

## แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพของการรถไฟแห่งประเทศไทย

### The Strategic Human Resource Management Approaches for Efficiency Enhancement of the State Railway of Thailand

วนิดา เขียวงามดี\*

กรมพล ทอธรรมชาติ\*\*, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้ เสนอแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน และขับเคลื่อนการรถไฟแห่งประเทศไทยไปสู่เป้าหมาย ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ และภายใต้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ซึ่งเป็นทางออกหนึ่งที่จะทำให้การรถไฟแห่งประเทศไทยสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในระยะยาว โดยการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการพิจารณาความเหมาะสมของความรู้ ทักษะ สมรรถนะและความสามารถในการสร้างผลผลิตของบุคลากร เทียบกับปริมาณงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย (๑) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (๒) การวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์ (๓) การปรับใช้แผนกำลังคน (๔) การติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแผนกำลังคน

**คำหลัก:** การรถไฟแห่งประเทศไทย, การเพิ่มประสิทธิภาพ, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์, การวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์

#### Abstract

This paper introduces the approaches for the management of human resources to increase efficiency in providing sustainable, competitive advantages and drive to the State Railway of Thailand (SRT) in order for SRT to move towards its goal under various restrictions and complicated issues. The strategic workforce planning is one of the solutions that can help SRT handle and solve its problems in the long run. This involves (1) the determination of the strategic direction, (2) the analysis of manpower and development of strategies, (3) the deployment of manpower planning, and (4) the

\* นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

\*\* ศาสตราจารย์หลักสูตรสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม, อาจารย์ที่ปรึกษา

evaluation and improvement of workforce planning. The strategic workforce planning presented here is the process of determining the knowledge, skills, performance and productivity of SRT personnel in relation to the amount of current and future work in order to drive the organization towards the goal envisioned.

**Keywords:** The State Railway of Thailand, Efficiency enhancement, Human resources management, Strategic workforce planning

## บทนำ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือโลกไร้พรมแดน (Borderless World) ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และต่อเนื่องอย่างซับซ้อน ส่งผลให้องค์การต่างๆ มีการพัฒนาองค์การในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ ้องค์การที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้มีความเหมาะสมอันจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เพราะถึงแม้ว่า้องค์การจะมีเงินทุนมากมีวัตถุดิบที่ดีและมีราคาถูกกว่าคู่แข่ง มีวิธีการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด แต่ถ้า้องค์การขาดบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสม เข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะทำให้้องค์การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ขาดศักยภาพในการแข่งขันและขาดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง และอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานของ้องค์การในระยะยาว

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งที่จะผลักดัน้องค์การให้มีพัฒนาการอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละ้องค์การต่างก็ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากยิ่งขึ้นโดยมองว่าทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงทรัพยากรพื้นฐานทางการจัดการเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดของ้องค์การ หรือที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์: Human Capital” ที่ประกอบด้วยองค์ความรู้ที่สะสม การศึกษา ทักษะ ทัศนคติ และประสบการณ์ของพนักงานใน้องค์การ เป็นทุนที่นำมาใช้ในการสร้างศักยภาพและสร้างคุณค่าให้กับ้องค์การและยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

## ปัญหาการดำเนินงานกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทย

การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคมจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๔๙๔ โดยมีคณะกรรมการการรถไฟ

แห่งประเทศไทย ทำหน้าที่ในการวางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไป รวมถึงวางข้อบังคับต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารกิจการ และในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งในการดำเนินกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทยก็มิมีปัญหาหลายประการด้วยกัน ดังนี้

๑) ปัญหาการด้านการขนส่งผู้โดยสารที่ลดลง การรถไฟแห่งประเทศไทยจึงต้องดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๓ จึงทำให้การดำเนินกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทยต้องอิงกฎเกณฑ์ของทางราชการ ทำให้การบริหารงานต่างๆ ไม่มีความคล่องตัวเท่าที่ควร ส่งผลให้การแสวงผลกำไรจากการเดินรถเชิงพาณิชย์ การขนส่งสินค้าและการจัดเดินขบวนรถโดยสารยังไม่บรรลุเป้าหมาย การขนส่งผู้โดยสารโดยภาพรวมของการรถไฟแห่งประเทศไทยในช่วงปี ๒๕๔๖-๒๕๕๑ มีแนวโน้มลดลงจากจำนวน ๕๔,๑๓๐ ล้านคนในปี ๒๕๔๖ เป็น ๔๕,๙๓๔ ล้านคนในปี ๒๕๕๑ ซึ่งโดยภาพรวมแล้วมีอัตราการขยายตัวของจำนวนผู้โดยสารติดลบโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ ๓.๑๓ ต่อปี ดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ แสดงสถิติการขนส่งผู้โดยสารทางรถไฟ (หน่วย: พันคน)

จำนวนผู้โดยสาร	๒๕๔๖	๒๕๔๗	๒๕๔๘	๒๕๔๙	๒๕๕๐	๒๕๕๑	Growth rate
ชั้น ๑	๑,๒๙๙	๑,๒๙๙	๑,๒๙๐	๑,๒๙๒	๑,๑๑๙	๑,๒๙๙	๙.๒๐%
ชั้น ๒	๔,๖๓๓	๔,๓๙๑	๔,๕๒๗	๔,๒๖๙	๓,๙๐๙	๓,๙๔๙	๑.๐๒%
ชั้น ๓	๔๔,๗๔๗	๔๑,๖๘๘	๔๐,๖๐๙	๔๐,๒๕๓	๓๖,๗๗๓	๓๗,๖๕๘	๒.๔๑%
สายแม่กลอง	๔,๒๒๑	๔,๖๖๙	๔,๕๑๕	๔,๒๒๔	๔,๒๗๓	๔,๒๐๓	- ๑.๖๔%
รวม	๕๔,๑๓๐	๕๑,๘๗๗	๔๙,๖๗๑	๔๘,๘๖๘	๔๕,๐๙๔	๔๕,๙๓๔	๑.๙๑%
Growth rate	- ๒.๙๐ %	- ๖.๐๒ %	- ๒.๓๖ %	- ๑.๖๒ %	- ๗.๗๖ %	๑.๙๑ %	
Growth rate เฉลี่ย ๖ ปี						-๓.๑๓%	

ที่มา : ฝ่ายการพาณิชย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๒

๒) ปัญหาด้านการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการภายในของการรถไฟแห่งประเทศไทยมีปัญหาในการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ผลการประกอบการของการรถไฟแห่งประเทศไทยขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี ๒๕๑๗ โดยในปี ๒๕๕๑ การรถไฟแห่งประเทศไทยมีผลการขาดทุนสุทธิ ๑๐,๗๗๖.๒๒ ล้านบาท และมีหนี้สินเงินกู้ (Financial Liabilities) ประกอบด้วยหนี้สินที่การรถไฟแห่งประเทศไทยกู้มาลงทุนโครงสร้างพื้นฐานในอดีต ๑๓,๔๐๙ ล้านบาท เงินกู้เสริมสภาพคล่องจากการได้รับชดเชยผลขาดทุนจากรัฐบาลลำช้า ๒๒,๑๕๗ ล้านบาท เงินกู้ที่เกิดจากโครงการระบบรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดงเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและ

สถานีรับส่งผู้โดยสารอากาศยานในเมืองที่การรถไฟแห่งประเทศไทยบันทึกเป็นหนี้สินไปแล้ว ๑๓,๙๕๗ ล้านบาท (คงเหลือหนี้ที่จะรับภาระอีกประมาณ ๑๒,๙๗๖ ล้านบาท) ที่เหลือเป็นเงินกู้เพื่อเสริมสภาพคล่องการดำเนินงานปกติ ๑๓,๐๓๐ ล้านบาท และอัตราดอกเบี้ยที่จะต้องจ่ายต่อปี ๒,๑๖๔ ล้านบาท (รายงานการให้คำปรึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงานการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) ประจำปีบัญชี ๒๕๕๒)

๓) ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ปัญหาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๔๑ เห็นชอบมาตรการแก้ไขปัญหาคารรถไฟแห่งประเทศไทย โดยให้การรถไฟแห่งประเทศไทยปฏิบัติตามมาตรการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคคล ให้ครบพนักงานใหม่ ยกเว้นตำแหน่งที่เกี่ยวกับการเดินรถ ตำแหน่งที่ต้องใช้คุณสมบัติพิเศษซึ่งจำเป็นต้องมีผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ จะรับพนักงานดังกล่าวได้ไม่เกินร้อยละ ๕ ของจำนวนพนักงานที่เกษียณอายุ โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการรถไฟแห่งประเทศไทย การดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวส่งผลให้จำนวนพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานโดยเฉพาะด้านการเดินรถต้องปฏิบัติงานในวันหยุด นอกจากนี้ พนักงานด้านซ่อมบำรุง พนักงานด้านบริหารและงานสำนักงาน มีจำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งพนักงานในส่วนของการหารายได้จากธุรกิจรองคือด้านการบริหารทรัพย์สินมีจำนวนไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน

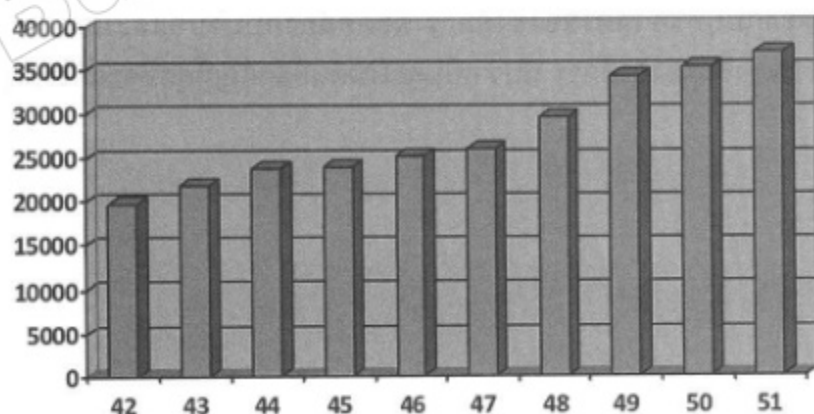
ตารางที่ 2 แสดงจำนวนพนักงานและลูกจ้างของการรถไฟแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2544-2553

ปีงบประมาณ	จำนวนพนักงาน	จำนวนลูกจ้าง	รวม
๒๕๔๔	๑๖,๘๖๕	๓,๒๑๐	๒๐,๐๗๕
๒๕๔๕	๑๖,๕๔๐	๓,๐๐๔	๑๙,๕๔๔
๒๕๔๖	๑๖,๐๒๙	๓,๐๔๔	๑๙,๐๗๓
๒๕๔๗	๑๕,๔๐๐	๓,๓๕๙	๑๘,๐๖๗
๒๕๔๘	๑๔,๕๕๐	๓,๖๑๗	๑๘,๐๖๗
๒๕๔๙	๑๔,๓๒๕	๓,๗๗๑	๑๘,๐๙๖
๒๕๕๐	๑๓,๒๑๐	๓,๗๓๘	๑๖,๙๔๘
๒๕๕๑	๑๒,๖๐๑	๓,๘๐๘	๑๖,๔๐๙
๒๕๕๒	๑๑,๙๘๗	๔,๐๕๕	๑๖,๐๔๒
๒๕๕๓	๑๑,๙๑๘	๓,๘๙๐	๑๕,๘๐๘

ที่มา : ฝ่ายบริหารงานบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๒

๔) ปัญหาด้านงบประมาณในการตอบแทนพนักงาน การกิจของการรถไฟแห่งประเทศไทย คือ การให้บริการขนส่งผู้โดยสารทั้งเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม การขนส่งสินค้าและตู้คอนเทนเนอร์ รวมทั้งการบริหารทรัพยากรของการรถไฟแห่งประเทศไทยให้เกิดมูลค่าเพิ่ม จากภารกิจหลักดังกล่าว สามารถบ่งบอกได้ว่าอัตราค่าจ้างด้านปฏิบัติการหลัก ๆ จะประกอบด้วย ด้านการเดินรถ ด้านซ่อมบำรุง และด้านบริหารทรัพยากร รวมถึงกลุ่มพนักงานสนับสนุน คือ กลุ่มบริหารและงานสำนักงาน ดังนั้นค่าใช้จ่ายด้านบุคคลหลัก ๆ ก็จะเป็นค่าแรงและค่าใช้สอย ของพนักงานในสายหลัก ๆ เป็นส่วนใหญ่ โดยค่าแรงประกอบด้วยเงินเดือนค่าจ้าง เงินพิเศษปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีการสู้รบ เงินชดเชยออกจากงาน ค่าจ้างชั่วคราวเฉพาะงาน ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าทำงานวันหยุด เงินพิเศษ ส่วนค่าใช้สอยประกอบด้วย ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง เบี้ยเลี้ยงรอท่าขบวน/ทำการนอกเขต ค่าเครื่องแบบ ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียน ค่ารักษาพยาบาล ค่าตอบแทนพิเศษ ซึ่งในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๒- ๒๕๕๑ จะเห็นว่าค่าใช้จ่ายด้านบุคคลจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๑ ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลมีจำนวน ๕,๕๔๕ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๒ ที่มีค่าใช้จ่ายด้านบุคคล ๔,๑๐๗ ล้านบาท เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ ๓๕.๐๑ ในขณะที่พนักงานมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนพนักงาน ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๔๒ มีจำนวน ๑๗,๓๗๐ คน ในขณะที่จำนวนพนักงาน ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ มีจำนวน ๑๒,๐๔๗ คน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในช่วง ๑๐ ปี ดังกล่าว จำนวนพนักงานลดลง ๕,๓๒๓ คน คิดลงคิดเป็นร้อยละ ๓๐.๖๕ และเมื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายด้านบุคคลเฉลี่ยต่อปีในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๒-๒๕๕๑ จะเห็นได้ว่าเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วจาก ๑๙,๖๙๕.๘๕ บาท/เดือน/คน ในปี ๒๕๔๒ เป็น ๓๖,๘๕๙.๕๕ บาท/เดือน/คน ในปี ๒๕๕๑ ดังแสดงในแผนภาพที่ ๑

แผนภาพที่ ๑ แสดงค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคน ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๒-๒๕๕๑



■ ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย

ที่มา : คณะกรรมการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการการรถไฟแห่งประเทศไทย กระทรวงคมนาคม, ๒๕๕๒

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า จำนวนค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของการรถไฟแห่งประเทศไทยเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่ผลประกอบการของการรถไฟแห่งประเทศไทยตกอยู่ในสภาวะขาดทุนมาโดยตลอด จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนเรื่องค่าใช้จ่ายด้านบุคคลให้มีความเหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และต้องเป็นการเสียไปแล้วต้องให้องค์การได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังมีปัญหาข้อตกลงสภาพการจ้างระหว่างการรถไฟแห่งประเทศไทย กับสภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่ได้จัดทำข้อตกลงร่วมกันตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๓ ซึ่งข้อตกลงบางอย่างส่งผลให้เกิดปัญหาต่อการบริหารงานบุคคลและการบริหารอัตรากำลัง เช่น การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การต้องทำความตกลงกับสหภาพแรงงานก่อนทุกครั้ง นอกจากนี้ยังมีข้อตกลงที่เป็นสภาพการจ้างจำนวนหลายข้อที่ผูกมัดให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ด้านบุคลากร สภาพการทำงาน ต้องมีการเจรจากับสหภาพแรงงานก่อน

ปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น การรถไฟแห่งประเทศไทยควรมีแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์การและขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย ภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ และภายใต้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ซึ่งเป็นทางออกหนึ่งที่จะทำให้การรถไฟแห่งประเทศไทยสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในระยะยาว การรถไฟแห่งประเทศไทยต้องมีการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์เป็นอันดับแรก เนื่องจากอัตรากำลังจะต้องมีความสอดคล้องกับค่างานที่เกิดขึ้นและมีอัตรากำลังที่เหมาะสมแล้วควรที่จะมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรต่อไป ซึ่งในการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาความเหมาะสมของความรู้ ทักษะ สมรรถนะและความสามารถในการสร้างผลผลิตของบุคลากรเทียบกับปริมาณงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น การแก้ไขปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลจึงควรดำเนินการโดยเร่งด่วน ในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติด้านการวางแผนอัตรากำลังของบุคลากรต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ สอดคล้องกับบริบทและผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและการแข่งขันขององค์การ นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดที่จะแก้ไขปัญหาในระยะยาว



## แผนภาพที่ ๒: เสนอรูปแบบการวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ของการรถไฟแห่งประเทศไทย



### การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

สิ่งสำคัญที่สุดในการวางแผนอัตรากำลังก็คือ การศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์การให้  
ต้องแก่เพื่อให้สามารถวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์และดำเนินการตามแผนให้องค์การมีจำนวนคน  
ตามที่ต้องการ มีกำลังคนที่มีสมรรถนะที่ต้องการ และมีกำลังคนทันเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้ เพื่อให้การ  
ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและมีทิศทางที่ชัดเจนอันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ  
ซึ่งการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “การรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นระบบการ  
ขนส่งหลักที่จะให้บริการผู้โดยสารในเชิงพาณิชย์สังคมและการขนส่งสินค้าที่ทันสมัย สะดวก  
รวดเร็ว ปลอดภัย มีต้นทุนการขนส่งที่ประหยัดค่าใช้จ่าย สามารถเชื่อมโยงการขนส่งระบบอื่นๆ  
ทั้งทางถนน หรือ รถยนต์ ทางน้ำ ทางอากาศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาศักยภาพของ  
องค์การ เพื่อรองรับการบูรณาการและนโยบายขนส่งของชาติ” และได้กำหนดเป้าประสงค์ตามแผน  
วิสาหกิจ ๒๕๕๐-๒๕๕๔ ซึ่งสรุปได้ ๕ เป้าประสงค์ ดังนี้ (๑) เป้าหมายด้านปริมาณการขนส่ง  
สินค้าได้กำหนดเป้าหมายปริมาณการขนส่งสินค้ารวมเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๑.๖ ต่อปี (๒) เป้าหมาย  
ด้านปริมาณการขนส่งผู้โดยสารได้กำหนดเป้าหมายรวมจำนวนการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้นร้อยละ  
๐.๕๕ ต่อปีในช่วงปี ๒๕๕๐-๒๕๕๓ และเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑.๑๒ ต่อปีในช่วง ปี ๒๕๕๓-๒๕๕๗  
โดยแยกเป็นเป้าหมายการขนส่งผู้โดยสารเชิงพาณิชย์ เพิ่มขึ้นร้อยละ ๑.๗๖ ต่อปีในช่วงปี ๒๕๕๐-  
๒๕๕๓ เพิ่มขึ้นร้อยละ ๓.๔๑ ต่อปีในช่วงปี ๒๕๕๓-๒๕๕๗ สำหรับเป้าหมายการขนส่งผู้โดยสาร  
เชิงสังคมให้คงที่ (๓) เป้าหมายด้านการเงินได้กำหนดเป้าหมายของรายได้จากการขนส่งสินค้า

เพิ่มขึ้นร้อยละ ๘.๙ ต่อปี รายได้จากการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้นร้อยละ ๒.๐๓ ต่อปีในช่วงปี ๒๕๕๐-๒๕๕๓ และเพิ่มขึ้นร้อยละ ๕.๘๕ ต่อปีในช่วงปี ๒๕๕๓-๒๕๕๗ (๔) เป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรสิน ได้กำหนดให้มีรายได้จากการบริหารทรัพยากรสินเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐ ต่อปี (๕) เป้าหมายด้านการพัฒนาและบริหารองค์การ โดยตั้งเป้าหมายลดต้นทุนในการบริหารจัดการลดลงร้อยละ ๕ ต่อปี ดังนั้น ก่อนที่จะมีการจัดทำแผนกำลังคนของการรถไฟแห่งประเทศไทยจะต้องมีการทบทวนแผนวิสาหกิจของการรถไฟแห่งประเทศไทยก่อนเพื่อให้การวางแผนกำลังคนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจกล่าวได้ว่าการวางแผนแก้ไขปัญหาดตามแผนวิสาหกิจของการรถไฟแห่งประเทศไทยนั้น ปัจจัยที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จของแผนดังกล่าว ยังคงขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเรื่องที่สำคัญที่สุดก็คือต้องมีการวางแผนอัตราากำลังให้ไปในทิศทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันด้วย



### การวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์

ในการวิเคราะห์ข้อมูลขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงตามเหตุปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ ความต้องการกำลังคนในแต่ละช่วงเวลา เช่น ข้อมูลสายอาชีพ สมรรถนะ ประสบการณ์ การกระจายตัวของวัยวุฒิ คุณวุฒิ เพศ อัตราการโอน ย้าย เกษียณอายุ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงกำลังคนด้านอื่น ๆ เป็นต้น และนอกจากนี้การวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคนยังช่วยให้การรถไฟแห่งประเทศไทยวางแผนการสรรหา พัฒนาสมรรถนะของกำลังคนและวางแผนคัดเลือกและเตรียมกำลังคนสำหรับแผนการสืบทอดตำแหน่งได้ทันเวลาที่ต้องการ เพื่อให้คนเหล่านั้นปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งในการวิเคราะห์กำลังคนนั้นจะประกอบด้วย



๑) การวิเคราะห์อุปสงค์ของกำลังคนเพื่อกำหนดความต้องการกำลังคนสำหรับการดำเนินการตามภารกิจของการรถไฟแห่งประเทศไทยในอนาคต



๒) การวิเคราะห์อุปทานกำลังคน เป็นการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับสถานการณ์และปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อจำนวนและสมรรถนะของกำลังคนในหน่วยงาน และในการวิเคราะห์จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายใน เช่น จำนวนกำลังคนที่มีอยู่ อัตราการบรรจุใหม่ อัตราการสูญเสีย การขาดการณ การเกษียณอายุ นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์โครงสร้างอายุ โครงสร้างอายุงาน โครงสร้างเพศ โครงสร้างวุฒิการศึกษา และการสูญเสียกำลังคนประกอบด้วย

๓) การวิเคราะห์ส่วนต่างของกำลังคน ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบกำลังคนที่คาดว่าจะต้องการในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งผลการวิเคราะห์จะแสดงให้เห็นถึงกำลังคนที่ขาดและกำลังคนที่เกินแล้วให้นำมาพิจารณาแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป

### การปรับใช้แผนอัตราากำลัง

การปรับใช้แผนและงบประมาณกำลังคน เป็นขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนในทางปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการแบ่งเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละแผนและในระหว่างดำเนินการตามแผน และก่อนที่จะมีการนำแผนกำลังคนไปปรับใช้ ให้พิจารณาว่าแผนอัตราากำลังและงบประมาณด้านกำลังคนได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารแล้วหรือยัง มีทรัพยากร งบประมาณเพียงพอที่จะดำเนินการตามแผนหรือไม่ มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการปรับใช้แผนและงบประมาณให้ชัดเจนแล้วหรือยัง และมีการสื่อสารทำความเข้าใจ

เข้าใจแผนและงบประมาณกับผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วหรือไม่ ทั้งนี้ เมื่อทำแผนอัตรากำลังเสร็จแล้วต้องมีการปรับแผนดังกล่าวให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วย

### การติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแผนกำลังคน

เป็นการตรวจสอบว่าได้มีการนำแผนไปดำเนินการหรือไม่อย่างไร การติดตามและประเมินผลจะทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการวางแผนอัตรากำลังต่อไป ดังนั้น หลังจากที่มีการใช้แผนอัตรากำลังไประยะหนึ่งแล้วการรถไฟแห่งประเทศไทยจำเป็นต้องมีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนอัตรากำลังอย่างต่อเนื่องเพื่อลดความเสี่ยงต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนอัตรากำลังได้ เช่น แผนกลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และมีการเปลี่ยนแปลงใดบ้างที่จะเป็นสาเหตุให้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ขององค์การ

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ประเด็นหลักที่สำคัญที่จะทำให้การแก้ไขปัญหของกรรฟแห่งประเทศไทยในระยะยาวก็คือการวางแผนอัตรากำลังให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ เมื่ออัตรากำลังเหมาะสมกับลักษณะงานแล้ว กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการรถไฟก็จะสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้การรถไฟแห่งประเทศไทยควรมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปด้วยกัน เช่น (๑) การวางแผนเรื่องค่าใช้จ่ายด้านบุคคลให้มีความเหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และต้องเป็นการเสียไปแล้วต้องให้องค์การได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ (๒) การทบทวนระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยนำผลประกอบการและผลสำเร็จของงานมาเป็นแรงจูงใจในการทำงาน (๓) การพัฒนาบุคลากร เนื่องจากศักยภาพของบุคลากร ซึ่งหากได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง จริ่งจ้งและต่อเนื่อง มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการ จะทำให้บุคลากรของการรถไฟแห่งประเทศไทยมีผลิตภาพแรงงานที่สูงขึ้น ความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มกำลังคนจะลดลง ทำให้ต้นทุนการดำเนินการลดลง เนื่องจากในสถานการณ์ปัจจุบันค่าใช้จ่ายด้านบุคคลมีจำนวนสูงมาก ดังนั้นควรที่จะพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะในมิติของสมรรถนะ (Competency) ซึ่งปัจจุบันหลายหน่วยงานได้ให้ความสำคัญซึ่งจะประกอบไปด้วยสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในทุกตำแหน่งและทุกสายงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จิตสำนึกในการบริการ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความซื่อสัตย์การทำงานเป็นทีม และควรที่จะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานหลักของการรถไฟแห่งประเทศไทย ในกลุ่มงานเดินรถ กลุ่มงานซ่อมบำรุง กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานบริหารและสำนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มงานหลักในองค์การ และเมื่อได้มีการกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะของกลุ่มงาน

แล้วการรถไฟแห่งประเทศไทยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการสรรหา คัดเลือก การกำหนดตำแหน่ง ค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และที่สำคัญคือการกำหนดรูปแบบหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตามสมรรถนะของบุคลากร ทั้งนี้การรถไฟแห่งประเทศไทย จะต้องมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้บรรลุระดับความชำนาญที่เป็นมาตรฐานของตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงานหรือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการพัฒนามูลฐานที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะที่องค์การต้องการกับสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่ ซึ่งอาจมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมรรถนะด้วยตนเองผ่านการเรียนรู้ระบบทางไกล การศึกษาด้วยตัวเอง หรือการจัดโปรแกรมระบบการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และการพัฒนาระบบสมรรถนะด้วยการฝึกอบรม

### บรรณานุกรม

- กระทรวงคมนาคม. (๒๕๔๓). แนวคิดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อปรับโครงสร้างการรถไฟแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ: กระทรวงคมนาคม.
- การรถไฟแห่งประเทศไทย. (๒๕๕๐). รายงานฉบับสมบูรณ์ แผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของการรถไฟแห่งประเทศไทย เสนอกระทรวงคมนาคม. กรุงเทพฯ: การรถไฟแห่งประเทศไทย.
- การรถไฟแห่งประเทศไทย. (๒๕๕๐). แผนวิสัยทัศน์การรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๐-๒๕๕๔. กรุงเทพฯ: การรถไฟแห่งประเทศไทย.
- การรถไฟแห่งประเทศไทย. (๒๕๕๒). โครงสร้างองค์กรของการรถไฟแห่งประเทศไทย. วันที่สืบค้นข้อมูล ๑๙ มิถุนายน ๒๕๕๒, จาก <http://www.railway.co.th/about/chart.asp>
- จรินทร์ เทควานิษฐ์. (๒๕๔๔). การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารการรถไฟแห่งประเทศไทย. วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๑๔ (๒), ๕๖-๖๒.
- ฝ่ายการพาณิชย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย.(๒๕๕๒). สถิติการขนส่งผู้โดยสารทางรถไฟ. กรุงเทพฯ: การรถไฟแห่งประเทศไทย.
- ฝ่ายบริหารงานบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย. (๒๕๕๒). ข้อมูลสถิติเกี่ยวกับจำนวนพนักงานและลูกจ้างเฉพาะงานประจำเดือนพฤศจิกายน ๒๕๕๒. กรุงเทพฯ: การรถไฟแห่งประเทศไทย.
- ฝ่ายบริหารงานบุคคล การรถไฟแห่งประเทศไทย. (๒๕๕๓). บัญชีจำแนกรายละเอียดเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์สวัสดิการพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๒-๒๕๕๑. กรุงเทพฯ: การรถไฟแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (๒๕๕๒). เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.