



ประสิทธิผลในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร  
การรถไฟแห่งประเทศไทย

สุวัฒน์ กัญญมิ

การศึกษาอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์



OPERATION EFFECTIVENESS OF ASSET MANAGEMENT DEPARTMENT,  
STATE RAILWAY OF THAILAND

Suwat Khanphum

Independent Study Submitted in Partial fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration and  
Doctor of Public Administration  
College of Innovation Management  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin  
Academic Year 2016

Copyright of Rajamangala University of Technology Rattanakosin

ประสิทธิผลในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน  
การรถไฟแห่งประเทศไทย

สุวัฒน์ กัญญมิ

การศึกษาอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

OPERATION EFFECTIVENESS OF ASSET MANAGEMENT DEPARTMENT,  
STATE RAILWAY OF THAILAND

Suwat Khanphum

Independent Study Submitted in Partial fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration and  
Doctor of Public Administration  
College of Innovation Management  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin  
Academic Year 2016

Copyright of Rajamangala University of Technology Rattanakosin







**Independent Study Certificate**  
**College of Innovation Management**  
**Rajamangala University of Technology RattanaKosin**

**Independent Study Title**      Operation Effectiveness of Asset Management Department,  
State Railway of Thailand

**Researcher**                      Mr.Suwat Khanphum

**Major**                              Innovative Public Administration and Management

**Advisors**                         Chompoonuch Hunnark, Ph.D.

Rajamangala University of Technology Rattanakosin approved this independent study in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Public Administration

..... Director of College of Innovation  
(Mr.Rapee Moungnont) Management

**Independent Study Committee**

..... Chairperson  
(Assistant Professor Wacharin Intaprom, Ph.D.)

..... Member  
(Associate Professor Pensri Chirintang, Ph.D.)

..... Member  
(Chompoonuch Hunnark, Ph.D.)

ชื่อการศึกษาอิสระ	ประสิทธิผลในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย
ชื่อผู้วิจัย	นายสุวัฒน์ กันภูมิ
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ชมภูนุช ทุ่งนาค
ปีการศึกษา	2559

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย 2) ศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย และ 3) หาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย ใช้แนวทางการวิจัยเชิงผสมวิธี ในเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากบุคลากรฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 48 คน โดยการใช้แบบสอบถาม ส่วนเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 10 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ฝ่ายบริหารทรัพย์สินการรถไฟแห่งประเทศไทย มีกระบวนการบริหารประกอบด้วย ด้านการควบคุม ด้านการบังคับบัญชา ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน และด้านการจัดองค์การ 2) ประสิทธิภาพการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สินการรถไฟแห่งประเทศไทย อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.65$ ) และ 3) แนวทางในการปรับปรุงการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลประกอบด้วย 4 แนวทางได้แก่ ด้านลักษณะขององค์การ ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีการแบ่งงานที่ชัดเจน ด้านบทบาทของเทคโนโลยี ควรมีข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานที่สามารถใช้ได้อย่างทั่วถึง ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ควรมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีพื้นที่สีเขียวที่เหมาะสมกับการพักคลายเครียดในการทำงาน และด้านบุคลากร ควรจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามภาระหน้าที่

**คำสำคัญ:** การรถไฟแห่งประเทศไทย การบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน ประสิทธิภาพ

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....



**Independent Study Title**      Operation Effectiveness of Asset Management Department,  
State Railway of Thailand

**Researcher**                      Mr.Suwat Khanphum

**Degree Sought**                Master of Public Administration

**Advisors**                         Chompunut Hunnak, Ph.D.

**Academic Year**                2016

### **Abstract**

This study was about the asset management of the State Railway of Thailand with the purposes 1) to study the management process 2) to study the level of management effectiveness and 3) to sack the guidelines for improving the management toward effectiveness.

The research adopted mixed method research design. Regarding quantitative aspect, data were collected from 48 personnel by using a questionnaire. The qualitative data were collected form interviewing 10 key informants. Data were analyzed with percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The study found that: 1) Regarding management process the aspect of commanding, coordinating, planning, and organizing was generally at a moderate level 2) Overall management effectiveness was at a moderate high level and 3) The guidelines for improving management toward effectiveness were to adjust aspect of organizational structure division of work; developing one-stop service operation; organizing large and proportional work space; setting systematic document storage and easy for sharing between departments; and applying private sector concepts for organization's utmost benefit.

**Keywords:** State Railway of Thailand, Asset management, Effectiveness

Advisor' Signature.....



## กิตติกรรมประกาศ

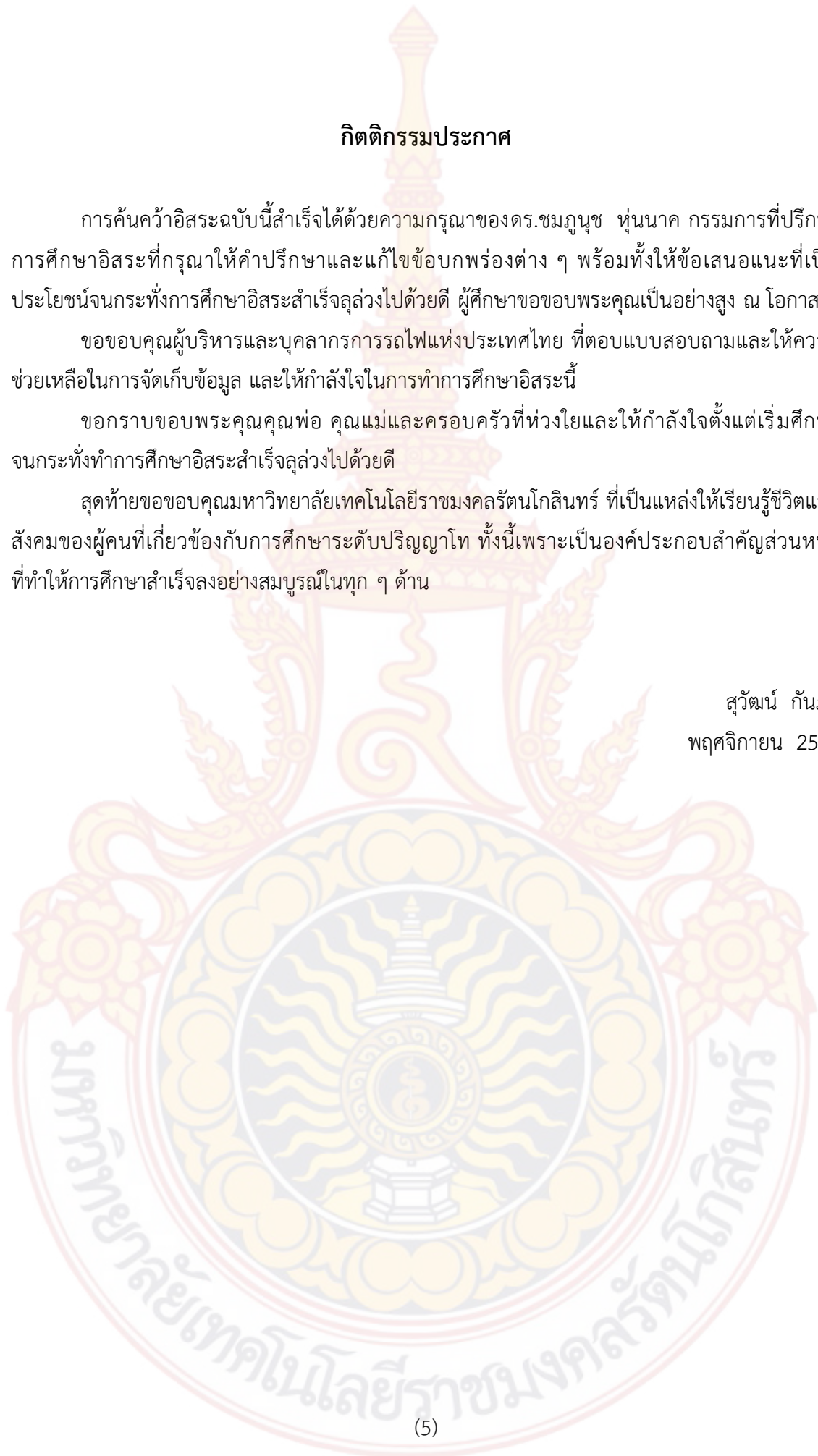
การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของดร.ชมภูนุช หุ่นนาค กรรมการที่ปรึกษาการศึกษาอิสระที่กรุณาให้คำปรึกษาและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งการศึกษาอิสระสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารและบุคลากรการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่ตอบแบบสอบถามและให้ความช่วยเหลือในการจัดเก็บข้อมูล และให้กำลังใจในการทำการศึกษานี้

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่และครอบครัวที่ห่วงใยและให้กำลังใจตั้งแต่เริ่มศึกษาจนกระทั่งทำการศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายขอขอบคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่เป็นแหล่งให้เรียนรู้ชีวิตและสังคมของผู้คนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับปริญญาโท ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้การศึกษาสำเร็จลงอย่างสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน

สุวัฒน์ กั้นภูมิ  
พฤศจิกายน 2559



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(3)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(9)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. คำถามการวิจัย.....	4
3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
4. ขอบเขตการวิจัย.....	4
5. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	5
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....	7
1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ.....	7
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารและกระบวนการบริหาร.....	13
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ.....	19
4. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการรถไฟแห่งประเทศไทย.....	23
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
6. กรอบแนวคิดการวิจัย.....	44
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	47
1. แนวทางการวิจัย.....	47
2. การสร้างและทดสอบเครื่องมือการวิจัย.....	47
3. พื้นที่และประชากรทางการวิจัย.....	49
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	50

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	51
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	51
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย.....	53
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย.....	59
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ แนวทางในการพัฒนาฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ให้เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิผลในการบริหารงาน..	64
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	70
1. สรุปผลการวิจัย.....	70
2. อภิปรายผล.....	72
3. ข้อเสนอแนะ.....	75
บรรณานุกรม.....	77
ภาคผนวก.....	82
ภาคผนวก ก ตัวอย่างเครื่องมือการวิจัย.....	83
ภาคผนวก ข ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	95
ประวัติผู้วิจัย.....	100



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป.....	51
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหาร ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย.....	53
4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหาร ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน.....	54
4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหาร ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการจัดองค์การ.....	55
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหาร ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ.....	56
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหาร ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการประสานงาน.....	57
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหาร ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการควบคุม.....	58
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหาร ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ในภาพรวม.....	59
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหาร ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านลักษณะองค์การ.....	60
4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหาร ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านบทบาทของเทคโนโลยี.....	61
4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหาร ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม.....	62
4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหาร ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านลักษณะของบุคคลในองค์การ.....	63

## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	โครงสร้างฝ่ายบริหารทรัพย์สิน.....	39
2.2	ภาพกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	46



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การคมนาคมขนส่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การคมนาคมขนส่งที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชน ยกเว้นการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของประเทศไปสู่ระบบนานาชาติ รัฐบาลทุกยุคจึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนา ด้านคมนาคมขนส่งสูง การคมนาคมขนส่ง หมายถึง การไปมาติดต่อกันระหว่างท้องถิ่นต่าง ๆ เริ่มจากระหว่างหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัดและประเทศ แบ่งออกเป็น การคมนาคมทางบก ได้แก่ ทางรถไฟ และทางรถยนต์ การคมนาคมทางน้ำ ได้แก่ ทางแม่น้ำลำคลอง และชายฝั่งทะเล การคมนาคมทางอากาศ ได้แก่ ทางเครื่องบินทั้งภายในและระหว่างประเทศ

ในปัจจุบันที่ราคาของพลังงานในตลาดโลกมีแนวโน้มและคาดว่าจะสูงขึ้นไปอีก ทำให้ต้นทุนด้านการขนส่งโดยรวมมีราคาสูงขึ้นส่งผลให้ค่าครองชีพสูงขึ้น ดังนั้นเพื่อให้ประเทศไทยยังคงระดับความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งที่มีประสิทธิภาพเป็นแนวทางหนึ่งที่จะแก้ปัญหาได้ ระบบการขนส่งทางรางเป็นรูปแบบการขนส่งทางบกที่มีต้นทุนต่ำที่สุด สามารถขนส่งผู้โดยสารและสินค้าได้ทีละมาก ๆ รวมทั้งก่อให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในระดับที่ต่ำกว่าการขนส่งทางบกในรูปแบบอื่น ๆ (ซัจจ กุลติลิก, <https://www.positioningmag.com>. 55711, 24 ก.ค. 2559)

นับแต่มีการตราพระราชบัญญัติจัดวางการรถไฟและทางหลวง พุทธศักราช 2464 มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2464 เป็นต้นมา กฎหมายฉบับนี้ถือเป็นกฎหมายจัดตั้งองค์กรรถไฟขึ้นในรูปแบบส่วนราชการ (กรมรถไฟ) ต่อมาในรัฐบาลสมัยจอมพล แปลก พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี จึงได้จัดตั้งกิจการรถไฟเป็นเอกเทศ อันเนื่องมาจากในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 กิจการรถไฟประสบภัยจากสงครามอย่างหนักทรัพย์สินทั้งอาคารและรถจักรล้อเลื่อนได้รับความเสียหายมาก จำเป็นต้องบูรณะฟื้นฟูให้กลับสู่สภาพเดิมโดยเร็ว ถ้าอาศัยเงินลงทุนงบประมาณของรัฐแหล่งเดียวจะไม่ทันการณ์ รัฐบาลจึงต้องขอกู้เงินจากธนาคารโลก (World Bank) มาสมทบ ซึ่งในการกู้เงินนั้นธนาคารโลกได้เสนอให้รัฐบาลปรับปรุงองค์กรของกรมรถไฟหลวงให้มีอิสระกว่าที่เป็นอยู่เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารกิจการรถไฟในเชิงธุรกิจ รัฐบาลจึงได้ตราพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2494 ขึ้น มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2494 ซึ่งถือเป็นกฎหมายจัดตั้งองค์กรรถไฟ โดยการแปลงสภาพจากกรมรถไฟมาเป็นหน่วยงานของรัฐในรูปแบบรัฐวิสาหกิจ (การรถไฟแห่งประเทศไทย)



และจากการแปลงสภาพของกรมรถไฟมาเป็นการรถไฟแห่งประเทศไทย ภารกิจและทรัพย์สินต่าง ๆ ของกรมรถไฟจึงได้ถูกถ่ายโอนมาเป็นของการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อบริหารจัดการกิจการของกรมรถไฟ การแปลงสภาพองค์กรจากหน่วยงานของรัฐคือ กรมรถไฟมาเป็นการรถไฟแห่งประเทศไทย ในรูปแบบรัฐวิสาหกิจนั้นเป็นผลให้ลักษณะขององค์กรการรถไฟแห่งประเทศไทยมีขนาดที่ใหญ่ครอบคลุมเกือบทุกพื้นที่ของประเทศ มีการแบ่งงานเป็นหลายส่วนเพื่อดูแลงานด้านต่าง ๆ ในการให้บริการแก่ประชาชนในทุกด้านโดยมีสายงานหลัก เช่น งานด้านเดินรถ งานด้านช่างกล งานด้านโยธา เป็นต้น ส่วนงานบริหารทรัพย์สินเป็นส่วนหนึ่งของสายงานในการรถไฟแห่งประเทศไทย แม้จะไม่ได้เป็นสายงานด้านธุรกิจหลักของการรถไฟแห่งประเทศไทยในอดีต แต่ด้วยสภาพความเจริญของประเทศในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากบริบทเดิมโดยสิ้นเชิง การรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรหนึ่งซึ่งมีที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์จำนวนมาก อยู่ในพื้นที่ทำเลที่มีทั้งศักยภาพสูง ศักยภาพปานกลาง และศักยภาพต่ำ ตามสองข้างทางรถไฟ ดังนั้นบทบาทงานบริหารทรัพย์สินในการพัฒนาและการบริหารจัดการทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย จึงต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทจากสายงานธุรกิจรองรับเป็นสายงานที่สร้างรายได้เช่นเดียวกับสายงานธุรกิจหลัก

ตามพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2494 กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งการรถไฟแห่งประเทศไทยว่า ให้จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการรถไฟ เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชนและดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับการขนส่งของรถไฟและธุรกิจอื่น ซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการรถไฟ โดยให้การรถไฟแห่งประเทศไทยมีอำนาจที่จะกระทำการต่าง ๆ ภายในกรอบวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น อำนาจเช่นนี้ให้รวมถึง 1) สร้าง ซ่อม จัดหา จำหน่าย เช่า ให้เช่า และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้บริการและความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการรถไฟ 2) ซ่อม จัดหา เช่า ให้เช่า ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง จำหน่าย หรือดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพย์สินใด ๆ 3) กำหนดอัตราค่าภาระการใช้รถไฟ บริการและความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการรถไฟ และจัดระเบียบเกี่ยวกับวิธีชำระค่าภาระดังกล่าว 4) จัดระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัยของการใช้รถไฟ บริการและความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการรถไฟ 5) กู้ยืมเงิน 6) รับ - ส่ง เงินทางรถไฟ 7) รับขนส่งคนโดยสาร สินค้า พัสดุภัณฑ์และของอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับกิจการรถไฟ

การรถไฟแห่งประเทศไทย มีที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์กระจายอยู่ทั่วประเทศรวมทั้งสิ้นประมาณ 234,976 ไร่ ในการบริหารจัดการที่ดินดังกล่าว การรถไฟแห่งประเทศไทยได้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบในการบริหารจัดการ โดยแต่เดิมเป็นหน่วยงานในระดับแผนกสังกัดฝ่ายการเดินรถ มีชื่อว่า แผนกที่ดิน ขึ้นตรงกับกองสินค้าและที่ดิน ต่อมาปริมาณงานมีจำนวนมากขึ้นโดยเฉพาะการจัดให้เช่า และการจัดหาผลประโยชน์ในทรัพย์สินมีมากขึ้น ประกอบกับภาคธุรกิจในส่วนของการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ มีการเติบโตและซับซ้อนมากขึ้น ในปี พ.ศ. 2528 การรถไฟแห่งประเทศไทย จึงได้ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานในการบริหารจัดการทรัพย์สินใหม่ โดยการรวมงานของแผนกที่ดิน กองสินค้าและที่ดิน ฝ่ายการเดินรถ และแผนกกรรมสิทธิ์ที่ดิน กองบำรุงรักษาสะพานและอาคาร ฝ่ายการ

ช่างโยธา พร้อมผู้ปฏิบัติเข้าไว้ด้วยกันและเปลี่ยนชื่อใหม่เป็นสำนักงานผลประโยชน์ และได้เปลี่ยนชื่อใหม่  
อีกเป็นสำนักงานบริหารทรัพย์สิน และใน พ.ศ. 2540 การรถไฟแห่งประเทศไทย ได้ปรับปรุงโครงสร้าง  
และยกระดับสำนักงานบริหารทรัพย์สิน เป็นฝ่ายบริหารทรัพย์สิน ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการ  
วางแผนและบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ เพื่อให้การรถไฟแห่งประเทศไทยได้รับผลประโยชน์ตอบแทน  
สูงสุดจากการพัฒนาทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยการให้เช่าหรือร่วมลงทุนกับภาครัฐ  
ภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ อาคารสถานที่ย่านสถานี และสนาม  
กอล์ฟการรถไฟแห่งประเทศไทย ให้เป็นไปตามแผน นโยบาย และเป้าหมายที่การรถไฟแห่งประเทศไทย  
กำหนด ฝ่ายบริหารทรัพย์สินใช้โครงสร้างการบริหารทรัพย์สินที่ปรับปรุงและยกระดับสำนักงานบริหาร  
ทรัพย์สิน เป็นฝ่ายบริหารทรัพย์สิน ในช่วง 18 ปีที่ผ่านมา พบว่าเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ โครงสร้างมี  
ลักษณะยึดหลักแบ่งหน้าที่ตามสายงานหลัก หรือแบ่งตามความชำนาญเฉพาะด้าน ขาดการประสานและ  
การบูรณาการในงานร่วมกัน ไม่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของ  
การรถไฟแห่งประเทศไทย ตามโครงสร้างของฝ่ายบริหารทรัพย์สินดังกล่าว ทำให้การรถไฟแห่งประเทศไทย  
มีรายได้จากการให้เช่าที่ดิน และทรัพย์สินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อีกทั้งยังทำให้เสียโอกาสในการ  
พัฒนา และเพิ่มศักยภาพในพื้นที่เพื่อการเพิ่มรายได้อีกส่วนหนึ่งด้วย

ปัจจุบันการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร เพื่อให้สอดคล้อง  
กับการพัฒนาด้านการคมนาคมขนส่งที่มีการแข่งขันและมีความหลากหลายในปัจจุบัน การบริหารงานใน  
การรถไฟแห่งประเทศไทย จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ และ  
ประสิทธิผลสูงสุด ทั้งในด้านการให้บริการแก่ประชาชน และการเพิ่มรายได้ในด้านต่าง ๆ แก่องค์กร ฝ่าย  
บริหารทรัพย์สินเป็นหน่วยงานหนึ่งของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารใน  
ครั้งนี้ด้วย อันมีจุดมุ่งหมายเป็นแหล่งรายได้เสริมที่สำคัญของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่จะช่วยฟื้นฟู  
สถานภาพทางการเงินของการรถไฟแห่งประเทศไทย เพราะเป็นหน่วยงานที่สร้างรายได้ด้วยการให้เช่า  
ที่ดิน และทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำเมื่อเทียบกับต้นทุน  
การดำเนินงานของหน่วยงานที่เป็นธุรกิจหลัก เมื่อฝ่ายบริหารทรัพย์สินได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง  
การบริหารใหม่ ตั้งแต่วันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 เป็นต้นมา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ประสิทธิภาพ  
ของการบริหารจัดการทรัพย์สินตามโครงสร้างดังกล่าว โดยหวังที่จะนำข้อมูลและผลการวิจัยนี้ ไปเป็น  
แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อยกระดับ  
คุณภาพ และรายได้ขององค์กรในอนาคต



## 2. คำถามการวิจัย

1. กระบวนการในการบริหารองค์การของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นอย่างไร
2. ระดับประสิทธิผลในการบริหารงานของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
3. แนวทางการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีประสิทธิผลควรเป็นเช่นใด

## 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับกระบวนการในการบริหารงานของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย
3. เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย

## 4. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษากระบวนการบริหาร และประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ภายหลังจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ บุคลากรฝ่ายบริหารทรัพย์สิน จำนวน 48 คน (ข้อมูลจากคำสั่งการรถไฟแห่งประเทศไทย เลขที่ บคบ. 17/2559 ลงวันที่ 23 มกราคม 2559) และผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ ผู้บริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทยจำนวน 10 คน
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ เป็นการศึกษาในฝ่ายบริหารทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทยตามโครงสร้างปัจจุบัน
4. ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย เรื่องประสิทธิผลในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สินครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เวลาดำเนินการตั้งแต่วันที่ 2 พฤศจิกายน 2558 ถึงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2559

## 5. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การบริหาร หมายถึง แนวทางและวิธีการในการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ โดยผู้บริหารใช้กระบวนการบริหารที่ประกอบด้วย POCCC เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้



กระบวนการการบริหาร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

การวางแผน หมายถึง การศึกษาวิจัยมิติที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดงานของฝ่ายบริหารทรัพย์สินที่  
1) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ 2) เป็นระบบ 3) มีการสื่อสารให้บุคลากรทราบ และ 4) สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

การจัดองค์การ หมายถึง การศึกษาวิจัยมิติที่เกี่ยวข้องกับ 1) มีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน 2) การแบ่งงานตามความรู้ความสามารถ 3) การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และ 4) จำนวนบุคลากรมีเพียงพอในการปฏิบัติงาน

การบังคับบัญชาสั่งการ หมายถึง การศึกษาวิจัยมิติที่เกี่ยวข้องกับ 1) การกระจายอำนาจจากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติมีขั้นตอน 2) มุ่งประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก 3) ตั้งมั่นอยู่ในความเป็นธรรม 4) ไม่ก่อความเครียดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

การประสานงาน หมายถึง การศึกษาวิจัยมิติที่เกี่ยวข้องกับ 1) มีการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติ 3) การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

การควบคุม หมายถึง การศึกษาวิจัยมิติที่เกี่ยวข้องกับ 1) หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 2) บุคลากรยอมรับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ 3) มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์ 4) การพิจารณาความดีความชอบยึดตามหลักผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้

ประสิทธิผลการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ตามที่องค์การกำหนดไว้ ประกอบด้วย 1) ลักษณะขององค์กร 2) บทบาทของเทคโนโลยี 3) ลักษณะของสภาพแวดล้อม และ 4) ลักษณะของบุคคลในองค์กร

ลักษณะขององค์กร หมายถึง การศึกษาวิจัยมิติที่เกี่ยวข้องกับ 1) หน่วยงานมีโครงสร้างองค์กรที่กระชับรัด 2) กฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานมีความเหมาะสม 3) การได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง และ 4) การปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นที่ยอมรับ

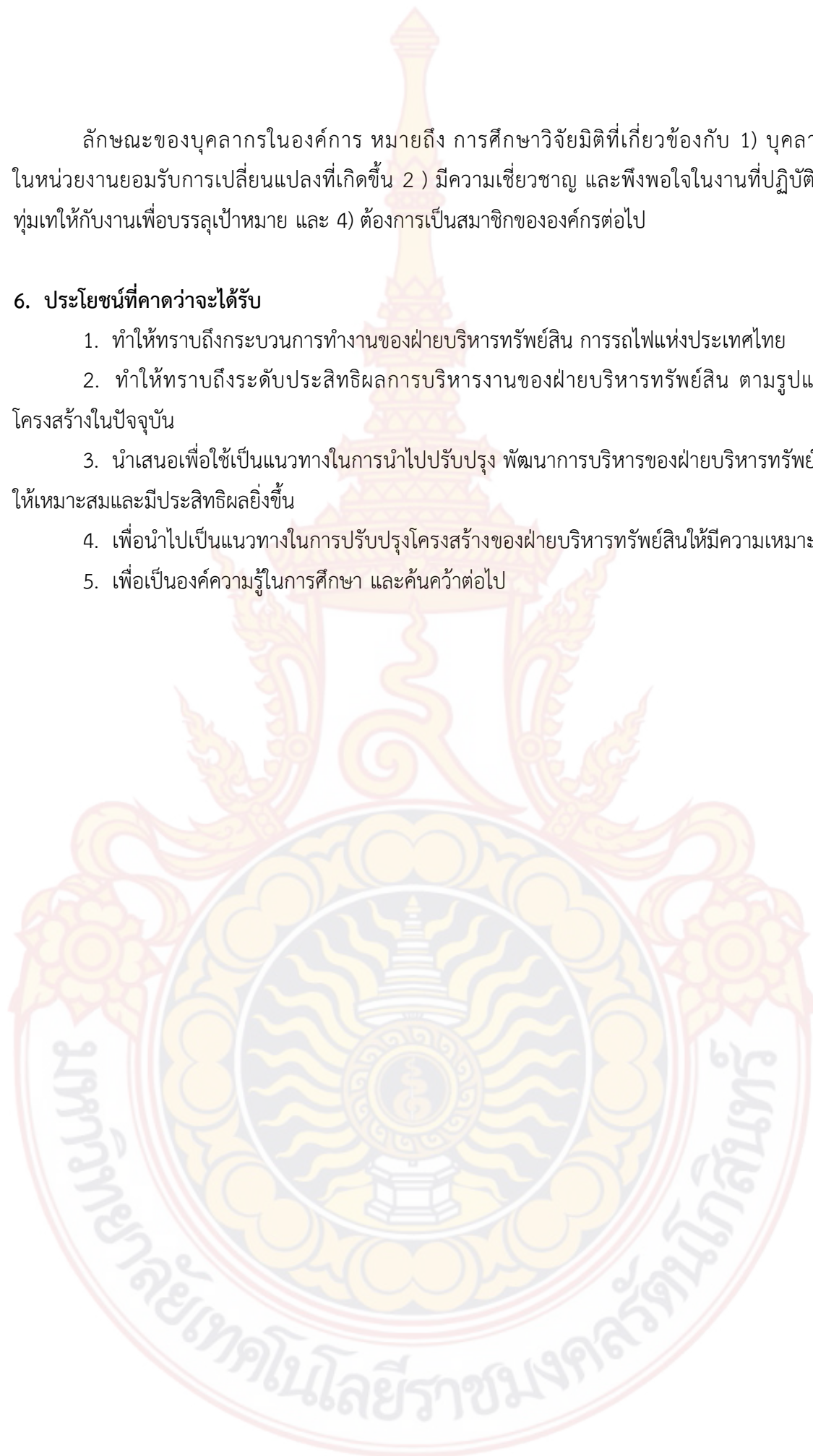
บทบาทของเทคโนโลยี หมายถึง การศึกษาวิจัยมิติที่เกี่ยวข้องกับ 1) มีบุคลากรและอุปกรณ์การใช้เทคโนโลยี ที่มีประสิทธิภาพ 2) มีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน 3) หน่วยงานพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น

ลักษณะของสภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาวิจัยมิติที่เกี่ยวข้องกับ 1) สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่ดี 2) บุคลากรมีความรู้สึกที่มั่นคงในหน้าที่การงาน 3) ผู้บังคับบัญชามีความเอื้ออาทรต่อผู้ปฏิบัติงาน และ 4) บุคลากรมีความภาคภูมิใจในองค์กร

ลักษณะของบุคลากรในองค์กร หมายถึง การศึกษาวิจัยมิติที่เกี่ยวข้องกับ 1) บุคลากรในหน่วยงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 2) มีความเชี่ยวชาญ และพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ 3) ทุ่มเทให้กับงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 4) ต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

#### 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย
2. ทำให้ทราบถึงระดับประสิทธิผลการบริหารงานของฝ่ายบริหารทรัพยากร ตามรูปแบบโครงสร้างในปัจจุบัน
3. นำเสนอเพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำไปปรับปรุง พัฒนาการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรให้เหมาะสมและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น
4. เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างของฝ่ายบริหารทรัพยากรให้มีความเหมาะสม
5. เพื่อเป็นองค์ความรู้ในการศึกษา และค้นคว้าต่อไป



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่ครอบคลุมกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย นำเสนอเนื้อหาสำคัญตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร และกระบวนการบริหาร
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ
4. ข้อมูลทั่วไปของการรถไฟแห่งประเทศไทย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

##### 1.1 ความหมายขององค์การ

องค์การมักจะปรากฏให้เห็นได้โดยรูปธรรมมากกว่านามธรรม โดยการมองเห็นภาพโครงสร้างภายนอกมากกว่ากระบวนการภายใน และการเป็นภาพที่คงที่ (Static) มากกว่าพลวัต (Dynamic) ด้วยเหตุนี้จึงมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้นิยามคำว่าองค์การไว้มากมาย อาทิ

Allen (1958, pp. 7-9) การพิจารณาองค์กรในมุมมองของโครงสร้างซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้ดี มีการจัดกลุ่มทำงาน กำหนดและมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Parsons (1978, p. 97) มององค์กรเป็น หน่วยงานหนึ่งของสังคม (Social Unit) คือ มีการสร้างขึ้นอย่างรอบคอบและมีการปรับปรุงตามช่วงเวลาเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

Brown (1983, p. 4) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง หน้าที่ของสมาชิกแต่ละในหน่วยงานซึ่งถูกคาดหวังให้ประพฤติปฏิบัติและมีความสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Barnard, 1972 (อ้างถึงในพิทยา บวรวัฒนา, 2552, หน้า 98) ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรไว้กว้าง ๆ ว่า ให้หมายถึงระบบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประสานกิจกรรมของบุคคลหรือพลังต่าง ๆ



องค์การเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของระบบความร่วมมือ ซึ่งเป็นที่รวมปัจจัยทางกายภาพ ชีวภาพ จิตวิทยา และสังคม ประกอบด้วยระบบความร่วมมือมากมายเช่น โรงเรียน ครอบครัว กิจกรรม อุตสาหกรรม ทหาร รัฐบาล ฯลฯ และแต่ละระบบความร่วมมือเหล่านี้ประกอบด้วยองค์การมากมายอีกชั้นหนึ่ง

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 4) กล่าวว่า ใจว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มคนที่รวมตัวโดยมี จุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของ กิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้ บรรลุเป้าหมาย ลักษณะขององค์การเป็นระบบเปิดที่นำสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งนำเข้า (input) ซึ่ง ประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ แรงงาน ทุน ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น ไปสู่กระบวนการ เปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ซึ่งก็คือ วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการ เพื่อให้สิ่ง นำเข้า (Input) ไปสู่สิ่งส่งออก (Output) ที่พึงประสงค์ และสิ่งส่งออกดังกล่าว ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Products) หรือการบริการต่าง ๆ (Service) ขององค์การ

ศิริอร ชันรหัตถ์ (2545, หน้า 28) ได้กล่าวว่า องค์การ หมายถึง การที่บุคคลร่วมกันจัด กิจกรรมขึ้นในรูปของหน่วยงาน เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 251) อธิบายไว้ว่า องค์การ (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับพนักงานให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความผูกพันกัน ซึ่งใช้ความ พยายามหรือความสามารถร่วมกันในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ หรือการ จัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

สมคิด บางโม (2545, หน้า 16) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มบุคคลหลาย ๆ คนร่วมกัน ทำกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายใต้กลุ่ม เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับให้ยึดถือปฏิบัติ

นิรมล กิติกุล (2549, หน้า 3) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือ กลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานตามวัตถุประสงค์เฉพาะกลุ่ม หรือกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานอย่างมีระบบ เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

สรุปได้ว่า องค์การเป็นรูปแบบของระบบกิจกรรมที่มีการประสานการทำงานร่วมกันของ บุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่า ที่มีความเชี่ยวชาญ มีความผูกพันกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันใน การผลิตหรือบริการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

## 1.2 องค์ประกอบขององค์การ

Bedeian, 1980 (อ้างถึงในสมิหรา จิตตลดากร, 2546, หน้า 18) กล่าวว่า องค์การจะต้อง ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การเป็นระบบสังคม หมายถึง องค์กรต้องประกอบด้วยคนและกลุ่มคน ความสัมพันธ์ระหว่างคน และภารกิจเป็นไปตามที่องค์กรกำหนด
2. ความพยายามไปสู่เป้าหมาย ซึ่งองค์กรอาจมีเป้าหมายได้หลาย ๆ เป้าหมาย และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอาจมีเป้าหมายที่แตกต่างกันได้
3. การมีระบบกิจกรรม คือ มีการใช้ความรู้ ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติธุรกิจ การแบ่งกลุ่มภารกิจ มีการประสานระหว่างกลุ่มภารกิจ เพื่อให้มีประสิทธิภาพของงาน
4. องค์กรต้องสามารถที่จะทราบถึงขอบเขตศักยภาพของตนเองได้ สามารถทราบถึงความต้องการภายในองค์กร สามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับสิ่งแวดล้อมโดยการเปลี่ยนแปลงภารกิจหน้าที่ และทำให้ภารกิจและหน้าที่นั้นชัดเจนอยู่เสมอ

เสนอ อัสวมันตา (2558, หน้า 103 -104) กล่าวว่า องค์กรมีลักษณะพื้นฐาน 3 ประการคือ

1. การมีจุดมุ่งหมาย (Goal – Oriented Nature) องค์กรถูกออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมาย และมีพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายแม้บางทียากที่จะระบุจุดมุ่งหมาย โดยรวมขององค์กร หรือบางเป้าหมายย่อยขององค์กรจะขัดกันเอง แต่การมีจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์กรก็เป็นส่วนสำคัญขององค์กรทุกแห่ง
2. การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) เพราะปกติการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นต้องอาศัยทักษะแต่ละด้านอย่างมาก โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ องค์กรที่อาศัยเทคนิคขั้นสูง และองค์กรที่มีความหลากหลายในการทำงานส่วนองค์กรขนาดเล็กก็ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้านไม่น้อยเหมือนกัน
3. การมีโครงสร้าง (Structures) องค์กรทุกแห่งต้องมีระเบียบ และวิธีการทำงานที่จะนำเอางานต่าง ๆ มาหลอมรวมกัน โครงสร้างจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ไม่เพียงการกำหนดความสัมพันธ์ของงานแต่ยังรวมถึงความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ด้วย

Daft (1994, p. 14) อธิบายว่า องค์กรทุกองค์กรจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่เป็นแกนหลักเหมือนกัน หรืออาจกล่าวว่าเป็นมิติขององค์กร มิติขององค์กรอาจมองได้เป็น 2 มิติ คือ มิติโครงสร้าง (Structure Dimension) และมิติด้านสิ่งแวดล้อม (Contextual Dimension)

### 1.3 โครงสร้างองค์กร

March and Simon (1958, p. 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โครงสร้างขององค์กร คือ สิ่งประกอบด้วยรูปแบบของพฤติกรรมในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างคงที่และเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ



Katz and Kahn (1978, pp. 52-56) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การ หมายถึง กลุ่มของเหตุการณ์ที่สัมพันธ์กันได้แก่ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการผลิต การบำรุงรักษา และการปรับตัว สิ่งเหล่านี้จะย้อนกลับมาเป็นข้อมูลที่ใช้แก้ไขภารกิจขององค์การให้สมบูรณ์ขึ้นอีกในลักษณะที่เป็นวงจร

Daft (2001, pp. 9-11) อธิบายว่า มิติด้านโครงสร้างขององค์การ (Structure Dimension) เป็นการมองลักษณะภายในองค์การ เป็นส่วนที่อธิบายความแตกต่างขององค์การแต่ละองค์การ มิติโครงสร้างนี้เป็นมิติที่คงที่ (Static) ประกอบด้วย

1. ระเบียบ ข้อบังคับ (Formalization) ที่เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นหลักฐานในเรื่องวิธีการปฏิบัติงาน คำอธิบายงาน นโยบายการปฏิบัติงาน ตลอดจนพฤติกรรมและกิจกรรมที่องค์การคาดหวังที่จะให้เกิดขึ้นในองค์การ

2. การแบ่งงานตามความชำนาญ (Specialization) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแจกแจงงานหรือการแบ่งงานกันทำ เป็นการจำแนกงานออกเป็นหน้าที่และเป็นกลุ่ม ประเภทพนักงานที่ต้องปฏิบัติงานเฉพาะกิจของตน

3. สายการบังคับบัญชาของอำนาจหน้าที่ (Hierarchy of Authority) แสดงให้เห็นว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบต่อรายงานต่อใคร และจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้การดูแลของผู้บริหารคนหนึ่ง หากผู้บริหารมีช่วงของการควบคุมแคบ หรือมีจำนวนผู้อยู่ใต้การดูแลน้อย จะทำให้มีสายการสั่งการบังคับบัญชาหลายชั้น มีผลให้โครงสร้างองค์การเป็นรูปทรงพีระมิด แต่ถ้าผู้บริหารมีช่วงการควบคุมกว้าง (มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องสั่งการมาก) โครงสร้างองค์การจะแบนราบ

4. การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง การรวมอำนาจในการตัดสินใจ ถ้าผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชามีอำนาจการตัดสินใจ แสดงว่าองค์การนี้รวมอำนาจการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามจะเป็นการกระจายอำนาจเมื่อมีการมอบอำนาจการตัดสินใจมาที่ระดับล่างขององค์การ

5. ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดที่ได้รับและระดับการผ่านการฝึกอบรมในงาน ความเป็นวิชาชีพมากดูได้จากระยะเวลาโดยเฉลี่ยที่ได้รับการศึกษาในระบบ และระยะเวลาที่ได้รับจากการฝึกอบรม เรียนรู้ในขณะทำงานในองค์การ

6. อัตราส่วนของบุคลากร (Personnel Configuration) หมายถึง สัดส่วนภายนอกด้านบุคลากรขององค์การ ซึ่งวัดได้จากอัตราส่วนระหว่างจำนวนของลูกจ้างทั้งหมดในองค์การกับจำนวนลูกจ้างเฉพาะงานในแต่ละหน้าที่เพื่อประกอบการพิจารณาว่างานใดหรือภารกิจในเรื่องใดเป็นภารกิจหลักที่สำคัญขององค์การ

#### 1.4 มิติด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การ

มิติด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง ลักษณะสภาพรวมขององค์การ รวมถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์การด้วย มิตินี้มีอิทธิพลต่อมิติด้านโครงสร้างขององค์การ สิ่งแวดล้อมขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้องค์การมีสมรรถภาพแตกต่างกันมากน้อยเพียงใดในการปรับตัวเข้ากับสภาวะการณ์



รอบด้านทั้งภายในและภายนอกขององค์การ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อโครงสร้างภายในองค์การนี้ ประกอบด้วย (Daft, 2008, p. 17)

1. ขนาดขององค์การ (Size, People, Asset) หมายถึง ขนาดของจำนวนบุคคลในองค์การ โดยพิจารณานับจากจำนวนลูกจ้างในองค์การ หรืออาจพิจารณาจากจำนวนสินทรัพย์ขององค์การก็อาจให้ความหมายในรูปของขนาดขององค์การได้
2. เทคโนโลยีขององค์การ (Technology, Action, Knowledge and Technique) ซึ่งเป็นลักษณะงานในระบบย่อยขององค์การ โดยพิจารณารวมทั้งการปฏิบัติการ ความรอบรู้ การใช้ความรู้ และการใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. สภาพสิ่งแวดล้อมขององค์การ (Environment) พิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งภาวะในด้านอุตสาหกรรม สภาพการปกครอง สภาพลูกค้า วัตถุดิบสนับสนุนองค์การ สภาพการคลัง ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อองค์การ

### 1.5 ความสำคัญของโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)

โครงสร้างขององค์การเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การเพื่อประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการของสมาชิกในองค์การ โครงสร้างองค์การจะแสดงถึงการแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่สมาชิก รวมถึงอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ช่องทางในการติดต่อสั่งการ รายงาน และการควบคุม อาจมองได้ว่าโครงสร้างขององค์การประกอบด้วยสามองค์ประกอบใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) ความซับซ้อนทางโครงสร้าง (Complexity) ในแง่ของการแบ่งหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งจะมีผลต่อจำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชา การกระจายหน่วยงานตามแนวนอน (Horizontal Differentiation) หรือตามแนวตั้ง (Vertical Differentiation) หรือตามภูมิภาค (Geographical หรือ Spatial Differentiation) 2) ความมีระเบียบกฎเกณฑ์ (Formalization) หมายถึง มาตรฐาน ระเบียบ กฎข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมีมากหรือน้อยตามแต่ลักษณะขององค์การ และ 3) การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการพิจารณาถึงจุดที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ บางครั้งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ จะรวมอยู่ที่ตำแหน่งสูงสุดขององค์การเท่านั้น แล้วจึงสั่งการลงมาตามสายการบังคับบัญชา อันถือเป็นการรวมอำนาจการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามเรื่องบางเรื่องได้มีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นกันลงมาให้บุคคลระดับกลางตัดสินใจแทนได้ เรียกว่า เป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (อัมพร อารงลักษณ์, 2556, หน้า 7)

### 1.6 หน้าที่ขององค์การ

วีรนาถ มานะกิจ และพรรณี ประเสริฐวงศ์ (2531, หน้า 140) ได้อธิบายไว้ว่า เป็นความสามารถในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ มี 4 ด้าน คือ

1. ด้านการจัดให้มีระบบในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดการที่มีระเบียบแบบแผน มีความถูกต้องสมเหตุสมผล ส่งเสริมให้มีการประสานงานและควบคุมที่เหมาะสม จะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการจัดให้มีการติดต่อสื่อสาร การจัดโครงสร้างองค์การจะทำให้มองเห็นช่องทางการติดต่อสื่อสารควรเป็นลักษณะใด

3. ด้านการจัดให้สมาชิกแต่ละคนในองค์การได้ทำงานที่พึงพอใจ โครงสร้างขององค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่ตามสถานภาพซึ่งสมาชิกขององค์การแต่ละคนดำรงอยู่ คนส่วนมากใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเข้าร่วมทำงานในองค์การ โดยหวังจะได้รับความพอใจจากเจ้าหน้าที่ในการทำงานนั้นพอสมควร

4. ด้านการจัดให้มีเอกลักษณ์ขององค์การและของแต่ละคนในองค์การ องค์การธุรกิจต่าง ๆ มักจะกำหนดเอกลักษณ์ขององค์การ เพื่อให้บุคคลภายในและภายนอกองค์การยอมรับและรู้ว่าองค์การนั้นทำอะไร เอกลักษณ์ดังกล่าวสามารถกำหนดขึ้นได้โดยใช้สัญลักษณ์และสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ เช่น ตราของผลิตภัณฑ์ หรือยี่ห้อของผลิตภัณฑ์

### 1.7 สาเหตุที่ทำให้้องค์การเสื่อม และสาเหตุของการปรับโครงสร้างองค์การ

องค์การต่าง ๆ มีการดำเนินงานเพื่อหวังผลงานที่เป็นกำไร หรือดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในการดำเนินงานบางองค์การเกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น สถานะการเงินขององค์การสั้นคลอน มีหนี้สินท่วมตัว และภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดจึงทำให้องค์การบางองค์การสามารถทำเพียงเพื่อการอยู่รอดเท่านั้น พิทยา บวรวัฒนา (2541, หน้า 77-79) ได้แยกสาเหตุการเสื่อมขององค์การที่มาจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน

1. เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นการเสื่อมสลายจากการที่องค์การไม่สามารถปรับตัวให้ทันและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Environment) ซึ่งผันแปรอยู่ตลอดเวลา ในปัจจุบัน องค์การที่มีประสิทธิผลสูงจึงหมายถึงองค์การที่มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ให้เข้ากับสภาพใหม่ของสภาพแวดล้อมได้ดี องค์ประกอบสำคัญที่กำหนดขอบเขตความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม คือ ลักษณะการจัดองค์การที่ใช้ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าองค์การจะมีความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมสูงเท่าใด หากระบบเศรษฐกิจและสังคมไม่อำนวยก็ไม่สามารถที่จะดำรงอยู่ต่อไป

2. เกิดจากปัจจัยภายใน การเสื่อมสลายขององค์การนอกจากเป็นความกดดันของสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอกแล้ว อาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในตัวองค์การเอง เช่น องค์การเกิดขาดแคลนสมาชิกที่มีความสามารถ องค์การดำเนินงานผิดพลาดซ้ำ ๆ องค์การมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการอยู่เสมอ ๆ ทำให้เป้าหมายขององค์การไม่แน่นอน องค์การไม่ได้ให้ความสนใจต่อความต้องการของปัจเจกบุคคล ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกส่วนมาก องค์การยึดโครงสร้าง ระเบียบกฎเกณฑ์เก่า ๆ จนเกินไปไม่มีการพัฒนาตนเอง ผู้นำองค์การไม่ยอมรับความคิดเห็น และความสามารถของนักบริหารรุ่นใหม่ ๆ ปรากฏการณ์เหล่านี้ทำให้องค์การมีลักษณะโครงสร้าง กระบวนการ นโยบาย ตลอดจนบุคลากรขององค์การไม่สามารถทำให้องค์การมีสภาพเหมือนเดิมได้



ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การจากเหตุการณ์ต่าง ๆ นั้นอาจนำไปสู่การปรับโครงสร้างขององค์การ ซึ่งมีอยู่หลายประการตามลักษณะปัญหาที่องค์การต่าง ๆ เผชิญอยู่สามารถประมวลได้ ดังนี้ (Galbraith, Downey and Kates, 2002 อ้างถึงในอัมพร อังรังลักษณ์, 2556, หน้า 3)

1. เมื่อเริ่มจัดตั้งองค์การขึ้นใหม่
2. เมื่อมีแผนขยายการดำเนินงานที่เป็นอยู่
3. ความคาดหวังที่จะเลื่อนตำแหน่งการบริหารบางตำแหน่งให้สูงขึ้น
4. มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์
5. ปรับโครงสร้างองค์การตามองค์การที่ดำเนินงานในลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน
6. มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างรุนแรง
7. ไม่ได้ผลงานตามที่คาดหวัง

## 2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารและกระบวนการบริหาร

### 2.1 ความหมายของการบริหาร

Drucker (1978, p. 43) ได้กล่าวโดยสรุปไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

Schermerhorn (1999, p. 2) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของกิจกรรมที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวก และการควบคุม อันมีปัจจัยใช้ในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ การจัดการ เครื่องมือ และการตลาด เพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

Certo (2000, p. 55) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพโดยการร่วมกันทำงาน อันมีบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบ

Bateman & Snell (2011, p. 14) ได้เสนอว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานระหว่างคนและทรัพยากรในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Daft (2008, p. 6) ได้เสนอไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีหน้าที่หลัก คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมการใช้ทรัพยากรขององค์การ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545, หน้า 36-37) ได้ให้ความหมายของการบริหารหรือการบริหารองค์การ หมายถึง การดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐและหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ (หากเป็นหน่วยงานเอกชน หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคล) คน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น การบริหารนโยบาย (Policy) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) การบริหารคุณธรรม (Morality)



การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการสังคม (Society) การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) โดยการนำกระบวนการบริหาร หรือปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร ที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพสคอร์บ (PAM-POSDCORB) แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

สรุปได้ว่า การบริหาร คือ แนวทางและวิธีการในการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและตรงตามความต้องการขององค์กร เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

## 2.2 ความเป็นมาของการบริหาร

แนวคิดการบริหารวิวัฒนาการมาจากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ ที่แสดงให้เห็นว่าคนในยุคก่อนได้บริหารงานโดยทำหน้าที่ทางการบริหารที่เหมือนในปัจจุบัน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุมมาเป็นพัน ๆ ปี หลักฐานที่ชัดเจนได้แก่ การก่อสร้างพีระมิดในอียิปต์ เช่น การก่อสร้างพีระมิดคือออป ต้องใช้คนจำนวนหนึ่งแสนคนและใช้เวลาก่อสร้างถึง 20 ปี จึงจะสำเร็จ การก่อสร้างกำแพงเมืองจีนที่ต้องใช้คนจำนวนเป็นแสน ๆ คนเช่นกัน การก่อสร้างถาวรวัตถุทั้งสองอย่างทำให้มีคำถามว่าใครเป็นคนวางแผนให้คนทำงาน ใครเป็นคนจัดองค์การให้คนเหล่านั้นทำงาน ใครเป็นคนกำกับดูแลให้คนทำงาน และสุดท้ายใครเป็นคนควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด นอกจากนั้น จะเห็นได้ว่าในยุคกลาง หลักการบริหารที่นำมาใช้ในนครเวนิส ประเทศอิตาลี คือ การกำหนดมาตรฐานสินค้าที่ผลิต การเก็บสินค้าและการบริหารสินค้าคงคลัง ซึ่งต้องใช้วิธีการคล้าย ๆ กับปัจจุบัน คือ การบริหารคน ระบบบัญชีและการเก็บบันทึกรายได้รายจ่ายเหมือนกับในปัจจุบัน

แนวคิดการบริหารวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบันจากการแบ่งงาน และการปฏิวัติอุตสาหกรรม โดยเมื่อประมาณ ค.ศ. 1776 อาดัม สมิท ได้พิมพ์หนังสือที่ชื่อว่า The Wealth of Nation ได้ระบุถึงการสร้างความได้เปรียบทางเศรษฐกิจให้แก่องค์กรและสังคม โดยวิธีแบ่งงานกันทำ โดยการแยกงานออกเป็นส่วน ๆ แล้วมอบหมายให้คนหลายคนทำตามความถนัดของแต่ละคน ซึ่งจะทำให้เกิดความชำนาญเพราะทำงานนั้นซ้ำ ๆ กัน ทำให้การทำงานเร็วขึ้นอันเป็นการประหยัดเวลา ประหยัดเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน โดยคนงานแต่ละคนจะใช้เครื่องมือชนิดเดียว และจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นก่อนในประเทศอังกฤษในคริสต์ศตวรรษที่ 18 และต่อเนื่องไปถึงประเทศสหรัฐอเมริกาหลังสงครามกลางเมือง สิ่งสำคัญของการปฏิวัติอุตสาหกรรมก็คือ การนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานคน ส่งผลให้คนต้องไปทำงานที่โรงงานแทนที่จะทำอยู่กับบ้านเหมือนที่เคยทำ และผลักดันให้มีการใช้เครื่องช่วยในการทำงานมากขึ้น และทำให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น จากปรากฏการณ์ทั้งสองอย่างทำให้แนวคิดทางการบริหารพัฒนาการมาจนถึงปัจจุบัน

เสนาะ ตีเยาว์ (2551, หน้า 45-60) ได้เสนอแนวคิดทางการบริหารว่าแบ่งได้ 5 ประเภท ได้แก่

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical Approach) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการ คือ หลักการวิทยาศาสตร์ หลักการบริหารเชิงระบบ หลักการบริหาร และหลักราชการ
2. แนวคิดเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Approach) การบริหารตามแนวมุขยสัมพันธ์ต้องอาศัยทฤษฎีทางการบริหาร 4 ทฤษฎี ประกอบด้วย ทฤษฎีความต้องการของคน ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎีบุคลิกภาพ และทฤษฎีผู้นำ
3. แนวคิดเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ (Quantitative or Management Science Approach) เน้นการตัดสินใจเพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหาร ใช้มาตรการการตัดสินใจโดยยึดหลักเศรษฐศาสตร์ ใช้สูตรหรือรูปแบบหรือการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์ หรือเชิงปริมาณและอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ประมวลข้อมูลจำนวนมาก
4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach) ประกอบ 3 แนวคิดที่สัมพันธ์กัน คือ แนวความคิดเชิงระบบ แนวทางทางการปฏิบัติ และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดสมัยใหม่ (Modern Approach) เป็นการบริหารคุณภาพโดยรวม มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ เน้นความสุขใจที่ผู้รับบริการ การบริหารคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงทุกอย่างที่องค์กรทำ มีมาตรฐานในการวัดที่ถูกต้อง มีการให้อำนาจแก่พนักงาน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดสมัยใหม่ยึดถือสมมติฐานว่า มนุษย์เป็นสิ่งยุ่งยากซับซ้อน มีความต้องการไม่สิ้นสุด หลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แนวคิดนี้ผสมผสานความคิดในข้อ 1 ถึงข้อ 4 เข้าด้วยกัน และเสริมด้วยการบริหารคุณภาพโดยรวม โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง การเรียนรู้ การปรับรูปแบบองค์กร และการแสวงหาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการบริหาร

กระบวนการบริหาร (Administration Process) เป็นการดำเนินการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้งานในขอบข่ายที่รับผิดชอบเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยวิธีการที่มีขั้นตอนต่อเนื่องสัมพันธ์กันในรูปแบบของกระบวนการ มีนักบริหารหลายท่านกล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ ดังนี้

Daft (2008, pp. 7-8) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในอนาคต การตัดสินใจใช้งานรวมถึงการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น หรือหมายถึงเป้าหมายในอนาคตที่องค์การต้องการจะไป
2. การจัดองค์การ เป็นการกำหนดงาน การจัดงานในองค์การ การมอบอำนาจให้แก่บุคคล และการเข้าถึงทรัพยากรในองค์การของแต่ละส่วน



3. การนำ เป็นการใช้อิทธิพลและแรงจูงใจกับพนักงานเพื่อให้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การนำ หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมกัน การสื่อสารเป้าหมายในการทำงานให้บุคลากร รวมทั้งการกระตุ้นการทำงานเพื่อความก้าวหน้าในงาน เพื่อเลื่อนระดับให้สูงขึ้น

4. การควบคุม หมายถึง การดูแลกิจการหรือดูแลการทำงานของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

Gulik and Urwick, 1937 (อ้างถึงในสันติ บุญภิรมย์, 2552, หน้า 112-113) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ใน Paper on The Science of Administration โดยเสนอความเห็นที่ว่าฝ่ายบริหารจะต้องทำหน้าที่ที่จำเป็น คือ POSDCoRB ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

P-Planning หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การจัดวางโครงการและแผนงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า

O-Organizing หมายถึง การจัดองค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดส่วนงาน โครงสร้างขององค์การ การกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ พร้อมกับอำนาจหน้าที่

S-Staffing หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การพัฒนาบุคคลในองค์การเรื่อยไปจนกระทั่งการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง

D-Directing หมายถึง การอำนวยการ ได้แก่ การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับในผู้บริหาร

Co- Coordinating หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อย ๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

R-Reporting หมายถึง การรายงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา การรายงานถือเป็นมาตรการในการตรวจสอบและควบคุมงานด้วย

B-Budgeting หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงานนั่นเอง

Fayol, 1967 (อ้างถึงในสาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 47-50) สนใจการวางรากฐานเพื่อการสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เขาเชื่อว่าองค์กรจะสามารถพัฒนาผลผลิตของคนงานให้ดีขึ้นได้ โดยการให้ความสนใจต่อภารกิจทางการบริหารของฝ่ายจัดการ เขาเสนอว่า งานทุกประเภทจะต้องประกอบด้วย การดำเนินงานในภารกิจ 5 ด้าน ดังนี้



1. ด้านเทคนิค คือ การผลิต งานโรงงาน การปรับตัว
2. ด้านการคลัง คือ การซื้อ การขาย การแลกเปลี่ยน
3. ด้านความมั่นคง คือ การรักษา คุ้มครองทรัพย์สินและบุคลากร
4. ด้านการบัญชี คือ การพัสดุ การงบดุล การสถิติ
5. ด้านการจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่ง การประสานงาน และการควบคุม

Fayol ได้เน้นว่า ภารกิจด้านการจัดการนี้เป็นภารกิจที่สำคัญที่สุด เพราะการวางแผนเป็นกระบวนการที่ทำนายเหตุการณ์ในอนาคตเพื่อจะสามารถยืดหยุ่นและมีความต่อเนื่องได้ ในด้านการจัดองค์การจะเป็นการกำหนดโครงสร้าง วัสดุและบุคลากร โดยให้มีการสั่งการต่อบุคลากร มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับคนงานภายใต้การประสานงานและการควบคุม เพื่อให้องค์การดำเนินงานบรรลุตามที่วางแผนไว้ได้

Fayol ได้นำเสนอหลักเกณฑ์ของการบริหารงานให้ฝ่ายจัดการดำเนินการไว้ 14 หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายความว่า คนงาน 1 คนจะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อลดการซ้ำซ้อนของคำสั่งและอาจก่อให้เกิดข้อขัดแย้ง สับสนในการปฏิบัติภารกิจได้
2. การมีเอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction) ในที่นี้หมายถึงการชี้แนะของแผนงาน การชี้แนะให้มีการปฏิบัติภารกิจจำเป็นต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน มีเอกภาพของภารกิจมีการประสานงานมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน
3. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) มีวัตถุประสงค์เพื่อการทำงานให้ได้มากขึ้นและดีขึ้นโดยใช้พลังงานเท่าเดิม การแบ่งงานกันทำมีข้อดี คือ ทำให้คนงานมีความชำนาญในหน้าที่ของตนเองมากขึ้น
4. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) หรือการกระจายอำนาจ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของธุรกิจแต่ละประเภท
5. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจของบุคลากรขึ้นอยู่กับความเฉลียวฉลาด ประสบการณ์ และความสามารถในการเป็นผู้นำ อำนาจและความรับผิดชอบจะต้องมีอยู่ควบคู่กันได้อย่างได้สัดส่วน
6. ความเสมอภาค (Equity) ใช้หลักความเมตตาประกอบกับความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อคนในองค์การโดยไม่ละเลยต่อการให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์โดยทั่วไปด้วย
7. สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) หรือลำดับขั้นของการบังคับบัญชาซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อเอกภาพของการอำนาจการ

8. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) จะต้องยุติธรรม ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นแก่ผู้ได้รับและไม่เป็นการมากเกินไป

9. การมีระเบียบข้อบังคับ (Order) หมายถึง การจัดระเบียบทั้งวัสดุสิ่งของและบุคลากร รวมถึงการบรรจุ แต่งตั้งให้ตำแหน่งตามความเหมาะสมแก่ความรู้ความสามารถ

10. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ มาตรการที่เป็นข้อตกลงระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่ทั้ง 2 ฝ่ายมีความพอใจ วินัยเป็นการยอมรับข้อตกลงซึ่งต้องประกอบด้วยทุกฝ่าย และมีบทลงโทษในกรณีที่ผิดจากข้อที่ตกลงกันได้

11. ความคิดริเริ่ม (Initiative) การยินยอมให้บุคลากรมีโอกาสแสดงออกถึงความคิดริเริ่มของตนอย่างเสรี ภายใต้วินัยและกรอบของอำนาจของตนเอง จะช่วยให้บุคลากรมีความพอใจในงานมากขึ้น

12. ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interest to The General Personnel) ฝ่ายจัดการจะต้องพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การโดยภาพรวมว่ามีความสำคัญมากกว่าการยินยอมให้ผลประโยชน์ของกลุ่มคนหรือปัจเจกบุคคล มาดบังเป้าหมายใหญ่ขององค์การและของคนส่วนใหญ่โดยทั่วไป

13. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Lenore of Personnel) การถูกโยกย้ายงานบ่อย ๆ ของคนงาน ทำให้คนงานเกิดความไม่มั่นใจในตนเอง ไม่สามารถพัฒนาความชำนาญให้เหมาะสมกับงานได้ การไร้เสถียรภาพของการดำรงตำแหน่งอาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดการเข้าออกงานสูง และเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรมากขึ้น

14. ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Esprit de Corps) หมายถึง ความเป็นเอกภาพของกลุ่ม ช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจของคนในองค์การ

นอกจากนี้ Fayol ยังได้สรุปเป็นทฤษฎีว่า การบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น มีองค์ประกอบด้วยกัน 5 ปัจจัย เรียกว่า POCCC มีดังนี้

1. การวางแผน (Planning: P) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing: O) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding: C) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน



4. การประสานงาน (Coordinating: C) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling: C) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำกับ การดูแล ให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

ผู้วิจัยนำแนวคิดกระบวนการบริหารของ Fayol ซึ่งประกอบด้วย POCCC มาใช้เป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การวางแผนที่กำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงาน การจัดองค์การเป็นส่วนประกอบที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ การบังคับบัญชาสั่งการเป็นการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา การประสานงานเป็นสิ่งที่ต้องเชื่อมโยงงานไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน และการควบคุม เป็นการกำกับให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำตรงตามแผนที่ได้วางไว้ ตัวแปรเหล่านี้สามารถศึกษากระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สินได้อย่างเหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป และสอดคล้องกับการวิจัยมากที่สุด

### 3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

คำว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง องค์การที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่ตั้งใจไว้ ประสิทธิภาพเป็นเรื่องราวของความสำเร็จขององค์การในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ องค์การที่มีประสิทธิภาพสูงจึงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมาย ส่วนองค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำจึงเป็นองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ดังนั้น การพูดถึงประสิทธิภาพขององค์การจึงเป็นเรื่องของการพยายามหาคำตอบว่า องค์การได้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จแค่ไหน ประสิทธิภาพเป็นการพิจารณาถึงความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย

#### 3.1 ความหมายของประสิทธิผล

ปัจจุบันมีการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กันอย่างแพร่หลายและมีการนิยามความหมายแตกต่างกัน โดยมีการใช้หลักเกณฑ์มาประกอบกัน มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามต่าง ๆ กัน ดังนี้

Pfeffer and Salancik (1978, p. 11) ได้ให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพขององค์การไว้ว่า หมายถึง องค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือกลุ่มประโยชน์ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ

Eddy (1981, pp. 106-107) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ คือ ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จในการทำในสิ่งที่ได้ตัดสินใจนั่นเอง

Steers, Ungson and Mowday (1985, p. 72) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึง ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายในทางปฏิบัติ



Bennis (1989, pp. 214-215) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า เป็นความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง พัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเพื่อรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจ

Dunn (1994, p. 329) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิผลเป็นเกณฑ์สำหรับการประเมินนโยบายสาธารณะ นโยบายสาธารณะที่มีประสิทธิผลก็คือ นโยบายที่สามารถบรรลุผลลัพธ์ซึ่งเป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับสูง ดังนั้น ประสิทธิผล จึงหมายถึง ระดับการบรรลุผลลัพธ์ของนโยบายที่คาดหวังไว้ นั่นเอง

Robbins (1997, p. 22) มองประสิทธิผลขององค์การเกี่ยวกับโครงสร้างและการออกแบบ โครงสร้างองค์การว่า หมายถึง โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ครอบคลุมถึงวิธีการจัดการ ภาระงาน กิจกรรม และบุคคล ด้วยการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ในองค์การให้เรียบร้อย

Daft (2008, pp. 29-30) ให้คำจำกัดความประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดทรัพยากร (Resource – Based Approach) ไว้ว่า หมายถึง องค์การที่ประสบความสำเร็จในการสรรหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ให้คำจำกัดความของประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดกระบวนการภายใน (Internal Process Approach) ไว้ว่า หมายถึง องค์การที่มีการจัดการภายในที่ดี มีสุขภาพดี และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น สมาชิกในองค์การมีความสุข และพอใจกับองค์การ หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การสามารถประสานการทำงานซึ่งกันและกันได้อย่างดี ส่งเสริมให้ได้ผลผลิตสูง

พิทยา บวรวัฒนา (2552, หน้า 176-177) มีความเห็นว่า ประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องของการพิจารณาว่า องค์การประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ สำหรับคำว่าเป้าหมายขององค์การนั้นหมายถึง สภาพการณ์ที่องค์การปรารถนาให้บังเกิดขึ้น และได้อธิบายเพิ่มเติมว่า องค์การที่มีประสิทธิผล หมายถึง องค์การที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่ตั้งไว้ ประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องของความสำเร็จขององค์การในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ องค์การที่มีประสิทธิผลสูงจึงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมาย

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2552, หน้า 130) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าหมายถึง ระดับที่คนงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

ศุภชัย ยาวะประภาช (2552, หน้า 79) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบาย

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลเป็นเรื่องของความสำเร็จขององค์การในการกระทำสิ่งต่างๆ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ครอบคลุมถึงวิธีการจัดการ ภาระงาน กิจกรรม และบุคลากร ด้วยการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์การ

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดในการประเมินวัดประสิทธิผลขององค์การไว้เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในสาขาวิชาที่แตกต่างกันจะให้ความสำคัญต่อเกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกันด้วย แต่ละแนวคิดมีลักษณะเด่นและข้อด้อยในตัวเอง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาเลือกใช้ตัวแบบหรือแนวคิดที่นำเสนอให้เหมาะสมกับองค์การของตนเอง ในการประเมินอาจเลือกใช้ตัวแบบใดตัวแบบหนึ่งหรือหลาย ๆ ตัวแบบ สำหรับหน่วยงานที่ทำงานในลักษณะที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม เป็นที่ยอมรับและรับรู้กันในหน่วยงานที่ถูกประเมิน

Price, 1968 (อ้างถึงในหม่อมราชวงศ์สุวรรณีเรื่อง, 2536, หน้า 9-10) ได้เสนอว่า เครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การน่าจะพิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้คือ ความสามารถในการผลิต (Productivity)ขวัญกำลังใจ (Morale) การปฏิบัติงานตามแบบอย่าง (Conformity) การปรับตัว (Adaptiveness) ความเป็นปึกแผ่นหรือเป็นสถาบันขององค์การ โดยเห็นว่า ความสามารถขององค์การในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเป็นประสิทธิผลขององค์การ อย่างไรก็ตามหากองค์การมี เป้าหมายมากกว่าหนึ่งเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องเลือกว่า ต้องการบรรลุเป้าหมายใด นอกจากนี้ ลักษณะขององค์การ ได้แก่ การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน กระบวนการหรือขั้นตอนในการผลิตก็มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การด้วยเช่นกัน

Steers (1977, pp. 7-10) ได้สรุปและเสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การอยู่ 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

#### 1. ลักษณะขององค์การประกอบด้วย

1.1 โครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่กำหนดไว้ในองค์การ การวิเคราะห์โครงสร้างจึงรวมถึงการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ คือ

- 1.1.1 ความมากมายของการรวมอำนาจ
- 1.1.2 ความชำนาญเฉพาะอย่างของงาน
- 1.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างมีแบบแผน
- 1.1.4 ช่วงการบังคับบัญชา
- 1.1.5 ขนาดขององค์การ
- 1.1.6 ขนาดของหน่วยงาน

2. บทบาทของเทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการซึ่งองค์การใช้แปรสภาพตัวป้อนออกไปเป็นผลผลิตที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ

#### 3. ลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน Steers แบ่งสภาพแวดล้อมเป็น 2 ระดับ คือ

3.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น สภาพแวดล้อมด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง มุ่งเฉพาะเจาะจง สภาพแวดล้อมของงานมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ ซึ่งยังแยกมิตี้อย่างออกไปในเรื่องความสัมพันธ์ว่า สลับซับซ้อน ไม่สลับซับซ้อน มั่นคง เคลื่อนไหว ความแตกต่างในความแน่นอนระหว่าง



หน่วยงานที่ทำหน้าที่ตัดสินใจภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งเคลื่อนไหว (Dynamic) จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของหน่วยงานนั้นมีการเคลื่อนไหวอีกด้วย

3.2 สภาพแวดล้อมในองค์การ หมายถึง บรรยากาศขององค์การซึ่งเกี่ยวกับความถูกต้องแม่นยำของการรับรู้สภาพแวดล้อมของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารรับรู้ความสลับซับซ้อน ความมั่นคงและความไม่แน่นอนที่ปรากฏอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้ององค์การจะมีแนวโน้มที่จะสามารถสนองตอบและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมดียิ่งขึ้น แต่ในแนวทางตรงข้ามองค์การสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นจริงผลในทางลบต่อความสำเร็จขององค์การก็จะมีมาก

#### 4. ลักษณะของบุคคลในองค์การ ซึ่ง Steers สรุปว่า

4.1 ความปรารถนาของบุคคลที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

4.2 ความปรารถนาของบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมาก

4.3 นโยบายการบริหารและปฏิบัติ Steers ระบุว่า นโยบายจะช่วยฝ่ายบริหารให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ คือ

4.3.1 การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน

4.3.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากร

4.3.3 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน

4.3.4 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ

Gibson, et al. (1979, pp. 29-30) ใช้ทฤษฎีระบบ (System Approach) เป็นกรอบในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิต (Productivity) หมายถึง กิจกรรมการผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

2. ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง กิจกรรมการสนองตอบความสนใจของสมาชิก

3. การพัฒนา (Development) หมายถึง กิจกรรมการลงทุนในทรัพย์สินด้านบุคลากรขององค์การ (Human Assets) โดยเฉพาะการฝึกอบรมและการพัฒนา

Arnold & Feldman (1986, p. 6) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์การ (Organizational Effectiveness) หมายถึง ระดับของการปฏิบัติงานที่องค์การคาดหวัง หรือวางแผนไว้ สามารถบรรลุหรือสำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากนั้นยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การที่มีประสิทธิผล ได้แก่

1. การเจริญเติบโตขององค์การ (Growth) เช่น จำนวนของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่เพิ่มขึ้น

2. การได้มาซึ่งทรัพยากรทางการจัดการ (Resource Acquisition) อันเป็นความสามารถขององค์การในการสรรหาปัจจัยนำเข้าตามกรอบการพิจารณาองค์การ ได้แก่ ทุน คน วัตถุดิบ และแนวความคิดใหม่ ๆ เป็นต้น



3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ขององค์กร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงไปทั้งในส่วนของผู้รับบริการ คู่แข่งขัน พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4. นวัตกรรม (Innovation) คือ ความสามารถขององค์กรในการคิดสิ่งใหม่ ๆ เช่น การให้บริการรูปแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือระบบการจัดการที่ทันสมัย เป็นต้น

5. ผลผลิตการให้บริการ (Productivity) คือ การจัดหาบริการที่มีคุณค่าในระดับสูง โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด หรือความมีประสิทธิภาพในการจัดการ

6. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer/Client Satisfaction) และความพึงพอใจความผูกพันของพนักงาน หรือสมาชิกที่มีต่อองค์กร

ผู้วิจัยนำการวัดประสิทธิผลขององค์กรตามแนวคิดของ Steers ประกอบด้วย 1) ลักษณะขององค์กร 2) บทบาทของเทคโนโลยี 3) ลักษณะของสภาพแวดล้อม และ 4) ลักษณะของบุคคลในองค์กร มาเป็นกรอบในการวิจัย เนื่องจากฝ่ายบริหารทรัพย์สินเป็นหน่วยงานที่เล็ก เห็นได้จากการมีบุคลากรเพียง 48 คน แต่มีงานที่มากมาย และเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการทำรายได้ให้องค์กร และพื้นที่ในการทำงานกว้างขวางต้องใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงาน อีกทั้งสภาพแวดล้อมและบุคลากรจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเป็นอย่างดีจึงจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ ดังนั้นตัวแปรเหล่านี้ก็ใกล้เคียงกับงานที่ต้องการวัดประสิทธิผล

#### 4. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการรถไฟแห่งประเทศไทย

##### 4.1 ประวัติความเป็นมาของการรถไฟแห่งประเทศไทย

(กระทรวงคมนาคม, <http://www.railway.co.th/>, 24 กรกฎาคม 2559)

ประเทศไทยก่อนแผ่นดินพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 สภาพบ้านเมืองมีความเจริญน้อย ไม่มีถนนหนทางที่จะไปมาหาสู่กันได้มาก การเดินทางไปมาหาสู่กัน ตลอดจนการค้าขายขนส่งในสมัยนั้นต้องใช้ ช้าง ม้า วัว ควายเทียมเกวียนลัดเลาะไปตามทุ่งกว้างและป่าทึบ ใช้แม่น้ำลำคลองเป็นพื้น

ครั้นถึงวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2398 สมเด็จพระนางเจ้าวิคตอเรียแห่งเกรทบริเทน ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้มิสเตอร์แฮร์รี สมิท ปาร์ก ซึ่งเป็นกงสุลเมืองเอ็ดมิง เป็นราชทูต นำเครื่องราชบรรณาการมาถวายพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 4 โดยมีรถไฟจำลองย่อส่วนมาจากของจริง ประกอบด้วยรถจักรไอน้ำ และรถพ่วงครบขบวน เดินบนรางด้วยแรงไอน้ำ ทำนองเดียวกับรถไฟใหญ่ที่ใช้อยู่บนเกาะอังกฤษ รวมมากับของถวายอย่างอื่น ขบวนรถไฟจำลองนี้ สมเด็จพระนางเจ้าวิคตอเรีย ทรงมีพระราชประสงค์จะให้ เป็นเครื่องดลพระราชหฤทัยพระเจ้ากรุงสยาม ให้ทรงมีพระราชดำริการสถาปนากิจการรถไฟขึ้นในราชอาณาจักรไทย

ซึ่งก็ได้ก่อให้เกิดความสนใจในราชสำนัก และผู้พบเห็นในสมัยนั้นมาก แต่การที่มีได้มีกิจการรถไฟเกิดขึ้นในเมืองไทยระหว่างรัชสมัยของพระองค์ท่านนั้น พออนุมานได้ว่าน่าจะเป็นเพราะการคลัง

ของประเทศไทย ยังไม่มั่นคงเพียงพอประการหนึ่ง กับอีกประการหนึ่งชะรอยจะเป็นด้วยความจำเป็นในด้านการคมนาคมในประเทศ ยังไม่เร่งรื้อเท่ากับในรัชสมัยต่อมา

ต่อมาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 เหตุการณ์ทางด้านการเมือง สืบเนื่องมาจากนโยบายขยายอาณานิคมของอังกฤษและฝรั่งเศส แผ่มาครอบคลุมบริเวณแหลมอินโดจีน พระองค์ท่านทรงตระหนักถึงความสำคัญของการคมนาคมโดยเส้นทางรถไฟ เพราะการใช้แต่ทางเกวียน และแม่น้ำลำคลองเป็นพื้นนั้น ไม่เพียงพอแก่การบำรุงรักษาพระราชอาณาเขต ราษฎรที่อยู่ห่างไกลจากเมืองหลวงมีจิตใจโน้มเอียงไปทางชาติใกล้เคียง สมควรที่จะสร้างทางรถไฟขึ้นในประเทศ ติดต่อกับมณฑลชายแดนก่อนอื่น เพื่อสะดวกแก่การปกครอง ตรวจตราป้องกันการถูกรุกรานเป็นการเปิดภูมิภาคประเทศให้ประชาชนพลเมืองเข้าบุกเบิกพื้นที่รกร้างว่างเปล่า ให้เป็นประโยชน์ทางเศรษฐกิจของประเทศ และจะเป็นเส้นทางขนส่งผู้โดยสาร และสินค้าไปมาถึงกันได้ง่ายยิ่งขึ้น ดังนั้นในปี พ.ศ. 2430 จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เซอร์แอนดรูว์ คลาก และบริษัทบั้นชาร์ด แมกทัก การ์ท โลเธอร์ ทำการสำรวจเส้นทางรถไฟจากกรุงเทพฯ ถึงเชียงใหม่ และมีทางแยกตั้งแต่สระบุรีถึงนครราชสีมาสายหนึ่ง จากอุตรดิตถ์ถึงตำบลท่าเรือริมฝั่งแม่น้ำโขงสายหนึ่ง และจากเมืองเชียงใหม่ไปยังเชียงราย เชียงแสนหลวงอีกสายหนึ่ง โดยให้ทำการสำรวจให้แล้วเสร็จเป็นตอน ๆ ทั้งสองฝ่ายได้ลงนามในสัญญา เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2430

เมื่อได้สำรวจแนวทางต่าง ๆ แล้ว พิจารณาเห็นว่าจุดแรกที่สมควรจะสร้างทางรถไฟเชื่อมกับเมืองหลวงของไทยก่อนอื่น คือ นครราชสีมา ดังนั้นในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2433 จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งกรมรถไฟขึ้น สังกัดอยู่ในกระทรวงโยธาธิการ อันมีพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้ากรมขุนนริศรานุวัดติวงศ์ ทรงเป็นเสนาบดี และนาย เค. เบทเก ชาวเยอรมัน เป็นเจ้ากรมรถไฟ พร้อมกันนั้นได้เปิดประมูลสร้างทางรถไฟสายกรุงเทพ - นครราชสีมา เป็นสายแรก ณ ที่ทำการรถไฟกรุงเทพ ปรากฏว่า มร. ยีมูเร แคมป์เบล ชาวอังกฤษ ซึ่งมีห้างชาติิน เมเทอซัน แห่งอังกฤษ เป็นผู้ค้าประมูลได้ในราคาต่ำสุด 9,956,164.00 บาท พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงทรงพระราชทานพระบรมราชานุมัติ ให้ดำเนินการก่อสร้างทางรถไฟสายนี้ต่อไป และทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ เสด็จพระราชดำเนินประกอบพระราชพิธีทำพระฤกษ์ เริ่มก่อสร้างทางรถไฟสายนี้ เมื่อวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2434 ณ บริเวณย่านสถานีกรุงเทพปัจจุบัน

จากนั้นการก่อสร้างทางรถไฟก็ได้เริ่มขึ้น จนถึงปี พ.ศ. 2439 การก่อสร้างทางรถไฟสาย นครราชสีมาได้เสร็จเรียบร้อย พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงได้เสด็จพระราชดำเนินไปทรงเปิดการเดินรถไฟสายนี้ ระหว่างสถานีกรุงเทพฯ - อยุธยา ระยะทาง 71 กิโลเมตร ขึ้นเป็นครั้งแรก ซึ่งการรถไฟแห่งประเทศไทยได้ถือเอาวันที่ 26 มีนาคม เป็นวันสถาปนากิจการรถไฟมาจนกระทั่งปัจจุบัน

ต่อมาจากนั้น ได้เปิดการเดินรถต่อไปอีกเป็นระยะ ๆ จากอยุธยาถึงแก่งคอย มวกเหล็ก ปากช่อง จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2443 การสร้างทางรถไฟสายนครราชสีมา ได้เสร็จเรียบร้อย พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงได้เสด็จพระราชดำเนินไปทรงเปิดการเดินรถไฟสายนี้อีกครั้ง



หนึ่ง เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2443 ระยะทางจากกรุงเทพฯ – นครราชสีมา ยาวทั้งสิ้น 265 กิโลเมตร สิ้นเงินในการก่อสร้างทางรถไฟสายนี้ 17,585,000.00 บาท

เมื่อการก่อสร้างทางรถไฟสายแรกสำเร็จลงตามพระราชประสงค์แล้ว ก็ทรงพิจารณาสร้างทางรถไฟสายอื่นต่อไป จนกระทั่งสิ้นรัชสมัยของพระองค์ในปี พ.ศ. 2453 นั้น มีทางรถไฟที่เปิดใช้การเดินทางรวมทั้งสิ้น 932 กิโลเมตร

ภายหลังจากที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เสด็จเถลิงถวัลย์ราชสมบัติแทนพระบรมราชชนก ก็ได้ทรงพิจารณาเห็นว่ากิจการของกรมรถไฟสายเหนือ และกรมรถไฟสายใต้ ซึ่งแยกกันอยู่ไม่สะดวกแก่การบังคับบัญชา และบริหารงาน ตลอดจนไม่เป็นที่ประหยัดค่าใช้จ่าย ดังนั้นเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2460 จึงได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้รวมกิจการรถไฟทั้ง 2 กรม เข้าเป็นกรมเดียวกัน เรียกว่า “กรมรถไฟหลวง” ก็ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้พระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการกรมรถไฟหลวงพระองค์แรก

นอกจากนั้นพระองค์ยังทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ กำหนดให้เปลี่ยนขนาดทางรถไฟมาเป็นขนาด 1.00 เมตร ให้เหมือนกันทั้งหมด ซึ่งเป็นขนาดเท่ากับทางรถไฟแหลมมลายู พม่า และอินโดจีน สำหรับทางรถไฟที่แต่เดิมสร้างไว้เป็นขนาด 1.435 เมตร เฉพาะฝั่งตะวันออกของแม่น้ำเจ้าพระยานั้น ก็ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรมราชานุมัติให้ค่อย ๆ จัดการแก้ไขลดลงเป็นทางขนาด 1.00 เมตร เท่ากับทางรถไฟฝั่งตะวันตกของแม่น้ำเจ้าพระยาที่ละตอน ๆ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลากำหนด 10 ปี

ในสมัยที่พระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน ทรงเป็นผู้บัญชาการกรมรถไฟหลวงอยู่นั้น ทรงเล็งเห็นการไกลและทรงตระหนักดีว่าการใช้รถจักรไอน้ำลากจูงขบวนรถ นอกจากจะไม่สะดวกและประหยัดแล้ว ลูกไฟที่กระจัดกระจายออกมายังเป็นอันตรายได้ พระองค์จึงทรงสั่งรถจักรดีเซลจำนวน 2 คัน มาจากประเทศสวิสเซอร์แลนด์ เข้ามาใช้เป็นครั้งแรก ซึ่งรถจักรดีเซลไฟฟ้าคันแรก เลขที่ 21 ได้ออกวิ่งรับใช้ประชาชน เมื่อปี พ.ศ. 2471 ปัจจุบันรถจักรประวัติศาสตร์คันนี้ยังคงอยู่ ซึ่งการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้นำมาติดตั้งที่ตึกบัญชาการรถไฟเพื่อให้อนุชนรุ่นหลังได้ศึกษาหาความรู้ต่อไป และเนื่องจากพระองค์ทรงเป็นผู้ให้กำเนิดรถจักรดีเซลขึ้นในเมืองไทย รถจักรดีเซลทุกคันที่ใช้การอยู่ในการรถไฟแห่งประเทศไทย ขณะนี้จึงได้ประดับเครื่องหมาย “บูรฉัตร” อันเป็นพระนามของพระองค์ ติดไว้ที่ด้านข้างของรถจักรดีเซลทุกคันที่สั่งเข้ามา เพื่อเป็นการระลึกและเทิดพระเกียรติแห่งพระองค์ท่านสืบไป

กิจการรถไฟซึ่งได้เริ่มตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 นับแต่ปี พ.ศ. 2439 จนกระทั่งสิ้นรัชสมัยของพระองค์ในปี พ.ศ. 2453 มีทางรถไฟที่เปิดใช้เดินทางทั้งสิ้น 932 กิโลเมตร และกำลังอยู่ระหว่างการก่อสร้างยังไม่แล้วเสร็จอีก 690 กิโลเมตร ในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 มีทางรถไฟที่เปิดใช้ทั้งหมด 2,581 กิโลเมตร และยังอยู่ในระหว่างการก่อสร้างอีก 497 กิโลเมตร



ส่วนในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 พระองค์ก็ทรงดำเนินรัฐประศาสนโยบายในการบำรุงการคมนาคมเช่นเดียวกับรัชกาลก่อน ๆ แต่เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยกำลังปั่นป่วน ดังนั้น การสร้างทางรถไฟในสมัยนี้จึงเป็นไปได้อย่างล่าช้า โดยมีทางรถไฟเพิ่มขึ้นใหม่อีกเพียง 418 กิโลเมตร

กิจการรถไฟในสมัยพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล รัชกาลที่ 8 ก็เช่นเดียวกันกับรัชกาลก่อน ประเทศไทยต้องประสบกับสภาวะทางการเงิน และสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้การก่อสร้างทางรถไฟไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ในรัชกาลนี้มีทางรถไฟเพิ่มขึ้นอีกเพียง 259 กิโลเมตร

สำหรับกิจการรถไฟ ในสมัยพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาภูมิพล รัชกาลปัจจุบันในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 กิจการรถไฟประสบภัยสงครามอย่างหนัก ทรัพย์สินทั้งทางอาคาร และรถจักรล้อเลื่อนได้รับความเสียหายมาก จำต้องเริ่มบูรณะฟื้นฟูให้กลับสู่สภาพเดิมโดยเร็ว ถ้าจะอาศัยเงินลงทุนจากงบประมาณของรัฐแหล่งเดียวจะไม่ทันการณ์ รัฐบาลจึงต้องขอกู้เงินจากธนาคารโลกมาสมทบ ในระหว่างการเจรจาขอกู้เงินนั้น ธนาคารโลกได้เสนอให้รัฐปรับปรุงองค์กรของกรมรถไฟหลวงให้มีอิสระกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารกิจการรถไฟในเชิงธุรกิจ

ในปี พ.ศ. 2494 รัฐบาลในสมัย จอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ได้พิจารณาเห็นสมควรจัดตั้งกิจการรถไฟเป็นเอกเทศ จึงได้เสนอร่างพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 ต่อรัฐสภา และได้มีพระบรมราชโองการให้ตราเป็นพระราชบัญญัติขึ้นไว้ตามที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับลงวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2494 กรมรถไฟหลวงจึงเปลี่ยนฐานะมาเป็นรัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปการภายใต้ชื่อว่า “การรถไฟแห่งประเทศไทย” ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2494 เป็นต้นมา โดยการดำเนินงานอยู่ภายใต้ พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494

คณะรัฐมนตรีได้แต่งตั้งคณะกรรมการรถไฟแห่งประเทศไทยขึ้น ควบคุมกิจการขององค์การประกอบด้วยประธานกรรมการ 1 คน คณะกรรมการอีก 6 คน ผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และรัฐได้มอบเงินจำนวน 30 ล้านบาท ให้เป็นเงินสมทบทุนประเดิมของการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งมีพลเอกจรรยา รัตนกุล เสรีเริงฤทธิ์ เป็นผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2594 ซึ่งในหลักการรัฐควบคุมการแต่งตั้งและปลดผู้บริหาร คุมอัตราเงินเดือนพนักงานและค่าระวาง คุมการเปิด-ปิดเส้นทางและการบริการ และการควบคุมการลงทุนทั้งหมด แต่หากดำเนินงานขาดทุน รัฐชดเชยให้เท่าจำนวนที่ขาด

#### 4.2 ภารกิจของการรถไฟแห่งประเทศไทย

ภารกิจตามพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งการรถไฟแห่งประเทศไทยว่า ให้จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการรถไฟ เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน และดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับการขนส่งของรถไฟและธุรกิจอื่น ซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการรถไฟ โดยให้การรถไฟฯ มีอำนาจที่จะกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นอำนาจเช่นนี้ให้รวมถึง

1. สร้างชื่อ จัดหา จำหน่าย เช่า ให้เช่า และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการรถไฟ
2. ชื่อ จัดหา เช่า ให้เช่า ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง จำหน่าย หรือดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินใด ๆ
3. กำหนดอัตราค่าภาระในการใช้รถไฟ บริการและความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการรถไฟ และจัดระเบียบเกี่ยวกับวิธีชำระค่าภาระดังกล่าว
4. จัดระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการใช้รถไฟ บริการและความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการรถไฟ
5. กู้ยืมเงิน
6. รับ - ส่ง เงินทางรถไฟ
7. รับขนส่งคนโดยสาร สินค้า พัสดุภัณฑ์และของอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับกิจการรถไฟ

หน้าที่ความรับผิดชอบ นอกจากจะให้บริการด้านการโดยสารและสินค้า (มีผู้ใช้บริการด้านการโดยสารปีละประมาณ 88 ล้านคน และขนส่งสินค้าประมาณปีละ 8.8 ล้านตัน) แล้ว การรถไฟแห่งประเทศไทย ยังจัดบริการนำเที่ยวทางรถไฟประเภทไปเช้า-เย็นกลับ เพื่อให้ประชาชนได้พักผ่อนหย่อนใจในวันหยุดและวันสุดสัปดาห์อีกหลายแห่ง รวมทั้งได้ร่วมกับเอกชนจัดนำเที่ยวประเภทพักค้างคืนขึ้นอีกหลายแห่งด้วย

#### 4.3 การบริหารงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย

การบริหารงาน การกำหนดนโยบายและการควบคุมดูแลทั่วไปในการบริหารงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการรถไฟแห่งประเทศไทย อันประกอบด้วยประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอีก 6 คน ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี ผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทยในฐานะหัวหน้าผู้บริหารเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมมีอำนาจหน้าที่กำกับโดยทั่วไป และมีอำนาจสั่งการให้การรถไฟแห่งประเทศไทย แกล้งข้อเท็จจริง เสนอความเห็น ทำรายงานชี้แจงข้อเท็จจริง แสดงความคิดเห็นหรือทำรายงานอื่นก็ได้

ปัจจุบันการรถไฟแห่งประเทศไทย มีระยะทางที่เปิดทำการเดินรถแล้ว รวมทั้งสิ้น 4,131 กิโลเมตร โดยเป็นทางคู่ช่วง กรุงเทพ-รังสิต ระยะทาง 30 กิโลเมตร และเป็นทางสามช่วงรังสิต-ชุมทางบ้านภาชี ระยะทาง 60 กิโลเมตร โดยมีเส้นทางดังนี้

ทางสายเหนือ ถึงจังหวัดเชียงใหม่ ระยะทาง 751 กิโลเมตร

ทางสายใต้ ถึงจังหวัดนราธิวาส (สุไหงโก-ลก) ระยะทาง 1,159 กิโลเมตร และสถานีปางดงเบงกาลี ระยะทาง 974 กิโลเมตร

ทางสายตะวันออก ถึงจังหวัดสระแก้ว (อรัญประเทศ) ระยะทาง 225 กิโลเมตร และสัตหีบ ระยะทาง 134 กิโลเมตร



ทางสายตะวันออกเฉียงเหนือ ถึงจังหวัดอุบลราชธานี ระยะทาง 575 กิโลเมตร และจังหวัดหนองคาย ระยะทาง 624 กิโลเมตร

ทางสายตะวันตก ถึงจังหวัดกาญจนบุรี (น้ำตกเขาพัง) ระยะทาง 210 กิโลเมตร

ทางสายวงเวียนใหญ่ ถึงมหาชัย ระยะทาง 31 กิโลเมตร

นอกจากนี้ยังมีการสร้างทางอีกหลายเส้นทาง อาทิ คลองสิบเก้า - บ้านภาษี - แก่งคอย และศรีราชา - แหลมฉบัง - เขาชีจรรย์ - มาบตาพุด เพื่อให้รับโครงการพัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกอีกด้วย

โครงสร้างของการรถไฟแห่งประเทศไทย ปัจจุบันแบ่งเป็นฝ่ายและสำนักงาน ตามลักษณะของงาน หรือเรียกว่า Function/Production Oriented ประกอบด้วย ผู้ว่าการ 1 คน รองผู้ว่าการ 7 คน ผู้ช่วยผู้ว่าการ 2 คน ผู้ตรวจการรถไฟฯ 4 คน 14 ฝ่าย 9 สำนักงาน 3 ศูนย์ และ 2 กอง

การรถไฟแห่งประเทศไทยแบ่งส่วนงานและหน้าที่บริหารโดยจัดแบ่งไว้ดังนี้

1. ส่วนงานขึ้นตรงต่อคณะกรรมการรถไฟแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย ศูนย์ประสานงานและเลขานุการคณะกรรมการรถไฟแห่งประเทศไทย
2. ส่วนงานขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบของการรถไฟแห่งประเทศไทยประกอบด้วย ฝ่ายตรวจสอบภายใน
3. ส่วนงานขึ้นตรงต่อผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย
  - 3.1 สำนักงานผู้ตรวจการรถไฟ
  - 3.2 ศูนย์บริหารความเสี่ยง
  - 3.3 กองบังคับการตำรวจรถไฟ
4. กลุ่มยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย
  - 4.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
  - 4.2 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 4.3 สำนักงานนโยบาย แผน วิจัยและพัฒนา
  - 4.4 ศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟ
5. กลุ่มอำนวยการ ประกอบด้วย
  - 5.1 ฝ่ายการเงินและการบัญชี
  - 5.2 ฝ่ายการพัสดุ
  - 5.3 สำนักงานอาณาบาล
  - 5.4 สำนักงานแพทย์
6. กลุ่มโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย
  - 6.1 ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง
  - 6.2 ฝ่ายการช่างโยธา



7. กลุ่มบริหารรถไฟฟ้า ประกอบด้วย
  - 7.1 ฝ่ายการอาณัติสัญญาและโทรคมนาคม
  - 7.2 สำนักงานบริหารโครงการระบบรถไฟฟ้า
8. กลุ่มธุรกิจการเดินรถ ประกอบด้วย
  - 8.1 ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ
  - 8.2 ฝ่ายบริการโดยสาร
  - 8.3 ฝ่ายบริการสินค้า
  - 8.4 สำนักงานยุทธศาสตร์ธุรกิจการเดินรถ
9. กลุ่มธุรกิจการซ่อมบำรุงรถจักรและล้อเลื่อน ประกอบด้วย
  - 9.1 ฝ่ายการช่างกล
  - 9.2 สำนักงานจัดหาพัสดุซ่อมบำรุง
10. กลุ่มธุรกิจการบริหารทรัพย์สิน ประกอบด้วย
  - 10.1 ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน
  - 10.2 ฝ่ายบริหารโครงการพัฒนาที่ดิน
11. ส่วนงานผู้ช่วยผู้ว่าการด้านบริหาร ประกอบด้วย
  - 11.1 สำนักงานผู้ว่าการ
  - 11.2 ศูนย์ประชาสัมพันธ์
12. ส่วนงานผู้ช่วยผู้ว่าการด้านปฏิบัติการ ประกอบด้วย
  - กองควบคุมการปฏิบัติการ

การบริหารงานของแต่ละกลุ่ม ฝ่าย สำนักงาน ศูนย์ กอง มีรองผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่าย วิศวกรใหญ่ หัวหน้าสำนักงาน ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้ากอง และตำแหน่งอื่น ๆ แล้วแต่กรณี เป็นผู้บังคับบัญชาควบคุมรับผิดชอบ ภายใต้การกำกับดูแลของผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย

#### 4.4 โครงสร้างฝ่ายบริหารทรัพย์สินปัจจุบัน

ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน และบริหารจัดการการใช้ประโยชน์จากที่ดินและทรัพย์สินในเชิงธุรกิจ ซึ่งมีที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์กระจายอยู่ทั่วประเทศรวมทั้งสิ้น ประมาณ 234,976 ไร่ เพื่อให้การรถไฟแห่งประเทศไทยได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุด โดยการให้เช่า หรือร่วมลงทุนกับภาครัฐ และภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ อาคาร สถานที่ย่านสถานี และสนามกอล์ฟการรถไฟแห่งประเทศไทย ให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายที่การรถไฟแห่งประเทศไทยกำหนด มีผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพย์สิน เป็นผู้บังคับบัญชาควบคุมรับผิดชอบ และมีรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพย์สิน จำนวนสองคน คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายด้านบริหาร และรองผู้อำนวยการฝ่ายด้านบริหารโครงการ ภายใต้การกำกับของหัวหน้าหน่วยธุรกิจการบริหารทรัพย์สิน แบ่งส่วนงานออกเป็นดังนี้

## 1. กองบริหารงานทั่วไป

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุม กำกับดูแล วางแผนการให้บริการด้านงานธุรการ งานบุคคล งานการเงินและบัญชี งานสวัสดิการ งานพัสดุ งานลูกค้าสัมพันธ์ การจัดทำงบประมาณทำการ และงบประมาณลงทุนประจำปีของฝ่ายบริหารทรัพย์สินให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน ประกอบด้วยหน่วยงานระดับแผนกในสังกัด จำนวน 2 แผนก คือ

### 1.1 แผนกบริหารงานทั่วไป

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุมดูแลงานธุรการ งานบุคคล งานการเงินและบัญชี งานสวัสดิการ งานพัสดุ การจัดทำงบประมาณทำการ และงบประมาณลงทุนประจำปีของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน

### 1.2 แผนกลูกค้าสัมพันธ์

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุมดูแลการให้บริการ การประชาสัมพันธ์ และการให้ข้อมูลข่าวสารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน

## 2. กองมาตรฐานและนิติการ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ วางแผน ควบคุม และตรวจสอบงานด้านกฎหมายและนิติกรรม ให้คำปรึกษาแนะนำ พิจารณาปัญหาข้อกฎหมายเกี่ยวกับการเช่าและจัดประโยชน์ พิจารณาเงื่อนไข ประกาศเชิญชวน สัญญาต่าง ๆ จดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม ตลอดจนดำเนินคดี และบังคับคดีที่เกี่ยวกับการเช่าและจัดประโยชน์ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วยหน่วยงานระดับแผนกในสังกัด จำนวน 2 แผนก คือ

### 2.1 งานมาตรฐานนิติการ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุม ตรวจสอบงานด้านกฎหมายและนิติกรรม ให้คำปรึกษา พิจารณาปัญหาข้อกฎหมายเกี่ยวกับการเช่าและจัดประโยชน์ พิจารณาเงื่อนไขประกาศเชิญชวน สัญญาต่าง ๆ จดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 2.2 งานปฏิบัติการนิติการ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ วางแผน ควบคุม การดำเนินคดี และบังคับคดีที่เกี่ยวกับการเช่าและการจัดประโยชน์ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

## 3. ศูนย์บริหารทรัพย์สิน 1

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนวยการวางแผน สั่งการ ควบคุมการออกแบบวางผังการใช้ที่ดิน อาคารและทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทยให้เกิดประโยชน์สูงสุด กำหนดหลักเกณฑ์การคิดผลตอบแทน การใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ ควบคุมดูแลการกำหนดเงื่อนไขประกาศเชิญชวน การติดตาม เปรียบเทียบการชำระค่าเช่า



และอื่น ๆ การยื่นประเมินภาษีต่าง ๆ ที่เกิดจากการให้เช่า หรือใช้สิทธิการเก็บรักษาเอกสารหลักฐาน เกี่ยวกับการให้เช่า หรือใช้สิทธิต่าง ๆ การจัดทำสัญญาเช่า และการบริหารให้เป็นไปตามสัญญา การ จัดทำงบประมาณรายได้ รายจ่าย ประจำปี อันเกิดจากการดำเนินการให้เช่า ตรวจสอบ ติดตาม เฝ้าระวัง การเก็บเงินค่าต่าง ๆ ที่ค้างชำระจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเขตพื้นที่รับผิดชอบในพื้นที่ภาคกลาง ภาค ตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยหน่วยงานระดับกองในสังกัด จำนวน 2 กอง คือ

### 3.1 กองจัดการทรัพย์สินภาคกลางและภาคตะวันออก

มีหน้าที่ความรับผิดชอบวางแผนควบคุมงานสถาปัตยกรรมที่เกี่ยวกับการออกแบบ แผนผัง โครงการจัดประโยชน์แบบแนวนแนว ตรวจสอบแบบด้านสถาปัตยกรรมที่เสนอโครงการ ประเมิน มูลค่าโครงการ ตรวจสอบผลการดำเนินงานก่อสร้างตามโครงการว่าถูกต้องตามสัญญาหรือไม่ ควบคุม การจัดทำแผนงานจัดประโยชน์ ประเมินผลตอบแทนการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย และปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนให้ได้มาตรฐานตลอดจนตรวจสอบงานจัดผลประโยชน์ เกี่ยวกับการแสวงหาและประมวลข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในด้านระเบียบ ข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพพื้นที่ สิ่งแวดล้อม เพื่อประกอบการพิจารณาในการวางแผน และกำหนด เงื่อนไขการจัดประโยชน์ ควบคุมการบริหารสัญญาเช่า และสัญญาใช้สิทธิในทรัพย์สินประเภทอื่น ๆ ตลอดจนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีเขตพื้นที่รับผิดชอบในพื้นที่ภาคกลาง และภาคตะวันออก ประกอบด้วยหน่วยงานระดับแผนกในสังกัดจำนวน 3 แผนก คือ

#### 3.1.1 งานตรวจสอบพื้นที่และแบบอาคารภาคกลางและภาคตะวันออก

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดำเนินการเกี่ยวกับงานเทคนิคด้านการรวบรวม ข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านการใช้พื้นที่ จัดเก็บข้อมูลลงในแผนผังการใช้ประโยชน์ ช่วย ดำเนินการสนับสนุนด้านเทคนิคต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณา และวางแผนการจัดประโยชน์ รวมทั้ง ดำเนินการเกี่ยวกับงานเทคนิคด้านการตรวจสอบแบบแปลนก่อสร้างของผู้เช่าที่จะปลูกสร้างในพื้นที่ที่ ได้รับสิทธิการเช่าจากการรถไฟแห่งประเทศไทย ตรวจสอบอาคารที่ปลูกสร้างในพื้นที่เช่าให้ถูกต้องตาม กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

#### 3.1.2 งานวิเคราะห์และดำเนินการให้เช่าภาคกลางและภาคตะวันออก

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุม ตรวจสอบ การจัดทำแผนงานจัด ประโยชน์ ประเมินผลตอบแทนการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ปรับปรุง ระเบียบการคิดค่าตอบแทนให้ได้มาตรฐาน โดยประมวลข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ด้าน ระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพิจารณา และวางแผนการจัดประโยชน์ จัดทำหนังสือและเอกสาร ตลอดจนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานบรรลุ เป้าหมายของหน่วยงาน



### 3.1.3 งานบริหารสัญญาเช่าภาคกลางและภาคตะวันออก

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุมและตรวจสอบงานจัดประโยชน์ เกี่ยวกับการบริหารสัญญาเช่า และสัญญาให้ใช้สิทธิในทรัพย์สินประเภทอื่น ๆ โดยมีพื้นที่รับผิดชอบในพื้นที่ภาคกลางและภาคตะวันออก ตลอดจนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน

### 3.2 กองจัดการทรัพย์สินภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ วางแผน ควบคุม งานสถาปัตยกรรมที่เกี่ยวกับการออกแบบผังโครงการจัดประโยชน์ แบบแนบแนว ตรวจสอบแบบด้านสถาปัตยกรรมที่เสนอโครงการ ประเมินมูลค่าโครงการ ตรวจสอบผลการดำเนินงานก่อสร้างตามโครงการว่าถูกต้องตามสัญญาหรือไม่ ควบคุมการจัดทำแผนงานจัดประโยชน์ ประเมินผลตอบแทนการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย และปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนให้ได้มาตรฐานตลอดจนตรวจสอบงานจัดผลประโยชน์เกี่ยวกับการแสวงหาและประมวลข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในด้านระเบียบข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพพื้นที่ สิ่งแวดล้อม เพื่อประกอบการพิจารณาในการวางแผน และกำหนดเงื่อนไขการจัดประโยชน์ ควบคุมการบริหารสัญญาเช่า และสัญญาให้สิทธิในทรัพย์สินประเภทอื่น ๆ ตลอดจนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีเขตพื้นที่รับผิดชอบในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยหน่วยงานระดับแผนกในสังกัด จำนวน 3 แผนก คือ

#### 3.2.1 งานตรวจสอบพื้นที่และแบบอาคารภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดำเนินการเกี่ยวกับงานเทคนิคด้านการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านการใช้พื้นที่ จัดเก็บข้อมูลลงในแผนผังการใช้ประโยชน์ ช่วยดำเนินการสนับสนุนด้านเทคนิคเพื่อประกอบการพิจารณา และวางแผนการจัดประโยชน์ รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับงานเทคนิคด้านการตรวจสอบแบบแปลนก่อสร้างของผู้เช่าที่จะปลูกสร้างในพื้นที่ที่ได้รับสิทธิการเช่าจากการรถไฟแห่งประเทศไทย ตรวจสอบอาคารที่ปลูกสร้างในพื้นที่เช่าให้ถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

#### 3.2.2 งานวิเคราะห์และดำเนินการให้เช่าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุม ตรวจสอบ การจัดทำแผนงาน จัดประโยชน์ ประเมินผลตอบแทนการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ปรับปรุงระเบียบการคิดค่าตอบแทนให้ได้มาตรฐาน โดยประมวลข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ด้านระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพิจารณา และวางแผนการจัดประโยชน์ จัดทำหนังสือและเอกสาร ตลอดจนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

### 3.2.3 งานบริหารสัญญาเช่าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุมและตรวจสอบงานจัดประโยชน์ เกี่ยวกับการบริหารสัญญาเช่า และสัญญาให้ใช้สิทธิในทรัพย์สินประเภทอื่น ๆ โดยมีพื้นที่รับผิดชอบในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตลอดจนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน

#### 4. ศูนย์บริหารทรัพย์สิน 2

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนวยการวางแผน สั่งการ ควบคุมการออกแบบวางผังการใช้ที่ดิน อาคารและทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทยให้เกิดประโยชน์สูงสุด กำหนดหลักเกณฑ์การคิดผลตอบแทน การใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทยให้เป็นมาตรฐานและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ ควบคุมดูแลการกำหนดเงื่อนไขประกาศเชิญชวน การติดตาม เรังรัดการชำระค่าเช่า และอื่น ๆ การยื่นประเมินภาษีต่าง ๆ ที่เกิดจากการให้เช่าหรือใช้สิทธิ การเก็บรักษาเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการให้เช่า หรือใช้สิทธิต่าง ๆ การจัดทำสัญญาเช่า และการบริหารให้เป็นไปตามสัญญา การจัดทำงบประมาณรายได้ รายจ่ายประจำปีอันเกิดจากการดำเนินการให้เช่า ตรวจสอบ ติดตาม เรังรัดการเก็บเงินค่าต่าง ๆ ที่ค้างชำระจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีเขตพื้นที่รับผิดชอบในพื้นที่ภาคเหนือ และภาคใต้ ประกอบด้วยหน่วยงานระดับกองในสังกัด จำนวน 2 กอง คือ

##### 4.1 กองจัดการทรัพย์สินภาคเหนือ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ วางแผน ควบคุมงานสถาปัตยกรรมที่เกี่ยวกับการออกแบบแผนผังโครงการจัดประโยชน์ แบบแนบแนว ตรวจสอบแบบด้านสถาปัตยกรรมที่เสนอโครงการประเมินมูลค่าโครงการ ตรวจสอบผลการดำเนินงานก่อสร้างตามโครงการว่าถูกต้องตามสัญญาหรือไม่ ควบคุมการจัดทำแผนงานจัดประโยชน์ ประเมินผลตอบแทนการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย และปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนให้ได้มาตรฐานตลอดจนตรวจสอบงานจัดผลประโยชน์เกี่ยวกับการแสวงหาและประมวลข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในด้านระเบียบ ข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพพื้นที่ สิ่งแวดล้อม เพื่อประกอบการพิจารณาในการวางแผน และกำหนดเงื่อนไขการจัดประโยชน์ ควบคุมการบริหารสัญญาเช่า และสัญญาให้สิทธิในทรัพย์สินประเภทอื่น ๆ ตลอดจนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีเขตพื้นที่รับผิดชอบในพื้นที่ภาคเหนือ ประกอบด้วยหน่วยงานระดับแผนกในสังกัด จำนวน 3 แผนก คือ

##### 4.1.1 งานตรวจสอบพื้นที่และแบบอาคารภาคเหนือ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดำเนินการเกี่ยวกับงานเทคนิคด้านการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านการใช้พื้นที่ จัดเก็บข้อมูลลงในแผนผังการใช้ประโยชน์ ช่วยดำเนินการสนับสนุนด้านเทคนิคต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณา และวางแผนการจัดประโยชน์ รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับงานเทคนิคด้านการตรวจสอบแบบแปลนก่อสร้างของผู้เช่าที่จะปลูกสร้างในพื้นที่ที่



ได้รับสิทธิการเช่าจากการรถไฟแห่งประเทศไทย ตรวจสอบอาคารที่ปลูกสร้างในพื้นที่เช่าให้ถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

#### 4.1.2 งานวิเคราะห์และดำเนินการให้เช่าภาคเหนือ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุม ตรวจสอบ การจัดทำแผนงานจัดประโยชน์ ประเมินผลตอบแทนการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ปรับปรุงระเบียบการคิดค่าตอบแทนให้ได้มาตรฐาน โดยประมวลข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ด้านระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพิจารณา และวางแผนการจัดประโยชน์จัดทำหนังสือและเอกสาร ตลอดจนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

#### 4.1.3 งานบริหารสัญญาเช่าภาคเหนือ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุมและตรวจสอบงานจัดประโยชน์ เกี่ยวกับการบริหารสัญญาเช่า และสัญญาให้ใช้สิทธิในทรัพย์สินประเภทอื่น ๆ โดยมีพื้นที่รับผิดชอบในพื้นที่ภาคเหนือ ตลอดจนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน

### 4.2 กองจัดการทรัพย์สินภาคใต้

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ วางแผน ควบคุม งานสถาปัตยกรรมที่เกี่ยวกับการออกแบบแผนผังโครงการจัดประโยชน์ แบบแนบแนว ตรวจสอบแบบด้านสถาปัตยกรรมที่เสนอโครงการประเมินมูลค่าโครงการ ตรวจสอบผลการดำเนินงานก่อสร้างตามโครงการว่าถูกต้องตามสัญญาหรือไม่ ควบคุมการจัดทำแผนงานจัดประโยชน์ ประเมินผลตอบแทนการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย และปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนให้ได้มาตรฐานตลอดจนตรวจสอบงานจัดผลประโยชน์เกี่ยวกับการแสวงหาและประมวลข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในด้านระเบียบ ข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพพื้นที่ สิ่งแวดล้อม เพื่อประกอบการพิจารณาในการวางแผน และกำหนดเงื่อนไขการจัดประโยชน์ ควบคุมการบริหารสัญญาเช่า และสัญญาใช้สิทธิในทรัพย์สินประเภทอื่น ๆ ตลอดจนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีเขตพื้นที่รับผิดชอบในพื้นที่ภาคใต้ ประกอบด้วยหน่วยงานระดับแผนกในสังกัด จำนวน 3 แผนก คือ

#### 4.2.1 งานตรวจสอบพื้นที่และแบบอาคารภาคใต้

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดำเนินการเกี่ยวกับงานเทคนิคด้านการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านการใช้พื้นที่ จัดเก็บข้อมูลลงในแผนผังการใช้ประโยชน์ ช่วยดำเนินการสนับสนุนด้านเทคนิคต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณา และวางแผนการจัดประโยชน์ รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับงานเทคนิคด้านการตรวจสอบแบบแปลนก่อสร้างของผู้เช่าที่จะปลูกสร้างในพื้นที่ที่

ได้รับสิทธิการเช่าจากการรถไฟแห่งประเทศไทย ตรวจสอบอาคารที่ปลูกสร้างในพื้นที่เช่าให้ถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

#### 4.2.2 งานวิเคราะห์และดำเนินการให้เช่าภาคใต้

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุม ตรวจสอบ การจัดทำแผนงานจัดประโยชน์ ประเมินผลตอบแทนการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ปรับปรุงระเบียบการคิดค่าตอบแทนให้ได้มาตรฐาน โดยประมวลข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ด้านระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพิจารณา และวางแผนการจัดประโยชน์ จัดทำหนังสือและเอกสาร ตลอดจนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

#### 4.2.3 งานบริหารสัญญาเช่าภาคใต้

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุมและตรวจสอบงานจัดประโยชน์เกี่ยวกับการบริหารสัญญาเช่า และสัญญาให้ใช้สิทธิในทรัพย์สินประเภทอื่น ๆ โดยมีพื้นที่รับผิดชอบในพื้นที่ภาคใต้ ตลอดจนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน

### 5. ศูนย์พัฒนาธุรกิจและโครงการขนาดใหญ่

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนวยการ และวางแผนการจัดประโยชน์ที่ดิน อาคาร และทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่มีมูลค่าของโครงการตั้งแต่หนึ่งพันล้านบาทขึ้นไป โดยให้เช่าหรือร่วมลงทุนกับภาครัฐ เอกชน หรือรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ กำหนดหลักเกณฑ์การคิดผลตอบแทน การใช้ประโยชน์ในที่ดินหรือทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการรถไฟแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยหน่วยงานระดับกองในสังกัด จำนวน 2 กอง คือ

#### 5.1 กองพัฒนาธุรกิจการบริหารทรัพย์สิน

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดนโยบายและกลยุทธ์โครงการพัฒนาจัดประโยชน์ที่ดิน และทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย กำหนดพื้นที่ที่มีแนวโน้มในเชิงพัฒนา เพื่อการจัดประโยชน์ ควบคุมการจัดทำผังการจัดประโยชน์ และผังเขตเช่าที่ดิน และทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทยให้เกิดประโยชน์ และรายได้ต่อการรถไฟแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยหน่วยงานระดับแผนกในสังกัด จำนวน 2 แผนก คือ

##### 5.1.1 งานวิเคราะห์และวางแผน

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ วิเคราะห์ และจัดทำแผนโครงการพัฒนาจัดประโยชน์ที่ดิน และทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย กำหนดพื้นที่ที่มีแนวโน้มในเชิงพัฒนา เพื่อการจัดประโยชน์ ควบคุมการจัดทำผังการจัดประโยชน์ และผังเขตเช่าที่ดิน และทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการรถไฟแห่งประเทศไทย



### 5.1.2 งานพัฒนาธุรกิจและการตลาด

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินโครงการต่าง ๆ ในที่ดิน และ/หรือทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย การวางแผนด้านการตลาด รวมถึงการศึกษาหาผู้ร่วมพัฒนาโครงการเพื่อให้เกิดประโยชน์ และรายได้ต่อการรถไฟแห่งประเทศไทย

### 5.2 กองโครงการขนาดใหญ่

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ วางแผน ควบคุม การจัดประโยชน์ที่ดิน และทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทยในโครงการมีมูลค่าตั้งแต่หนึ่งพันล้านบาทขึ้นไป ประกอบด้วยหน่วยงานระดับแผนกในสังกัด จำนวน 3 แผนก คือ

#### 5.2.1 งานโครงการ 1

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุม ดำเนินการจัดประโยชน์ที่ดิน และทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ในโครงการมีมูลค่าตั้งแต่หนึ่งพันล้านบาทขึ้นไป

#### 5.2.2 งานโครงการ 2

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุม ดำเนินการจัดประโยชน์ที่ดิน และทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทยในโครงการมีมูลค่าตั้งแต่หนึ่งพันล้านบาทขึ้นไป

#### 5.2.3 งานบริหารสัญญาเช่า

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ บริหารจัดการ กำกับดูแล ติดตามการบริหารสัญญาเช่า และสัญญาให้ใช้สิทธิในทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่มีมูลค่าโครงการตั้งแต่หนึ่งพันล้านบาทขึ้นไป ให้เป็นไปตามสัญญา และพ.ร.บ.ว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

### 6. ศูนย์รายได้และสารสนเทศ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ วางแผน สั่งการ ควบคุมดูแล เร่งรัดเกี่ยวกับข้อมูลการให้เช่าที่ดิน และทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย การรับชำระเงินจากใบเสร็จรับเงิน การออกใบแจ้งหนี้หนี้ค้างชำระ รวมทั้งข้อมูลลูกค้า หรือผู้เช่า รายงานทางการเงิน เพื่อบริหารจัดการประมาณการรายรับรายจ่ายจากการให้เช่าที่ดิน และทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย รวมทั้งวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนา ออกแบบโปรแกรมเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการบริหารทรัพย์สิน และการปฏิบัติงานระบบคอมพิวเตอร์ของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน ประกอบด้วยหน่วยงานระดับกองในสังกัด จำนวน 2 กอง คือ

#### 6.1 กองรายได้ทรัพย์สิน

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุมให้มีการบันทึกรายการเช่า เช่น ค่าเช่า ค่าภาษี และค่าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการให้เช่าที่ดิน หรือทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย การรับชำระเงินจากสำเนาใบเสร็จรับเงิน จัดทำใบแจ้งหนี้ และรายงานทางการเงิน เพื่อการบริหารประมาณการรายรับรายจ่าย ประกอบด้วยหน่วยงานระดับแผนกในสังกัด จำนวน 2 แผนก คือ

### 6.1.1 งานบัญชีและรายได้ 1

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดำเนินการบันทึกรายการเช่า เช่น ค่าเช่า ค่าภาษี และค่าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการให้เช่าที่ดิน หรือทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย การรับชำระเงิน จากสำเนาใบเสร็จรับเงิน จัดทำใบแจ้งหนี้ และรายงานทางการเงิน เพื่อการบริหารประมาณการรายรับ รายจ่าย

### 6.1.2 งานบัญชีและรายได้ 2

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดำเนินการบันทึกรายการเช่า เช่น ค่าเช่า ค่าภาษี และค่าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการให้เช่าที่ดิน หรือทรัพย์สินของการรถไฟแห่งประเทศไทย การรับชำระเงิน จากสำเนาใบเสร็จรับเงิน จัดทำใบแจ้งหนี้ และรายงานทางการเงิน เพื่อการบริหารประมาณการรายรับ รายจ่าย

## 6.2 กองระบบสารสนเทศด้านบริหารทรัพย์สิน

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ วางแผน ควบคุม การพัฒนาและออกแบบโปรแกรม เกี่ยวกับระบบจัดการ เพื่อการบริหารทรัพย์สิน และการปฏิบัติระบบคอมพิวเตอร์ของฝ่ายบริหาร ทรัพย์สิน ให้คำปรึกษาแนะนำด้านคอมพิวเตอร์แก่ผู้เกี่ยวข้อง การใช้และการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สื่อสาร ระบบไฟฟ้า และการสำรองระบบไฟฟ้า ตลอดจนการประสานในการเชื่อมระบบสารสนเทศ กับระบบต่าง ๆ ของการรถไฟแห่งประเทศไทย หรือระบบภายนอก การรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อการบริหารจัดการทรัพย์สิน ประกอบด้วยหน่วยงานระดับแผนกในสังกัด จำนวน 2 แผนก คือ

### 6.2.1 งานพัฒนาระบบสารสนเทศ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ วางแผน ควบคุม การพัฒนาและออกแบบ โปรแกรมเกี่ยวกับระบบจัดการ เพื่อการบริหารทรัพย์สิน และการปฏิบัติระบบคอมพิวเตอร์ของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน ให้คำปรึกษาแนะนำด้านคอมพิวเตอร์แก่ผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนการประสานในการเชื่อมระบบสารสนเทศ กับระบบต่าง ๆ ของการรถไฟแห่งประเทศไทย หรือระบบภายนอกการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อการบริหารจัดการทรัพย์สิน

### 6.2.2 งานบำรุงรักษาระบบสารสนเทศ

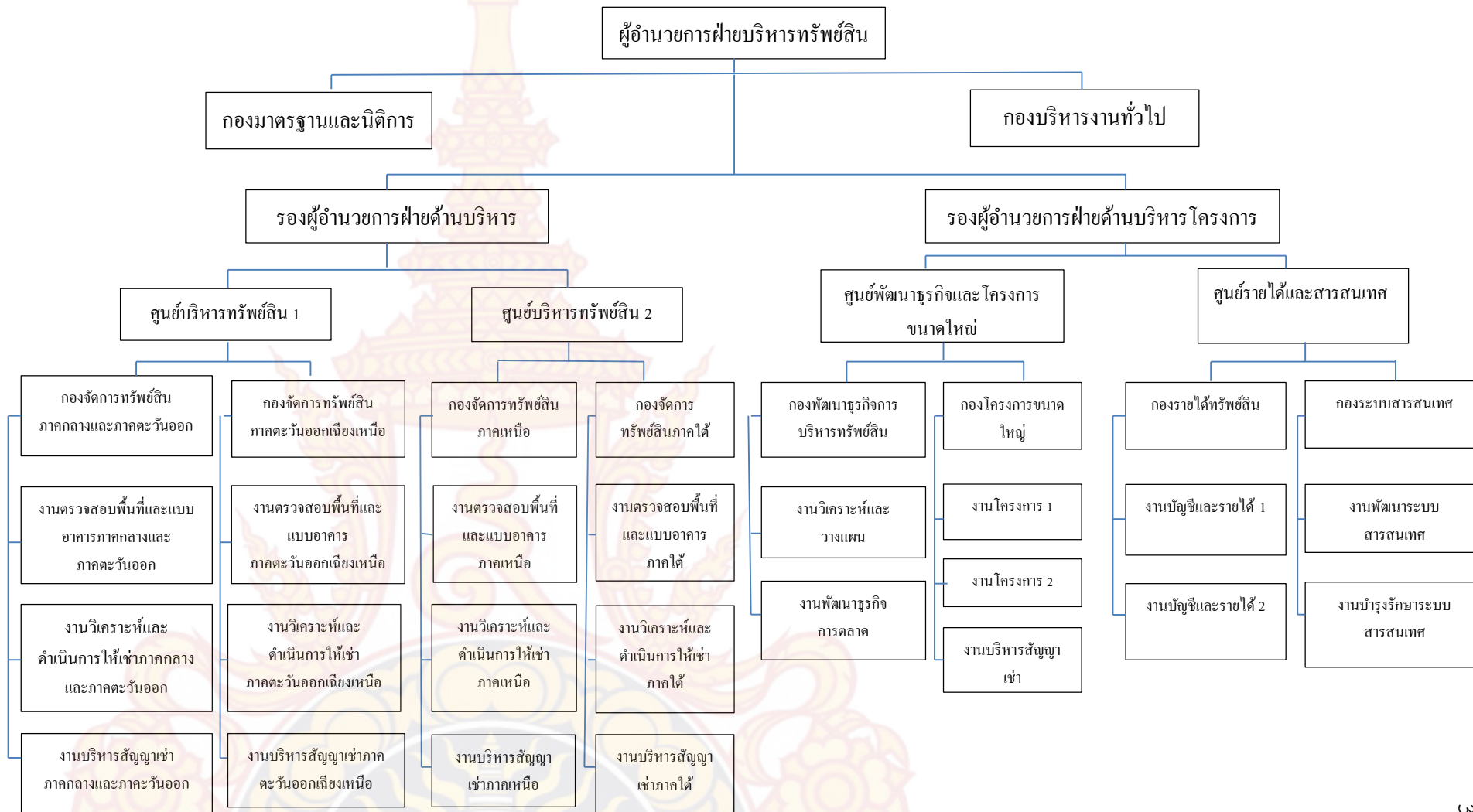
มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุม วางแผนประมวลผลการใช้ และการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สื่อสาร ระบบไฟฟ้า และการสำรองระบบไฟฟ้า ของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน ให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนการประสานงานรับแจ้งปัญหา และตรวจสอบข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และการเชื่อมระบบสารสนเทศ กับระบบต่าง ๆ ของการรถไฟแห่งประเทศไทย หรือระบบภายนอกการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อการบริหารจัดการทรัพย์สิน แต่ละศูนย์มีผู้อำนวยการศูนย์ แต่ละกองมีหัวหน้ากอง แต่ละแผนกหรือแต่ละงานมีหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้างาน ตามลำดับ เป็นผู้บังคับบัญชาควบคุมรับผิดชอบ



ฝ่ายบริหารทรัพย์สินตามโครงสร้างใหม่ เป็นลักษณะการจัดโครงสร้างองค์กรยึดหลักการทำงาน เป็นเอกภาพไม่เน้นรูปแบบแบ่งงานตามหน้าที่สายงานหลัก และความชำนาญเฉพาะด้าน มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการสอดประสาน โดยการบูรณาการในการทำงาน กล่าวคือ ตามโครงสร้างหน้าที่ ความรับผิดชอบหลักให้เบ็ดเสร็จในศูนย์ โดยในศูนย์จะแบ่งเป็นกอง และแต่ละกองก็จะมีหัวหน้างานที่มีหน้าที่ตามสายงานหลัก และความชำนาญเฉพาะด้านของศูนย์ต่าง ๆ ตามโครงสร้างเดิม ประกอบด้วย งานด้านเทคนิค งานด้านพัฒนาทรัพย์สิน และงานด้านบริหารทรัพย์สิน ทำหน้าที่รับผิดชอบสอดประสาน และบูรณาการงานร่วมกันในกองจนครบกระบวนการ เพื่อให้งานแล้วเสร็จภายในศูนย์ (One Stop Service)



## โครงสร้างฝ่ายบริหารทรัพย์สิน





## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

รัฐพล ศรีกัตถุญ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) สำนักงานอาคารกลาสเฮ้าส์ รัชดาภิเษก ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) สำนักงานอาคารกลาสเฮ้าส์ รัชดาภิเษก ขึ้นกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะมีส่วนทำให้ของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) สำนักงานอาคารกลาสเฮ้าส์ รัชดาภิเษก มากที่สุด และรองลงมา คือปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ตามลำดับ ค่า Adjusted R2 เท่ากับ 0.29 นั่นคือ มีค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน และ ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร สามารถทำนายประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) สำนักงานอาคารกลาสเฮ้าส์ รัชดาภิเษกร้อยละ 29

สายสวาท โสขวัญฟ้า (2551) ศึกษาเรื่อง การประเมินประสิทธิผลในการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ปีงบประมาณ 2547-2549 ผลการประเมินสรุปได้ดังนี้ 1) การประเมินความเหมาะสมและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process) ในการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ จำแนกเป็นการประเมินความเหมาะสมของกระบวนการด้านการบริหารและการจัดการด้านการประสานงาน ด้านการงบประมาณโดยรวม มีความเหมาะสมและประสิทธิผลสอดคล้องกับเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ปีงบประมาณ 2547 - 2549 สภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ มีประสิทธิผลในการดำเนินงานผ่านเกณฑ์ คือ อยู่ในระดับปานกลาง และเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด สภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ควรมีการปรับปรุง กระบวนการดำเนินงานโดยเปิดโอกาสให้เครือข่าย เครือญาติ ภาคีสมาชิกและประชาชนทั่วไปสามารถ เข้ามามีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการดำเนินงานวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของจังหวัดร่วมกัน อย่างกว้างขวางและทั่วถึงด้วยการสร้างแรงจูงใจ สร้างความรู้ ความเข้าใจและตระหนักในคุณค่า และความสำคัญของวัฒนธรรมและงานวัฒนธรรม

พระมหาเตชินท์ สิทธิธาภิภู (ผากา) (2555) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการให้บริการของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชนของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับ คือ ด้านอาคารสถานที่ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ส่วนด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชนของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร พบว่า ประชาชนที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติประสิทธิผลการให้บริการแก่ประชาชนของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร แตกต่างกันในขณะที่เพศ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีทัศนคติไม่แตกต่างกัน

อมรรัตน์ บุตรเจริญ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารงานด้านโครงสร้างพื้นฐานเทศบาลตำบลหนองแขง อำเภอหนองแขง จังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานด้านโครงสร้างพื้นฐานของเทศบาลตำบลหนองแขง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรกคือ ด้านความสะดวกเมื่อมีการดำเนินงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน รองลงมาคือ ด้านการดำเนินงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านความพึงพอใจในการดำเนินงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน ตามลำดับ และเทศบาลตำบลหนองแขง ควรมีการปรับปรุงเกี่ยวกับการจัดการงบประมาณให้พอเพียงสำหรับการแก้ไขปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐานเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ พร้อมทั้ง ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ชูศักดิ์ ขอร่วมกลาง (2556) ศึกษา แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างฝ่ายบริหารทรัพย์สินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง ขั้นตอนการดำเนินงาน บุคลากร และการกระจายอำนาจ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ ข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสะท้อนผลการดำเนินงานจากการให้บริการ แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายการพัฒนาระบบราชการ การกำหนดเป้าหมายของการรถไฟแห่งประเทศไทย การบริหารภาระหนี้และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาที่ดิน ระบบการเชื่อมโยงข้อมูล ความทันสมัยของข้อมูลสารสนเทศ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย โดยมีประเด็นสำคัญ ๆ เกี่ยวกับบทบาท ภารกิจ ขนาดที่เหมาะสม การควรรวมภารกิจบางอย่าง การขยายภารกิจบางด้าน การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ การทำงานของแต่ละหน่วยงาน การลดความซ้ำซ้อน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น คล่องตัว และการเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 4) การวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาบทบาท ภารกิจในปัจจุบันโดยการทำ SWOT Analysis โครงสร้างฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย พบว่า จากแผนภูมิสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้ว่า เป็นสถานการณ์แบบ STAR มีจุดแข็งที่จะดำเนินการเชิงรุกได้ดี ซึ่งมีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสช่วยในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาที่ทำให้สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมาย การทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย โดยจำแนกตามตัวแปร ผู้ปฏิบัติงานแต่ละศูนย์พบว่า แนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทยโดยรวมและรายข้อ ไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะจากการศึกษา 1) ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ควรจัดตั้งหน่วยงานกรรมสิทธิ์ที่ดิน เฉพาะเป็นสำนักงานหรือเป็นฝ่าย 2) การบูรณาการพื้นที่ด้วยการพัฒนาให้เกิดศักยภาพทัดเทียมกับแปลง



พื้นที่ในเขตชุมชนและเขตเมืองที่เจริญ 3) การจัดประโยชน์ในเชิงรุก 4) ฝ่ายบริหารทรัพยากรเป็นหน่วยงานเฉพาะการกำหนดนโยบาย ติดตาม และควบคุมการบริหาร ส่วนการปฏิบัติควรจ้างเอกชนที่มีความชำนาญดำเนินงาน (Subcontract) 5) ควรยุบ 3 ศูนย์แบ่งแยกเป็นบริหารตามพื้นที่สายเหนือ อีสานใต้ ควบรวมอยู่ในแต่ละศูนย์เพื่อให้แต่ละศูนย์ดำเนินงานเหมือนกัน แต่แยกพื้นที่การปฏิบัติงาน และกระจายอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ โดยตั้งโครงสร้างให้อยู่ในระดับศูนย์ฯ ตามสภาพพื้นที่รวมที่รับผิดชอบ 6) การลดขั้นตอน ทุกขั้นตอนตั้งแต่การยื่นขอเช่า จนถึงการลงทุนในสัญญา ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้ระยะเวลาเร็วขึ้น โดยนำระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ ข้ามขั้นตอนเป็นแบบระบบ ONE STOP SERVICE แบ่งตามภูมิภาค โดยมีศูนย์บริหารทรัพยากรที่ กทม. เป็นศูนย์กลาง และเพิ่มอุปกรณ์ บุคลากรให้มากกว่าเดิมอีก 7) การพัฒนาบุคลากร ปรับและปลูกจิตสำนึกพนักงานให้ทำหน้าที่ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารในองค์กร ให้มีการเสนอแนวทางการจัดหาประโยชน์โดยทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำจัดหาประโยชน์ให้องค์กรด้วยผลตอบแทนตามผลงาน 8) ช่องทางในการชำระเงินค่าเช่า ควรมีได้หลายช่องทางเพื่อเป็นการสะดวกกับผู้ใช้บริการ 9) ควรมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนว่าต้องการอะไร ในการกำหนดแผนงาน เพื่อวางกำลังบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้อง 10) การปรับปรุงสถานที่ทำงานของฝ่าย ปรับสภาพแวดล้อมให้ทันสมัย มีความสะดวก สบาย สำหรับผู้ที่มาปฏิบัติงานและผู้มาติดต่อ มีการเปิดรับฟังข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการอย่างเป็นธรรม มีการบริการออกพื้นที่เพื่อพบลูกค้า 11) การขอเช่า ควรจัดให้อยู่ในแผนกเดียวกัน จนถึงขั้นตอนการทำสัญญา และควรมีหน่วยงานกลางที่รวบรวมข้อมูลหรือมูลค่าที่ดินของการรถไฟ เพื่อสะดวกในการสอบถามข้อมูล

ทริศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ (2557) ศึกษาเรื่อง การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการพบว่า ประชาชนผู้มารับบริการมีความพึงพอใจการให้บริการด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กองสวัสดิการสังคม และงานเคาน์เตอร์เซอร์วิส ส่วนหน่วยงานที่ประชาชนผู้มารับบริการมีระดับความพึงพอใจมาก ได้แก่ ศูนย์บริการสาธารณสุขศูนย์สระเกษ ศูนย์บริการสาธารณสุขศูนย์เตาหลวง และงานทะเบียนราษฎร ตามลำดับ 2) ด้านเจ้าหน้าที่/บุคลากรผู้ให้บริการพบว่า ประชาชนผู้มารับบริการมีความพึงพอใจการให้บริการด้านเจ้าหน้าที่/บุคลากรผู้ให้บริการ ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กองสวัสดิการสังคม งานเคาน์เตอร์เซอร์วิส ศูนย์บริการสาธารณสุขศูนย์สระเกษ ส่วนหน่วยงานที่ประชาชนผู้มารับบริการมีระดับความพึงพอใจมาก ได้แก่ ศูนย์บริการสาธารณสุขศูนย์เตาหลวง และงานทะเบียนราษฎร ตามลำดับ 3) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า ประชาชนผู้มารับบริการมีความพึงพอใจการให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กองสวัสดิการสังคม งานเคาน์เตอร์เซอร์วิส ส่วนหน่วยงานที่ประชาชนผู้มารับบริการมีระดับความพึงพอใจมาก ศูนย์บริการสาธารณสุขศูนย์เตาหลวง งานทะเบียนราษฎร และศูนย์บริการสาธารณสุขศูนย์สระเกษ ตามลำดับ 4) ด้านผลสัมฤทธิ์การให้บริการ พบว่า ประชาชนผู้มารับบริการมีความพึงพอใจการให้บริการด้านผลสัมฤทธิ์การ

ให้บริการ ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กองสวัสดิการสังคม งานเคาน์เตอร์เซอร์วิส ส่วนหน่วยงานที่ประชาชนผู้มารับบริการมีระดับความพึงพอใจมาก ศูนย์บริการสาธารณสุขศูนย์เตาหลวง ศูนย์บริการสาธารณสุขศูนย์สระเกษ และงานทะเบียนราษฎร ตามลำดับ 5) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรวมทุกด้าน ทุกหน่วยงานพบว่า ประชาชนผู้มารับบริการของเทศบาลนครสงขลา มีระดับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ได้แก่ กองสวัสดิการสังคม งานเคาน์เตอร์เซอร์วิส ส่วนหน่วยงานที่ประชาชนผู้มารับบริการมีระดับความพึงพอใจมาก ศูนย์บริการสาธารณสุขศูนย์เตาหลวง ศูนย์บริการสาธารณสุขศูนย์สระเกษ และงานทะเบียนราษฎร ตามลำดับ

อ้อยฤดี สันทร (2557) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล กุสุมาลย์ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ ด้านการเตรียมงบประมาณ ด้านการควบคุมงบประมาณ และด้านการตรวจสอบงบประมาณ 2) เปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Schmid (2002) ศึกษาองค์การเพื่อผลประโยชน์สาธารณะใช้ตัวแปร 3 ตัวแปรในการอธิบายถึงความสำเร็จขององค์การ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการปฏิบัติงาน และการปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

Watana Vinitwatanakhun (2002) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันที่เปิดสอนหลักสูตร พยาบาลในสังกัดของทบวงมหาวิทยาลัย โดยแยกเป็นสถาบันการศึกษาของรัฐ จำนวน 6 สถาบัน และสถาบันการศึกษาของเอกชน จำนวน 7 สถาบัน จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านรูปแบบความเป็นผู้นำ (Leadership Style) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เทคโนโลยี (Technology) และการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยที่รูปแบบความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด

Parhizgari and Gilbert (2004) ศึกษาหาตัวชี้วัดถึงความสำเร็จขององค์การโดยทำการสำรวจความคิดเห็นของ พนักงานในองค์การภาคเอกชน จำนวน 4,679 คนจาก 28 องค์การ และ



บุคลากรสังกัดหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 6,673 คน จาก 47 หน่วยงานโดยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบจำแนกปัจจัย (Factor Analysis) พบว่า องค์ประกอบสำคัญ (Principle Components) ของความมีประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบคือ ความสำคัญของวิสัยทัศน์ (Importance of The Mission) นโยบายที่สนับสนุนคนในองค์การ (Supportive Policies Toward The Work Force) การออกแบบองค์การที่เหมาะสม (Appropriateness of Organizational Design) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ค่าจ้างและผลตอบแทน (Pay and Benefits) การบังคับบัญชาที่ดี (Positive Supervisory Practice) ความซื่อสัตย์ต่อองค์การ (Work Force Loyalty) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ (Operational Efficacy) และพฤติกรรมการให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Oriented Behavior)

Mason et al. (2005) ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ระหว่างแนวทางที่เรียกว่า Benchmarking Approach และ Quasi-Linkage Approach โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งที่มีหน้าที่หลักในการกำหนด นโยบายการพัฒนาและการให้บริการแก่สาธารณะ มีเจ้าหน้าที่ในองค์การประมาณ 1,300 คน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ ได้ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาถึงประสิทธิภาพขององค์การ 15 ประเด็น คือ นวัตกรรม (Innovation) ความตั้งใจลาออกจากงาน (Turnover Intention) ลักษณะความเป็นผู้นำที่สนับสนุนคนในองค์การ (Supportive Leadership) การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Participative Decision Making) การมีปฏิสัมพันธ์แบบมืออาชีพ (Professional Interaction) ความกลมกลืนของเป้าหมายองค์การ (Goal Congruence) การสื่อสารภายในกลุ่ม (Work Group Communication) ความขัดแย้งภายในระหว่างกลุ่ม (Work Group Conflict) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความทุ่มเทให้กับองค์การ (Effective Commitment) การเปิดรับความเปลี่ยนแปลง (Openness to Change) ความชัดเจนของบทบาท (Role Clarity) การประเมินผลและการให้การยอมรับ (Appraisal and Recognition) งานที่หนักเกินไป (Excessive Workload) และความเครียดในที่ทำงาน (Workplace Distress) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า แนวทางแบบ Quasi-Linkage เป็นแนวทางการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่สอดคล้องและให้คำตอบในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์การได้ดีกว่าแนวทางแบบ Benchmarking

## 6. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการบริหารงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยนำทฤษฎีกระบวนการบริหารงานของ Fayol (POCCC) ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) 4) การประสานงาน (Coordinating) และ

5) การควบคุม (Controlling) และอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานของ Steers ประกอบด้วย 1) ลักษณะขององค์การ 2) บทบาทของเทคโนโลยี 3) ลักษณะของสภาพแวดล้อม และ 4) ลักษณะของบุคคลในองค์การ ซึ่งตัวแปรดังกล่าว ประกอบด้วยตัวชี้วัดซึ่งเกิดจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

กระบวนการการบริหาร มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การบังคับบัญชาสั่งการ 4) การประสานงาน และ 5) การควบคุม

การวางแผน มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ 2) เป็นระบบ 3) มีการสื่อสารให้บุคลากรทราบ และ 4) สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

การจัดองค์การ มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน 2) การแบ่งงานตามความรู้ความสามารถ 3) การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และ 4) จำนวนบุคลากรมีพอเพียงในการปฏิบัติงาน

การบังคับบัญชาสั่งการ มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจจากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติมีขั้นตอน 2) มุ่งประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก 3) ตั้งมั่นอยู่ในความเป็นธรรม 4) ไม่ก่อความเครียดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

การประสานงาน มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มีการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติ 3) การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

การควบคุม มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 2) บุคลากรยอมรับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ 3) มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์ 4) การพิจารณาความดีความชอบยึดตามหลักผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้

ประสิทธิผลการบริหารงาน มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ลักษณะขององค์กร 2) บทบาทของเทคโนโลยี 3) ลักษณะของสภาพแวดล้อม และ 4) ลักษณะของบุคคลในองค์กร

ลักษณะขององค์กร มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) หน่วยงานมีโครงสร้างองค์กรที่กระชับรัดกุม 2) กฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานมีความเหมาะสม 3) การได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง และ 4) การปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นที่ยอมรับ

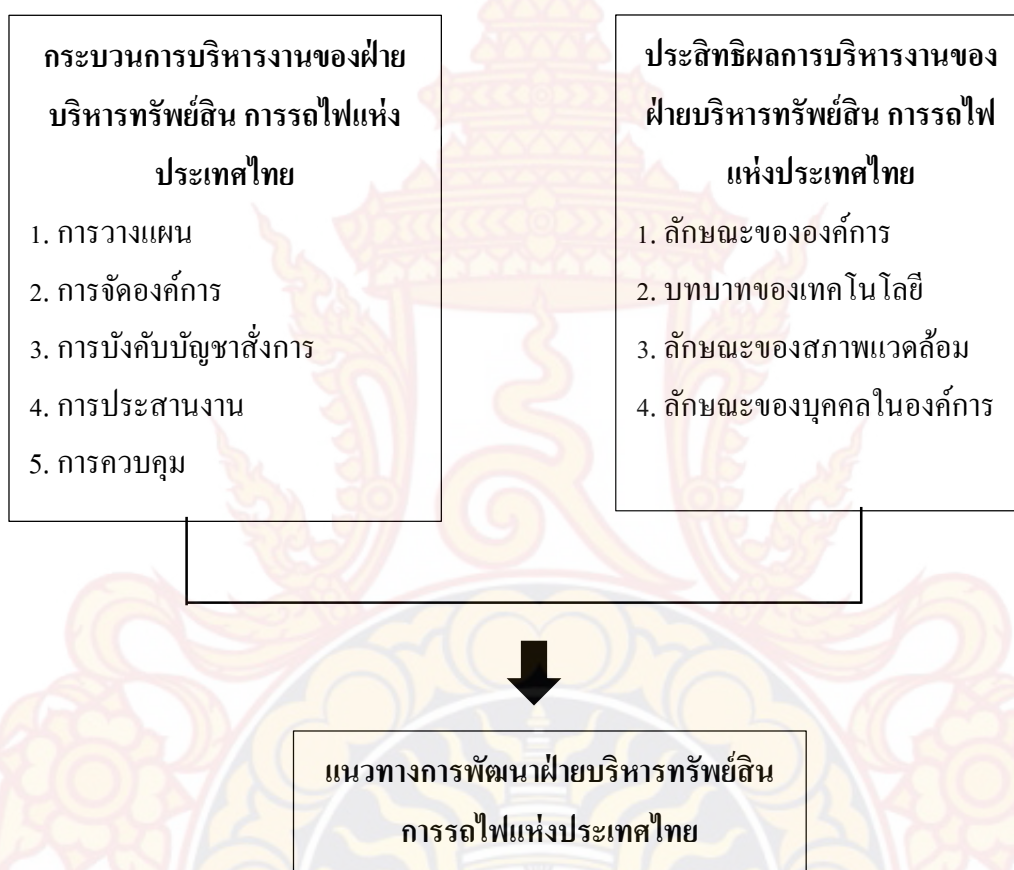
บทบาทของเทคโนโลยี มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มีบุคลากรและอุปกรณ์การใช้เทคโนโลยี ที่มีประสิทธิภาพ 2) มีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน 3) หน่วยงานพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น

ลักษณะของสภาพแวดล้อม มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่ดี 2) บุคลากรมีความรู้สึกที่มั่นคงในหน้าที่การงาน 3) ผู้บังคับบัญชามีความเอื้ออาทรต่อผู้ปฏิบัติงาน และ 4) บุคลากรมีความภาคภูมิใจในองค์กร



ลักษณะของบุคคลในองค์กร มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) บุคลากรในหน่วยงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 2) มีความเชี่ยวชาญ และพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ 3) ทุ่มเทให้กับงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 4) ต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

### ภาพกรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย เป็น การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. แนวทางการวิจัย
2. การสร้างและทดสอบเครื่องมือการวิจัย
3. พื้นที่และประชากรทางการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. แนวทางการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการเก็บข้อมูลจากบุคลากรฝ่ายบริหาร ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย โดยการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูล และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interviews) ผู้บริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย และนำมาสรุปเนื้อหา

#### 2. การสร้างและทดสอบเครื่องมือการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ทำการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามก่อนนำไปใช้ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักเกณฑ์การสร้างเครื่องมือ
2. วิเคราะห์ตัวแปร และกำหนดดัชนีชี้วัดตัวแปรที่ศึกษา
3. สร้างแบบสอบถามตามดัชนีชี้วัดให้ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา โดยการแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา ด้วยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่า IOC กระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ได้ค่า = 0.333 เพียง 1 ข้อ และได้ปรับตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้วทำให้มีค่า = 1 ส่วนประสิทธิภาพการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ได้ค่า 0.666 เพียง 1 ข้อ ซึ่งถือว่าใช้ได้



5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงและแก้ไขแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานฝ่ายอื่นที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

6. นำแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้มาคำนวณหาความเชื่อมั่น โดยวิธีของCronbach, (1990, p. 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทยเท่ากับ .938 และได้ค่าความเชื่อมั่นประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทยเท่ากับ .953

7. ปรับปรุงแก้ไขเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์โดยใช้ตัวแปรด้านประสิทธิผลในการบริหารขององค์การมาเป็นประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของแบบสัมภาษณ์โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน พิจารณาก่อนนำไปใช้จริง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ

#### 1. การวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สอบถามกระบวนการบริหารงานของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

คะแนน	5	หมายถึง	ปฏิบัติมากที่สุด
คะแนน	4	หมายถึง	ปฏิบัติมาก
คะแนน	3	หมายถึง	ปฏิบัติปานกลาง
คะแนน	2	หมายถึง	ปฏิบัติน้อย
คะแนน	1	หมายถึง	ปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามประสิทธิผลในการดำเนินงานของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

คะแนน	5	หมายถึง	มีประสิทธิผลมากที่สุด
คะแนน	4	หมายถึง	มีประสิทธิผลมาก
คะแนน	3	หมายถึง	มีประสิทธิผลปานกลาง

คะแนน	2	หมายถึง	มีประสิทธิผลน้อย
คะแนน	1	หมายถึง	มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

## 2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ประเด็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เกี่ยวกับการหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานของฝ่าย บริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ในด้าน 1) ด้านลักษณะขององค์กร 2) ด้านบทบาทของเทคโนโลยี 3) ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม 4) ด้านลักษณะของบุคลากร และ 5) ด้านอื่น ๆ โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เองทั้งหมด

## 3. พื้นที่และประชากรทางการวิจัย

ประชากรในการวิจัย

1. การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในฝ่ายบริหาร ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 48 คน (ข้อมูลจากคำสั่งการรถไฟแห่งประเทศไทย เลขที่ บคบ. 17/2559 ลงวันที่ 23 มกราคม 2559)

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 10 คน โดยดูจากงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ถึงรองผู้ว่าการกลุ่มธุรกิจการบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งกำกับดูแลฝ่ายบริหารทรัพยากรเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย

1.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากบุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย

1.3 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการขั้นตอนดังนี้

2.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการขอสัมภาษณ์ไปในวัน และเวลาที่สะดวกในการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลัก

2.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจนครบตามกำหนด

2.3 ผู้วิจัยถอดเทปบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก



## 2.4 นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปบันทึกเสียงนำมาวิเคราะห์เนื้อหา

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์กระบวนการการบริหาร และประสิทธิผลการบริหารใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และจำแนกระดับกระบวนการบริหารงาน และระดับประสิทธิผลในการบริหารงาน ตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 100) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด

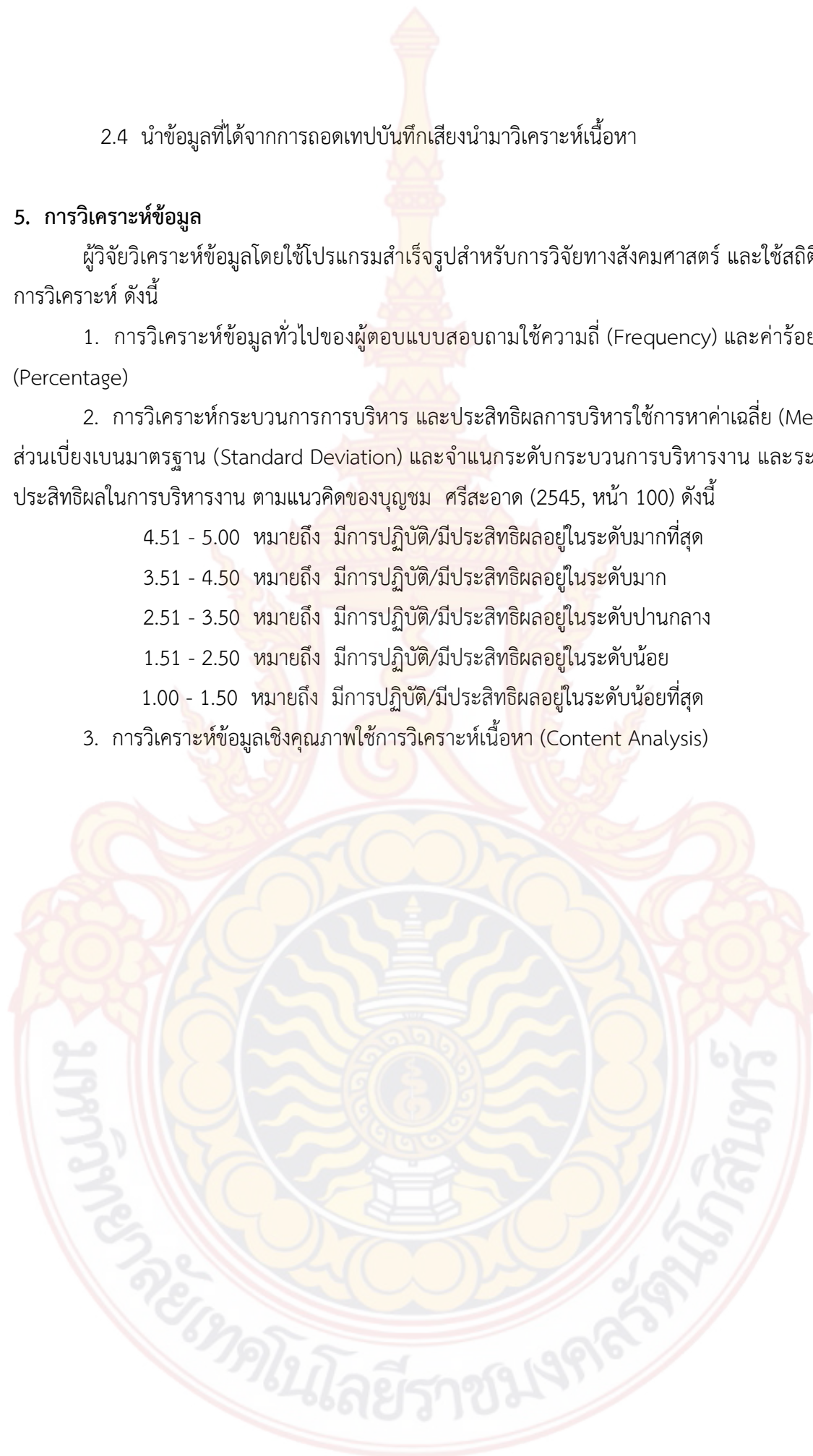
3.51 - 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 4 ผลจากการสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย ให้เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิผลการบริหารงาน

ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียด ดังนี้

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงาน ใช้ค่าความถี่และร้อยละ ดังนี้

#### ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

(N = 48)

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	41	85.42
	หญิง	7	14.58
อายุ	30 – 40 ปี	5	10.42
	41 – 50 ปี	15	31.25
	มากกว่า 50 ปี	28	58.33



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>สถานภาพ</b>		
โสด	9	18.75
สมรส	37	77.08
หม้าย/แยกกันอยู่	2	4.17
<b>การศึกษาสูงสุด</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	18.75
ปริญญาตรี	26	54.17
สูงกว่าปริญญาตรี	13	27.08
<b>ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงาน</b>		
ไม่เกิน 5 ปี	2	4.17
5 – 10 ปี	3	6.25
11 – 15 ปี	3	6.25
มากกว่า 15 ปี	40	83.33
<b>รวม</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 85.42 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 14.58 มีอายุมากกว่า 50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.33 รองลงมา มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 32.25 และอายุ 30-40 ปี ร้อยละ 10.42 มีสถานภาพสมรส มากที่สุด ร้อยละ 77.08 รองลงมา เป็นโสด ร้อยละ 18.75 และหม้าย/แยกกันอยู่ ร้อยละ 4.17 มีระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี มากที่สุด ร้อยละ 54.17 รองลงมา สูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 27.08 และต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 18.75 และมีประสบการณ์การทำงานในหน่วยงาน มากกว่า 15 ปี มากที่สุด ร้อยละ 83.33 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานในหน่วยงาน 5-10 ปี มีประสบการณ์การทำงานในหน่วยงาน 11-15 ปี จำนวนเท่ากัน คือ ร้อยละ 6.25 และมีประสบการณ์การทำงานในหน่วยงาน ไม่เกิน 5 ปี น้อยที่สุด ร้อยละ 4.17

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย  
 การวิเคราะห์ระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สินการรถไฟแห่งประเทศไทย  
 ไทย ใช้การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำแนกระดับกระบวนการบริหารงานตามแนวคิดของ  
 บุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 100) ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน  
 การรถไฟแห่งประเทศไทย

(N = 48)

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
รวม	2.83	.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการ  
 บริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง  
 ( $\mu = 2.83$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไป  
 น้อย ดังนี้ ด้านการควบคุม และด้านการบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\mu = 2.93$ ) รองลงมา ด้านการ  
 ประสานงาน ( $\mu = 2.92$ ) ด้านการวางแผน ( $\mu = 2.78$ ) และด้านการจัดองค์การมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด  
 ( $\mu = 2.61$ )



ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน

(N = 48)

ด้านการวางแผน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. หน่วยงานมีการวางแผนงานต่าง ๆ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและเป้าหมายขององค์กร	3.06	.84	ปานกลาง
2. มีการวางแผนที่เป็นระบบ โดยบูรณาการงานของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย	2.75	.81	ปานกลาง
3. มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสังกัดทราบถึง เป้าหมายของหน่วยงานอย่างทั่วถึง	2.60	.84	ปานกลาง
4. หน่วยงานนำแผนไปปฏิบัติอย่างแท้จริง	2.69	.66	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.78</b>	<b>.68</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการวางแผน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.78$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกันเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ หน่วยงานมีการวางแผนงานต่าง ๆ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\mu = 3.06$ ) รองลงมา มีการวางแผนที่เป็นระบบ โดยบูรณาการงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย ( $\mu = 2.75$ ) หน่วยงานนำแผนไปปฏิบัติอย่างแท้จริง ( $\mu = 2.69$ ) และมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสังกัดทราบถึงเป้าหมายของหน่วยงานอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\mu = 2.60$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร  
การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการจัดองค์การ

(N = 48)

ด้านการจัดองค์การ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. มีระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานที่มี ประสิทธิภาพ	2.85	.82	ปานกลาง
2. ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากร	2.77	.72	ปานกลาง
3. การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพบรรลุ เป้าหมาย	2.94	.73	ปานกลาง
4. บุคลากรในหน่วยงานมีจำนวนเพียงพอในการ ปฏิบัติงาน	1.88	.89	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.61</b>	<b>.62</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการจัดองค์การ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.61$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย ( $\mu = 2.94$ ) มีระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานที่มีประสิทธิภาพ ( $\mu = 2.85$ ) และการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย ( $\mu = 2.77$ ) ส่วนบุคลากรในหน่วยงานมีจำนวนเพียงพอในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 1.88$ )



ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร  
การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ

(N = 48)

ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. การกระจายอำนาจจากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติมีขั้นตอนที่ชัดเจน	3.04	.87	ปานกลาง
2. การบริหารงานของหน่วยงานมุ่งประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	3.38	.79	ปานกลาง
3. ผู้บริหารมีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง	2.77	.78	ปานกลาง
4. การบริหารงานของหน่วยงานไม่ก่อให้เกิดความเครียดต่อผู้ปฏิบัติงาน	2.52	.97	ปานกลาง
รวม	2.93	.67	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการบังคับบัญชาสั่งการในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.93$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การบริหารงานของหน่วยงานมุ่งประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ( $\mu = 3.38$ ) การกระจายอำนาจจากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติมีขั้นตอนที่ชัดเจน ( $\mu = 3.04$ ) ผู้บริหารมีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง ( $\mu = 2.77$ ) และการบริหารงานของหน่วยงานไม่ก่อให้เกิดความเครียดต่อผู้ปฏิบัติงาน ( $\mu = 2.52$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการประสานงาน

(N = 48)

ด้านการประสานงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. หน่วยงานมีการประสานงานทั้งภายในและภายนอก อย่างต่อเนื่อง	3.08	.82	ปานกลาง
2. หน่วยงานอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ติดต่อประสานงานได้อย่างคล่องตัว	2.58	1.03	ปานกลาง
3. หน่วยงานมีการประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้บริหารกับบุคลากร	2.88	.98	ปานกลาง
4. บุคลากรในหน่วยงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	3.15	.87	ปานกลาง
รวม	2.92	.80	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการประสานงานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.92$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรในหน่วยงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ( $\mu = 3.15$ ) หน่วยงานมีการประสานงานทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง ( $\mu = 3.08$ ) หน่วยงานมีการประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ( $\mu = 2.88$ ) และหน่วยงานอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อประสานงานได้อย่างคล่องตัว ( $\mu = 2.58$ )



ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการควบคุม

(N = 48)

ด้านการควบคุม	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	3.56	.77	มาก
2. บุคลากรยอมรับมาตรฐานการปฏิบัติงานตามที่ หน่วยงาน/ องค์กรกำหนด	3.04	.87	ปานกลาง
3. การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนงานมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และต่อเนื่อง	2.60	.82	ปานกลาง
4. การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนมี ความเป็นธรรม ยึดตามหลักผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่ โปร่งใสตรวจสอบได้	2.52	.85	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.93</b>	<b>.63</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการควบคุม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.93$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ( $\mu = 3.56$ ) ที่เหลือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรยอมรับมาตรฐานการปฏิบัติงานตามที่หน่วยงาน/ องค์กรกำหนด ( $\mu = 3.04$ ) การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และต่อเนื่อง ( $\mu = 2.60$ ) และการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีความเป็นธรรม ยึดตามหลักผลสัมฤทธิ์ของงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ( $\mu = 2.52$ )

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ ระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟ แห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ ระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ใช้การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำแนกระดับประสิทธิผลการบริหารงานตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 100) ดังนี้

#### ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหาร ทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ในภาพรวม

(N = 48)

ประสิทธิผล	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. ลักษณะขององค์การ	2.80	.75	ปานกลาง
2. บทบาทของเทคโนโลยี	2.35	.76	น้อย
3. ลักษณะของสภาพแวดล้อม	2.49	.81	น้อย
4. ลักษณะของบุคคลในองค์การ	2.95	.76	ปานกลาง
รวม	2.65	.70	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.65$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะของบุคคลในองค์การ ( $\mu = 2.95$ ) และด้านลักษณะขององค์การ ( $\mu = 2.80$ ) และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ( $\mu = 2.49$ ) และด้านบทบาทของเทคโนโลยี ( $\mu = 2.35$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหาร  
ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านลักษณะองค์การ

(N = 48)

ด้านลักษณะองค์การ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. หน่วยงานมีโครงสร้างองค์กรที่กะทัดรัด คล่องตัว ในการปฏิบัติงาน	2.50	.88	ปานกลาง
2. หน่วยงานมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสมและ เอื้อต่อการดำเนินงาน	2.71	.90	ปานกลาง
3. หน่วยงานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเอง	2.73	.92	ปานกลาง
4. หน่วยงานทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่เข้ามาเป็น ส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	3.17	.97	ปานกลาง
5. การทำงานของหน่วยงานได้รับการยอมรับ	2.88	1.00	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.80</b>	<b>.75</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านลักษณะองค์การ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ หน่วยงานทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\mu = 3.17$ ) รองลงมา คือ การทำงานของหน่วยงานได้รับการยอมรับ ( $\mu = 2.88$ ) หน่วยงานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเอง ( $\mu = 2.73$ ) หน่วยงานมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสมและเอื้อต่อการดำเนินงาน ( $\mu = 2.71$ ) และหน่วยงานมีโครงสร้างองค์กรที่กะทัดรัด คล่องตัวในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\mu = 2.50$ )



ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหาร  
ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านบทบาทของเทคโนโลยี

(N = 48)

ด้านบทบาทของเทคโนโลยี	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะที่เอื้อต่อการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานองค์กร	2.77	.81	ปานกลาง
2. หน่วยงานจัดหาคอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ต่อพ่วง ซอฟต์แวร์พื้นฐานและซอฟต์แวร์ที่มีประสิทธิภาพ อย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน	2.38	.89	น้อย
3. หน่วยงานนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปมาใช้ ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.10	.93	น้อย
4. มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน และ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.21	1.01	น้อย
5. หน่วยงานพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมต่าง ๆ อยู่เสมอ	2.31	.90	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.35</b>	<b>.76</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านบทบาทของเทคโนโลยี ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะที่เอื้อต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานองค์กร ( $\mu = 2.77$ ) ส่วนที่เหลืออยู่ในระดับน้อยทั้ง 3 ข้อ เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ หน่วยงานจัดหาคอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ต่อพ่วงซอฟต์แวร์พื้นฐานและซอฟต์แวร์ที่มีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 2.38$ ) หน่วยงานพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมต่าง ๆ อยู่เสมอ ( $\mu = 2.31$ ) มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 2.21$ ) หน่วยงานนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 2.10$ )

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหาร  
ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม

(N = 48)

ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงาน	1.92	.99	น้อย
2. สถานที่ทำงานมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	2.08	.94	น้อย
3. บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน	2.69	1.09	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชามีความเอื้ออาทรต่อผู้ปฏิบัติงาน	2.85	.99	ปานกลาง
5. บุคลากรมีความภาคภูมิใจในภาพลักษณ์ขององค์กร	2.92	.96	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.49</b>	<b>.81</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.49$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรมีความภาคภูมิใจในภาพลักษณ์ขององค์กร ( $\mu = 2.92$ ) ผู้บังคับบัญชามีความเอื้ออาทรต่อผู้ปฏิบัติงาน ( $\mu = 2.85$ ) บุคลากรมีความรู้สึกที่มั่นคงในหน้าที่การงาน ( $\mu = 2.69$ ) และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย คือ สถานที่ทำงานมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ( $\mu = 2.08$ ) และสถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงาน ( $\mu = 1.92$ )

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหาร  
ทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านลักษณะของบุคคลในองค์กร

(N = 48)

ด้านลักษณะของบุคคลในองค์กร	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	2.98	.86	ปานกลาง
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่	2.94	.91	ปานกลาง
3. ภาระงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร	2.67	.86	ปานกลาง
4. บุคลากรทุ่มเทการทำงานให้องค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย	3.13	.91	ปานกลาง
5. บุคลากรในหน่วยงานมีความพึงพอใจในงานและต้องการที่จะเป็นสมาชิกของหน่วยงานต่อไป	3.06	.95	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.95</b>	<b>.76</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านลักษณะของบุคคลในองค์กรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.95$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรทุ่มเทการทำงานให้องค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย ( $\mu = 3.13$ ) รองลงมา บุคลากรในหน่วยงานมีความพึงพอใจในงานและต้องการที่จะเป็นสมาชิกของหน่วยงานต่อไป ( $\mu = 3.06$ ) บุคลากรในหน่วยงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ( $\mu = 2.98$ ) บุคลากรในหน่วยงานมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ( $\mu = 2.94$ ) และภาระงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\mu = 2.67$ )



#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ แนวทางในการพัฒนาฝ่ายบริหารทรัพย์สินการรถไฟแห่งประเทศไทย ให้เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิผลในการบริหารงาน

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 10 คน ใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง โดยดูจากงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง และนัดวันเวลาในการสัมภาษณ์แต่ละท่าน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เกี่ยวกับการหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ในด้านต่าง ๆ คือ 1) ด้านลักษณะขององค์กร 2) ด้านบทบาทของเทคโนโลยี 3) ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม 4) ด้านลักษณะของบุคลากร และ 5) ด้านอื่น ๆ ผลจากการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

1. **แนวทางการพัฒนาด้านลักษณะขององค์กร** ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอความคิดเห็นสรุปได้ดังนี้ โครงสร้างองค์กรมีการแบ่งงานไม่ชัดเจน โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการทำงานที่ควรจะเป็น One stop service เนื่องจากการดำเนินงานมีขั้นตอนมากเกินไป การทำงานขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ตามหลักวิชาชีพ ควรขยายพื้นที่ในการทำงานให้กว้างขวางขึ้น และแบ่งเป็นสัดส่วน แต่ละส่วนเอื้ออำนวยงานให้ต่อเนื่อง คล่องตัวตามขั้นตอนของงาน มีสถานที่จัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบ ระเบียบร้อย ง่ายต่อการใช้งานร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรเพื่อจะได้ดำเนินงานเป็นไปในแนวเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน การดำเนินงานของผู้บริหารควรเป็นแบบธุรกิจเพื่อผลสูงสุดขององค์กร ไม่ควรเป็นระบบอุปถัมภ์ การประเมินผลงานของบุคลากรควรชัดเจน เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน ควรมีแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับภาระงาน ดังมีผู้กล่าวถึงประเด็นเหล่านี้ไว้ดังนี้

1.1 ฝ่ายบริหารทรัพย์สินมีโครงสร้างที่แบ่งงานตามหน้าที่ยังไม่ชัดเจน

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นพนักงานตลาดและทรัพย์สิน 6 ได้เสนอไว้ว่า

“ฝ่ายบริหารทรัพย์สินมีโครงสร้างที่แบ่งงานตามหน้าที่ยังไม่ชัดเจน มีหลายส่วนงานที่ดำเนินการในเรื่องเดียวกัน” (สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโครงการ เสนอว่า

“การแบ่งหน้าที่ไม่ชัดเจน” (สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้างานบริหารสัญญาเช่าภาคกลางและภาคตะวันออก เสนอว่า

“ควรมีการแบ่งสัดส่วนในการทำงานให้เหมาะสม” (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559)

1.2 โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการทำงานที่ควรจะเป็น one stop service เนื่องจากการดำเนินงานมีขั้นตอนมากเกินไป การทำงานควรมีการทำงานเป็นทีม ขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ตามหลักวิชาชีพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารเสนอว่า

“งานควรมีลักษณะเป็น One Stop Service อย่างสมบูรณ์” (สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นพนักงานตลาดและทรัพย์สิน 6 เสนอว่า

“การทำงานแบบ One Stop Service” (สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้ากองรายได้ทรัพย์สิน เสนอว่า

“การทำงานแบบ One Stop Service ต้องนำมาใช้” (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559)

1.3 ควรมีการขยายพื้นที่ในการทำงานให้กว้างขวางขึ้น และควรแบ่งเป็นสัดส่วน แต่ละส่วน ให้อำนวยงานให้ต่อเนื่อง คล่องตัวตามขั้นตอนของงาน มีสถานที่จัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบเรียบร้อย ง่ายต่อการใช้งานร่วมกัน

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้างานบริหารสัญญาเช่าภาคกลางและภาคตะวันออก เสนอว่า

“ควรเพิ่มพื้นที่ทำการเพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน” (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้ว่าการกลุ่มธุรกิจการบริหารทรัพย์สิน เสนอว่า

“ควรมีพื้นที่ทำงานอยู่ในพื้นที่เดียวกันที่กะทัดรัด” (สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้ากองจัดการทรัพย์สินภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เสนอว่า

“สถานที่ทำงานควรพอเพียงกับบุคลากร” (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559)

1.4 ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้ากองรายได้ทรัพย์สิน เสนอว่า

“ในองค์กรที่ผ่านมาไม่มีผู้บริหารสนใจในเรื่องขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีแต่การสั่งการและติดตามงานเท่านั้น” (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้างานปฏิบัติการนิติการ เสนอว่า

“ควรมีผลตอบแทนให้เป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร” (สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นพนักงานตลาดและทรัพย์สิน 6

“บุคลากรต้องการกำลังใจในการทำงาน” (สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2559)

1.5 การดำเนินงานของผู้บริหารควรเป็นแบบธุรกิจเพื่อผลสูงสุดขององค์กร และไม่ควรเป็นระบบอุปถัมภ์

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้ว่าการกลุ่มธุรกิจการบริหารทรัพย์สินได้เสนอไว้ว่า

“การดำเนินงานควรปรับเป็นแบบธุรกิจเพื่อผลสูงสุดขององค์กร” (สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

และรองผู้ว่าการกลุ่มธุรกิจการบริหารทรัพย์สินได้เสนออีกว่า

“ควรยกเลิกระบบอุปถัมภ์” (สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)



ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพย์สิน เสนอว่า  
 “ขาดอิสระในการปฏิบัติงานตามหลักวิชาชีพที่มีปัจจัยอื่น ๆ กัดดันขัดขวางการดำเนินงาน จึงต้องปรับให้เป็นธุรกิจ” (สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

1.6 การประเมินผลงานของบุคลากรควรชัดเจนเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโครงการ เสนอว่า  
 “การวัดผล ประเมินผลการดำเนินงาน ควรเป็นแบบ 360 องศา” (สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้อำนวยการศูนย์บริหารทรัพย์สิน 2 เสนอว่า  
 “ควรมีระบบตอบแทนการทำงานที่เหมาะสมกับความเสี่ยงสูงในการทำงาน” .  
 (สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโครงการ เสนอว่า  
 “เกณฑ์การประเมินความดีความชอบควรชัดเจน โปร่งใส” (สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

1.7 ควรมีแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับภาระงาน  
 ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโครงการ เสนอว่า  
 “ควรมีแผนบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ” (สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร เสนอว่า  
 “พัฒนาบุคลากรให้ตรงกับทักษะการปฏิบัติงานเพื่อเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ”  
 (สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้ว่าการกลุ่มธุรกิจการบริหารทรัพย์สิน เสนอว่า  
 “ควรมีแผนพัฒนาบุคลากร” (สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

**2. ด้านบทบาทของเทคโนโลยี** ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอความคิดเห็นสรุปได้ดังนี้ ควรมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานที่สามารถใช้ได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีระบบ Software เฉพาะของแต่ละงาน ที่อาจจะต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีมาทำเป็นงานของหน่วยงานที่จะเอื้อข้อมูล การใช้งานร่วมกัน และความรวดเร็ว คล่องตัว ทันสมัย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในปัจจุบันที่จะสามารถสนองความต้องการของงานต่าง ๆ ได้ครอบคลุม ชัดเจน เป็นการลงทุนที่สูงแต่คุ้มค่าในระยะยาว ซึ่งรวมถึงความปลอดภัยของข้อมูลด้วย มีการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป วัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างพอเพียง ทันสมัย และเหมาะสมกับงาน มีการจัดอบรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นประจำเพื่อเพิ่มเติม



ความรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถพัฒนางานได้อย่างชัดเจน การติดต่อสื่อสารกับภายนอกมีระบบเทคโนโลยีที่คล่องตัว ติดต่อกันง่าย ตรวจสอบง่าย ดังมีผู้กล่าวถึงประเด็นเหล่านี้ไว้ดังนี้

2.1 ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานที่สามารถใช้ได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้ากองรายได้ทรัพย์สินได้เสนอว่า

“ควรมีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองและครอบคลุมทุกระบบ และสามารถเชื่อมโยงเข้าถึงทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง” (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้ว่าการกลุ่มธุรกิจการบริหารทรัพย์สินได้เสนอว่า

“ควรนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน” (สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโครงการเสนอว่า

“ควรนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน” (สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

2.2 มีระบบ Software เฉพาะของแต่ละงาน ที่อาจจะต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีมาทำเป็นงานของหน่วยงานที่จะเอื้อข้อมูล การใช้งานร่วมกัน และความรวดเร็ว คล่องตัว ทันสมัย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในปัจจุบันที่จะสามารถสนองความต้องการของงานต่าง ๆ ได้ครอบคลุม ชัดเจน เป็นการลงทุนที่สูงแต่คุ้มค่าในระยะยาว ซึ่งรวมถึงความปลอดภัยของข้อมูลด้วย

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพย์สินเสนอว่า

“ควรใช้เทคโนโลยีในการจัดการฐานข้อมูลที่ใช้ร่วมกันได้” (สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้อำนวยการศูนย์บริหารทรัพย์สิน 2 เสนอว่า

“มีระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพต่อการใช้งาน เช่น MIS, GIS เป็นต้น” (สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้ากองรายได้ทรัพย์สิน เสนอว่า

“มีระบบเทคโนโลยีที่สนองต่อกระบวนการทำงานและควบคุมทุกระบบได้” (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559)

2.3 มีการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป และวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างพอเพียง ทันสมัย และเหมาะสมกับงาน

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารเสนอไว้ว่า

“มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน” (สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้ากองรายได้ทรัพย์สินเสนอไว้ว่า

“ใช้เทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนการตัดสินใจหรือการบริหารจัดการ” (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นพนักงานตลาดและทรัพย์สิน 6 เสนอไว้ว่า

“มีโปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ ใช้ในการปฏิบัติงาน” (สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2559)

3. ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอความคิดเห็นสรุปได้ว่า ต้องการความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด โปร่งโล่ง มีพื้นที่สีเขียวที่เหมาะสมกับการพักคลายเครียดในการทำงาน มีเอกภาพของหน่วยงานความเป็นสัดส่วน แยกที่ทำงานกับที่พักของผู้มาติดต่อ มีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม เช่น ห้องน้ำที่สะอาด จำนวนเพียงพอต่อการใช้งาน แบ่งตามเพศ ความเป็นระเบียบของที่ทำงาน ไม่มีเสียงรบกวนซึ่งกันและกัน ควรนำ 5 ส. มาปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ มีเครื่องปรับอากาศที่เหมาะสมเพียงพอต่อความต้องการทั้งของผู้ปฏิบัติงาน และผู้มาติดต่องาน ดังมีผู้กล่าวถึงประเด็นเหล่านี้ไว้ดังนี้

3.1 ต้องการสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด โปร่งโล่ง มีพื้นที่สีเขียวที่เหมาะสมกับการพักคลายเครียดในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นพนักงานตลาดและทรัพย์สินเสนอไว้ว่า

“สภาพแวดล้อมของหน่วยงานควรเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด โปร่ง โล่ง” (สัมภาษณ์ 28 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้ากองจัดการทรัพย์สินภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เสนอว่า

“ปรับปรุงสถานที่ให้พอเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ควรมีที่พักผ่อนและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับบุคลากรเพื่อคลายเครียดระหว่างการทำงาน” (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้างานบริหารสัญญาเช่าภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เสนอว่า

“ตัวอาคารมีมาตรฐาน มีทางหนีไฟ มีห้องสุขาที่สะอาดแยกตามเพศ มีห้องรับรองลูกค้าที่มาติดต่อ” (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559)

3.2 สถานที่กว้างขวาง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว สถานที่เหมาะสมกับภาระงาน มีอุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสม มีระบบ 5 ส มาปฏิบัติเพื่อความสะอาด เรียบร้อยอยู่เสมอ

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้างานบริหารสัญญาเช่าภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เสนอว่า

“สถานที่กว้างขวาง เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน” (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้างานปฏิบัติการนิติการ เสนอว่า

“สถานที่ที่มีอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเพียงพอในการอำนวยความสะดวก และการปฏิบัติงาน” (สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโครงการ เสนอว่า

“ควรนำระบบ 5 ส. มาปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเพื่อความสะอาด เรียบร้อย” (สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)



4. ด้านบุคลากร ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอความคิดเห็นสรุปได้ว่า บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงตามภาระหน้าที่ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม สามารถทำงานเป็นทีมหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทুমเทในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ดังมีผู้กล่าวถึงประเด็นเหล่านี้ไว้ดังนี้

4.1 บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงตามภาระหน้าที่

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโครงการ เสนอว่า

“บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในงานอย่างแท้จริง” ( สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้ช่วยการศูนย์บริหารทรัพย์สิน 2 เสนอว่า

“บุคลากรมีความรู้ ความสามารถตรงตามสายงาน” ( สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้างานบริหารสัญญาเช่าภาคกลางและภาคตะวันออก เสนอว่า

“บุคลากรมีความใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์” ( สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

4.2 บุคลากรมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้ว่าการกลุ่มธุรกิจการบริหารทรัพย์สิน ได้เสนอว่า

“บุคลากรควรมีความซื่อสัตย์ กระตือรือร้นในการทำงาน” ( สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้างานปฏิบัติการนิติการ เสนอว่า

“บุคลากรมีความขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน” ( สัมภาษณ์, 28

ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นพนักงานตลาดและทรัพย์สิน 6 เสนอว่า

“บุคลากรต้องมีคุณธรรม มีความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน” ( สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2559)

4.3 สามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงาน

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโครงการ ได้เสนอว่า

“บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมได้” ( สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้ากองรายได้ทรัพย์สิน เสนอว่า

“บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในหน่วยงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในงาน”

( สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้ช่วยการฝ่ายบริหารทรัพย์สิน ได้เสนอว่า

“บุคลากรอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และสามารถทำงานเป็นทีมได้”

( สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

5. ควรมีการปรับระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับให้ทันสมัย เป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีคู่มือการปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นหัวหน้ากองจัดการทรัพย์สินภาคตะวันออกเชียงใหม่เสนอว่า

“ควรมีการปรับปรุง แก้ไข กฎระเบียบ คำสั่ง ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน” ( สัมภาษณ์, 27

ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้ช่วยการฝ่ายบริหารทรัพย์สิน เสนอว่า

“ควรเป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน” ( สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโครงการเสนอว่า

“ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละงาน” ( สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559)



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยนำทฤษฎีกระบวนการบริหารงานของ Fayol ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การบังคับบัญชาสั่งการ 4) การประสานงาน และ 5) การควบคุม และนำอิทธิพลที่มีต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของ Steers ประกอบด้วย 1) ลักษณะขององค์การ 2) บทบาทของเทคโนโลยี 3) ลักษณะของสภาพแวดล้อม และ 4) ลักษณะของบุคคลในองค์การ วัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับกระบวนการในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริการของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย และ 3) เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพกับฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีในเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากบุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 48 คนโดยใช้แบบสอบถาม และเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจากผู้บริหาร จำนวน 10 ท่าน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ระดับกระบวนการในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.83$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการควบคุม และด้านการบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\mu = 2.93$ ) รองลงมา ด้านการประสานงาน ( $\mu = 2.92$ ) ด้านการวางแผน ( $\mu = 2.78$ ) และด้านการจัดองค์การมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\mu = 2.61$ )

ด้านการวางแผน ข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสังกัดทราบถึงเป้าหมายของหน่วยงานอย่างทั่วถึง

ด้านการจัดองค์การ ข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ บุคลากรในหน่วยงานมีจำนวนเพียงพอในการปฏิบัติงาน

ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ ข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การบริหารงานของหน่วยงานไม่ก่อให้เกิดความเครียดต่อผู้ปฏิบัติงาน

ด้านการประสานงาน ข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ หน่วยงานอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อประสานงานได้อย่างคล่องตัว

ด้านการควบคุม ข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีความเป็นธรรม ยึดตามหลักผลสัมฤทธิ์ของงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

2. ระดับประสิทธิผลในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.65$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะของบุคลากรในองค์กร ( $\mu = 2.95$ ) และด้านลักษณะขององค์กร ( $\mu = 2.80$ ) และมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ( $\mu = 2.49$ ) และด้านบทบาทของเทคโนโลยี ( $\mu = 2.35$ ) ตามลำดับ

ด้านลักษณะขององค์กร ข้อที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานน้อยที่สุดคือ หน่วยงานมีโครงสร้างองค์กรที่กะทัดรัด คล่องตัวในการปฏิบัติงาน

ด้านบทบาทของเทคโนโลยี ข้อที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานน้อยที่สุดคือ หน่วยงานนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ข้อที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานน้อยที่สุดคือ สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงาน

ด้านลักษณะของบุคคลในองค์กร ข้อที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานน้อยที่สุดคือ ภาระงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร

3. แนวทางในการปรับปรุงการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

ด้านลักษณะขององค์กร

1. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีการแบ่งงานที่ชัดเจน
2. การทำงานที่ควรจะเป็น One Stop Service
3. ควรขยายพื้นที่ในการทำงานให้กว้างขวางขึ้น และแบ่งเป็นสัดส่วน แต่ละส่วนเอื้ออำนวยงานให้ต่อเนื่อง คล่องตัวตามขั้นตอนของงาน
4. ผู้ปฏิบัติงานต้องการขวัญกำลังใจในการทำงาน
5. การดำเนินงานของผู้บริหารควรเป็นแบบธุรกิจเพื่อผลสูงสุดขององค์กร



6. การประเมินผลงานของบุคลากรควรมีความชัดเจนเหมาะสมกับงานที่ได้รับผิดชอบ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน

7. ควรมีแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับภาระงาน

ด้านบทบาทของเทคโนโลยี

1. ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการปฏิบัติงาน
2. มีระบบ Software เฉพาะของแต่ละงาน
3. มีการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป วัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างพอเพียงทันสมัย และเหมาะสมกับงาน

ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอความคิดเห็นสรุปได้ว่า

1. ต้องการความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด โปร่งโล่ง มีพื้นที่สีเขียวที่เหมาะสมกับการพักคลายเครียดในการทำงาน
2. สถานที่ที่กว้างขวาง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว เหมาะสมกับภาระงาน มีอุปกรณ์ในการทำงานเพียงพอ และเหมาะสม และควรนำ 5 ส. มาปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

ด้านบุคลากร

1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงตามภาระหน้าที่
2. บุคลากรมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม
3. บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
4. ทุ่มเทในการทำงาน
5. มีทัศนคติที่ดี

ด้านการปรับระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับให้ทันสมัย เป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีคู่มือปฏิบัติงานในแต่ละงาน

### อภิปรายผล

1. จากผลการศึกษาที่พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการควบคุม ด้านการบังคับบัญชา ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน และด้านการจัดองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินงานของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน ของการรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานน้อยเพียง 48 คน ดังนั้นกระบวนการบริหารจึงอาจไม่ชัดเจน ดังที่ Daft (2001,



pp. 9-11) อธิบายว่า มิติด้านโครงสร้างขององค์กรเป็นการมองลักษณะภายในองค์กร เป็นส่วนที่อธิบายความแตกต่างขององค์กรแต่ละองค์กรนั้น อัตราส่วนของบุคลากรในองค์กร ซึ่งวัดได้จากอัตราส่วนระหว่างจำนวนของลูกจ้างทั้งหมดในองค์กรกับจำนวนลูกจ้างเฉพาะงานในแต่ละหน้าที่เพื่อประกอบการพิจารณาว่างานใดหรือภารกิจในเรื่องใดเป็นภารกิจหลักที่สำคัญขององค์กร ซึ่งฝ่ายบริหารทรัพย์สินตามโครงสร้างใหม่ เป็นลักษณะการจัดโครงสร้างองค์กรยึดหลักการทำงานเป็นเอกภาพไม่เน้นรูปแบบแบ่งงานตามหน้าที่สายงานหลัก และความชำนาญเฉพาะด้าน มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการสอดประสาน โดยการบูรณาการในการทำงาน กล่าวคือ ตามโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบหลักให้เบ็ดเสร็จในศูนย์ โดยในศูนย์จะแบ่งเป็นกอง และแต่ละกองก็จะมีหัวหน้างานที่มีหน้าที่ตามสายงานหลัก และความชำนาญเฉพาะด้านของศูนย์ต่าง ๆ ตามโครงสร้างเดิม ประกอบด้วย งานด้านเทคนิค งานด้านพัฒนาทรัพย์สิน และงานด้านบริหารทรัพย์สิน ทำหน้าที่รับผิดชอบสอดประสาน และบูรณาการงานร่วมกันในกองจนครบกระบวนการ เพื่อให้งานแล้วเสร็จภายในศูนย์ (One Stop Service) งานดังกล่าวจะบรรลุจุดมุ่งหมายเมื่อมีบุคลากรที่เพียงพอ ดังนั้นจึงทำให้กระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ด้านการควบคุม ด้านการบังคับบัญชา ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน และด้านการจัดองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่พบว่า แนวทางในการปรับปรุงการบริหารด้านลักษณะขององค์กร คือ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีการแบ่งงานที่ชัดเจน นอกจากนั้นพิทยา บวรวัฒนา (2552, หน้า 77-79) ได้แยกสาเหตุการเสื่อมขององค์กรมาจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ซึ่งปัจจัยภายในตัวองค์กรเอง เช่น องค์กรเกิดขาดแคลนสมาชิกที่มีความสามารถ องค์กรดำเนินงานผิดพลาดซ้ำ ๆ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการอยู่เสมอ ๆ ทำให้เป้าหมายขององค์กรไม่แน่นอน องค์กรไม่ได้ให้ความสนใจต่อความต้องการของปัจเจกบุคคล ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกส่วนมาก องค์กรยึดโครงสร้าง ระเบียบกฎเกณฑ์เก่า ๆ จนเกินไปไม่มีการพัฒนาตนเอง ผู้นำองค์กรไม่ยอมรับความคิดเห็น และความสามารถของนักบริหารรุ่นใหม่ ปรากฏการณ์ซึ่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของการรถไฟแห่งประเทศไทยครั้งนี้ ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างไปจากเดิมมากนัก และยังมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่ไม่นานนัก บุคลากรอาจยังคงปฏิบัติงานตามแบบเดิม ๆ การบริหารงานยังคงเป็นแบบเดิม ๆ ดังนั้นกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย จึงอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับที่สายสวาท โสขวิญญา (2551) ศึกษาเรื่อง การประเมินประสิทธิผลในการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ปีงบประมาณ 2547- 2549 ผลจากการประเมินพบว่า การประเมินความเหมาะสมและประสิทธิผลของกระบวนการในการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมมีความเหมาะสมและประสิทธิผลสอดคล้องกับเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง

2. จากผลการศึกษาที่พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบทบาทของเทคโนโลยี และลักษณะของสภาพแวดล้อมมีระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย จากตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิผลขององค์การที่สำคัญมีอยู่ 4 ประเภทใหญ่ คือ ลักษณะขององค์การ บทบาทของเทคโนโลยี ลักษณะของสภาพแวดล้อม และลักษณะของบุคคลในองค์การ ซึ่ง Robbins (1997, p. 22) มองประสิทธิผลขององค์การที่เกี่ยวกับโครงสร้างและการออกแบบโครงสร้างองค์การ หมายถึง โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ครอบคลุมถึงวิธีการจัดการ ภาระงาน กิจกรรม และบุคคล ด้วยการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ในองค์การให้เรียบร้อย Steers (1977, pp. 7-10) กล่าวถึงบทบาทของเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือหรือวิธีการซึ่งองค์การใช้แปรสภาพตัวบ่อนอกไปเป็นผลผลิตที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การ Bennis (1989, pp. 214-215) ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า เป็นความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง พัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ เพื่อรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจ และ Daft (2008, pp. 29-30) กล่าวว่า สมาชิกในองค์การมีความสุขและพอใจกับองค์การ หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การสามารถประสานการทำงานซึ่งกันและกันได้อย่างดี ส่งเสริมให้ได้ผลผลิตสูง ดังนั้นองค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องมีการดำเนินงานทั้ง 4 องค์ประกอบให้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่งสอดคล้องกับที่สายสวาท โสขวิทย์ฟ้า (2551) ศึกษาเรื่อง การประเมินประสิทธิผลในการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ ปีงบประมาณ 2547- 2549 ผลการประเมินพบว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ มีประสิทธิผลในการดำเนินงานผ่านเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง

3. แนวทางในการปรับปรุงการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีการแบ่งงานที่ชัดเจน การทำงานควรจะเป็น One Stop Service การนำแนวคิดของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้เพื่อผลสูงสุดขององค์กร ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการปฏิบัติงานทั้งระบบ มีข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานที่สามารถใช้ได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป วัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างพอเพียง ทันสมัย และเหมาะสมกับงาน มีการจัดอบรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มเติมความรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีม ปรับระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับให้ทันสมัย และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับ ซึ่งอาจอธิบายตามแนวคิดของวีรนาถ มานะกิจ และพรรณี ประเสริฐวงษ์ (2531, หน้า 140) อธิบายไว้ว่า ความสามารถในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ มี 4 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดให้มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดการที่มีระเบียบแบบแผน มีความถูกต้องสมเหตุสมผล ส่งเสริมให้มีการประสานงานและควบคุมที่เหมาะสม จะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ 2) ด้านการจัดให้มีการติดต่อสื่อสาร การจัดโครงสร้างองค์การจะทำให้มองเห็นช่องทางการติดต่อสื่อสารควรเป็นลักษณะใด 3) ด้านการจัดให้สมาชิกแต่ละคนในองค์การได้ทำงานที่พึงพอใจ โครงสร้างขององค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่ตามสถานภาพซึ่งสมาชิกขององค์การแต่ละคนดำรงอยู่ คนส่วนมากใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเข้าร่วมทำงานในองค์การ โดยหวังจะได้รับความพอใจจากเจ้าหน้าที่ในการทำงานนั้นพอสมควร 4) ด้านการจัดให้มีเอกลักษณ์ขององค์การและของแต่ละ



คนในองค์กร องค์กรธุรกิจต่าง ๆ มักจะกำหนดเอกลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้บุคคลภายในและภายนอกองค์กรยอมรับและรู้ว่าองค์กรนั้นทำอะไร เอกลักษณ์ดังกล่าวสามารถกำหนดขึ้นได้โดยใช้สัญลักษณ์และสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ เช่น ตราของผลิตภัณฑ์ หรือยี่ห้อของผลิตภัณฑ์

## ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1.1 การกำหนดนโยบายของการรถไฟแห่งประเทศไทยควรมีความชัดเจน และมีลักษณะเป็นเชิงธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องและทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์
- 1.2 ควรนำนโยบายแบบ one stop service มาใช้ในการปฏิบัติให้เป็นจริง
- 1.3 ควรมีนโยบายในการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน มีความทันสมัย และสามารถตรวจสอบได้

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากการศึกษาประสิทธิผลในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย พบว่า ประสิทธิภาพการบริการของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย มีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงในแต่ละด้านซึ่งเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงเป็นอย่างมาก ในการนำข้อด้อยในแต่ละด้านมาปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาเพื่อนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นได้ดังนี้

2.1 ด้านลักษณะขององค์กร ข้อที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานน้อยที่สุดคือ หน่วยงานมีโครงสร้างองค์กรที่กะทัดรัด คล่องตัวในการปฏิบัติงาน ดังนั้นควรมีการปรับปรุงองค์กรให้กระทัดรัดมีการแบ่งงานที่ชัดเจน

2.2 ด้านบทบาทของเทคโนโลยี ข้อที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานน้อยที่สุด คือ หน่วยงานนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมาย และเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์กับภาวะความทันสมัยจึงควรมีเทคโนโลยีสารสนเทศทั้ง Software และ Hardware ตรงตามความต้องการของหน่วยงานอย่างเหมาะสม ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงาน

2.3 ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ข้อที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานน้อยที่สุดคือ สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงาน บรรยากาศของหน่วยงานเป็นสิ่งจูงใจ เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงไม่ควรละเลยในเรื่องนี้

2.4 ด้านลักษณะของบุคคลในองค์กร ข้อที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานน้อยที่สุดคือ ภาระงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร จำนวนบุคลากรที่เพียงพอและมี



คุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน เป็นสิ่งที่ควรริบเร่งเพิ่มเติมให้เหมาะสมอาจด้วยการบรรจุเพิ่มเติม และควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่เกี่ยวข้องในงาน

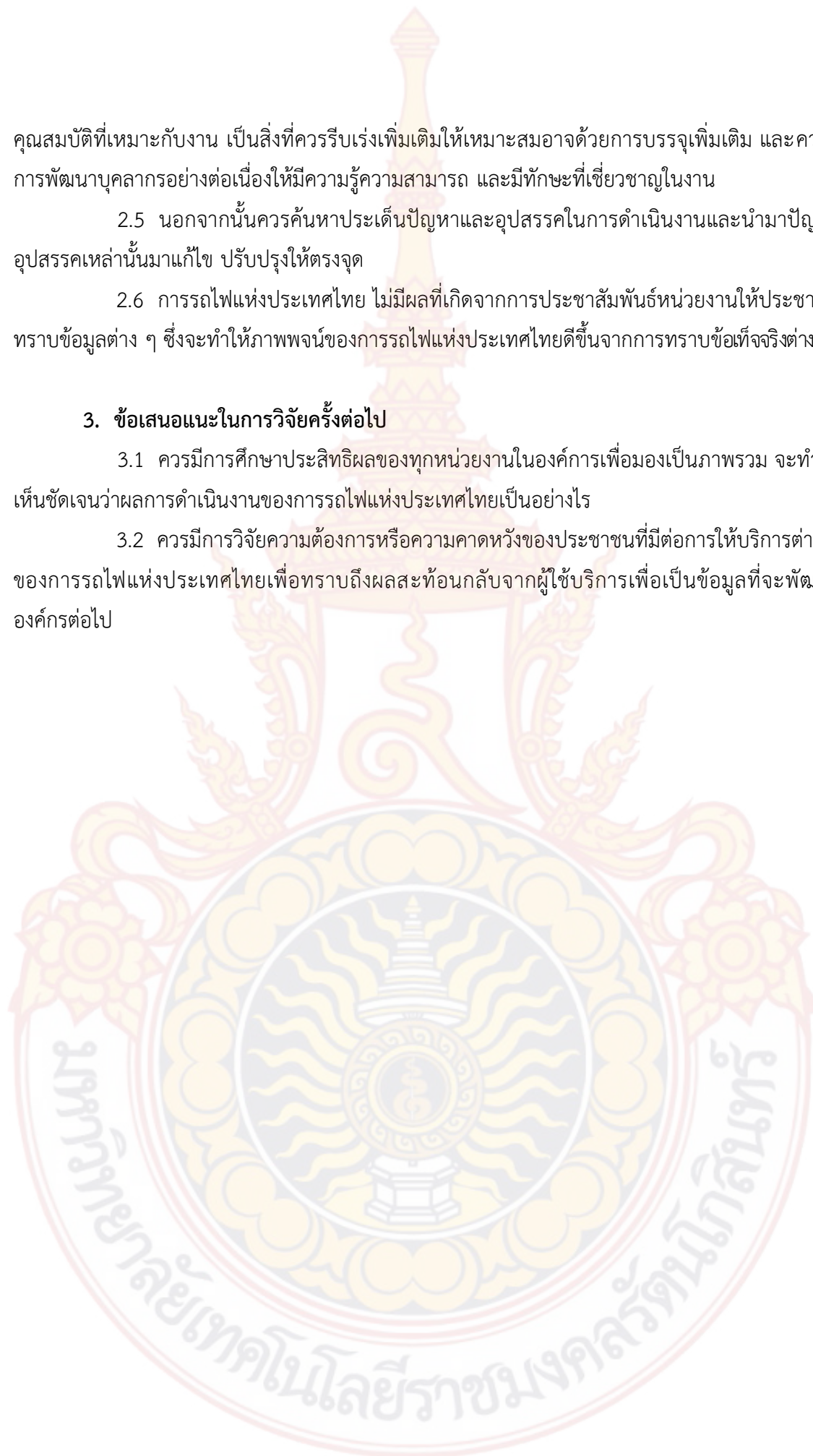
2.5 นอกจากนั้นควรค้นหาประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและนำมาปัญหาอุปสรรคเหล่านั้นมาแก้ไข ปรับปรุงให้ตรงจุด

2.6 การรถไฟแห่งประเทศไทย ไม่มีผลที่เกิดจากการประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้ประชาชนทราบข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ภาพพจน์ของการรถไฟแห่งประเทศไทยดีขึ้นจากการทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาประสิทธิผลของทุกหน่วยงานในองค์กรเพื่อมองเป็นภาพรวม จะทำให้เห็นชัดเจนว่าผลการดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร

3.2 ควรมีการวิจัยความต้องการหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการให้บริการต่าง ๆ ของการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อทราบถึงผลสะท้อนกลับจากผู้ใช้บริการเพื่อเป็นข้อมูลที่จะพัฒนาองค์กรต่อไป



## บรรณานุกรม

- การรถไฟแห่งประเทศไทย. (2559). คำสั่งการรถไฟแห่งประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: การรถไฟแห่งประเทศไทย.
- กระทรวงคมนาคม. (2559). ประวัติการรถไฟแห่งประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก URL: <http://www.railway.co.th/>, 24 กรกฎาคม 2559.
- ชูศักดิ์ ขอร่วมกลาง. (2556). แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างฝ่ายบริหารทรัพย์สินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานการรถไฟแห่งประเทศไทย. การค้นคว้าอิสระปริญญา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชารัฐศาสตรบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ซัจจ กุลติลก. (2559). ร.ฟ.ท. ปรับโครงสร้างใหญ่. เข้าถึงได้จาก <http://sitioningmag.com.5711>, 24 กรกฎาคม 2559.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2552). ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: วีพริ้นท์.
- ทิตร์ศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ. (2557). การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา. สงขลา: เทศบาลนครสงขลา.
- นิรมล กิติกุล. (2549). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- พระมหาเตชินท์ สิทธิธาภิภู (ผกา). (2555). ประสิทธิภาพการให้บริการของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2552). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภากการพิมพ์.
- มัทวาท สุวรรณเรือง. (2536). ประสิทธิภาพของการนำนโยบายป้องกันปราชัยคัดเลือกตั้ง ของโครงการ ท.ม.ก. ไปปฏิบัติ: กรณีวิจัย ปฏิบัติการเขตเลือกตั้ง ค. จังหวัด นครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต. สาขานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- รัฐพล ศรีกัตถุญ. (2551). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน) สำนักงานอาคารกลาสเฮ้าส์ รัชดาภิเษก. สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.



- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2545). *กระบวนการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์พรินท์ติ้ง.
- วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์. (2531). *การจัดการองค์การและการบริการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *ทฤษฎีองค์การ: ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- ศิริอร ชันธหัตถ์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2552). *นโยบายสาธารณะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2545). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์.
- สมิทธา จิตตลดากร. (2546). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: เคล็ดไทย.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: บึก พอยท์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายสวาท โสขวัณฬา. (2551). *การประเมินประสิทธิผลในการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรม จังหวัดสมุทรปราการ ปีงบประมาณ 2547 – 2549*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการศึกษาวิจัยและสถิติทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- เสนอ อัครมนันดา. (2558). *รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักอภินิหารธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- เสนาะ ดิยาวัว. (2551). *หลักการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อมรรัตน์ บุตรเจริญ. (2555). *การศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารงานด้านโครงสร้างพื้นฐานเทศบาลตำบลหนองแขง อำเภอนองแขง จังหวัดสระบุรี*. โครงการปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิตการบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค. สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา.
- อ้อยฤดี สันทร. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- อัมพร อารังลักษณ์. (2556). *องค์การ: ทฤษฎี: โครงสร้างและการออกแบบ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

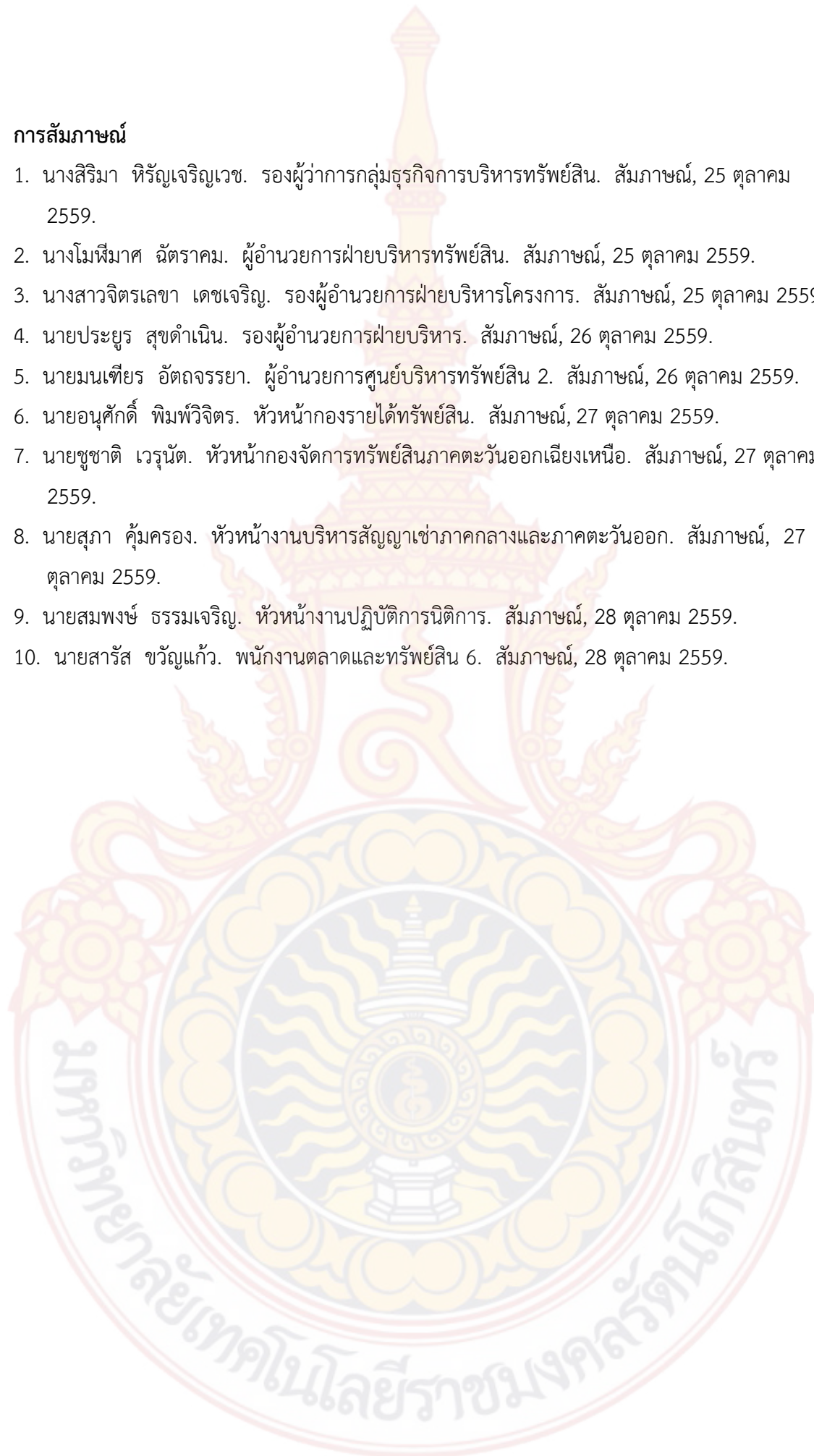
- Allen, L. A. (1958). *Management and organization*. New York: McGraw-Hill.
- Arnold, H. T., and Feldman D. C. (1986). *Inter groups conflict in organization behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Barnard, C. I. (1986). *The functions of the executive*. Boston, Harvard University.
- Bateman, T. S., and Snell, S. A. (2011). *Management: The new competitive landscape*. (6th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Bedeian, A. G. (1980). *Organization: Theory and analysis: Text and cases*. The Dryden.
- Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader: Reading*. M.A: Addison–Wesley.
- Brown, D. L. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces reading*. Massachusetts: Addison – Wesley.
- Certo, S. C. (2000). *Modern management*. (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5th ed.). New York: Harper & Row.
- Daft, R. L. (1994). *Management*. (3rd ed.). Fort Worth, TX: The Dryden.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Organization theory and design*. ST. Paul, MN: West.
- \_\_\_\_\_. (2008). *The leadership experience*. (4th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Drucker, P. F. (1978). *The practice of management*. New York: Harper & Row. Publishers. Mason et al. (2005)
- Dunn, W. N. (1994). *Public policy analysis: An introduction*. (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Eddy, W. B. (1981). *Public organization behavior and development*. Cambridge. MA: Winthrop.
- Fayol, H. (1967). *General and Industrial management*. New York: Pittnans Publishing Corporation.
- Galbraith, J. R., Downey, D., and Kates, A. (2002). *Designing dynamic organizations: a hands-on guide for leaders at all levels*. New York, AMACOM.
- Gibson, et al. (1979). *Organizational: Behavior, structure, process; behavior*. Dallas. Texas: Business Publication.
- Gulick, L., and Urwick, L. (1937). *Paper on the science of administration*. New: York: Institute of Public Administration.
- Parhizgari, A. M., and Gilbert, G. R. (2004). *Measures of Organizational Effectiveness*:



- Private and Public Sector Performance. *Omega*, 32, 221-229.
- Parsons, T. (1978). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization, *Administrative Science Quarterly*, (1), pp. 63–85.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization*. (2nd ed.). New York: John Willey.
- March, J. G., and Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Mason, C. M., Chang, A. C. F., and Griffin, M. A. (2005). Strategic Use of Employee Opinion Surveys: Using a Quasi-linkage Approach to Model the Drivers of Organizational Effectiveness. *Australian Journal of Management*, 30(1), 127-143.
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials of organizational behavior*. (4th ed.). Englewood Cliff, N.J: Prentice - Hall.
- \_\_\_\_\_. (1997). *Essentials of Organization Behavior*. (5th ed.). Upper Saddle, N.J: Prentice - Hall International.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Management*. New York: John Wiley.
- Schmid, H. (2002). Relationships Between Organizational Properties and Organizational Effectiveness in Three Types of Nonprofit Human Service Organizations. *Public personnel management*, 31(3), 377-395.
- Sonnichsen, R. C. (1999). Measuring police performance. In J. Mayne & E. Z. Goni (Eds.), *Monitoring performance in the public sector* (pp. 219-235). New Brunswick, N.J: Transaction.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness and behavior*. New York: McMillan
- Steers, R. M., Ungson, G. R. and Mowday, R. T. (1985). *Managing effective organizations: An introduction*. Boston: Kent.
- Watana Vinitwatanakhun. (2002). *Factors affecting organizational effectiveness of nursing institute in Thailand*. Retrieved from <http://www.journal.au.edu/au techno/2002/apr2002/article8>, October 14, 2007.

### การสัมภาษณ์

1. นางสาวสิริมา หิรัญเจริญเวช. รองผู้อำนวยการกลุ่มธุรกิจการบริหารทรัพย์สิน. สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559.
2. นางโมฬีมาศ ฉัตราคม. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพย์สิน. สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559.
3. นางสาวจิตราเลขา เดชเจริญ. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโครงการ. สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2559.
4. นายประยูร สุขดำเนิน. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร. สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2559.
5. นายมนเทียร อรรถจรยา. ผู้อำนวยการศูนย์บริหารทรัพย์สิน 2. สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2559.
6. นายอนุศักดิ์ พิมพิวิจิตร. หัวหน้ากองรายได้ทรัพย์สิน. สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559.
7. นายชูชาติ เวรนต์. หัวหน้ากองจัดการทรัพย์สินภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559.
8. นายสุภา คุ่มครอง. หัวหน้างานบริหารสัญญาเช่าภาคกลางและภาคตะวันออก. สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2559.
9. นายสมพงษ์ ธรรมเจริญ. หัวหน้างานปฏิบัติการนิติการ. สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2559.
10. นายสารัส ขวัญแก้ว. พนักงานตลาดและทรัพย์สิน 6. สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2559.







ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
ตัวอย่างเครื่องมือการวิจัย





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง ประสิทธิภาพในการบริหารงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากระบวนการในการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย และ 3) เพื่อหาแนวทางพัฒนา ปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผลกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย

4. โปรดตอบคำถามทุกข้อให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุดเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

สุวัฒน์ กัญญมิ

นักศึกษาหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

**แบบสอบถาม**  
**เรื่อง ประสิทธิภาพในการบริหารงานของฝ่ายบริหารทรัพยากร**  
**การรถไฟแห่งประเทศไทย**

**ตอนที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

**ปัจจัยส่วนบุคคล**

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

1) ไม่เกิน 30 ปี

2) 30-40 ปี

3) 41-50 ปี

4) มากกว่า 50 ปี

3. สถานภาพ

1) โสด

2) สมรส

3) หม้าย/แยกกันอยู่

4) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

1) ต่ำกว่าปริญญา

2) ปริญญาตรี

3) สูงกว่าปริญญาตรี

5. ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงาน

1) ไม่เกิน 5 ปี

2) 5-10 ปี

3) 11-15 ปี

4) มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อแล้วเขียน ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับท่าน ตามสภาพที่เป็นจริง

- 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการวางแผน</b>						
1	หน่วยงานมีการวางแผนงานต่าง ๆ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและเป้าหมายขององค์กร					
2	มีการวางแผนที่เป็นระบบ โดยบูรณาการงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย					
3	มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสังกัดทราบถึงเป้าหมายของหน่วยงานอย่างทั่วถึง					
4	หน่วยงานนำแผนไปปฏิบัติอย่างแท้จริง					
<b>ด้านการจัดองค์การ</b>						
5	มีระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานที่มีประสิทธิภาพ					
6	ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและศักยภาพของบุคลากร					
7	การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย					
8	บุคลากรในหน่วยงานมีจำนวนเพียงพอในการปฏิบัติงาน					



ข้อที่	รายการ	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการบังคับบัญชา</b>						
9	การกระจายอำนาจจากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติมีขั้นตอนที่ชัดเจน					
10	การบริหารงานของหน่วยงานมุ่งประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก					
11	ผู้บริหารมีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง					
12	การบริหารงานของหน่วยงานไม่ก่อให้เกิดความเครียดต่อผู้ปฏิบัติงาน					
<b>ด้านการประสานงาน</b>						
13	หน่วยงานมีการประสานงานทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง					
14	หน่วยงานอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อประสานงานได้อย่างคล่องตัว					
15	หน่วยงานมีการประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร					
16	บุคลากรในหน่วยงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน					
<b>ด้านการควบคุม</b>						
17	หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
18	บุคลากรยอมรับมาตรฐานการปฏิบัติงานตามที่หน่วยงาน/ องค์กรกำหนด					
19	การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และต่อเนื่อง					
20	การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีความเป็นธรรม ยึดตามหลักผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่โปร่งใสตรวจสอบได้					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารของฝ่ายบริหารทรัพย์สิน การรถไฟแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อแล้วเขียน ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับท่านตามสภาพที่เป็นจริง

- 5 หมายถึง มีประสิทธิผลมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีประสิทธิผลมาก
- 3 หมายถึง มีประสิทธิผลปานกลาง
- 2 หมายถึง มีประสิทธิผลน้อย
- 1 หมายถึง มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
<b>ลักษณะขององค์กร</b>						
1	หน่วยงานมีโครงสร้างองค์กรที่กระชับรัดดองตัวในการปฏิบัติงาน					
2	หน่วยงานมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เหมาะสมและเอื้อต่อการดำเนินงาน					
3	หน่วยงานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเอง					
4	หน่วยงานทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน					
5	การทำงานของหน่วยงานได้รับการยอมรับ					
<b>บทบาทของเทคโนโลยี</b>						
6	หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะที่เอื้อต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานองค์กร					
7	หน่วยงานจัดหาคอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ต่อพ่วง ซอฟต์แวร์พื้นฐานและซอฟต์แวร์ที่มีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน					
8	หน่วยงานนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	รายการ	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
9	มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
10	หน่วยงานพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมต่าง ๆ อยู่เสมอ					
<b>ลักษณะของสภาพแวดล้อม</b>						
11	สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงาน					
12	สถานที่ทำงานมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
13	บุคลากรมีความรู้สึกที่มั่นคงในหน้าที่การงาน					
14	ผู้บังคับบัญชามีความเอื้ออาทรต่อผู้ปฏิบัติงาน					
15	บุคลากรมีความภาคภูมิใจในภาพลักษณ์ขององค์กร					
<b>ลักษณะของบุคคลในองค์กร</b>						
16	บุคลากรในหน่วยงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
17	บุคลากรในหน่วยงานมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่					
18	ภาระงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร					
19	บุคลากรทุ่มเทการทำงานให้องค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย					
20	บุคลากรในหน่วยงานมีความพึงพอใจในงานและต้องการที่จะเป็นสมาชิกของหน่วยงานต่อไป					

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

















ภาคผนวก ข  
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	20

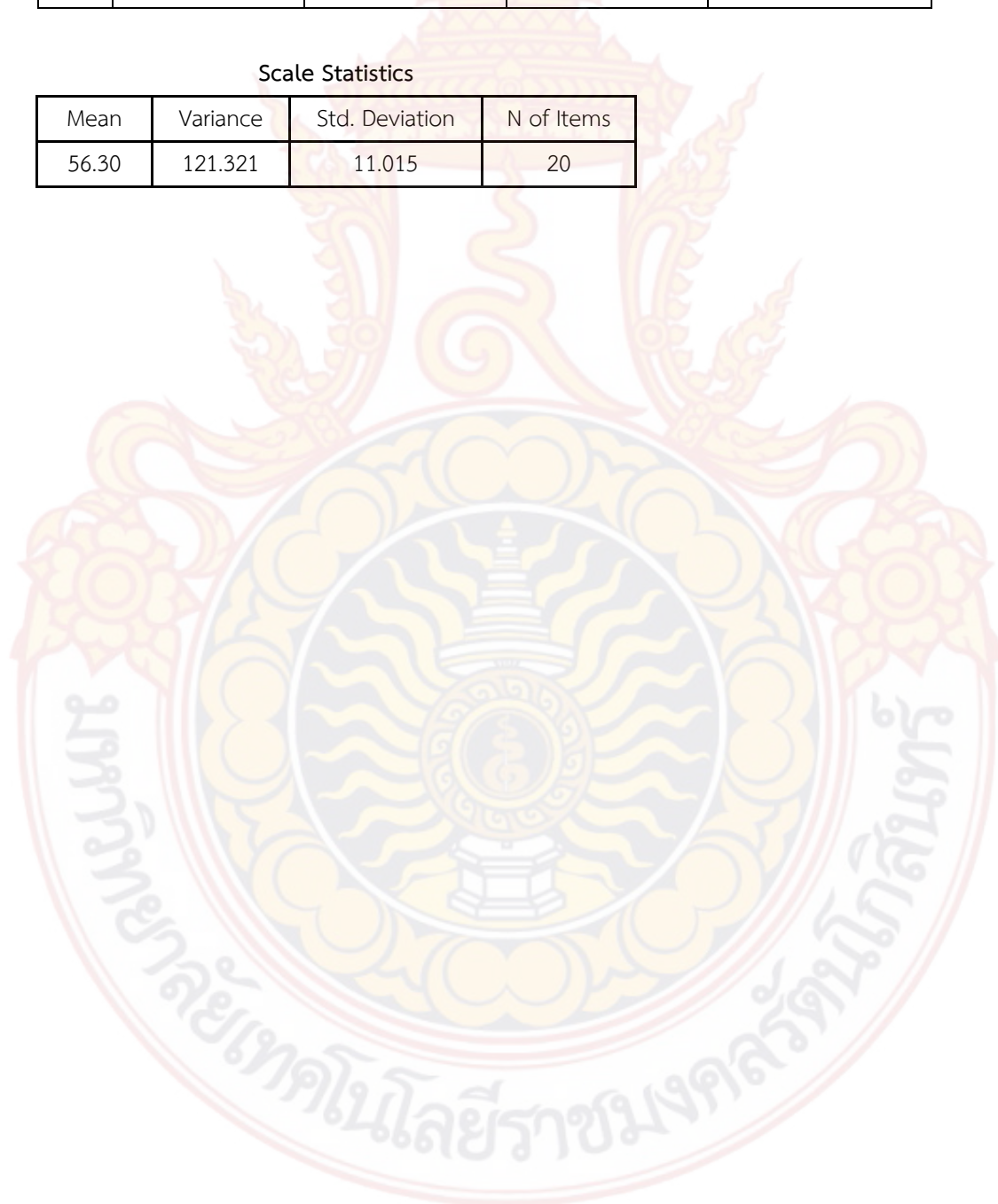
### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	53.27	108.961	.693	.934
x2.2	53.50	106.534	.765	.933
x2.3	53.77	107.840	.713	.934
x2.4	53.60	110.593	.752	.934
x2.5	53.47	108.120	.651	.935
x2.6	53.50	110.466	.746	.934
x2.7	53.43	109.978	.761	.934
x2.8	54.50	114.259	.398	.939
x2.9	53.20	110.234	.555	.937
x2.10	52.87	109.154	.673	.935
x2.11	53.53	110.051	.703	.934
x2.12	53.73	110.823	.513	.938

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.13	53.27	111.513	.612	.936
x2.14	53.77	107.426	.702	.934
x2.15	53.53	106.464	.759	.933
x2.16	53.27	111.030	.534	.937
x2.17	52.60	113.559	.451	.938
x2.18	53.33	109.402	.708	.934
x2.19	53.70	109.803	.677	.935
x2.20	53.87	110.740	.493	.938

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
56.30	121.321	11.015	20



## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	20

### Item-Total Statistics

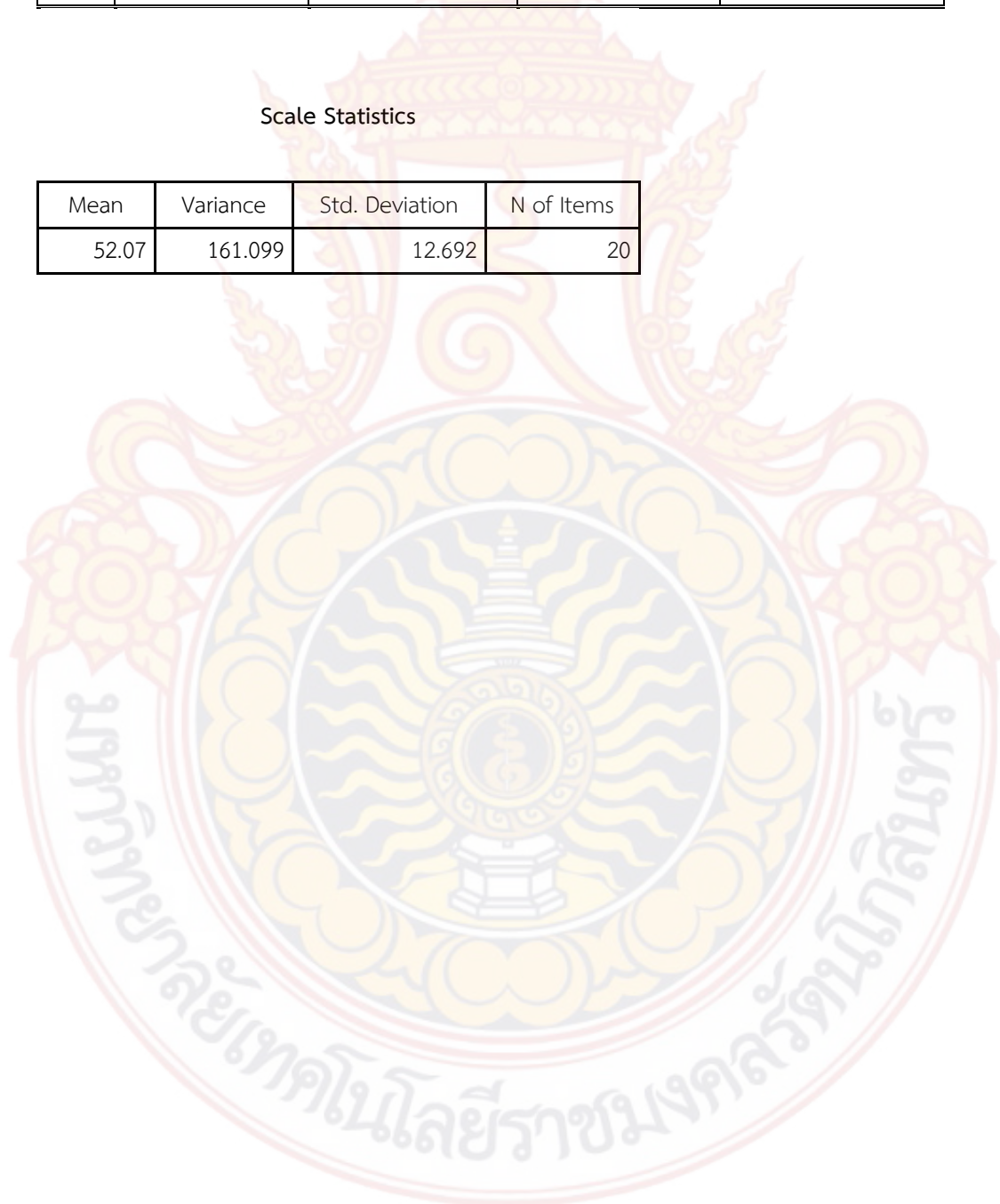
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x3.1	49.70	148.010	.672	.951
x3.2	49.40	151.490	.454	.954
x3.3	49.53	146.051	.688	.951
x3.4	48.77	140.116	.824	.949
x3.5	49.13	140.671	.872	.948
x3.6	49.27	145.857	.798	.950
x3.7	49.87	152.326	.436	.954
x3.8	50.03	150.930	.479	.954
x3.9	49.97	144.861	.763	.950
x3.10	49.70	147.803	.683	.951
x3.11	50.27	148.202	.561	.953
x3.12	50.13	147.913	.621	.952



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x3.13	49.33	142.230	.737	.950
x3.14	49.30	141.597	.744	.950
x3.15	49.13	142.257	.833	.949
x3.16	49.20	145.131	.735	.950
x3.17	49.13	147.982	.655	.951
x3.18	49.40	142.800	.829	.949
x3.19	49.03	144.861	.721	.951
x3.20	48.97	143.895	.739	.950

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
52.07	161.099	12.692	20



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นายสุวัฒน์ กันภูมิ
วัน เดือน ปีเกิด	5 กรกฎาคม 2518
สถานที่เกิด	จังหวัดร้อยเอ็ด
ที่อยู่ปัจจุบัน	5/48 หมู่ 10 (หมู่บ้านเดอะชาร์รินา) ตำบลบางแคม อำเภอมือง จังหวัดนครปฐม 73000
สถานที่ทำงาน	ศูนย์บริหารโครงการพิเศษ 2 ฝ่ายโครงการพิเศษและก่อสร้าง การรถไฟแห่งประเทศไทย เลขที่ 1 ถนนรองเมือง แขวงรองเมือง เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330
ประวัติการศึกษา	มัธยมปลาย โรงเรียนวิศวกรรมรถไฟ ปริญญาตรีนิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่งปัจจุบัน	หัวหน้าแผนกบริหารงานทั่วไป 8

