

การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการรถไฟ
แห่งประเทศไทย*

The Strategic Development in Human Resource Management of
The State Railway of Thailand

รัตนา เถลิงพล**

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ(1) เพื่อศึกษาบริบทการบริหารและการพัฒนาบุคลากร (2) เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากรและ (3) เพื่อศึกษายุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาบุคลากรของการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในอนาคต โดยวิธีการวิจัยแบบพหุวิธี (multi method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีผู้บริหารการรถไฟ พนักงาน ผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ให้ข้อมูล การวิจัยมีผลสรุปเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 ยุทธศาสตร์ (1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาก้าวหน้าเหนือผู้นำ ประกอบด้วย แผนและกลยุทธ์ ที่ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และเทคโนโลยีการสื่อสาร (ICT) นอกจากนี้ ยังมีโครงการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อการบริหารจัดการที่ดี (2) ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย การมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับล่าง มีการปรับทัศนคติ ค่านิยม วิธีการปฏิบัติงานสู่ระบบสากลการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรตลอดจนการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม การยอมรับนับถือบุคคล และแผนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรหน่วยธุรกิจ (business unit) (3) ยุทธศาสตร์

* งานวิจัยเป็นคุณนิพนธ์ สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาจาก รศ.พรชัย เทพปัญญาอาจารย์ที่ปรึกษา และคุณสุรัตน์ คับโหม ผู้ช่วยผู้ว่าการ 1 การรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในทุกด้าน รวมถึงผู้บริหารของการรถไฟฯ ทุกท่าน และพนักงานการรถไฟฯ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอันเป็นหัวใจของการวิจัยครั้งนี้

** นักศึกษาหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะบุคลากรใหม่โดยกำหนดโครงการพัฒนาประสิทธิภาพระบบการสรรหาบุคลากรใหม่และบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่ง และสร้างสมรรถนะรายบุคคล ประกอบด้วย ทักษะการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสื่อสาร การเตรียมความพร้อมสู่ภาวะผู้นำสู่การทำงานเป็นทีม และกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง ตลอดจน โครงการทัศนศึกษาดูงานขององค์การรัฐวิสาหกิจ หรือบริษัท ธุรกิจภาคบริการด้านการขนส่งมวลชนที่มีการปฏิบัติที่ดีสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจน โครงการมอบทุนการศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น (4) ยุทธศาสตร์การสร้างแผนการเติบโตทางอาชีพด้วยการจัดทำคู่มือแผนความก้าวหน้าในอาชีพการรถไฟมีแผนการสืบหอดำแหน่ง รวมทั้งนำระบบการวางแผนบริหารธุรกิจขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) มาใช้เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (5) ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรเป็นทุนมนุษย์โดยส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อนำศักยภาพในตัวบุคลากรออกมาใช้อย่างเต็มความสามารถ

คำสำคัญ: การพัฒนายุทธศาสตร์ / การจัดการทรัพยากรมนุษย์ / การรถไฟแห่งประเทศไทย

Abstract

This research on Strategic Development in Human Resource Management of The State Railway of Thailand is conducted with 3 objectives; 1) To study the context of management and human resources development. 2) To study the internal and external factors that influence management and human resources development. 3) To study the management and human resources development strategies of the State Railway of Thailand in order to use the knowledge gained for human resources management in the future. The research involves Multi-Method of qualitative and quantitative approaches having the managements, employees and experts from the State Railway of Thailand as sources of information. Upon completion of the research, we could identify 5 strategies for the Human Resources Management which are 1) Strategy of building super leadership, composition of plan and strategy that give importance to leadership development in super leaders to trigger the organization transform towards IT and ICT ages and the construction of Change Leader for a good management. 2) Strategy of Organizational culture change

which are; empowering decision-making to lower managements, change the attitude, values and practices to international standard, improvement of internal communications as well as the support of integrity, morality, respect of people and the plan to change to Business Unit. 3) Strategy of capability building for new comers conducted by identifying a scheme of recruitment effectiveness and replacement as well as building individual capability including the skill of problem-solving, decision-making, communications, leadership readiness, team-working and knowledge-transferring from one generation to another by mentoring system as well as field trips to other Best-practiced State Enterprises or Private Companies that provide Mass transportation as well as higher education scholarships. 4) Strategy of career path development providing a manual of career development in railway field, job replacement and bringing in the ERP system for Human Resource Management. 5) Strategy of developing Human Resources into Human Capital by encouraging learnings to bring out the best of employees' potentiality.

Key Word : The Strategic Development / Human Resource Management / The State Railway of Thailand

บทนำ

สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของประเทศไทยทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง อยู่ภายใต้ของกระแสโลกาภิวัตน์ (gobalization) รวมถึงการปรับตัวเพื่อเข้าสู่การรวมกลุ่ม ประเทศเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community: AEC) ตลอดจนการยกระดับ เพื่อเป็นศูนย์กลางการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมโลก (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ, 2554: 4) ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในด้าน การขนส่ง (transportation) และระบบโลจิสติกส์ (logistics) โดยเฉพาะระบบขนส่งทางราง โดยรถไฟ ซึ่งบริหารจัดการโดยการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่สถาปนาขึ้นในสมัย พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 (พ.ศ. 2439) จนกระทั่งได้มีการตราพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทยพ.ศ. 2494 จัดตั้งเป็นองค์การนิติบุคคล ในรูปรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม มีภาระหน้าที่คือ การบริการขนส่งผู้โดยสาร และขนส่งสินค้าเชิงพาณิชย์ (พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทยพ.ศ. 2494 และ ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

การดำเนินกิจการของการรถไฟฯ นับจากการเปลี่ยนฐานะเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจ มีผลกำไรเรื่อยมา จนกระทั่งในปี 2517 ได้ประสบปัญหาขาดทุนเป็นครั้งแรก และต่อเนื่องกันมาจนถึงปัจจุบัน (การรถไฟแห่งประเทศไทย, 2557: 5) ทั้งนี้มีสาเหตุจากการบริการทางสังคมที่มากกว่าเชิงพาณิชย์ต่อการรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนเชิงบริหารสายการบังคับบัญชาหลายระดับ ความหลากหลายของลักษณะงานทำให้ประสบปัญหาการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร โดยเฉพาะการขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญเชิงธุรกิจซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในพัฒนาองค์กร รูปแบบรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ยังขาดระบบการจัดการฐานข้อมูลด้านบุคลากรและระบบการสร้างแรงจูงใจ ขาดมาตรฐานการสรรหาบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ตลอดจนนโยบายการบริหารอัตราค่าจ้างที่ไม่สมดุลกับลักษณะงาน อย่างไรก็ตาม การรถไฟฯ ตระหนักถึงปัญหาเป็นอย่างดี จึงจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว 5 ปี คือ แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2555-2559 โดยกำหนดยุทธศาสตร์เพิ่มสมรรถนะด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร

เมื่อพิจารณาจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กร ผู้วิจัยเห็นสมควรศึกษาทบทวนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งแผนปฏิบัติการต่างๆ ที่ดำเนินการมาแล้ว และที่กำลังดำเนินการอยู่โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยที่เหมาะสมเพื่อค้นหาข้อสรุปและนำเสนอประเด็นสำหรับ “การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย” ให้เท่าทันต่อสถานการณ์ และมีความชัดเจน หน่วยงานรับผิดชอบสามารถแปลงแผนสู่การปฏิบัติ คือการพัฒนาบุคลากรให้เป็นพลังสำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของการรถไฟแห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทการบริหารและการพัฒนาบุคลากรของการรถไฟแห่งประเทศไทยในประเด็นดังต่อไปนี้
 - 1.1 เพื่อศึกษาสภาพความเป็นจริงและความต้องการของบุคลากรการรถไฟแห่งประเทศไทยต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และการบริหารบุคลากร
 - 1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และการบริหารบุคลากร ตามตัวแปรตำแหน่งงาน
 - 1.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความต้องการต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และการบริหารบุคลากร ตามตัวแปรตำแหน่งงาน

2. เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกองค์การที่มีผลต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากรของการรถไฟแห่งประเทศไทย

3. เพื่อศึกษายุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาบุคลากรของการรถไฟแห่งประเทศไทย และนำไปพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารงานบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทยในอนาคต

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ทั้งระดับบุคลากรและระดับองค์การภายใต้แผนพัฒนาวิสาหกิจของการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2555-2559 ภายใต้แผนยุทธศาสตร์และการบริหารบุคลากร 5 แผนดังนี้

1.1 แผนเพิ่มขีดความสามารถของฝ่ายบริหารบุคลากรให้สามารถเป็นส่วนหนึ่งในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ขององค์การ

1.2 แผนเพิ่มและขยายเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสำหรับพัฒนาและบริหารบุคลากร

1.3 เพื่อสามารถจัดสรรบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

1.4 เพื่อพัฒนาบุคลากรภายในองค์การเป็นพลังสำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ ได้อย่างยั่งยืน และส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง

1.5 แผนสร้างแรงจูงใจและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีคุณภาพ

2. ขอบเขตด้านประชากร บุคลากรการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้แก่ นักบริหาร วิศวกร/สถาปนิก/ช่างฝีมือ/ช่างเทคนิค แพทย์/พยาบาล และพนักงานสายงานต่างๆ จำนวนทั้งสิ้น 10,055 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ ระหว่างวันที่ 1 พฤษภาคม 2557 - 30 เมษายน 2558 เป็นเวลาทั้งสิ้น 12 เดือน

การทบทวนวรรณกรรมโดยบริบทของการรถไฟแห่งประเทศไทย

การรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นองค์การที่เริ่มมีขึ้นในสมัยรัชการที่ 5 ต่อมาดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 จึงมีฐานะเป็น

รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปการ ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2494 เป็นองค์การที่มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการมีกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดการตามหลักการวิทยาศาสตร์ เช่น การคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน การพัฒนาบุคลากรแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อให้ทุกคนทำงานได้อย่างถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์และใช้หลักการบริหาร เน้นสร้างความร่วมมือในการทำงานอย่างฉันทันท์มิตรให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยมอบหมายงานให้แก่คนงานในปริมาณและมาตรฐานของงานที่ให้แก่คนงานทำในแต่ละวัน มีปริมาณที่เหมาะสมไม่หนักเกินไป รวมทั้งมีระบบรางวัลพิเศษ (bonus) ตามรูปแบบของกิจการรัฐวิสาหกิจทั่วไป

เมื่อพิจารณาขอบเขตภารกิจของกรการรถไฟฯ เช่น การบริหารองค์การ การจัดการเดินรถ การจัดบริการเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ การบริหารทรัพย์สิน และกิจกรรมอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงมีการกำหนดแผนพัฒนาระยะ 5 ปี คือ แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2555-2559 กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์การให้มีความมั่นคง โดยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและนำศักยภาพของบุคลากรในองค์การมาใช้อย่างเต็มที่ จึงเป็นภารกิจสำคัญขององค์การ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และจงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดเป็นกำลังสำคัญในการแข่งขันและสร้างคุณค่าให้กับองค์การเพราะคนเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ (Schuler & MacMillan, 1984; Ulrich, 1991; Wright & McMahan, 1992) เนื่องจากสมรรถนะของบุคลากร (competency) โดยได้รับการพัฒนาด้วยกระบวนการศึกษา การพัฒนาการฝึกฝนทักษะ สร้างเสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ภายใต้วัฒนธรรมมององค์การ ซึ่งเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ขององค์การ (Sveiby, 1997: 8-11) ดังนั้นกวิชการองคการได้เสนอแนะให้นาระบบการวางแผนทรัพยากรขององคการ (Enterprise Resource Planning Systems: ERP) โดยนำกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management processes) มาประยุกต์ใช้ในองคการธุรกิจรูปแบบรัฐวิสาหกิจ ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบ ERP ประกอบด้วย 8 ลักษณะได้แก่ 1. การจัดทำข้อมูลพนักงานในองคการ (employee information) 2. การสรรหาและทดแทนตำแหน่ง (applicant selection & placement) 3. การรายงานผล (government reporting) 4. การวิเคราะห์และกำหนดขอบเขตงาน (job analysis and design) 5. การกำหนดค่าตอบแทน (compensation) 6. การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ (benefits administration) 7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (operational) และ 8. การกำกับดูแล (management control) (Summer, 2004: 107-108)

แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การจัดการและพัฒนาบุคลากร

สถานการณ์การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อองค์กรรัฐวิสาหกิจ เช่นการรถไฟแห่งประเทศไทย ทำให้การจัดการและพัฒนาบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนให้เท่าทันต่อสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรหลายแห่งปรับมุมมองที่ว่า คนเป็นเพียงทุนหรือค่าใช้จ่าย บทบาทงานบริหารพัฒนาบุคลากร ในฐานะหน่วยงานสนับสนุนขององค์กรโดยตรง ที่เริ่มจากการคัดเลือกคนเข้าทำงาน (ผลการปฏิบัติงาน) ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้รางวัลเป็นค่าจ้างและการพัฒนา (Paauwe, 2008: 26) มาเป็นสินทรัพย์ขององค์กร โดยถือเป็นทุนทางปัญญา และทุนมนุษย์ (humancapital) ที่ให้คุณค่าทางเศรษฐกิจขององค์กร (Sims, 2007: 28) นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีลักษณะเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นการบูรณาการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารกลยุทธ์ (Boxall & Purcell, 2008: 56; Noe Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006: 41)ซึ่งการบูรณาการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารกลยุทธ์นั้นเป็นทั้งศิลป์และศาสตร์ (David, 2009: 36) คำนี้ถึงความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถูกพิจารณาในเชิงกลยุทธ์เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายคือ ความอยู่รอดขององค์กร (Swart et al., 2005: 70) รวมทั้งใช้เทคนิควิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT ซึ่งเป็นตัวแบบของ Harvard Business School เหมาะสำหรับการวิเคราะห์ภายในและภายนอกองค์กรเป็นที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) (Hitt et al., 2007: 37-38; Katsioloudes, 2006: 70-71, 100-103) เพื่อแสดงสภาพแวดล้อมของการรถไฟแห่งประเทศไทยโดยรวม

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัย การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ดำเนินการวิจัยด้วยพหุวิธี (multi method) คือ ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เพื่อศึกษาข้อมูลระดับบุคลากร ควบคู่กับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) สำหรับรวบรวมข้อมูลระดับองค์กร ผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1

1.1 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ

ใช้สำหรับรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงและความต้องการของบุคลากรที่มีต่อการดำเนินการหรือการจัดกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ประชากรคือ บุคลากรของการรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 10,055 คน กำหนดจำนวนตัวอย่างด้วยสูตรของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973: 725) ได้จำนวนตัวอย่าง 385 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) ได้แบบสอบถามคืนมาทั้งสิ้น 397 ฉบับ แบ่งตามตำแหน่งได้ดังนี้

ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตามตำแหน่งงาน

จำแนกตามตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
นักบริหาร	41	10.3
วิศวกร สถาปนิก ช่างฝีมือ/เทคนิค	71	17.9
แพทย์ พยาบาล	6	1.5
พนักงานสายงานต่าง ๆ	279	70.3
รวม	397	100.0

เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลได้ทำจัดทำเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) โดยมีคำถามเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงที่ได้รับจากแผน และความต้องการที่มีในแผนพัฒนาบุคลากร ตามแผนพัฒนาวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2555-2559

สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) นำเสนอด้วยจำนวน ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ใช้การทดสอบค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบระหว่างสภาพความเป็นจริงและความต้องการกับแผนวิสาหกิจด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรของการรถไฟแห่งประเทศไทย ตามข้อมูลตำแหน่งงาน

1.2 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

ใช้การวิจัยเชิงเอกสาร ได้แก่ นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม แผนรัฐวิสาหกิจ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร โดยบูรณาการกับการศึกษาค้นคว้าสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) คือ นักบริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) จำนวนทั้งสิ้น 11 คน โดยใช้แบบนำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และใช้เครื่องบันทึกเสียง เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาแบบอุปนัย (inductive approach) โดยสร้างเป็นข้อสรุป หรือสาระร่วมที่มีความหมาย แล้วสังเคราะห์ข้อมูลจากส่วนย่อย ไปสู่ส่วนใหญ่ตามหลักเหตุและผล (causality) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 โดยการพรรณนา (descriptive)

ขั้นตอนที่ 2

2.1 ดำเนินวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT แผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาบุคลากรการรถไฟแห่งประเทศไทย แล้วกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร โดยใช้ตาราง TOWS Matrix และเทคนิคการจับคู่ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์ SO, WO, ST, WT และนำเข้าสู่การสนทนากลุ่ม (focus group) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ นักบริหารระดับสูง

2.2 จัดทำข้อเสนอ การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาบุคลากรการรถไฟแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ รวมทั้งจุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรบุคคลที่คาดหวังให้เกิดขึ้น ภายหลังจากนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3

นำข้อเสนอการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาบุคลากรการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่จัดทำขึ้น เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ/ปรับปรุงแล้วเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของการรถไฟแห่งประเทศไทย

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาบริบทการบริหารและการพัฒนากุศลกรตามแผนวิสาหกิจด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรของการรถไฟแห่งประเทศไทยพ.ศ.2555-2559 สรุปได้ดังนี้

1.1 แผนเพิ่มขีดความสามารถของฝ่ายบริหารบุคลากรให้สามารถเป็นส่วนในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ขององค์การพบว่า ภาพรวมสภาพความเป็นจริง ร้อยละ 50.0 ไม่น่าใจว่ามีการดำเนินการตามแผนนี้ เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า มีการดำเนินการตามแผนอยู่ในระดับไม่แน่ใจ มีค่าเฉลี่ย 2.27S.D.=.530 โดยนักบริหาร เห็นว่ามีการดำเนินการตามแผนมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.48S.D.=.510 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย

ด้วยการทดสอบความแปรปรวนวิธี F-test พบว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินการตามแผนเพิ่มขีดความสามารถของฝ่ายบริหารบุคลากรให้สามารถเป็นหุ้นส่วนในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตำแหน่งที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน คือ นักบริหาร กับวิศวกร สถาปนิก ช่างฝีมือ/เทคนิค ในขณะที่ภาพรวมความต้องการ ร้อยละ 87.3 ต้องการให้มีการดำเนินการตามแผนนี้ เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ภาพรวมความต้องการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $2.87S.D.=.262$ โดยแพทย์ พยาบาล มีความต้องการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย $2.97S.D.=.206$ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความต้องการต่อแผนเพิ่มขีดความสามารถของฝ่ายบริหารบุคลากรให้สามารถเป็นหุ้นส่วนในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ขององค์กร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.2 แผนเพิ่มและขยายเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสำหรับพัฒนาและบริหารบุคลากร พบว่า ภาพรวมของสภาพความเป็นจริง ร้อยละ 54.2 ไม่แน่ใจว่ามีการดำเนินงานตามแผนนี้ เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า มีการดำเนินการตามแผนอยู่ในระดับพอใช้มีค่าเฉลี่ย $2.22S.D.=.443$ โดยนักบริหารเห็นว่ามี การดำเนินการตามแผนมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย $2.40S.D.=.409$ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพบว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินการตามแผนเพิ่มและขยายเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสำหรับพัฒนาและบริหารบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตำแหน่งที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันคือ นักบริหาร กับ วิศวกร สถาปนิก ช่างฝีมือ/เทคนิค ในขณะที่ภาพรวมความต้องการร้อยละ 87.6 ต้องการให้มีการดำเนินการตามแผนนี้ เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ภาพรวมความต้องการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $2.88S.D.=.242$ โดยแพทย์ พยาบาล มีความต้องการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย $2.97S.D.=.185$ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่าตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความต้องการต่อแผนเพิ่มและขยายเทคโนโลยีที่ทันสมัยและต้องการประสิทธิภาพสำหรับพัฒนาและบริหารบุคลากร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.3 แผนเพื่อสามารถจัดสรรบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพพบว่า ภาพรวมของสภาพความเป็นจริง ร้อยละ 52.8 ไม่แน่ใจว่ามีการดำเนินการตามแผนนี้ เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า มีการดำเนินการตามแผนอยู่ในระดับพอใช้มีค่าเฉลี่ย $2.12 S.D.=.480$ โดยนักบริหารเห็นว่ามี การดำเนินการตามแผนมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย $2.21S.D.=.471$ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็น

ในเรื่องการดำเนินการเพื่อสามารถจัดสรรบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตำแหน่งที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน คือนักบริหาร กับวิศวกร สถาปนิก ช่างฝีมือ/เทคนิค และวิศวกร สถาปนิก ช่างฝีมือ/เทคนิค กับพนักงานสายงานต่างๆ ในขณะที่ภาพรวมความต้องการร้อยละ 87.6 ต้องการให้มีการดำเนินการตามแผนนี้ เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ภาพรวมความต้องการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 2.83 S.D.=.263 โดยนักบริหารมีความต้องการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.86S.D.=.225 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่าตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความต้องการต่อการดำเนินการเพื่อจัดสรรบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.4 แผนเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเป็นพลังสำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน และส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องพบว่า ภาพรวมของสภาพความเป็นจริง ร้อยละ 52.8 ไม่แน่ใจว่ามีการดำเนินการตามแผนนี้ เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า มีการดำเนินการตามแผนอยู่ในระดับพอใช้ มีค่าเฉลี่ย 2.15 S.D.=.460 โดยนักบริหารเห็นว่ามีการดำเนินการตามแผนมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.20S.D.=.500 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินการตามแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเป็นพลังสำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน และส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตำแหน่งที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน คือ ตำแหน่งวิศวกร สถาปนิก ช่างฝีมือ/เทคนิค กับตำแหน่งพนักงานสายงานต่างๆ ในขณะที่ภาพรวมความต้องการร้อยละ 87.2 ต้องการให้มีการดำเนินการตามแผนนี้ เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ภาพรวมความต้องการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 2.87S.D.=.265 โดยพนักงานสายงานต่างๆ มีความต้องการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.90S.D.=.240 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่าตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความต้องการต่อแผนการนำความรู้จากกลยุทธ์สร้างองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตำแหน่งที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันคือ วิศวกร สถาปนิก ช่างฝีมือ/เทคนิคกับ พนักงานสายงานต่างๆ

1.5 แผนสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพพบว่า ภาพรวมของสภาพความเป็นจริง ร้อยละ 53.6 ไม่แน่ใจว่ามีการดำเนินการตามแผนนี้ เมื่อจำแนกตาม

ตำแหน่งงาน พบว่า มีการดำเนินการตามแผนอยู่ในระดับพอใช้ มีค่าเฉลี่ย 2.04 S.D.=.515 โดยนักบริหารเห็นว่ามีการดำเนินการตามแผนมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.06 S.D.=.507 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินการตามแผนสร้างแรงจูงใจและรักษานุคลากรที่มีคุณภาพไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่ภาพรวมความต้องการร้อยละ 87.3 ต้องการให้มีการดำเนินการตามแผนนี้เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ภาพรวมความต้องการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 2.87 S.D.=.259 โดยนักบริหารมีความต้องการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.91 S.D.=.210 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่าตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความต้องการตามแผนสร้างแรงจูงใจและรักษานุคลากรที่มีคุณภาพไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ผลการศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากรของกรรณไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

โดยการวิเคราะห์ SWOT แล้วจัดทำข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ ด้วยเทคนิคการจับคู่ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ คือ SO, WO, ST และ WT สามารถกำหนดแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์ SWOT

SO กลยุทธ์เชิงรุก	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข
<p>กลยุทธ์เชิงรุก 1 การรถไฟมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ทักษะสูง มีความชำนาญด้านการบริหารจัดการ เชิงปฏิบัติ และเชิงบริการ อีกทั้งมีโอกาสเพิ่มบุคลากรใหม่จากมติดชนะรัฐมนตรี จึงทำให้องค์กรมีช่องทางการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรเก่าสู่บุคลากรใหม่ นำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา</p> <p>กลยุทธ์เชิงรุก 2 บุคลากรของกรรณไฟฟ้า มีความผูกพัน และความภักดีต่อองค์กรสูงจึงสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีทุนทางปัญญาและทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์กรภายใต้การดำเนินการของโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ และศูนย์ฝึกอบรม ที่มีงบประมาณสำหรับการจัดฝึกอบรมอย่างเพียงพอ</p>	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1 การรถไฟฯ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชาจำนวนมาก และมีกฎระเบียบข้อบังคับมากมาย บุคลากรไม่สามารถใช้ดุลยพินิจเองได้ ทำให้เกิดอุปสรรคและความล่าช้า การใช้โอกาสจากการบรรจุบุคลากรใหม่สามารถคัดสรรผู้มีความรู้ในเชิงธุรกิจ และให้หัวหน้าหน่วยธุรกิจใช้ดุลยพินิจตัดสินใจและสั่งการ ในเรื่องที่ได้รับมอบหมายจากผู้ว่าการการรถไฟฯ</p> <p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข 2 การรถไฟฯ องค์กรรัฐวิสาหกิจ แต่ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านธุรกิจ ทำให้ประสบภาวะขาดทุน และต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีการแข่งขันด้านบริการขนส่ง ควรการดำเนินงานตามรูปแบบหน่วยธุรกิจ (business unit) และนำระบบ ERP ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการดำเนินงาน</p>

<p style="text-align: center;">SO กลยุทธ์เชิงรุก (ต่อ)</p> <p>กลยุทธ์เชิงรุก 3 นโยบายรัฐบาล กระทรวงคมนาคม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 และคณะกรรมการการรถไฟแห่งประเทศไทย ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร การปรับ ภาพลักษณ์ขององค์กรจิ้งควรใช้โอกาสจากการ สรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถ มาพัฒนาองค์กร</p>	<p style="text-align: center;">WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข (ต่อ)</p> <p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข 3 บุคลากรการรถไฟฯ ขาดทักษะ ด้านเทคโนโลยีสำหรับพัฒนาระบบบริหารและ การจัดการจึงใช้โอกาสการสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยี และมอบหมาย ให้โรงเรียนวิศวกรรมรถไฟฝึกอบรมแก่บุคลากร ให้มีความรู้ความชำนาญระบบเทคโนโลยี</p>
<p style="text-align: center;">ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน</p> <p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน 1 การรถไฟฯ บริกรางขนส่งทางราง ด้วยความปลอดภัย แต่ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ด้านการประชาสัมพันธ์ ควรจัดให้มีหลักสูตรและ การฝึกอบรมด้านการประชาสัมพันธ์</p> <p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน 2 ผู้มีอำนาจจากวิทัศน์ด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีการสื่อสาร ศูนย์ฝึกอบรมจิ้งควรสร้างหลักสูตรให้ผู้นำมีวิสัย ทัศน์ต่อการพัฒนาองค์กรด้วยการใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัย</p> <p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน 3 เพื่อสนองนโยบายทั้งระดับ ชาติและระดับองค์กร การรถไฟฯ ซึ่งเป็นองค์กร รัฐวิสาหกิจ ควรปรับปรุงองค์การในลักษณะ หน่วยงานธุรกิจ (business unit) และมีการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน (performance management system)</p>	<p style="text-align: center;">WT กลยุทธ์เชิงรับ</p> <p>กลยุทธ์เชิงรับ 1 การรถไฟฯ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชาจำนวนมาก กฏระเบียบ ข้อบังคับมากมาย เป็นทางการสูง นอกจากนี้ยังมี ระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์ ส่งผลการประเมิน ผลงาน ทำให้ขาดแรงจูงใจต่อบุคลากร จึงควร ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและเสริมสร้าง คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร</p> <p>กลยุทธ์เชิงรับ 2 การรถไฟฯ องค์กรรัฐวิสาหกิจ ด้านการขนส่งยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านธุรกิจ ที่ผ่านมาได้ยกเลิกระบบ Enterprise Resource Plan (ERP) ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กร จึงควรรนำระบบ ERP โดยเฉพาะระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาเริ่มใช้ใหม่</p> <p>กลยุทธ์เชิงรับ 3 การรถไฟฯ ปฏิบัติงานใช้กำลังคน (manual) มากกว่าเทคโนโลยีที่มีความสำคัญ ต่อการพัฒนางานขององค์กร การสื่อสารระหว่าง องค์กรและบุคลากรภายนอก จึงควรพัฒนาบุคลากร ที่มีอยู่ให้ได้รับความรู้ความสามารถด้าน IT และ ICT หรือสื่อสังคมออนไลน์ (social network)</p>

3. ข้อเสนอแนะการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนา บุคลากรการรถไฟแห่งประเทศไทยให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารงานบุคคล ของการรถไฟแห่งประเทศไทยในอนาคต

จากผลวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถนำสังเคราะห์ พบว่า การรถไฟ แห่งประเทศไทย ควรพัฒนายุทธศาสตร์ที่มีอยู่ โดยปรับยุทธศาสตร์คู่ 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำเพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายยุทธศาสตร์และอำนาจการ ฝ่ายงานบริหารบุคคล ฝ่ายพัฒนาองค์กรและการบริหารงาน และศูนย์ฝึกอบรมประจำการรถไฟ สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างราบรื่น จึงควรจัดให้มีการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังนี้

3.1.1 การให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยส่งเสริมผู้นำเป็นผู้นำในองค์กรระดับชาติ สู่ระดับภูมิภาค

3.1.2 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และเทคโนโลยีการสื่อสาร (ICT) เพื่อพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรที่ทันสมัย

3.1.3 ดำเนินโครงการพัฒนาผู้นำแบบstar champion เพื่อยกระดับวิสัยทัศน์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านองค์กรและบุคลากร โดยการบริหารจัดการที่ดีตามหลัก good governance

3.2 ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยมีแผนงานและโครงการดังนี้

3.2.1 มอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับล่าง เพื่อให้ดำเนินการงานขององค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น

3.2.2 จัดกิจกรรมปรับทัศนคติ คำนิยม วิธีการปฏิบัติงานสู่ระบบมาตรฐานสากล

3.2.3 กำหนดแผนพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร/กิจกรรมสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อให้การติดต่อสื่อสารมีรวดเร็ว และประสานการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมที่ดี

3.2.4 จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม การยอมรับนับถือบุคคล เพื่อเป็นการปรับทัศนคติให้บุคลากรหันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

3.2.5 วางแผนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรหน่วยเพื่อสนองตอบต่อนโยบายรัฐบาลและเป้าหมายขององค์กรด้านการดำเนินธุรกิจการเดินรถและโลจิสติกส์

3.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะบุคลากรใหม่ โดยกำหนดโครงการ/กิจการดังต่อไปนี้

3.3.1 กำหนดโครงการพัฒนาประสิทธิภาพระบบสรรหาบุคลากรใหม่ และบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งควรจัดทำคู่มือการสรรหาบุคลากรใหม่ให้มีมาตรฐานปราศจากระบบอุปถัมภ์ รวมทั้งจัดทำคู่มือการสรรหาบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งด้วย

3.3.2 สร้างเสริมสมรรถนะรายบุคคล (personal skill) เพื่อให้บุคลากรมีทักษะการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสื่อสาร การเตรียมความพร้อมสู่ภาวะผู้นำ

3.3.3 มีการดำเนินงานตามแผนเพิ่มสมรรถนะด้วยการทำงานเป็นทีม (จัดกลุ่มเพื่อ problem solving ในปัญหาเฉพาะ หรือกลุ่ม QC งานบริการ)

3.3.4 จัดให้มีกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น โดยใช้ระบบที่เลี้ยง (monitoring system) ทั้งนี้เพื่อการถ่ายทอดทักษะความรู้ความสามารถ

3.3.5 จัดทำโครงการทัศนศึกษา/ดูงานที่เป็น best practice ขององค์กร/รัฐวิสาหกิจ หรือบริษัทธุรกิจภาคบริการด้านการขนส่งมวลชน

3.3.6 จัดให้มีโครงการมอบทุนการศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้น (MBA หรือ ธุรกิจบริการ)

3.4 ยุทธศาสตร์การสร้างแผนการเติบโตทางอาชีพ โดยดำเนินการดังนี้

3.4.1 จัดทำคู่มือแผนความก้าวหน้าในอาชีพการรถไฟ (career pathplan)

3.4.2 วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (successionplan)

3.4.3 นำระบบ Enterprise Resource Plan (ERP) สำหรับบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้

3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ โดยดำเนินการดังนี้

3.5.1 จัดกิจกรรมการสอนแนะ (coaching) และจัดกิจกรรมการฝึกอบรม (training) รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

3.5.2 นำวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management system) มาใช้

3.5.3 จัดกิจกรรมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (participated organization) และโครงการสร้างบุคลากรชั้นเลิศ (talent management)

4. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

เงื่อนไขความสำเร็จ การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำยุทธศาสตร์ปฏิบัติ ซึ่งเป็นเงื่อนไขความสำเร็จคือทุกยุทธศาสตร์ต้องมีปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือหลายปัจจัยมาสนับสนุนแผนปฏิบัติการ โครงการกิจกรรมการบริการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ นโยบายรัฐบาลและนโยบายของคณะกรรมการการรถไฟแห่งประเทศไทย (บอร์ดการรถไฟ) ที่ชัดเจน การจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมดำเนินการตามระเบียบ ข้อบังคับของการรถไฟแห่งประเทศไทย การมีส่วนร่วมของผู้บริหารฝ่าย สำนัก ศูนย์ และกอง และการดำเนินงานของฝ่ายบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ฝ่ายพัฒนาบุคลากร (HRD)

ฝ่ายพัฒนาองค์กร (OD) และฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศ (HRIS) รวมทั้งโรงเรียนวิศวกรรมการรถไฟแห่งประเทศไทย และศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟ (ยกระดับตามแผนฟื้นฟู)

5. ความคาดหวังต่อประโยชน์จากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

5.1 สามารถพัฒนาผู้นำเหนือหน้า (super leader) ผู้นำหมายถึง นักบริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ให้เป็นผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้เรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี (good corporate Governance) อีกทั้งเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์รวมถึงแผนปฏิบัติการ โครงการ และกิจกรรม

5.2 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดความคล่องตัว เช่น การมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับล่าง อีกทั้งบุคลากรมีการปรับทัศนคติ ค่านิยม วิธีการปฏิบัติงานสู่ระบบสากลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรหน่วยธุรกิจ รวมทั้งมีพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความชำนาญในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และการสื่อสาร (ICT) เปลี่ยนระบบอุปถัมภ์ สู่ระบบคุณธรรม จริยธรรม การยอมรับนับถือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

5.3 การพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะบุคลากรใหม่ โดยมีการพัฒนาระบบสรรหาบุคลากรใหม่และบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่ง ให้มีทักษะการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสื่อสาร เตรียมความพร้อมสู่ภาวะผู้นำการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นอย่างต่อเนื่องและมีการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

5.4 การสร้างแผนการเติบโตทางอาชีพเพื่อเป็นแรงจูงใจและสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานสำหรับบุคลากรที่มีอยู่แล้ว และดึงดูดบุคคลที่มีคุณภาพจากภายนอกให้เข้ามาร่วมงานได้ด้วย

5.5 การพัฒนาบุคคลเป็นทุนมนุษย์ คือการพัฒนาคนให้เป็นสินทรัพย์ขององค์กรเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการแข่งขันสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร เปรียบเสมือนสร้างบุคลากรสู่การเป็นทุนทางปัญญา

สรุปสังท้าย

การดำเนินการตามยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาบุคลากรของการรถไฟแห่งประเทศไทยให้ได้ผลตามที่ต้องการได้นั้น ยังมีปัจจัยอื่นอีก เช่น ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายรัฐบาล กล่าวคือ รัฐบาลต้องกำหนดนโยบายต่อการดำเนินงานของการรถไฟ

แห่งประเทศไทยอย่างไร การคงนโยบายเดิมเพื่อให้เป็นสวัสดิการของประชาชนในระดับล่าง หรือต้องการแปรรูปองค์การให้ทันสมัยตามแนวคิดการจัดการสาธารณะแนวใหม่ (new public service) ที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการแบบแบ่งปันค่านิยม (shared value) มากกว่าการมองว่า ผู้รับบริการเป็นลูกค้า (customer) เป็นการขยายฐานการบริการแก่ลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น สำหรับปัจจัยภายในที่สำคัญ คือ ผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทย รวมทั้งพนักงานทุกคนมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการให้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาบุคลากรหรือไม่ จากการศึกษาในงานวิจัยนี้พบว่า ที่ผ่านมามีการขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ระหว่างปี พ.ศ. 2555-2559 มีระดับน้อยมาก จนไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย

รายการอ้างอิง

- การรถไฟแห่งประเทศไทย. (2554). **แผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2555-2559**. กรุงเทพฯ : การรถไฟแห่งประเทศไทย.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2494). **พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494**. เล่ม 68/ตอนที่ 40/ฉบับพิเศษ หน้า 4/30 มิถุนายน 2549.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)**. กรุงเทพฯ : ศูรสภา.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). **Strategy and human resource management**. (2nd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- David, F.R. (2009). **Strategic management: Concept and cases**. (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. & Ireland, R.D. (2007). **Management of strategy: Concept and cases**. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Katsioloudes, M.I. (2006). **Strategic management: Global culture perspectives for profit and non-profit organizations**. Burlington, MA: Elsevier.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2006). **Human resource management: Gaining a competitive advantage**. (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Paauwe, J. (2008). **HRM and performance: Achieving long-term viability**. New York: Oxford University Press.
- Schuler, R.S. and MacMillan, I. (1984) Gaining competitive advantage through human resource practices. **Human Resource Management**. **23**, 241-256.
- Summer, Mary. (2004). **Enterprise Resource Planning**. Southern Illinois University, Edwardsville Prentice Hall.
- Sveiby, K.E. (1997). **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets**. San Francisco: Barret-Koehler. Inc.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S., & Price, A. (2005). **Human resource development: Strategy and tactics**. Oxford, UK: Elsevier.
- Ulrich, Dave. (1991) Anew mandate for human resources. **Harvard Business Review**. (January-February, 1998), 124-134.
- Wright, P.M., and McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, 18(2), 295.