

ประสิทธิผลในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สินการรถไฟ  
แห่งประเทศไทย

Administrative Effectiveness of Property Management Department in  
State Railway of Thailand

สุวัฒน์ กันภูมิ / Suwat Khanphum<sup>1</sup>  
ชุมภูณูช หุ่นาค / Chompoonuch Hunnark<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการในการบริหาร 2) ศึกษาประสิทธิผล  
การบริหาร และ 3) หาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับฝ่ายบริหารทรัพย์สิน  
การรถไฟแห่งประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้ ใช้แนวทางการวิจัยเชิงผสมวิธี ในเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจาก  
บุคลากรฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 48 คน โดยการใช้แบบสอบถาม  
ส่วนเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก  
จำนวน 10 ท่าน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย  
ด้านการควบคุม ด้านการบังคับบัญชา ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน และด้านการจัดองค์การ  
ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิภาพการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน  
การรถไฟแห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง และ 3) แนวทางในการปรับปรุง  
การบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ได้แก่ (1) ควร  
มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีการแบ่งงานที่ชัดเจน การทำงานควรจะเป็น One Stop Service  
และควรมีการนำแนวคิดของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้เพื่อผลสูงสุดขององค์กร (2) ควรใช้เทคโนโลยี  
สารสนเทศและการสื่อสารในการปฏิบัติงานทั้งระบบ มีข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานที่สามารถใช้ได้อย่าง  
ทั่วถึง มีการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป วัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างพอเพียง ทันสมัย  
และเหมาะสมกับงาน (3) สภาพแวดล้อมของหน่วยงานต้องการมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด มี

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
รัตนโกสินทร์

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต และรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

พื้นที่สีเขียวที่เหมาะสมกับการคลายเครียด มีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม (4) มีการจัดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามภาระหน้าที่ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม และองค์กรควรมีการปรับระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับให้ทันสมัย เป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

**คำสำคัญ:** การบริหาร ประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารทรัพย์สินการรถไฟแห่งประเทศไทย

### Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the administrative process; 2) to study the administrative effectiveness; and 3) to identify guidelines for improving administrative effectiveness of Property Management Department in State Railway of Thailand. The research methodology was the mixed method research design. Regarding quantitative aspect, data were collected from 48 persons in Property Development Department of State Railway of Thailand by using a questionnaire. The qualitative data were collected by deep interviewing from 10 executives, as key informants, of State Railway of Thailand.

The research result revealed that: 1) the administrative process of Property Management Department in State Railway of Thailand in the aspect of commanding, coordinating, planning, and organizing was generally at a moderate level; 2) the overall administrative effectiveness of Property Management Department in State Railway of Thailand was at a moderate high level; and 3) The guidelines for improving administrative effectiveness of Property Management Department in State Railway of Thailand were (1) adjusting the structure for clear division of work, developing one-stop service operation and applying private sector concepts for organization's utmost benefit, (2)utilizing information and communication technology in overall work operation, distributing organization's fundamental information to be available for internal and external units, and supplying sufficient and updated computers, software packages, and related equipment to be suitable for particular works, (3) arranging workspace to be neat, clean, and open, having green space for relaxation and providing appropriate facilities, (4) assigning work according to ability of personnel, promoting personnel to have honesty and morality, and updating the organization's rules and regulations to be transparent and verifiable organization.

**Keywords:** administration, effectiveness, property management department of state railway of Thailand

## บทนำ

ในปัจจุบันที่ราคาของพลังงานในตลาดโลกมีแนวโน้มสูงขึ้น และคาดว่าจะสูงขึ้นไปอีก ทำให้ต้นทุนด้านการขนส่งโดยรวมมีราคาสูงขึ้นส่งผลให้ค่าครองชีพสูงขึ้น ดังนั้นเพื่อให้ประเทศไทยยังคงระดับความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งที่มีประสิทธิภาพเป็นแนวทางหนึ่งที่จะแก้ปัญหาได้ ระบบการขนส่งทางรางเป็นรูปแบบการขนส่งทางบกที่มีต้นทุนต่ำที่สุดสามารถขนส่งผู้โดยสารและสินค้าได้ทีละมาก ๆ รวมทั้งก่อให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในระดับที่ต่ำกว่าการขนส่งทางบกในรูปแบบอื่น

การรถไฟได้จัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2464 ตามพระราชบัญญัติจัดวางการรถไฟและทางหลวง พุทธศักราช 2464 กฎหมายฉบับนี้ถือเป็นกฎหมายจัดตั้งองค์กรรถไฟขึ้นในรูปแบบส่วนราชการ (กรมรถไฟ) ต่อมาเมื่อพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2494 เป็นกฎหมายจัดตั้งองค์กรรถไฟ โดยการแปลงสภาพจากกรมรถไฟมาเป็นหน่วยงานของรัฐในรูปแบบรัฐวิสาหกิจ (การรถไฟแห่งประเทศไทย) โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งการรถไฟแห่งประเทศไทยว่า ให้จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการรถไฟ เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชนและดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับการขนส่งของรถไฟและธุรกิจอื่น ซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการรถไฟ

นอกจากการขนส่งทางรางแล้ว การรถไฟแห่งประเทศไทย ยังมีที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์อยู่ทั่วประเทศรวมทั้งสิ้น 234,976 ไร่ (กระทรวงคมนาคม, 2559) ในการบริหารจัดการที่ดิน

ดังกล่าว การรถไฟมีหน่วยงานที่รับผิดชอบคือ ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน ในปี พ.ศ.2540 การรถไฟแห่งประเทศไทย ได้ปรับปรุงโครงสร้างและยกระดับสำนักงานบริหารทรัพย์สิน เป็นฝ่ายบริหารทรัพย์สิน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนและบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ เพื่อให้การรถไฟแห่งประเทศไทยได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุดจากการพัฒนาทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ในช่วงเวลาที่ผ่านมา พบว่า ในส่วนของฝ่ายบริหารทรัพย์สินเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ ทำให้การรถไฟแห่งประเทศไทยมีรายได้จากการให้เช่าที่ดิน และทรัพย์สินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จึงได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารใหม่อีกครั้งโดยมีผลตั้งแต่วันที่ 2 พฤศจิกายน 2558 เป็นต้นมา มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มีความหลากหลายในปัจจุบัน (กระทรวงคมนาคม, 2559)

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการทรัพย์สินตามโครงสร้างดังกล่าว โดยหวังที่จะนำข้อมูลและผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อยกระดับคุณภาพ และรายได้ขององค์กรในอนาคต

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย

3. เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย

### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 48 คน และผู้บริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 10 ท่าน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จากผู้ที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้ 1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลจากบุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interviews) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล กระบวนการบริหาร และประสิทธิผลการบริหารใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และจำแนกระดับกระบวนการบริหารงาน และระดับประสิทธิผลในการบริหารงานตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 100) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

#### 1. กระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์กระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ใช้การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำแนกระดับกระบวนการบริหารงานตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 100) ดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์กระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย

กระบวนการบริหาร	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. การวางแผน	2.78	.68	ปานกลาง
2. การจัดองค์การ	2.61	.62	ปานกลาง
3. การบังคับบัญชาสั่งการ	2.93	.67	ปานกลาง
4. การประสานงาน	2.92	.80	ปานกลาง
5. การควบคุม	2.93	.63	ปานกลาง
เฉลี่ย	2.83	.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 กระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการควบคุม และด้านการบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน และด้านการจัดองค์การ

## 2. ประสิทธิภาพการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สินการรถไฟแห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ใช้การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำแนกระดับประสิทธิภาพการทำงานตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 100) ดังนี้

**ตารางที่ 2** การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สินการรถไฟแห่งประเทศไทย

ประสิทธิภาพ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. ลักษณะขององค์กร	2.80	.75	ปานกลาง
2. บทบาทของเทคโนโลยี	2.35	.76	น้อย
3. ลักษณะของสภาพแวดล้อม	2.49	.81	น้อย
4. ลักษณะของบุคคลในองค์กร	2.95	.76	ปานกลาง
เฉลี่ย	2.65	.70	ปานกลาง

จากตารางที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะของบุคคลในองค์กร และด้านลักษณะขององค์กร และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม และด้านบทบาทของเทคโนโลยี ตามลำดับ

## 3. แนวทางในการพัฒนาฝ่ายบริหารทรัพย์สินการรถไฟแห่งประเทศไทย ให้เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ถึงแนวทางในการปรับปรุงการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ คือ 1) ด้านลักษณะขององค์กร 2) ด้านบทบาทของเทคโนโลยี 3) ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม 4) ด้านลักษณะของบุคลากร และ 5) ด้านอื่น ๆ ผลจากการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

1) ด้านลักษณะขององค์กร ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีการแบ่งงานที่ชัดเจน การทำงานควรจะเป็น One Stop Service ตามนโยบาย ควรขยายพื้นที่ในการทำงานให้กว้างขวางขึ้น และแบ่งเป็นสัดส่วนแต่ละส่วนให้อำนาจงานให้ต่อเนื่อง คล่องตัวตามขั้นตอนของงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องการขวัญกำลังใจในการทำงาน การดำเนินงานของผู้บริหารควรเป็นแบบธุรกิจเพื่อผลสูงสุดขององค์กร การประเมินผลงานของบุคลากรควรชัดเจนเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน และควรมีแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับภาระงาน

2) ด้านบทบาทของเทคโนโลยี ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการปฏิบัติงาน มีระบบ Software เฉพาะของแต่ละงาน มีการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม

สำเร็จรูป วัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างพอเพียง ทันสมัย และเหมาะสมกับงาน

3) ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ต้องการความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด โปร่งโล่ง มีพื้นที่สีเขียวที่เหมาะสมกับการพักผ่อนเครียดในการทำงาน สถานที่กว้างขวาง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว เหมาะสมกับภาระงาน มีอุปกรณ์ในการทำงานเพียงพอ และเหมาะสม และควรนำ 5 ส. มาปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

4) ด้านบุคลากร มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามภาระหน้าที่ บุคลากรมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทุ่มเทในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

5) มีการเสนอให้มีการปรับระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับให้ทันสมัย เป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีคู่มือปฏิบัติงานในแต่ละงาน

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาที่พบว่า

1. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย

การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการควบคุม ด้านการบังคับบัญชา ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน และด้านการจัดองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินงานของฝ่าย

บริหารทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานน้อยเพียง 48 คน ดังนั้นกระบวนการบริหารจึงอาจไม่ชัดเจน ดังที่ Daft (2008) อธิบายว่า มิติด้านโครงสร้างขององค์กรเป็นการมองลักษณะภายในองค์กร เป็นส่วนที่อธิบายความแตกต่างขององค์กรแต่ละองค์กรนั้น อัตราส่วนของบุคลากรในองค์กร ซึ่งวัดได้จากอัตราส่วนระหว่างจำนวนของลูกจ้างทั้งหมดในองค์กรกับจำนวนลูกจ้างเฉพาะงานในแต่ละหน้าที่เพื่อประกอบการพิจารณาว่างานใดหรือภารกิจในเรื่องใดเป็นภารกิจหลักที่สำคัญขององค์กร ซึ่งฝ่ายบริหารทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทยตามโครงสร้างใหม่ เป็นลักษณะการจัดโครงสร้างองค์กรยึดหลักการทำงานเป็นเอกภาพไม่เน้นรูปแบบแบ่งงานตามหน้าที่สายงานหลัก และความชำนาญเฉพาะด้าน มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการสอดประสานโดยการบูรณาการในการทำงาน กล่าวคือ ตามโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบหลักให้เบ็ดเสร็จในศูนย์ โดยในศูนย์จะแบ่งเป็นกอง และแต่ละกองก็จะมีหัวหน้างานที่มีหน้าที่ตามสายงานหลัก และความชำนาญเฉพาะด้านของศูนย์ต่าง ๆ ตามโครงสร้างประกอบด้วย งานด้านเทคนิค งานด้านพัฒนาทรัพย์สิน และงานด้านบริหารทรัพย์สิน ทำหน้าที่รับผิดชอบสอดประสาน และบูรณาการงานร่วมกันในกองจนครบกระบวนการ เพื่อให้งานแล้วเสร็จภายในศูนย์ (One Stop Service) งานดังกล่าวจะบรรลุจุดมุ่งหมายเมื่อมีบุคลากรที่เพียงพอ ดังนั้นจึงทำให้กระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการควบคุม ด้านการบังคับบัญชา ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน และ

ด้าน การจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่พบว่า แนวทางในการปรับปรุงการบริหารด้านลักษณะขององค์การ คือ ปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีการแบ่งงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ พิทยา บวรวัฒนา (2541) ได้แยกสาเหตุการเสื่อมขององค์การมาจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ซึ่งปัจจัยภายในตัวองค์การเอง เช่น องค์การเกิดขาดแคลนสมาชิกที่มีความสามารถ องค์การดำเนินงานผิดพลาดซ้ำ ๆ องค์การมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการอยู่เสมอ ๆ ทำให้เป้าหมายขององค์การไม่แน่นอน องค์การไม่ได้ให้ความสนใจต่อความต้องการของปัจเจกบุคคล ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกส่วนมาก องค์การยึดโครงสร้าง ระเบียบกฎเกณฑ์เก่า ๆ จนเกินไป อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานไม่มีการพัฒนาตนเอง ผู้นำองค์การไม่ยอมรับความคิดเห็น และความสามารถของนักบริหารรุ่นใหม่ ปรากฏการณ์ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การของการรถไฟแห่งประเทศไทยครั้งนี้ ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างไปจากเดิมมากนัก และยังมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่ไม่นานนัก บุคลากรอาจยังคงปฏิบัติงานตามแบบเดิม ๆ การบริหารงานยังคงเป็นแบบเดิม ดังนั้น กระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทย จึงอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับที่สายสวาท โสขวิญญา (2551) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ปีงบประมาณ 2547-2549 ในประเด็นการประเมินความเหมาะสมและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process) ในการ

ดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการในการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

## 2. ประสิทธิภาพการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย

ประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบทบาทของเทคโนโลยี และลักษณะของสภาพแวดล้อมมีระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย จากตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การที่สำคัญ มีอยู่ 4 ประเภทใหญ่ คือ ลักษณะขององค์การ บทบาทของเทคโนโลยี ลักษณะของสภาพแวดล้อม และลักษณะของบุคคลในองค์การ ซึ่ง Robbins (1997) มองประสิทธิผลขององค์การที่เกี่ยวกับโครงสร้าง และการออกแบบโครงสร้างองค์การ หมายถึง โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ครอบคลุมถึงวิธีการจัดการ ภาระงาน กิจกรรม และบุคคล ด้วยการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ในองค์การให้เรียบร้อย Steers (1977) กล่าวถึงบทบาทของเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือหรือวิธีการซึ่งองค์การใช้แปรสภาพตัวป้อนออกไปเป็นผลผลิตที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การ Bennis (1989) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าเป็นความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง พัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเพื่อรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจ และ Daft (2008)

กล่าวว่า สมาชิกในองค์การมีความสุขและพอใจกับองค์การ หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การสามารถประสานการทำงานซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี ส่งเสริมให้ได้ผลผลิตสูง ดังนั้นองค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องมีการดำเนินงานทั้ง 4 องค์ประกอบให้บรรลุเป้าหมายด้วย จาก ผลการศึกษาที่พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แห่งประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางนั้น สอดคล้องกับที่สายสวาท โสขวิญญา (2551) ศึกษาเรื่อง การประเมินประสิทธิผลในการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ปีงบประมาณ 2547-2549 ในประเด็น ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรม จังหวัดสมุทรปราการ ปีงบประมาณ 2547-2549 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรม จังหวัดสมุทรปราการ อยู่ในระดับปานกลาง และจากการศึกษาที่พบว่า ด้านบทบาทของเทคโนโลยีนั้นมีประสิทธิผลการบริหารงานอยู่ในระดับน้อยนั้น สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการปฏิบัติงานทั้งระบบ ควรมีข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานที่สามารถใช้ได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ควรมีการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป วัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างพอเพียง ทันสมัยและเหมาะสมกับงาน ส่วนลักษณะของสภาพแวดล้อมมีระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยด้วยนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Jones (อ้างถึงใน พิสมัย แจ่มสุทธีวัฒน์, 2549) ที่

กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์ แต่ไม่สอดคล้องกับที่ กษมาพร ทองเอื้อ (2555) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเด็นปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากลอยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม และยังไม่สอดคล้องกับที่ ธนินทร์ มาลา (2557) ที่ศึกษา การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านการบริหารทรัพยากรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในประเด็น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า สิ่งแวดล้อมทางกายภาพมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน

3. แนวทางในการปรับปรุงการบริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวทางในการปรับปรุงการบริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ คือ ปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีการแบ่งงานที่ชัดเจน การทำงานควรจะเป็น One Stop Service การนำแนวคิดของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้เพื่อผลสูงสุดขององค์กร ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการปฏิบัติงานทั้งระบบ มีข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานที่สามารถใช้ได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป วัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างพอเพียง ทันสมัย



และเหมาะสมกับงาน มีการจัดอบรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มเติมความรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีม ปรับระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับให้ทันสมัย และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับ ซึ่งอาจอธิบายตามแนวคิดของ วีรนาถมานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์ (2531) อธิบายไว้ว่า ความสามารถในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ มี 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านการจัดให้มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดการที่มีระเบียบแบบแผน มีความถูกต้องสมเหตุสมผล ส่งเสริมให้มีการประสานงานและควบคุมที่เหมาะสม จะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
- 2) ด้านการจัดให้มีการติดต่อสื่อสาร การจัดโครงสร้างองค์การจะทำให้มองเห็นช่องทางการติดต่อสื่อสารควรเป็นลักษณะใด
- 3) ด้านการจัดให้สมาชิกแต่ละคนในองค์การได้ทำงานที่พึงพอใจ โครงสร้างขององค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่ตามสถานภาพซึ่งสมาชิกขององค์การแต่ละคนดำรงอยู่ คนส่วนมากใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเข้าร่วมทำงานในองค์การ โดยหวังจะได้รับความพอใจจากเจ้าหน้าที่ในการทำงานนั้นพอสมควร
- 4) ด้านการจัดให้มีเอกลักษณ์ขององค์การและของแต่ละคนในองค์การ องค์การธุรกิจต่าง ๆ มักจะกำหนดเอกลักษณ์ขององค์การ เพื่อให้บุคคลภายในและภายนอกองค์การยอมรับและรู้ว่าองค์การนั้นทำอะไร เอกลักษณ์ดังกล่าวสามารถกำหนดขึ้นได้โดยใช้สัญลักษณ์และสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ เช่น ตราของผลิตภัณฑ์ หรือ ยี่ห้อของผลิตภัณฑ์

## ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การกำหนดนโยบายของการรถไฟแห่งประเทศไทยควรมีความชัดเจน และมีลักษณะเป็นเชิงธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องและทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์
2. ควรนำนโยบายแบบ One Stop Service มาใช้ในการปฏิบัติให้เป็นจริง
3. ควรมีนโยบายในการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน มีความทันสมัย และสามารถตรวจสอบได้

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากการศึกษาประสิทธิผลในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย มีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงในแต่ละด้านซึ่งเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงเป็นอย่างมาก ในการนำข้อต่อในแต่ละด้านมาปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาเพื่อนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นได้ดังนี้

1. ด้านลักษณะขององค์การ ข้อที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานน้อยที่สุดคือหน่วยงานมีโครงสร้างองค์การที่กะทัดรัด คล่องตัวในการปฏิบัติงาน ดังนั้นควรมีการปรับปรุงองค์การให้กะทัดรัดมีการแบ่งงานที่ชัดเจน
2. ด้านบทบาทของเทคโนโลยี ข้อที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานน้อยที่สุดคือ

หน่วยงานนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมาย และเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ กับภาวะความทันสมัย จึงควรมีเทคโนโลยีสารสนเทศทั้ง Software และ Hardware ตรงตามความต้องการของหน่วยงานอย่างเหมาะสม ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงาน

3. ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ข้อที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานน้อยที่สุดคือ สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน บรรยากาศของหน่วยงานเป็นสิ่งจูงใจ เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงไม่ควรละเลยในเรื่องนี้

4. ด้านลักษณะของบุคคลในองค์กร ข้อที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานน้อยที่สุดคือ ภาระงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร จำนวนบุคลากรที่เพียงพอและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานเป็นสิ่งที่ควรรับเร่งเพิ่มเติมให้เหมาะสมอาจด้วยการบรรจุเพิ่มเติม และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่เชี่ยวชาญในงาน

นอกจากนั้นควรค้นหาประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและนำมาปัญหาอุปสรรคเหล่านั้นมาแก้ไข ปรับปรุงให้ตรงจุด

การรถไฟแห่งประเทศไทย ไม่มีผลที่เกิดจากการประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้ประชาชนทราบถึงข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ภาพพจน์ของการรถไฟแห่งประเทศไทยดีขึ้นจากการทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาประสิทธิผลของทุกหน่วยงานในองค์กรเพื่อมองเป็นภาพรวม จะทำให้เห็นชัดเจนว่าผลการดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร

2. ควรมีการวิจัยถึงความต้องการหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการให้บริการต่าง ๆ ของการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อทราบถึงผลสะท้อนกลับจากผู้ใช้บริการเพื่อเป็นข้อมูลที่จะพัฒนาองค์กรต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

กระทรวงคมนาคม. (2559). ประวัติการรถไฟ

แห่งประเทศไทย. ค้นข้อมูล 24

กรกฎาคม 2559, จาก

[www.railway.co.th/](http://www.railway.co.th/).

กษมาพร ทองเอื้อ. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพล

ต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

มาตรฐานสากล. วิทยานิพนธ์ปริญญา

การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

บริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ธนิษฐ์ มาลา. (2558). การศึกษาด้าน

วัฒนธรรมองค์กร ด้าน

สภาพแวดล้อมในการทำงานและ

ด้านการบริหารทรัพยากรที่มีผลต่อ

คุณภาพชีวิตการทำงานของ

พนักงานบริษัทเอกชน เขตสาทร

กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2552). **ทฤษฎีองค์การ** **สาธารณะ** (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- พิสมัย แจ่งสุทธีรวัฒน์. (2549). **สภาพแวดล้อมในการทำงาน** **พฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม** **กับการทำงานเป็นทีมของพยาบาล** **ประจำการโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาค** **กลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญา** **พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต** **สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล.** **จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- วีรนาถ มานะกิจ และ พรรณี ประเสริฐวงศ์. (2531). **การจัดการองค์การและการ** **บริการ** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- สายสวาท โสขวิญญา. (2551). **การประเมิน** **ประสิทธิผลในการดำเนินงานของ** **สภาวัฒนธรรม จังหวัด** **สมุทรปราการ ปีงบประมาณ 2547 –** **2549. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา** **มหาบัณฑิต (การวิจัยและสถิติทางการ** **ศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**
- Bennis, W. G. (1989). **On becoming a** **leader: reading.** M.A: Addison–  
Wesley.
- Daft, R. L. (2008). **The leadership** **experience** (4th ed.). Mason,  
OH: Thomson South-Western.
- Robbins, S. P. (1997). **Essentials of** **organizational behavior** (5th ed.).  
Upper Saddle, NJ: Prentice-Hall.
- Steers, R. M. (1977). **Organizational** **effectiveness and behavior.**  
New York: McMillan.