



บทความวิจัย

การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

กานต์รวี ทองพูล* สมนึก วิสุทธิแพทย์ สุชาติ เชียงฉิน และ อีรุฒิ บุญยโสภณ

ภาควิชาการพัฒนารุกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารุกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

*ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08 7362 7778 อีเมล: th.kanrawee@gmail.com

DOI:10.14416/j.bid.2023.12.005

รับเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566 แก้ไขเมื่อ 20 กรกฎาคม 2566 ตอรับเมื่อ 28 สิงหาคม 2566 เผยแพร่ออนไลน์ 28 ธันวาคม 2566

© 2023 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล 2) พัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 23 คน และกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ พนักงานการรถไฟที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป จำนวน 265 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบของศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัลประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1.ด้านความรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ภารกิจและเป้าหมายองค์กร 2) โลจิสติกส์ 3) การบริหารจัดการองค์กร 4) เทคโนโลยีเพื่อให้บริการ และ 5) การบริหารจัดการองค์กร 2. ด้านทักษะ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การวิเคราะห์และตัดสินใจ 2) การแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่กลยุทธ์ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 4) การสร้างและบริหารงานเชิงระบบ 3.ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) การเป็นผู้ที่ประพฤติตนดีเป็นแบบอย่างได้ 3) การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึกดี และ 4) การเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ และ 4. ด้านการปฏิบัติการเตรียมความพร้อม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) นโยบายสาธารณะระบบขนส่งทางราง 2) ความสอดคล้องกับมาตรฐานสากล 3) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บริการ และ 4) การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล รูปแบบและคู่มือแนวทางได้รับความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิด้วยมติเป็นเอกฉันท์ในด้านความเหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยได้

คำสำคัญ : การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทย การให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล



Research Article

Potential Model Development for Executives of the State Railway of Thailand to Increase Public Service Efficiency in the Digital Era

Kanrawee Thongpull* Somnoek Wisuttipaet Suchart Siengchin and Teravuti Boonyasopon

Industrial Business and Human Resource Development Faculty of Business and Industry Development King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand.

*Corresponding Author, Tel 08 7362 7778, E-mail: th.kanrawee@gmail.com

DOI:10.14416/j.bid.2023.12.005

Received 1 July 2023; Revised 20 July 2023; Accepted 28 August 2023; Published online: 28 December 2023

© 2023 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

Abstract

This research aimed to: 1) investigate the potential components of the executives of the State Railway of Thailand (SRT) to increase efficiency in public service in the digital era; 2) develop a potential model for SRT executives; and 3) create a guideline manual of potential development for SRT executives to increase efficiency in public service in the digital era. The participants for the qualitative research were 23 experts. The sample group for the quantitative research were 265 SRT executives. Research instruments for data collection were an interview form and a questionnaire. The qualitative data were analyzed by content analysis, and the quantitative data were analyzed by statistics of frequency, percentage, mean, standard deviation, and Exploratory Factor Analysis (EFA). As a result, the potential model of SRT executives comprised 4 components. Component 1: Knowledge with 5 sub-components as follows: 1) mission and organizational goals, 2) logistics, 3) organizational management, 4) IT services, and 5) organizational management; Component 2: Skills with 4 sub-elements as follows: 1) analysis and decision-making, 2) transforming vision into strategy, 3) change management, and 4) systematic creation and management; Component 3: Desirable characteristics with 4 sub-components: 1) leadership vision, 2) a professional role model, 3) moral and ethical conscience, 4) creativity. Component 4: Preparatory for functioning with 4 sub-components as follows: 1) Public policy of rail transportation; 2) Compliance with international standards; 3. Information technology system for services; and 4. Organization's digital transformation. The Model and the manual were unanimously approved by the experts for the suitability in application.

Keywords: Potential Development Model, State Railway of Thailand Executives, Public Services in the Digital Era

Please cite this article: Thongpull, K., Wisuttipaet, S., Siengchin, S., & Boonyasopon, T. (2023). Potential Model Development for Executives of the State Railway of Thailand to Increase Public Service Efficiency in the Digital Era. *Journal of Business and Industrial Development*, 3(3), 52-67.



1. บทนำ

ระบบขนส่งทางราง เป็นส่วนหนึ่งของระบบขนส่งมวลชนทางบกที่เปรียบเสมือนเส้นเลือดที่คอยหล่อเลี้ยงและขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยมาอย่างยาวนาน โดยปัจจุบันประเทศไทยได้ดำเนินการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบขนส่งทางรางเพื่อให้เกิดโครงข่ายการคมนาคมที่สมบูรณ์ทั้งภายในประเทศ และเชื่อมต่อไปยังประเทศเพื่อนบ้านที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติ เพิ่มความสะดวกสบายในการเดินทาง ยกกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และสร้างมูลค่าเพิ่มต่อเศรษฐกิจไทย โดยมีโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการเป็นจำนวนมาก อาทิ โครงการพัฒนารถไฟทางคู่ โครงการพัฒนารถไฟความเร็วสูง โครงการเปิดประมูลและให้บริการรถไฟในเมืองสายสีต่าง ๆ ที่ล้วนแต่ช่วยให้ศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการขับเคลื่อนระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) และเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ (SEZ) ให้สามารถพัฒนาและเติบโตได้อย่างเต็มที่ [1]

การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) [2] ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสำคัญ ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ.2494 ให้เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะ ด้านสาธารณูปโภคระบบขนส่งทางราง โดยมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินการตามระบุในมาตรา 6 ได้แก่ (1) รับโอนกิจการของกรมรถไฟ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา การดำเนินการกิจการรถไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน การรถไฟแห่งประเทศไทยให้บริการขนส่งเชิงสังคม (Public Service Obligation: PSO) โดยได้รับอุดหนุนการขาดทุนจากงบประมาณของรัฐ ขณะที่การดำเนินธุรกิจเพื่อหารายได้ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย ธุรกิจขนส่งผู้โดยสารทางไกลและสินค้า ซึ่งถือเป็นธุรกิจหลัก (Core Business) และการบริหารทรัพย์สิน ซึ่งถือเป็นธุรกิจรอง (Non-Core Business) เป็นแหล่งรายได้อีกส่วนหนึ่ง และขณะเดียวกันยังเป็นผู้ให้บริการที่มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างทั่วถึงและเสมอภาคด้วยจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการ และมีการนำผลสะท้อนกลับจากประชาชนในฐานะผู้ใช้บริการ มาเพื่อปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยเทคนิค วิธีการที่เหมาะสมต่อกลุ่มเป้าหมาย ช่วงเวลา และสถานที่ การให้บริการ ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้การรถไฟแห่งประเทศไทย ได้ปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้เข้าใจวัตถุประสงค์ดังกล่าว เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะพนักงานในระดับบริหารซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีผลต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยการรถไฟได้มีการกำหนดการแบ่งระดับตำแหน่งในการบริหารของการรถไฟแห่งประเทศไทย ออกเป็น 3 ระดับ และกำหนดขอบข่ายที่สำคัญของงานไว้ชัดเจน ได้แก่ (1) ผู้บริหารระดับต้น มีหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและความก้าวหน้าทางวิชาการ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการทำงาน วางแผน ร่วมมือ กำกับ ดูแล ติดตามและให้คำแนะนำการทำงานเพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน (2) ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่วิเคราะห์ วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผน สั่งการ และควบคุมการดำเนินการเพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และ (3) ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่อำนวยความสะดวก บริหารจัดการ วางแผนและกำหนดนโยบาย ตลอดจนกำกับ ดูแล ควบคุมการดำเนินการเพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมาย นโยบายและวัตถุประสงค์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยผู้บริหารของการรถไฟแห่งประเทศไทย [2]

อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินการการบริหารในระบบรัฐวิสาหกิจเพื่อสาธารณประโยชน์ที่ไม่มุ่งผลกำไรแต่มุ่งให้บริการเพื่อความอยู่ดีกินดีของประชาชนในด้านการเดินทาง ทำให้การรถไฟแห่งประเทศไทยต้องขอรับเงินอุดหนุนจากงบประมาณของรัฐเพื่อชดเชยการขาดทุน แม้ว่าการรถไฟจะได้พยายามดำเนินการด้านธุรกิจเพื่อหารายได้ให้แก่การรถไฟ

แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย ธุรกิจขนส่งผู้โดยสารทางไกลและสินค้า ที่เป็นธุรกิจหลัก (Core Business) และการบริหารทรัพย์สิน ที่เป็นธุรกิจรอง (Non-Core Business) ซึ่งเป็นแหล่งรายได้อีกส่วนหนึ่งก็ตาม แต่ก็พบว่า ผลการดำเนินการด้านการเงินก็ยังไม่สามารถฟื้นฟูสภาพของสถานะการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการบริหารรายได้ ทั้งสองส่วนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สะท้อนให้เห็นว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย กำลังเผชิญหน้ากับสถานการณ์สำคัญที่มี ผลต่อความมั่นคงขององค์กร จำเป็นต้องมีปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการด้วยการยกระดับการดำเนินธุรกิจ ในยุคของเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ที่มีความแตกต่างและซับซ้อนกว่าสภาวะการณ์ในอดีต โดยมีเป้าหมายสำคัญ ที่ต้องการให้บรรลุคือ ผลการดำเนินการทางการเงิน และการพัฒนาเพื่อยกระดับการให้บริการสาธารณะ จากการ เริ่มต้นด้วยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ทั้งในระดับปฏิบัติและระดับบริหาร ให้มีศักยภาพเพียงพอและเหมาะสมกับ การทำงานในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะบุคลากรในระดับบริหารที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรเป็นอย่างยิ่งเนื่องจาก เป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติขององค์กร ด้วยการพิจารณากำหนดสมรรถนะในการบริหารและ สมรรถนะเฉพาะงานที่ส่งผลให้การบริหารจัดการในยุคดิจิทัลเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งนำไปสู่กระบวนการ ประเมินความพร้อม การคัดสรร และกลั่นกรองบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งในระดับบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จต่อไปได้ [3]

จากความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เกิดแนวคิดด้านการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและสภาพสังคมในปัจจุบัน และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคดิจิทัล ซึ่งมีความสำคัญสำหรับการยกระดับการบริหารงานบุคคลขององค์กรผ่านการวิจัย และพัฒนาที่เป็นระบบและมีคุณภาพเพื่อการดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นไปตามวิสัยทัศน์ (2566–2570) ที่มุ่ง “เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย” สอดรับกับวิสัยทัศน์ของกระทรวงคมนาคม ที่ว่า “มุ่งสู่การขนส่งที่ยั่งยืน” ตลอดจนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ในการ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และเป็นการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศไทยอย่างแท้จริง เพื่อให้การรถไฟแห่งประเทศไทย สามารถยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ ในยุคดิจิทัลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การสื่อสาร การเชื่อมโยงและเข้าถึงข้อมูล ได้อย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยในฐานะที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันฝึกอบรมระบบราง ซึ่งมีภารกิจหลักในการผลิตและ พัฒนาบุคลากรในระบบขนส่งทางรางของประเทศ จึงมีความสนใจศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหาร การรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล การวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบ ศักยภาพสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะสมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะเฉพาะงาน (Functional Competency) เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการประเมินความพร้อมในการเข้าสู่ระดับ (Succession Readiness Analysis) และเป็นกรอบแนวทางในจัดทำแผนพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อเข้าสู่ การเป็นผู้บริหาร และสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัลได้



1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

1.1.2 เพื่อพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

1.1.3 เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

1.2 การทบทวนวรรณกรรม

1.2.1 แนวคิดและทฤษฎีศักยภาพและสมรรถนะ

Vygotsky [4] ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเสริมศักยภาพ (Scaffolding) ว่าเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนได้ การเรียนรู้ที่เป็นการเรียนการสอนแบบมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้เรียนและผู้สอน มีการสื่อสารร่วมกัน ผู้สอนจะเป็นผู้ช่วยเหลือและแนะนำเพื่อการพัฒนาความสามารถของผู้เรียน โดยมีช่องว่างระหว่างระดับพัฒนาการทางสติปัญญา (Zone of Proximal Development : ZPD) ผู้เรียนที่อยู่เหนือระดับพัฒนาการหรือผู้เรียนที่มีองค์ความรู้เดิมจะสามารถเรียนรู้และต่อยอดได้ด้วยตนเอง แต่จะมีผู้เรียนที่อยู่ในระดับต่ำกว่า ผู้สอนจะต้องให้การช่วยเหลือ คำชี้แนะในการเรียนรู้ และต่อยอดเพื่อทำในสิ่งที่ตนเองได้รับมอบหมายได้ สุจิตรา [5] ได้อธิบายถึงลักษณะที่สำคัญต่าง ๆ ของศักยภาพ ดังต่อไปนี้ คุณลักษณะ (Characteristics) เนื่องจากขีดความสามารถเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล (Under Characteristic) เป็นลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ศักยภาพ หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ซึ่งแฝงอยู่ในตัวบุคคล และหากได้รับการพัฒนาหรือกระตุ้นอย่างเหมาะสม บุคคลจะสามารถนำออกมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน

ในด้านสมรรถนะ McClelland [6] ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ และ ดนัย [7] ได้ให้ความหมายของคำว่า Competency หรือสมรรถนะ ว่าเป็นการบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและคุณสมบัติส่วนบุคคลจนทำให้งานนั้น ๆ เป็นผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิภาพ ซึ่ง McClelland [6] ได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐาน ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมี ผลงานแตกต่างจากบุคคลอื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้มีการโต้แย้งกันในกลุมนักวิชาการที่ลงความเห็นว่าคุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ และ 2. สมรรถนะที่สร้างความแตกต่าง (Differentiating Competency) เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่ว ๆ

ไป เนื่องจากการใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ เพื่อช่วยทำให้เกิดความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ส่วนประกอบของพฤติกรรมของบุคคลในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะทำให้บุคคลนั้น ๆ แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์และพันธกิจที่องค์กรกำหนดไว้

1.2.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

Koontz and Wehrich [8] ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำว่า เป็นศิลปะของการใช้อิทธิพล หรือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจน ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ซึ่ง Robbins [9] กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

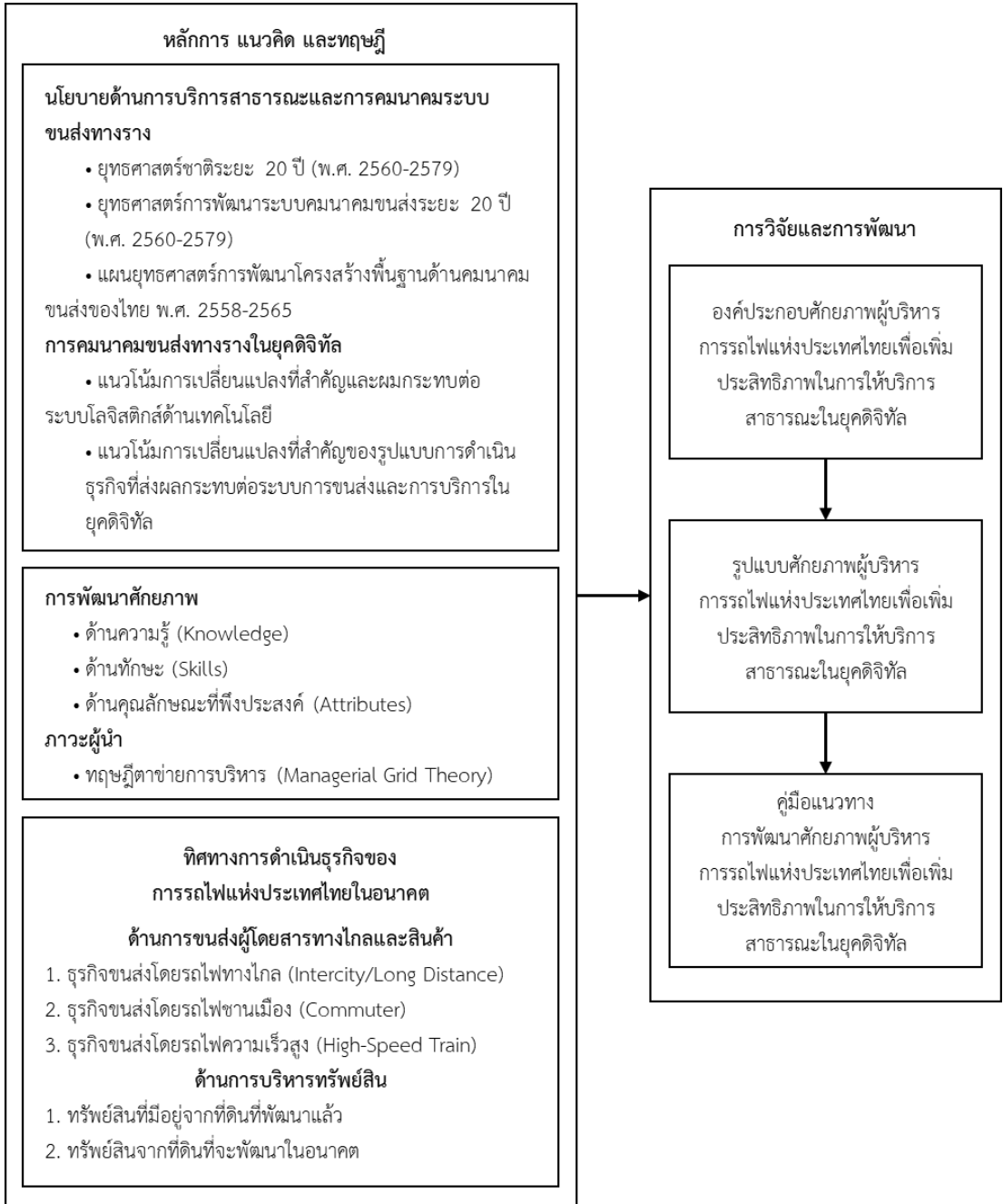
ในด้านทฤษฎีนั้น พบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีความหลากหลาย สำหรับทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) ของ Blake and Mouton เป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นรูปแบบพฤติกรรมหลักของผู้นำ 5 รูปแบบ [10] ดังนี้

1. ผู้นำแบบเน้นงาน (Authority Obedience) ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์กรในระดับสูงแต่สนใจความต้องการของคนในระดับต่ำ
2. ผู้นำแบบเน้นคน (Country Club Management) ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์กรในระดับต่ำ แต่สนใจความต้องการของคนในระดับสูง ผู้นำประเภทนี้มองว่าควรช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน
3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Management) ผู้นำสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับต่ำ พบมากในองค์กร ราชการ ผู้นำประเภทนี้ไม่ขอรับภาระไม่ว่าเรื่องใด อีกทั้งไม่สนใจความขัดแย้งระหว่างความต้องการของคนและองค์กร สนใจแต่ความต้องการของตนเอง
4. ผู้นำแบบประนีประนอม (Middle of the Road Management) ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับปานกลาง เมื่อเป้าหมาย ขององค์กรและความต้องการของคนขัดแย้งกัน จะใช้การประนีประนอมเพื่อให้ได้งานโดยที่คนไม่เดือดร้อน
5. ผู้นำแบบทีมงาน (Team Management) ผู้นำแบบทีมจะสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับสูง มองว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่างๆ เชื่อว่าความต้องการขององค์กร และคนไม่ขัดแย้งกัน อีกทั้งสามารถประสานเข้ากันได้

จากการศึกษาทฤษฎีของ Blake and Mouton พบว่า มีส่วนที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาการพัฒนาารูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล



1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยเริ่มจากการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method) ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

2.1 กลุ่มให้ข้อมูล

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ ได้แก่ ต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงหรือมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 11 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย พนักงานการรถไฟที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับ 8 ขึ้นไป ในทุกสายงาน จำนวน 678 คน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของยามานะ [11] โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 251 คน และเพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนของข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 265 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบและพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการคมนาคมระบบขนส่งทางราง จำนวน 12 คน

กลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินความเหมาะสมของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยผู้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำคู่มือ จำนวน 5 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ได้แก่

1) แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form) ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

2) แบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่ม ใช้ในการบันทึกข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่มย่อยของผู้ทรงคุณวุฒิ

3) แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

4) แบบประเมินคู่มือ ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของเนื้อหาของคู่มือ ซึ่งประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยแบ่งผลการประเมินเป็น 2 ระดับ คือ “เหมาะสม” กับ “ไม่เหมาะสม” และมีช่องให้เสนอแนะเพิ่มเติม



2.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายด้านการบริการสาธารณะและการคมนาคมขนส่งระบบราง แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการสาธารณะและการคมนาคมระบบขนส่งทางรางในยุคดิจิทัล และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ (Potential) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและกำหนดกรอบการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เริ่มจากการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาโดยการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์/สังเคราะห์

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม และตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ แล้วนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตอบแล้วมาประมวลผลและวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเพื่อค้นหาลักษณะประกอบ

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างและพัฒนารูปแบบ โดยการนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาจัดทำรูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล (ฉบับร่าง) เพื่อนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม โดยให้พิจารณาให้ความเห็นชอบ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบฯ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล ฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำคู่มือ นำสาระและองค์ประกอบเนื้อหาจากรูปแบบฯ มาจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล (ฉบับร่าง) นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะ แล้วนำผลการประเมินมาปรับปรุงคู่มือเพื่อให้ได้คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล ฉบับสมบูรณ์

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ และการรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ

1) การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นแนวทางในการสนทนา และขออนุญาตบันทึกข้อมูลการสนทนา

2) การรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน เป็นการปฏิบัติการสัมมนาโดยให้สมาชิกกลุ่มได้สนทนาและซักถามเพื่อลงมติเห็นชอบ (ร่าง) รูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล และโครงร่าง คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยที่สอดคล้องกับรูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

2.4.2 การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง เป้าหมายด้วยการแจกแบบสอบถาม และการตอบแบบสอบถามด้วยระบบแบบออนไลน์ (สแกน QR code) โดยกำหนด วิธีการอย่างชัดเจน โดยผู้วิจัยขออนุญาตหน่วยงาน เพื่อการจัดส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง และจัดเก็บรวบรวม แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างได้รวมทั้งสิ้น 265 ฉบับ

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ด้วยวิธีการสกัดและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2) การประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) ใช้วิธีการประเมินรูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล ด้วยมติเห็นชอบเป็นเอกฉันท์

2.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) การวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3) การวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล ใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)



3. ผลการวิจัย

3.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

3.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ได้ 4 ปัจจัย ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะ และด้านปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ

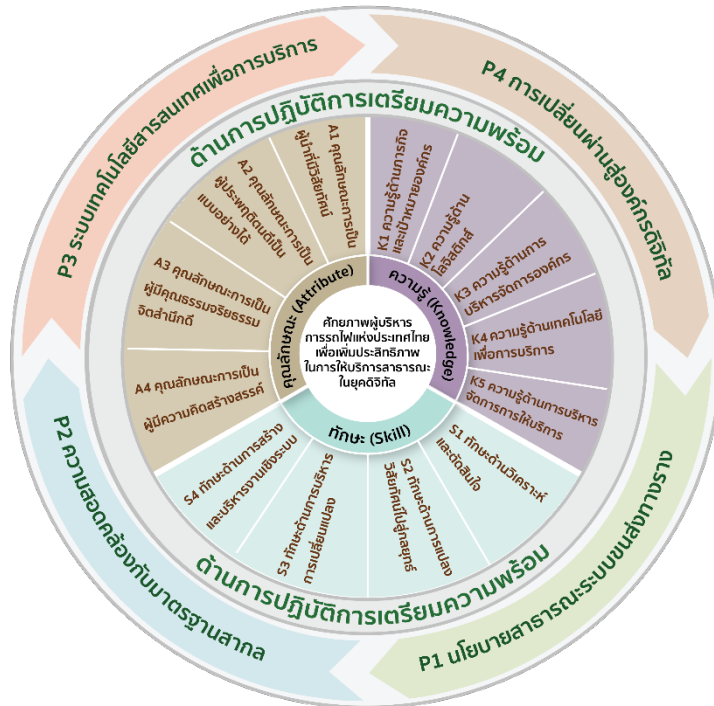
3.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

3.1.2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบปัจจัยศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล พบว่า ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะที่พึง และด้านปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก สามารถนำมาเป็นตัวแปรในการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยได้

3.1.2.2 ผลการจัดทำรูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล พบว่า รูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล มีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่มีความเชื่อมโยง ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1. การกิจและเป้าหมายองค์กร 2. โลจิสติกส์ 3. การบริหารจัดการองค์กร 4. เทคโนโลยีเพื่อการบริการ 5. การบริหารจัดการการให้บริการ องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1. วิเคราะห์และตัดสินใจ 2. แปลงวิสัยทัศน์ไปสู่กลยุทธ์ 3. บริหารการเปลี่ยนแปลง 4. การสร้างและบริหารงานเชิงระบบ องค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1. เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2. เป็นผู้ที่ประพฤติตนดีเป็นแบบอย่างได้ 3. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึกดี 4. เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ และองค์ประกอบที่ 4 ด้านปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ (Ecosystem) ประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อย ดังนี้ 1. ความสอดคล้องกับมาตรฐานสากลต่าง ๆ 2. นโยบายภาครัฐที่ส่งเสริมระบบขนส่งทางราง 3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริการ 4. การมีส่วนร่วมเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

3.2 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

ผลจากการพิจารณา (ร่าง) รูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล ในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน ลงมติให้ความเห็นชอบรูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัลอย่างเป็นเอกฉันท์ โดยเสนอแนะให้ปรับชื่อ องค์ประกอบที่ 4 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เป็นการปฏิบัติการเตรียมความพร้อม และปรับชื่อองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1. นโยบายสาธารณะระบบขนส่งทางราง 2. ความสอดคล้องกับมาตรฐานสากล 3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริการ และ 4 การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล



รูปที่ 2 รูปแบบศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

3.3 ผลการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

ผลการประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) บทนำ และการแนะนำการใช้คู่มือ และ 2) แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล และได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญในระดับภาคด้านความถูกต้องและความเหมาะสมของเนื้อหาของคู่มือทุกหัวข้อในระดับที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

4. สรุปและอภิปรายผล

4.1 สรุปผลวิจัย

4.1.1 ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบจำลองศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล สรุปได้ว่า รูปแบบของศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1.ด้านความรู้ ประกอบด้วย 5



องค์ประกอบย่อย คือ 1) การกิจและเป้าหมายองค์กร 2) โลจิสติกส์ 3) การบริหารจัดการองค์กร 4) เทคโนโลยีเพื่อให้บริการ และ 5) การบริหารจัดการองค์กร 2. ด้านทักษะ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การวิเคราะห์และตัดสินใจ 2) การแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่กลยุทธ์ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 4) การสร้างและบริหารงานเชิงระบบ 3. ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) การเป็นผู้ที่ประพฤติตนดีเป็นแบบอย่างได้ 3) การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึกดี และ 4) การเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ และ 4. ด้านการปฏิบัติการเตรียมความพร้อม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) นโยบายสาธารณะระบบขนส่งทางราง 2) ความสอดคล้องกับมาตรฐานสากล 3) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บริการ และ 4) การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล

4.1.2 สรุปผลการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) บทนำ และการแนะนำการใช้คู่มือ และ 2) แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล

4.2 การอภิปรายผล

รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล พบว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์และด้านการปฏิบัติการเตรียมความพร้อม เพื่อการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัล สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย การกิจและเป้าหมายองค์กร โลจิสติกส์ การบริหารจัดการองค์กร เทคโนโลยีเพื่อให้บริการ และการบริหารจัดการการให้บริการ ดังที่ รัชฎาวรรณ [12] ได้กล่าวว่า ศักยภาพคือความชำนาญในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำหรือดเว้นกระทำการในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ประสบการณ์การฝึกฝน และการปฏิบัติเป็นนิสัย และสอดคล้องกับคณีย์ [6] ที่ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ว่าเป็นการบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและคุณสมบัติส่วนบุคคลลงนทำงานนั้น ๆ เป็นผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของปณัฎฐารีย์ [13] ที่ศึกษาแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านความรู้ ความสามารถในการบริหารธุรกิจ มิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ และมิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร เนื่องจากในการดำเนินการในรูปแบบรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องใช้หลักการในการบริหารธุรกิจร่วมกับบริการด้านสาธารณะแก่ประชาชน

ด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย วิเคราะห์และตัดสินใจ แปลงวิสัยทัศน์ไปสู่กลยุทธ์ บริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างและบริหารงานเชิงระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของสุจิตรา [5] ที่กล่าวว่า ศักยภาพ คือลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้วิวัฒนา [14] ยังได้กล่าวถึงสมรรถนะ หมายถึง ความรู้

ทักษะ และ พฤติกรรมที่บุคลากรขององค์กรต้องมีเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของยุทธ์ [15] ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้างตามโมเดลประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัยสรุปได้ว่ารูปแบบศักยภาพผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้างตามโมเดลประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านความรู้ องค์ประกอบหลักด้านทักษะ และ องค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ที่จะดำเนินการให้สามารถนำเทคโนโลยีการ उपयोग โยชน์ในด้าน การประกอบกรในส่วนที่เป็นธุรกิจขององค์กร

ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ประกอบด้วย เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้ที่ประพฤติตนดีเป็นแบบอย่างได้ เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึกดี และเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ ดังแนวคิดของสุจิตรา [5] ที่อธิบายถึงลักษณะที่สำคัญต่าง ๆ ของศักยภาพ ดังต่อไปนี้ คุณลักษณะ (Characteristics) เนื่องจากขีดความสามารถเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล รวมทั้งแนวคิดของสามารถ [16] ที่ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวตนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างยอดเยี่ยมที่ต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความคิดเกี่ยวกับตนเอง (self-concept) คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) และสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญา [17] ที่ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการบินมี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การกำหนดนโยบายในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน และ (2) กลยุทธ์ทางการตลาดในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน 2) ด้านการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การจัดและปรับโครงสร้างองค์กร (2) การสร้างและปรับกลยุทธ์ (3) การกำหนดและปรับแผนงาน (4) การประสานงานและสร้างพันธมิตร 3) ด้านคุณลักษณะการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (3) การสื่อสาร (4) มนุษยสัมพันธ์ และ (5) ภาวะผู้นำ เนื่องจากการมีวิสัยทัศน์ที่ดี ตลอดจนมีความคิดสร้างสรรค์ จะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถมองสู่อนาคตและเตรียมการรองรับความท้าทายของยุคดิจิทัลได้อย่างทันท่วงที

ด้านการปฏิบัติการเตรียมความพร้อม ประกอบด้วย นโยบายสาธารณะระบบขนส่งทางราง ความสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริการ และการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล ดังที่ ภูวน [18] ได้กล่าวถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในรูปแบบดิจิทัลที่ส่งผลต่อการขนส่งและการบริการ ผู้นำองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด ตระหนักว่าเทคโนโลยีคือสิ่งสำคัญที่จะมาสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ทำให้องค์กรสามารถเติบโตอย่างก้าวกระโดด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย [19] ได้ศึกษาพัฒนาารูปแบบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ (New Normal) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ ด้านเทคโนโลยีและการปรับปรุงระบบงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เทคโนโลยีในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบรูปแบบการบริการ และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญา [17] ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน



ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการบินมี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การกำหนดนโยบายในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน และ (2) กลยุทธ์ทางการตลาดในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน เนื่องจากพบว่าในการที่จะนำรูปแบบศักยภาพของผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะในยุคดิจิทัลไปพัฒนาจำเป็นต้องมีการจัดการเตรียมความพร้อมเพื่อให้การปฏิบัติการดำเนินไปตามนโยบายที่กำหนดและยังต้องมีคุณลักษณะในการทำงานเป็นทีมร่วมกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัล

4.3. ข้อเสนอแนะ

4.3.1 องค์กรควรเตรียมความพร้อมเพื่อให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในประเทศ โดยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้สูงขึ้น

4.3.2 ผู้บริหารควรตระหนักถึงการพัฒนาระบบบริการดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีการเชื่อมต่อ/การสื่อสาร มาปรับใช้ให้เหมาะสมตามภารกิจขององค์กร เพื่อยกระดับการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และยกระดับคุณภาพการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างทั่วถึง และเท่าเทียม

4.4. กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่เห็นคุณค่าของการศึกษาต่อเนื่องของพนักงานในทุกระดับ และพิจารณาโครงการศึกษาต่อในระดับดุษฎีบัณฑิตรวมทั้งสนับสนุนทุนการศึกษาตลอดหลักสูตร

เอกสารอ้างอิง

- [1] Office of the National Economic and Social Development Board. (2023, May 2). *Draft National Strategy for 20 Years*. Active Learning: Learning for All. <https://spm.thaigov.go.th/> (in Thai).
- [2] Ministry of Transport. (2023, May 2). *Strategic Plan for Developing the Transportation System for a Period of 20 Years (2017–2036)*. Active Learning: Learning for All. <https://web.dlt.go.th/dlt-direction/media/> (in Thai).
- [3] Tris Corporation Company Limited. (2023, April 24). *Current Business Operations of the State Railway of Thailand*. Active Learning: Learning for All. <https://www.tris.co.th> (in Thai).
- [4] Vygotsky, L. S. (1987). *The Collected Works of L. S. Vygotsky. Problem of General*. W.R. Rieber & A. Carton, Eds. New York, Plenum.
- [5] Thananun, S. (2009). *Human Resource Development*. Faculty of Public Administration, National Institute of Development Administration. (in Thai).
- [6] McClelland, David C. (1973). *Testing for Competence Rather Than Intelligence*. American Psychologist. <http://www.ei.Haygroup.com>.



- [7] Thianprom, D. (2003). *Core Human Competencies*. Nagoda Company Limited.
- [8] Koontz, H., & H. Weihrich. (1988). *Essentials of Management*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- [9] Robbins, Bergman, Stagg, & Coulter. (1989). *Organization Behavior*. (11thed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [10] Sararatana, W. (1999). *Administration, Principles, Theories, and Educational Issues*. Aksarapipat Company. (in Thai).
- [11] Yamane, Taro. (1973). *Statistics an Introduction Analysis*. (2nd ed). New York: Harper & Row.
- [12] Phokhan, R. (2005). *Perception of Leadership and Work Potential of Public Health Officials in Nonthaburi Province*. [Unpublished master's thesis]. Kasetsart University. (in Thai).
- [13] Kingwongsa, P. (2021). Model of the Potential of Human Resource Executives in Becoming Business Partners. *Journal of Buddhist Social Sciences and Anthropology*, 6(1), 227–251. (in Thai).
- [14] Pattanaphong, W. (2003). *BSC and KPI for Sustainable Organizational Growth*. Pacific Publishing House. (in Thai).
- [15] Panithanwong, Y. (2020). Potential Development Model for Executives in the Construction Industry according to Thailand 4.0. *King Mongkut's University of Technology North Bangkok Academic Journal*. 30(2), 351–360. (in Thai).
- [16] Hongwilai, S. (2004). *The Ultimate Management Strategy Chart*. National Productivity Institute. (in Thai).
- [17] Prasatkaew, T. (2020). Development of Middle Management Potential Models for Competition in the Aviation Industry. *King Mongkut's University of Technology North Bangkok Academic Journal*. 30(4), 717–725. (in Thai).
- [18] Asawakornnirangkun. P. (2019). Adaptation of Thai Logistics Service Providers in the Digital Era. *Journal of Humanities and Social Sciences Rajapruerk University, Supplementary edition, December*, 16–30. (in Thai).
- [19] Chadtanim. C. (2022.) Developing a Potential Model for Human Resource Managers for Industrial Businesses in the New Normal Era. *Journal of Nakhon Lampang Sangha College*, 11(1), 123–138. (in Thai).