ให้บริการแก่ line agencies ต่าง ๆ ในเรื่องที่เป็นหน้าที่ของตน เช่น การสรรหา
บุคคลเข้าทำงาน การวัดผลการทำงาน เป็นต้น

๒. ทำหน้าที่ในค้ำให้คำปรึกษาและให้ความเห็นแก่ผู้อำนวยการในค้ำบริหารงานบุคคล
ตลอดจนช่วยเหลือผู้อำนวยการในการดูแลการปฏิบัติงานค้ำบุคคลของฝ่ายและสำนักงานต่าง ๆ
อีกด้วย

๓. เป็นการยกระดับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล เพราะในการ
ค้ำเนื้องานค้ำบุคคลหมายรวมทั้งค้ำบุคคลในระดับสูงจนถึงระดับค้ำ จึงควรพิจารณาให้
หน่วยงานอยู่ในระดับสูงพอที่จะค้ำเนื้องานได้ ถ้าหากจัดตั้งเป็นกอง การค้ำเนื้องานในระดับ
ฝ่ายหรือสำนักงาน ก็อาจจะเกิดอุปสรรค ถึงแม้ว่าหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลจะมี
ขนาดใหญ่ แต่ถ้าวางอยู่ในระดับค้ำ การบริหารงานก็จะไม่ได้ผลเท่ากับหน่วยงานที่มี
ขนาดเล็ก แต่อยู่ในระดับสูงเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน การจัดตั้งเป็นฝ่ายบุคคลาภิบาลจะทำให้
งานค้ำบุคคลค้ำเนื้องานไปไครวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะสะดวกในการควบคุม
และประสานงาน

๔. ในปัจจุบัน ความคิดในการบริหารงานบุคคลได้เปลี่ยนจาก negative
concept คือการพยายามป้องกันผู้ที่ไม่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน มาเป็น

ระบบส่งเสริม (positive concept) ซึ่งหมายถึงวิธีการที่จะพยายามให้คนที่คิดที่สุด
เข้ามาทำงานและส่งเสริมผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานแล้วให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น
และสามารถส่งเสริมเข้าใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการบริหารงานบุคคล
จะต้องปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน โดยพยายามหาทางดึงบุคคลที่ดีที่สุดที่
จะหาได้ ในตลาดแรงงานเข้ามาปฏิบัติงาน โดยจะต้องปรับปรุงวิธีการเสียใหม่ เช่นใน
ด้านการประกาศจะต้องใช้เทคนิคที่จะดึงคู่มือบุคคล จะต้องทราบแหล่งของผู้ที่มีคุณสมบัติ
ตามที่ต้องการ และมีวิธีการที่จะส่งประกาศ หรือวิธีการที่จะให้บุคคลในแหล่งนั้นได้ทราบ
ถึงโอกาสที่จะเข้าทำงาน เช่นมีการติดต่อกับมหาวิทยาลัยเป็นพิเศษ ติดต่อกับสมาคมอาชีพ
เป็นต้น ลักษณะของประกาศมีสี่สรร ข้อความ ที่ชวนให้บุคคลอยากอ่าน ตลอดจนใช้
เทคนิคอื่น ๆ โดยพยายามที่จะดึงความสนใจของบุคคล เพื่อหาทางเข้าไปถึงบุคคลที่
ต้องการ ส่วนวิธีการออกข้อสอบก็ต้องการความรู้ใหม่ ๆ ทางวิทยาศาสตร์ ทางจิตวิทยา
มาปรับปรุงข้อสอบให้เป็นเครื่องวัดความสามารถของบุคคลไม่ใช่เป็นวิธีการสอบความขยัน
ในการท่องจำ และเมื่อสอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะต้องหาวิธีการที่จะให้ปฏิบัติงานมี
ความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานใหม่สมรรถภาพที่สุด และสามารถ
ที่จะปฏิบัติหน้าที่ และมีความรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ตลอดจนต้องหาวิธีบำรุงขวัญ จูงใจ
บุคคลให้รักงานที่ทำ และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

แนวความคิดแบบนี้ ทำให้การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความ
สามารถโดยเฉพาะ เพื่อใช้เทคนิคใหม่ ๆ ในการแก้ไขปรับปรุงการสรรหา การสอบ
การอบรม การบำรุงขวัญ และจูงใจ การพิจารณาจัดตั้งเป็นฝ่ายบุคคล วิชาการ
ทำให้การรถไฟ ฯ สามารถจ้างผู้ชำนาญในค่านเหล่านี้ เข้ามารับตำแหน่งการ เพื่อให้การ
บริหารงานบุคคลของการรถไฟ ฯ เป็นไปในทางส่งเสริม (positive) ตาม
หลักการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน

๗.๒ การสรรหามุคคลเข้าทำงาน

การสรรหามุคคลนับว่าเป็นงานหลักของกองควบคุมกำลังงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ การรถไฟ ฯ ดำเนินการสรรหามุคคลเข้าทำงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ โดยให้โอกาสแก่พนักงานภายในก่อน เมื่อฝ่ายและสำนักงานต่าง ๆ แจ้งมายังกองควบคุมว่าต้องการพนักงานภายในเข้าดำรงตำแหน่งที่ว่าง โดยกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ เช่น ตำแหน่งเสมียนพนักงานคุณวุฒิ ม.ศ. ๓ เป็นต้น ทางกองควบคุม ฯ จะออกหนังสือเวียนไปยังฝ่ายและสำนักงานต่าง ๆ เพื่อสอบถามว่ามีพนักงานซึ่งมีคุณสมบัติตามต้องการและประสงค์จะโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งว่างบ้างหรือไม่ เมื่อมีผู้แจ้งความจำนงมากองควบคุม ฯ จะส่งไปให้ฝ่ายและสำนักงานนั้น ๆ พิจารณา

การสรรหามุคคลภายใน เป็นนโยบายของการรถไฟ ฯ ที่จะประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการรับสมัครบุคคลจากภายนอก โดยหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานของการรถไฟ ฯ ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งว่าง นอกจากนั้นยังทำให้ได้ผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานอันทำให้ง่ายต่อการอบรมให้รู้งาน แต่ในทางปฏิบัติวิธีการคัดเลือกบุคคลจากภายในไม่ทำให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเสมอไป เพราะบางครั้งพนักงานที่แจ้งความจำนงขอเข้าดำรงตำแหน่งใหม่นั้น อาจจะเป็นเพราะเบื่องานในหน้าที่เดิมหรือไม่พอใจผู้บังคับบัญชาเก่ามากกว่าต้องการทำงานในหน้าที่ใหม่ นอกจากนั้นยังปรากฏว่าถ้าหากเป็นพนักงานที่มีความสามารถผู้บังคับบัญชาไม่ยอมอนุมัติให้ย้าย ในขณะที่เดียวกันก็พยายามสนับสนุนพนักงานที่เห็นว่าไม่มีความสามารถให้ย้ายไปอยู่หน่วยอื่น หน่วยงานที่รับพนักงานภายในเข้าทำงานจึงมักประสบปัญหาที่ว่า พนักงานผู้นั้นไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามต้องการซึ่งทำให้ต้องดำเนินการเพื่อรับสมัครบุคคลภายนอกเข้ามาอีก แล้วพยายามหาทางย้ายพนักงานที่ไม่ต้องการไปให้หน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป ผู้เขียนเห็นว่าในการสรรหามุคคลเข้าทำงานนั้น มุ่งหวังที่จะให้คนที่ที่สุดเข้ามาทำงาน จึงไม่ควรให้สิทธิแก่พนักงานภายในได้มีโอกาสรับพิจารณา ก่อน ถ้าหากการรถไฟ ฯ เปิดโอกาสให้พนักงานภายในได้แข่งขันกับบุคคลภายนอกเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งที่ว่าง ก็จะทำให้ได้ประโยชน์แก่การรถไฟ ฯ และพนักงาน

โดยการรถไฟ ฯ สามารถพิจารณาได้ว่าบุคคลภายนอกหรือพนักงานภายในเป็นผู้มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมที่จะเข้าดำรงตำแหน่งดังกล่าว ในด้านพนักงานก็สามารถเปลี่ยนงานได้ถ้าตนเองมีความสามารถเหนือกว่าบุคคลภายนอก โดยไม่ถูกขู่บังคับบัญชาอีกด้วย

สำหรับการรับบุคคลจากภายนอก กองควบคุมกำลังงานจะดำเนินการจัดหาบุคคลจากภายนอกในกรณีที่ไม่มีพนักงานภายในเข้าดำรงตำแหน่งว่าง หรือในกรณีที่ฝ่ายและสำนักงานแจ้งความจำเป็นว่าต้องการบุคคลภายนอก ในกรณีที่ดังกล่าวกองควบคุมกำลังงานจะประกาศรับสมัครและดำเนินการสอบเพื่อเลือกเอาคนที่เหมาะสมที่สุดเข้าทำงาน โดยมักใช้วิธีการทดสอบทางวิชาการและการสัมภาษณ์ มากกว่าการทดสอบด้วยผู้สมัครจะพบสภาพการทำงานในหน้าที่ของเขาได้หรือไม่ เช่น ทนต่อความร้อน แสง เสียง สี ใต้อากาศ มีปฏิกิริยาเกี่ยวกับกรดหรือวัตถุเคมีอย่างไรบ้าง ดังนั้นหน่วยงานบางแห่งของการรถไฟ ฯ จึงต้องประสบปัญหาการวางคนไม่ถูกกับงาน หรือใคคนที่ไม่เหมาะสมกับงาน หรือพนักงานไม่สามารถทนต่อสภาพการทำงานได้ต้องขอลาออกหรือขอย้าย ซึ่งล้วนแต่เป็นภาระยุ่งยากแก่การรถไฟ ฯ ทั้งสิ้น ในการนี้การรถไฟ ฯ ควรจะจัดทำ Job Analysis ก่อนจะรับสมัครบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาว่าในตำแหน่งที่มีหน้าที่ และความรับผิดชอบเช่นนั้น ต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง การทดสอบจะได้ดำเนินไปให้เหมาะกับตำแหน่งที่เขาจะไปปฏิบัติงาน ไม่ควรใช้วิธีสอบแบบเดียวกันทุกตำแหน่ง เพราะในบางตำแหน่งต้องการเพียงพื้นฐานในการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้พิเศษหรือบุคคลลักษณะ แต่ในบางตำแหน่งต้องการความสามารถพิเศษในสภาพการทำงานบางอย่าง ซึ่งในกรณีที่ดังกล่าว การทดสอบของด้านวิชาการ ด้านจิตใจ หรือความถนัดว่าบุคคลนั้นเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบหรือไม่ มีความจำเป็นมากกว่าการทดสอบทางด้านวิชาการเพียงอย่างเดียว เมื่อได้มีแผนการวิเคราะห์งานขึ้น จะทำให้การรถไฟ ฯ สามารถพิจารณาได้ว่าตำแหน่งนั้น ๆ ควรจะใช้เพียงการทดสอบด้านวิชาการและการสัมภาษณ์ หรือว่าจำเป็นจะต้องมีการทดสอบพิเศษ เช่น ตำแหน่งอาจารย์สอนวิชาภาษาอังกฤษ ต้องการบุคคลที่มีความรู้และความชัดเจนในภาษาอังกฤษ ตลอดจนต้องมีบุคลิกลักษณะ

ที่จะสามารถถ่ายทอดวิชาความรู้ให้แก่กันได้ การทดสอบก็ควรเป็นการทดสอบทาง
 ด้านวิชาการ และการสัมภาษณ์เพื่อคุณสมบัติลักษณะ แต่ในตำแหน่งพนักงานห้ามล้อ
 ต้องการบุคคลที่มีความว่องไวเป็นพิเศษ ดังนั้นการทดสอบอาจจะต้องเพิ่มวิธีการทดสอบ
 เพื่อความว่องไวในการใช้มือ การเดิน การก้ม ๆ เงย ๆ เป็นต้น ดังนั้นจึงควร
 ใช้การทดสอบเป็นเครื่องช่วยพิจารณาว่า งานกับบุคคลที่ต้องการทำงานนั้นเหมาะสมกัน
 หรือไม่ และช่วยในการตัดสินใจของทั้งฝ่ายผู้สมัคร และของหน่วยงานที่ต้องการบุคคล
 เข้าแทนในตำแหน่งที่ว่าง

๗.๓ การกำหนดอัตราเงินเดือนและเงินโบนัส

ปัจจุบันการรถไฟ ฯ กำหนดอัตราเงินเดือนพนักงานให้สูงกว่าข้าราชการพลเรือน
 เป็นอัตราร้อยละ ๒๖ โดยประมาณ ซึ่งทำให้พนักงานการรถไฟ ฯ ได้รับเงินเดือนสูง
 กว่าข้าราชการเพียงเล็กน้อย ดังนั้นการรถไฟ ฯ จึงมักประสบปัญหาเกี่ยวกับราชการ
 เช่น ขาดแคลนผู้มีวุฒิตามต้องการ ผู้มีความรู้ความสามารถถูกเอกชนแย่งตัวไป โดยการ
 กำหนดอัตราเงินเดือนและผลตอบแทนอื่น ๆ สูงกว่า พนักงานในระดับผู้น้อยซึ่งมีจำนวน
 มาก ได้รับเงินเดือนไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ ฯลฯ

สำหรับโบนัสของพนักงานการรถไฟ ฯ ปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการจ่าย
 เงินของรัฐวิสาหกิจประเภทผูกขาด โดยแบ่งเงินจากผลกำไรร้อยละ ๘ ให้เป็นโบนัส
 ที่จ่ายในแต่ละปี โดยจ่ายให้คณะกรรมการรถไฟ ฯ ร้อยละ ๒ พนักงานของการ
 รถไฟ ฯ ตั้งแต่ผู้ว่าการจนถึงคนงานประจำร้อยละ ๕ การแบ่งโบนัสตามมติคณะรัฐ-
 มंत्रीดังกล่าว ก่อให้เกิดข้อวิจารณ์ว่าคณะกรรมการรถไฟ ฯ แต่ละท่านมีโอกาสได้เงิน
 โบนัสมากกว่าพนักงานของการรถไฟ ฯ เป็นจำนวนหลายเท่า ซึ่งทั้งนี้เนื่องจากคณะ-
 กรรมการรถไฟ ฯ จำนวนเพียง ๖ คน ได้รับเงินโบนัสถึงร้อยละ ๒ ของผลกำไรสุทธิ

ในขณะที่พนักงานของการรถไฟ ฯ จำนวน ๑๐,๓๘๕ คน (สถิติปี ๒๕๑๕ ไม่รวม
คนงานประจำ) ใ้รับโบนัสร้อยละ ๕ ของกำไรสุทธิและในจำนวนเงินดังกล่าวยัง
ต้องแบ่งเป็นโบนัสพิเศษและโบนัสบรรณาธิการ ดังนั้นจึงปรากฏว่าโบนัสของพนักงานใน
แต่ละปีมีจำนวนน้อยมาก จนกระทั่งพนักงานไม่มีความกระตือรือร้น และไม่เห็นความ
สำคัญว่าเป็นเงินรางวัลประจำปีแต่ประการใด

ปัญหาว่าโบนัสน้อยเป็นเรื่องนอกเหนือความสามารถที่จะแก้ไขของการรถไฟ ฯ
เพราะเป็นข้อกำหนดของคณะรัฐมนตรี ซึ่งรัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องปฏิบัติตาม แต่สำหรับ
เรื่องอัตราเงินเดือน การรถไฟ ฯ มีอิสระเพียงพอที่จะกำหนดอัตราเงินเดือนของพนักงาน
โดยไม่ต้องอยู่ภายใต้กฎของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน การรถไฟ ฯ จึงควรพยายาม
หาทางปรับปรุงอัตราเงินเดือนของพนักงานให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ โดยไม่ควรเปรียบ
เทียบกับอัตราเงินเดือนของข้าราชการ เพราะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เงินเดือน
ของข้าราชการอยู่ในอัตรากำหนด หากเป็นเพราะรัฐบาลยังไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้
ถ้าหากการรถไฟ ฯ เที่ย้อัตราเงินเดือนตามข้าราชการ โดยถือว่าเป็นองค์การหนึ่ง
ของรัฐบาลเหมือนกัน ก็ย่อมทำให้อัตราเงินเดือนที่การรถไฟ ฯ กำหนดไว้ไม่เป็นที่น่า
สนใจเพียงพอที่จะแข่งขันกับหน่วยงานเอกชนอื่น ๆ ในการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน
และแม้ว่าการรถไฟ ฯ จะมีข้อได้เปรียบเอกชนในแง่สวัสดิการพนักงาน หลักประกัน
ในการทำงาน หรือควรมีเกียรติของพนักงาน แต่ข้อได้เปรียบเหล่านี้จะไม่ก่อให้เกิด
ประโยชน์แต่อย่างใด ถ้าหากว่าเงินเดือนอยู่ในอัตรากำหนด เพราะบุคคลที่อยู่ในวัย
หนุ่มสาวมักไม่ค่อยสนใจในเรื่องหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนสวัสดิการ

อีกทั้งเกียรติก็ดูจะไม่สำคัญในการดำรงชีวิตเท่ากับเงิน ดังนั้นการรถไฟ ฯ ซึ่งมีลักษณะของการดำเนินงานธุรกิจ จึงควรกำหนดอัตราเงินเดือนโดยเปรียบเทียบกับตลาดแรงงานของธุรกิจมากกว่าทางราชการ เพื่อไม่ให้อัตราแตกต่างกันจนทำให้บุคคลผู้มีความสามารถตามที่การรถไฟ ฯ ต้องการ สนใจที่จะเข้าทำงานกับหน่วยงานธุรกิจเอกชนมากกว่าการรถไฟ ฯ นอกจากนั้นยังเป็นการรักษาคณติให้อยู่กับการรถไฟ ฯ ในหนานที่สุด และยังทำให้พนักงานมีรายได้เพียงพอกับการครองชีพ ซึ่งอาจจะช่วยลดปัญหาการใช้เวลางานไปทำงานส่วนตัว การใช้ตำแหน่งหน้าที่ไปในทางไม่ชอบ ฯลฯ

๗.๔ การเลื่อนชั้นพนักงาน

ตามที่เป็นอยู่ในขณะนี้ การรถไฟ ฯ ใช้วิธีการเลื่อนชั้นพนักงานโดยวิธีการแต่งตั้ง ผู้ที่จะได้รับแต่งตั้งเพื่อเลื่อนชั้นต้องเป็นผู้รักษากรในตำแหน่งนั้น ๆ มาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๖ เดือน เมื่อครบกำหนดแล้วถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรก็เสนอขอแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่รักษากรใด สำหรับการแต่งตั้งพนักงานชั้นรักษากรจะต้องพิจารณาจากผู้ที่มีเงินเดือนตามที่กำหนดไว้ เช่น การแต่งตั้งเสมียนพนักงานชั้นรักษากรในตำแหน่งประจำแผนกหรือเทียบเท่า จะต้องพิจารณาจากผู้ที่ได้รับเงินเดือนอยู่แล้วไม่ต่ำกว่าเดือนละ ๑,๖๒๐ บาท เมื่อผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรว่าบุคคลผู้ได้รับเงินเดือนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีคุณสมบัติด้านอื่นเหมาะสมที่จะได้รับแต่งตั้งเพื่อเลื่อนชั้น ก็เสนอชื่อไปยังกองควบคุมกำลังงาน เพื่อตรวจสอบอัตรากำลังและประวัติการทำงาน เมื่อกองควบคุมฯ ตรวจสอบแล้ว จะทำบันทึกเสนอต่อผู้ว่าการ เพื่อให้อนุมัติแต่งตั้ง



วิธีการเลื่อนชั้นดังกล่าว พิจารณาได้ว่ายังมีข้อบกพร่องอยู่หลายประการคือ

๑. การกำหนดหลักเกณฑ์เพียงเงินเดือนอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะถือเป็นหลักพิจารณาว่าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถสมควรที่จะได้เลื่อนชั้น

๒. การที่ไม่กำหนดหลักเกณฑ์แน่นอนในการพิจารณาความเหมาะสมของพนักงาน ผู้สมควรได้รับการเลื่อนชั้น เป็นการให้อำนาจสิทธิขาดแก่ผู้บังคับบัญชาในการตัดสินว่าบุคคลใดมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะได้เลื่อนชั้น และแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมีอำนาจในการเลื่อนชั้น ผู้บังคับบัญชาของตนก็ตาม แต่ควรเป็นไปโดยมีมาตรการแน่นอน เพราะการปล่อย ให้อำนาจตัดสินใจโดยเด็ดขาด อาจก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้น

๓. พนักงานไม่มีโอกาสใคร่ครวญตนเองว่ามีคุณสมบัติอย่างไร จึงจะได้รับการพิจารณาเพื่อเลื่อนชั้น ดังนั้นวิธีการนี้จึงเป็นการส่งเสริมให้เกิดการประจบสอพลอเพื่อมุ่งหวังให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง ในขณะที่เดียวกันอาจก่อให้เกิดระบบ "เจ้าขุนมูลนาย" ขึ้นในการทำงาน เพราะในบางครั้งลูกทานหลานเขมมักได้รับการพิจารณาว่าเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะได้รับเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งก่อนอยู่เสมอ ซึ่งเมื่อเกิดปรากฏการณ์เช่นนี้บ่อย ๆ เข้า ย่อมก่อให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานอีกเป็นจำนวนมาก

ผู้เขียนมีความเห็นว่าในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานของการรถไฟ ฯ ไม่สมควรใช้อัตราเงินเดือนเป็นเครื่องกำหนดเพียงอย่างเดียว หากควรกำหนดให้แน่ชัดว่าการเลื่อนชั้นพนักงานจะพิจารณาจาก

๑. ผลการปฏิบัติงาน พิจารณาจากคุณวุฒิและความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อเปรียบเทียบว่าใครควรอยู่ในสายได้รับการพิจารณา โดยอาศัยสมุคประวัติ และบันทึกผลการทำงาน ซึ่งได้มาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) ของพนักงานเป็นรายบุคคล

๒. ความอาวุโส การพิจารณาหลักอาวุโส ไม่ได้หมายความว่าผู้ทำงานนาน จะได้รับพิจารณาให้เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งก่อนเสมอไป แต่ควรใช้ในกรณีที่ผู้สมควรจะได้รับการเลื่อนชั้นมีคุณสมบัติอื่น ๆ เท่าเทียมกัน ก็ควรพิจารณาให้ผู้มีอาวุโสซึ่งมีประสพ-

จรรยาในการทำงานไ้รับกาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งก่อน

๓. ผลการสอบ การสอบดูเหมือนว่าจะเป็นวิธีที่ให้ความเป็นธรรมและเชื่อถือได้มากที่สุด เมื่อพนักงานที่อยู่ในข่ายสมควรจะได้รับการเลื่อนชั้นมีจำนวนมาก ผลการสอบจะเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

๔. ความสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ให้มีการทดลองปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไปโดยตรง และพิจารณาจากผลการทดลองปฏิบัติงานนั้นว่าจะสามารถทำได้หรือไม่เพียงใด หากทำได้ก็ควรพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งให้ ไม่ใช่ทำให้ปฏิบัติแทนในหน้าที่นั้น ๆ อยู่เสมอ จนสามารถทำงานแทนได้อย่างดี แต่กลับไปแต่งตั้งบุคคลอื่นขึ้นรักษาการในตำแหน่งนั้น ซึ่งยอมทำให้พนักงานที่เคยทำการแทนเสียกำลังใจในการปฏิบัติงาน

๘.๕ การดำรงตำแหน่งทางคามบริหาร

ตำแหน่งผู้บริหารที่สำคัญที่สุดของการรถไฟ ๆ คือตำแหน่งผู้ว่าการ ซึ่งไม่ใช่โดยอยู่ในการจำแนกชั้นพนักงานของการรถไฟ ๆ คณะกรรมการรถไฟ ๆ มีอำนาจในการแต่งตั้งถอดถอน และกำหนดอัตราเงินเดือนของผู้ว่าการโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ตำแหน่งผู้ว่าการเป็นตำแหน่งที่สำคัญที่สุดของการรถไฟ ๆ เป็นผู้กำหนดนโยบายการดำเนินงาน กิจการจะเจริญก้าวหน้าเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ว่าการ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนี้จึงควรเป็นผู้รอบรู้ในกิจการของการรถไฟ เป็นทั้งนักบริหารและนักธุรกิจที่มีความสามารถ ไม่ใช่เป็นเพียงบุคคลที่คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งเข้าไป ผู้เขียนมีความเห็นว่าตำแหน่งผู้ว่าการนี้ควรพิจารณาจากพนักงานภายในที่มีความรู้ความสามารถ การรถไฟ ๆ เป็นองค์การใหญ่ มีผู้ปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ย่อมสามารถที่จะหาพนักงานภายในที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเขาดำรงตำแหน่งนี้ได้ การแต่งตั้งจากบุคคลภายในจะเป็นการป้องกันไม่ให้คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งควยเหตุผลทางการเมืองซึ่งจะทำให้การรถไฟ ๆ ไม่มีอิสระในการดำเนินงาน และต้องคลยพะวงกับการเปลี่ยนแปลงของผู้ที่มีอำนาจทางการเมือง

สำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่นตำแหน่งรองผู้อำนวยการ หรือที่ปรึกษาที่ควรพิจารณาจากบุคคลภายในที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมีโอกาสเลื่อนขั้นขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้การได้พนักงานภายในที่มีความรู้ในกิจการของกรมการรถไฟ ฯ ยังเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของผู้อำนวยการในการบริหารงาน

๓.๖ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการรถไฟ ฯ

คณะกรรมการรถไฟ ฯ ให้รับการแต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี ประกอบด้วย ประธานกรรมการ ๑ คน และกรรมการอื่น ๆ อีกไม่น้อยกว่า ๔ คน ไม่เกินกว่า ๖ คน ผู้อำนวยการเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง สำหรับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ฯ นั้น พระราชบัญญัติการรถไฟ ฯ พ.ศ. ๒๔๙๔ กำหนดไว้มีหน้าที่วางนโยบาย และควบคุมดูแลกิจการโดยทั่วไป ตลอดจนให้อำนาจในการวางข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน ลงโทษ และการกำหนดอัตราเงินเดือนของพนักงาน ในการนี้คณะกรรมการ ฯ ได้ออกข้อบังคับกำหนดว่า ในการบรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้าย เลื่อนขั้น ลดชั้นเงินเดือน และการส่งไล่ออก พนักงานในระดัชั้นผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรถไฟ ฯ เสียก่อน ผู้เขียนมีความเห็นว่าภาระหน้าที่นี้ควรจะเป็นสิทธิขาดของผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง คณะกรรมการ ฯ ควรทำหน้าที่ในด้านการกำหนดนโยบายให้ผู้อำนวยการนำไปปฏิบัติสหบุคคลที่มีคุณสมบัติควรได้รับแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการ มอบอำนาจในการดำเนินการ ควบคุมดูแลการให้ค่าจ้างงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีอำนาจถอดถอนเมื่อเห็นว่าไม่สมควรที่จะดำรงตำแหน่งต่อไป ส่วนงานทางด้านการบริหารบุคคลควรให้ผู้อำนวยการมีอำนาจในการดำเนินงานได้โดยอิสระ โดยคณะกรรมการ ฯ ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ควบคุมเท่านั้น

๗.๗ การฝึกอบรม

การรถไฟแห่งประเทศไทยได้จัดระเบียบวิธีดำเนินการฝึกอบรมบุคคลของการรถไฟ
ออกเป็น ๔ ประการคือ

๑. การฝึกอบรมจัดเป็นรูปสถาบันของการรถไฟ ฯ โดยได้จัดตั้งสำนักงานศูนย์
การฝึกขึ้นทำหน้าที่จัดการอบรมและฝึกงานในวิชาชีพที่เกี่ยวกับการรถไฟ ฯ แก่นักศึกษาและ
ปฏิบัติงานของการรถไฟ ฯ สำนักงานศูนย์การฝึกได้ดำเนินการเป็น ๒ ด้านคือ

ก. ด้านโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ ฯ เป็นสถาบันเฉพาะเพื่อผลิตพนักงานรถไฟ
ระดับมัธยมศึกษาให้แก่อนายงานที่ต่องการ

ข. ด้านการฝึกอบรมพนักงาน แบ่งเป็นการอบรมปฐมนิเทศพนักงานผู้เข้าทำ
งาน อบรมพนักงานในสาขาการเดินรถ การช่างกล การช่างโยธา และสาขาพิเศษตาม
ระบบ

๒. การฝึกอบรมในงาน ของแต่ละหน่วยงานที่เห็นว่าการอบรมบางประเภทไม่จำ
เป็นที่จะต้องมอบให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานศูนย์การฝึก ก็จะใช้การอบรมในงาน โดยแต่ละ
ฝ่ายและสำนักงานนั้น ๆ ดำเนินการกันเอง

๓. การฝึกอบรมในสถาบันต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

จากการดำเนินการอบรมทั้ง ๔ ประเภทพบว่าการฝึกอบรมในงานอาจจะมีผลเสีย
ในแง่ที่ว่าไม่สมารถจะกำหนดมาตรฐานของคุณภาพให้เท่าเทียมกันได้ เพราะคุณภาพของการ
ฝึกอบรมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่สนใจ หรือ
ไม่รู้หลักการอบรมที่ถูกต้อง การอบรมก็ไม่ได้ผล มาตรฐานการทำงานก็จะต่ำ แต่ถ้าหัวหน้า
หน่วยงานให้ความสนใจและเอาใจใส่ในเรื่องนี้ กับทั้งนำหลักการที่ถูกส่งมาใช้ในการฝึกอบรม
พนักงานของตน มาตรฐานในการทำงานก็จะสูงขึ้น ดังนั้นการรถไฟ ฯ จึงควรสนับสนุนให้
พนักงานในระดับผู้บังคับบัญชาได้สำนึกว่าการฝึกอบรมเป็นหน้าที่รับผิดชอบของเขาอย่างหนึ่ง
รวมทั้งให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนได้รู้ถึงหลักการฝึกอบรมโดยถูกต้อง

ในเรื่องนี้ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ปัญหาของการอบรมในงานอาจแก้ไขได้โดย

๑. พิจารณาการฝึกอบรมในระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) เพราะการอบรมประเภทนี้จะช่วยสร้างความสนใจในการพัฒนาบุคคลแก่หัวหน้างานในระดับสูง น้อมนำให้เห็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลและส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกว่า การฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ควรกระทำ ในปัจจุบันสำนักงานศูนย์การฝึก ได้เปิดการอบรมระดับผู้บังคับบัญชาคามแบบ T.W.I. อยู่ ๒ ประเภท คือ การอบรมสัมพันธภาพในงาน และการอบรมการสั่งและแนะนำงาน ซึ่งถ้าหากการอบรมเป็นไปอย่างสัมฤทธิ์ผล โดยสามารถสร้างความเชื่อถือและศรัทธาให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมได้แล้ว ก็ย่อมจะเห็นผลเชื่อมโยงไปถึงความสำเร็จของการฝึกอบรมในงานด้วย

๒. เปิดอบรมปฐมนิเทศแก่พนักงานเข้าใหม่ของทุกฝ่าย และสำนักงาน เพราะการอบรมปฐมนิเทศจะช่วยให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงความรู้ทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับการจัดองค์การของส่วนราชการนั้น ๆ ให้อำนาจสถานที่ต่าง ๆ ในองค์การของตน โดยเฉพาะในหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติงาน เป็นการแนะนำให้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงาน เช่น การลาหยุด การหักเงินสะสม ฯลฯ การอบรมปฐมนิเทศนี้จะช่วยให้พนักงานรู้สึกคุ้นเคยกับลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อม การส่งเสริมขวัญพนักงานให้มีความมั่นใจในการทำงาน และลดข้อผิดพลาดในการทำงานให้น้อยลง

๓.๔ การออกจากงาน

พนักงานของการรถไฟ ฯ ต้องออกจากงานในกรณีต่าง ๆ ดังนี้คือ

๑. ตาย
๒. ลาออก
๓. ให้ออก
๔. ไล่ออก

สำหรับในกรณีให้ออกมีข้อกำหนดว่าพนักงานสตรีที่มีสามีไม่ชอบด้วยกฎหมาย หรือมีสามีเมื่อปฏิบัติงานในการรถไฟ ฯ มายังไม่ครบ ๑ ปี ต้องถูกให้ออกจากงาน ข้อบังคับ

ดังกล่าวอาจเนื่องมาจาก

๑. ในระยะแรกเริ่มงานรถไฟเป็นงานหนัก การรถไฟ ฯ จึงมีนโยบายที่จะรับ
แต่พนักงานชาย และต่อมาเมื่อมีการผ่อนผันรับพนักงานสตรีเข้าทำงานก็ได้กำหนดลงไปว่า
จะรับเฉพาะหญิงโสด รวมทั้งได้กำหนดระยะเวลาห้ามทำการสมรสไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่อป้อง
กันการะยุงยากทางครอบครัวอันจะทำให้ปฏิบัติงานไม่ได้สะดวก

๒. การรถไฟ ฯ มีสวัสดิการพิเศษสำหรับพนักงานสตรี เช่นการลาคลอดบุตร
การให้เงินสงเคราะห์เมื่อคลอดบุตร การกำหนดเวลาห้ามทำการสมรสเท่ากับเป็นการกำหนด
เวลาที่พนักงานสตรีจะได้รับสิทธิดังกล่าว

ข้อบังคับดังกล่าว ผู้เขียนมีความเห็นว่าควรได้รับการพิจารณาให้ยกเลิก เพราะพนักงาน
พนักงานสตรีที่ทำงานในการรถไฟ ฯ ในปัจจุบันไม่ได้ไปปฏิบัติงานในท้องถิ่นทุรกันดารหรือ
ลำบากตรากตรำ และเพื่อเป็นการจำกัดสิทธิ์ที่การรถไฟ ฯ ให้แก่พนักงานสตรี การรถไฟ ฯ
อาจจะกำหนดเวลาว่าพนักงานสตรีจะได้รับสิทธิต่าง ๆ ดังกล่าว เมื่อเข้าปฏิบัติงานในการ
รถไฟ ฯ มาแล้วกี่ปีมากกว่าที่จะกำหนดเวลาห้ามทำการสมรสเหมือนเช่นในปัจจุบัน

๓.๕ การจำแนกชั้นพนักงาน

การรถไฟ ฯ จำแนกชั้นพนักงานคล้ายคลึงกับการจำแนกชั้นของข้าราชการ โดย
จำแนกเป็น ๓ ชั้น คือเสมียนพนักงาน ประจำแผนก หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง หัวหน้า
สำนักงาน ผู้อำนวยการฝ่าย และรองผู้อำนวยการ เป็นการจำแนกโดยถือคุณสมบัติของพนักงาน
(rank classification) เช่น การศึกษา คุณสมบัติพิเศษ จำนวนปีของการทำงาน ฯลฯ
มากกว่าหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น ตำแหน่งประจำแผนกชั้น ๑,๕๕๖ บาท ระบุว่าต้อง
เป็นผู้ได้รับปริญญาตรี หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเทียบได้ไม่ต่ำกว่าชั้นปริญญาตรี ซึ่งมีหลักสูตร
กำหนดเวลาศึกษาไม่น้อยกว่า ๔ ปี โดยไม่ได้คำนึงถึงงานในหน้าที่ซึ่งแตกต่างกันไป เช่น
วิศวกรผู้ช่วยตรี นายสถานีตรี พนักงานบัญชีตรี พยาบาลตรี ซึ่งล้วนแต่มีลักษณะหน้าที่และ
ความรับผิดชอบไม่เท่ากัน แต่ได้รับเงินเดือนตอบแทนเท่ากัน และในทางตรงกันข้าม ผู้ที่
ทำงานซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบเท่ากัน แต่กลับได้ผลตอบแทนแตกต่างกัน โดยพิจารณา
จากการศึกษาหรือตำแหน่งที่ดำรงอยู่ เช่น หัวหน้าแผนกซึ่งจบปริญญาโทได้รับเงินเดือนน้อยกว่า

หัวหน้าแผนกซึ่งจบปริญญาเอก หรือในกรณีที่วิศวกรกำกับการ (เทียบเท่าหัวหน้ากอง) ไม่อยู่ ให้วิศวกรผู้ช่วยโททำการแทนในหน้าที่ของตน แต่วิศวกรผู้ช่วยโทผู้นั้นก็ยังคงได้รับเงินเดือนในอัตราเดิม แมว่าจะต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้นก็ตาม

การกำหนดอัตราเงินเดือนตามวิธีการจำแนกชั้นพนักงานแบบนี้ ขึ้นอยู่กับชื่อตำแหน่งมากกว่างานที่ทำ ไม่เป็นไปตามหลักที่ว่า equal pay for equal work พนักงานบางคนทำงานไม่เท่ากัน แต่ได้รับเงินเดือนเท่ากัน เพราะอยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้พนักงานบางคนเพิกเฉย ไม่กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน คิดว่าทำหรือไม่ทำก็ได้เงินเดือนเท่ากัน ลักษณะแบบนี้เป็นแบบของข้าราชการไทยโดยทั่วไป แต่สำหรับกรรุดไฟ ๗ นอกจากจะเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศแล้ว ยังเป็นลักษณะของการดำเนินกิจการธุรกิจซึ่งต้องการความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ถ้าหากพนักงานเกียจงานกันก็จะทำให้การดำเนินงานล่าช้าไม่สามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างรวดเร็วตามวัตถุประสงค์ของการกรรุดไฟ ๗ ผู้เขียนมีความเห็นว่าการจำแนกชั้นพนักงาน การกรรุดไฟ ๗ ควรจะแยกจากระบบราชการโดยจำแนกพนักงานเป็นชั้น ๆ ตามหน้าที่และความรับผิดชอบ (duties classification) ไม่น่าจนถึงคุณสมบัติส่วนตัว แยกตัวบุคคลออกจากตำแหน่งหน้าที่ ตำแหน่งที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน ก็ให้รวมอยู่ในชั้นเดียวกัน จัดกลุ่มตำแหน่งให้อยู่ในชั้นต่าง ๆ ตามชนิดของงาน ความขงว่งายและความรับผิดชอบชั้นต่าง ๆ ที่จัดนี้จะนำไปใช้ในการพิจารณาปรับปรุงอัตราเงินเดือน กำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องใช้ในแต่ละชั้น เพื่อประโยชน์ในการสรรหาพนักงานรวมทั้งการฝึกอบรม เพื่อช่วยในการประเมินผลงานและการใช้กำลังคนให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดีความคิดเห็นในเรื่องนี้เป็นโครงการที่อาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในเรื่องการกำหนดอัตราเงินเดือนแตกต่างกันไปชั้นใหม่ และเมื่อทำไปแล้วจะต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบในการจำแนกชั้นเพื่อเปลี่ยนแปลงตามหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่วิธีการจำแนกชั้นแบบนี้จะก่อให้เกิดผลในระยะยาว เพราะการจำแนกตำแหน่งจะกำหนดเงินเดือนให้สัมพันธ์กับหน้าที่ ดังนั้นจึงสามารถกำหนดค่าใช้จ่ายให้สัมพันธ์กับหน้าที่และความรับผิดชอบ การวัดผลด้านความต้องการกำลังคนเป็นไปโดยสะดวก และสามารถจัดแบ่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับปัญหาในการบริหารงานบุคคลของการรถไฟ ฯ ส่วนใหญ่เนื่องมาจาก
การรถไฟ ฯ นิยมใช้ตามระบบราชการ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะการรถไฟ ฯ เคยมีฐานะเป็น
กรมรถไฟมาก่อน ทำให้เกิดความเคยชินในระบบราชการ แต่เมื่อการรถไฟได้เปลี่ยน
ฐานะจากหน่วยราชการมาเป็นรัฐวิสาหกิจ ย่อมหมายความว่า การรถไฟ ฯ จะต้องดำเนินการ
เพื่อหารายได้ให้เพียงพอที่จะเลี้ยงตนเองได้โดยไม่สามารถพึ่งพาจากงบประมาณแผ่นดิน
แต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนจึงมีอิทธิพลต่อ
การดำเนินงานของการรถไฟ ฯ ค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตามปัญหาในการบริหารงานบุคคลของการ
รถไฟ ฯ นับได้ว่าส่วนใหญ่อยู่ในความสามารถที่จะปรับปรุงได้ เพราะการรถไฟ ฯ มีข้อ
ได้เปรียบในแง่ที่ว่า เป็นรัฐวิสาหกิจ อันมีอิสระในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารงาน
บุคคล โดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับข้อบังคับของทางราชการ ดังนั้นลักษณะทางราชการบาง
ประการที่ไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของการรถไฟ ฯ การรถไฟ ฯ ก็สามารถจะแก
ไขได้โดยหันไปใช้ตามแบบวงการธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้เป็น
ไปโดยมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่แล้ว .