

ประสิทธิผลการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
(ขสมก.)*

MANAGERIAL EFFECTIVENESS OF BANGKOK
MASS TRANSIT AUTHORITY

ช่อทิพย์ เตตะนัง

Chortip tatanung

สีบพงศ์ สุขสม

Suebpong suksom

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

Bangkok Mass Transit Authority, Thailand

E-mail: chorckatok@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) และเพื่อศึกษาปัญหาประสิทธิผลการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของประชากรที่เป็นพนักงานขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) จำนวน 357 คน และผู้ให้ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ระดับอธิบดี ระดับผู้บริหาร ขสมก. หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน ขสมก. จำนวน 23 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ปัญหาประสิทธิผลการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) พบว่า 1) ปัญหาการติดต่อสื่อสารองค์การ เช่น ปัญหาไม่ได้รับความร่วมมือจนไม่สามารถใช้ข้อมูลเป็นฐานในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางขององค์การ 2) หน่วยงานที่กำกับดูแลมีนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ไม่สอดคล้องกัน ระหว่างกระทรวงคมนาคมที่เน้นกิจการบริการสาธารณะและกระทรวงการคลังที่เน้นผลกำไร 3) การเปลี่ยนแปลงนโยบายของขสมก.ที่จะซื้อหรือเช่ารถเมล์ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาพบว่าการเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา 4) ปัญหาจากโครงสร้างขององค์การแบบราชการได้ก่อให้เกิดบริการสาธารณะที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และ 5) ปัญหาขาดกำลังคนทางด้านคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ฝ่ายวิเคราะห์และออกแบบระบบ ฝ่ายโปรแกรมและฝ่ายปฏิบัติงานเครื่องและบริการ ฝ่ายวิเคราะห์ออกแบบระบบ และปัญหาการบริหารจัดการ

* Received 7 April 2020; Revised 25 April 2020; Accepted 28 April 2020



ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีที่อาจเกิดช่องโหว่ด้านการรักษาความปลอดภัย ความถูกต้องเชื่อถือ และความพร้อมใช้ของระบบในการให้บริการ

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ, การบริหารจัดการ, องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)

Abstract

This article of methods between qualitative research and quantitative research. To study the management effectiveness of the Bangkok Mass Transit Authority (BMTA) and study the effectiveness problems of management of the Bangkok Mass Transit Authority (BMTA), Use questionnaires and in – depth interviews as a research tool, The sample is representative of the population. Being an employee of the Bangkok Mass Transit Authority (BMTA), 357 samples and The qualitative research data providers were. Director BMTA Executive Group leader/BMTA supervisor 23 people. by purposive sampling The findings prove that: The effectiveness of management of the Bangkok Mass Transit Authority (BMTA), in general, is in the high level. Problems in the effectiveness of management of the Bangkok Mass Transit Authority (BMTA). Found that: 1) Organizational communication problems for example, the problem is not cooperated until the data cannot be used as the basis for the organization's policy goals and directions. 2) The regulatory agencies have inconsistent policies and objectives. Between the Ministry of Transport that focuses on public services and the Ministry of Finance that focuses on profits. 3) Changing the policy of the BMTA to buy or rent a bus in the last 10 years, found that there has been a change. 4) Problems from the organizational structure of the bureaucratic organization have created inefficient public services. and 5) The problem of lack of manpower in the computer field is system analysis and design department. Program and Machine and Service Operation Department System Design Analysis Department and technology risk management issues that may create security loopholes Authenticity And the availability of the service system.

Keywords: Management, Effectiveness, Bangkok Mass Transit Authority

บทนำ

สังคมของมนุษย์ที่มีการอยู่ร่วมกันในสังคมไม่ว่าชาติไหนซึ่งมนุษย์จะต้องมีการเดินทางในชีวิตประจำวันไม่ว่าใกล้หรือไกล รวมถึงวิถีชีวิตของประชาชนในประเทศไทยซึ่งมีกัน



มายาวนานในยุครัตนโกสินทร์ตอนต้นนิยมใช้เส้นทางน้ำเป็นเส้นทางคมนาคม ต่อมาในปี พุทธศักราช 2456 ได้มีการนำรถเข้ามาวิ่งบริการ (องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ, 2561) ซึ่งแต่ละบริษัทก็นำรถมาวิ่งโดยไม่มีการบริหารจัดการเป็นมาตรฐาน จึงทำให้เกิดปัญหาการจราจร ทำให้ผู้ประกอบการประสบปัญหาค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เนื่องจากราคาค่าน้ำมันสูงขึ้นผู้ประกอบการไม่สามารถปรับอัตราค่าโดยสารให้สมดุลกับค่าน้ำมันได้ หลายบริษัทขาดทุน จึงได้มีการรวมรถโดยสารประจำทางต่าง ๆ ให้เหลือเพียงหน่วยงานเดียวเรียกว่า บริษัทมหาชนนคร ขนส่ง จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจ มีรัฐถือหุ้นอยู่ 51% และเอกชนถือหุ้นอยู่ 49% แต่ก็มีปัญหาในเรื่องกฎหมายการจัดตั้ง ต่อมารัฐบาลของหม่อมราชวงศ์ เสนีย์ ปราโมช จึงได้ออกพระราชกฤษฎีกา การจัดตั้งเป็นองค์การของรัฐชื่อว่า องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ในวันที่ 1 ตุลาคม 2519 (สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ, 2561) องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค สังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ เมื่อพุทธศักราช 2519 มีหน้าที่จัดบริการรถโดยสารประจำทางเพื่อรับส่งประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดนครปฐม จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งปัจจุบันพบว่า ขสมก. ประสบกับปัญหาขาดทุนสะสมมีหนี้สินมากถึง 1 แสนล้านบาทและขาดทุนมาต่อเนื่องเฉลี่ยปีละ 4-5 พันล้านบาท เนื่องจากรายได้กับค่าใช้จ่ายไม่สมดุลกัน (องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ, 2562) ตามแผนฟื้นฟูองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ที่กำหนดให้มีการปรับโครงสร้างองค์การให้มีขนาดกระชับลง (LEAN) เพื่อให้ ขสมก. สามารถเลี้ยงตัวเองได้ ลดภาระกับภาครัฐและลดต้นทุนการประกอบกิจการองค์การ เช่น 1) การปรับโครงสร้างเพื่อลดขนาดองค์การให้กระชับและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนให้เกิดความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน 2) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ปัจจุบันไปสู่แผนตามโครงสร้างใหม่ให้มีสัดส่วนพนักงาน 1 คน: รถ = 1: 2.73 3) การจัดสรรอัตรากำลังพนักงานลงในแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสม และ 4) มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ อย่างไรก็ตามการแก้ไขปัญหตามแผนฟื้นฟูที่กล่าวข้างต้นอาจไม่ประสบความสำเร็จและไม่เกิดประสิทธิผลต่อองค์การเท่าที่ควร เนื่องจากปัญหาต่าง ๆ เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดการทำงาน ทั้งนี้การที่องค์การจะมีประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ ทั้งนี้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การมีความหมายครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่สนองวัตถุประสงค์ได้ผลดี ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งครอบคลุมถึงกระบวนการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและใช้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมซึ่งก็คือรวมถึงประสิทธิภาพนั่นเอง ซึ่ง Gibson, L. J. et al. มีความเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การควรพิจารณา 3 ส่วนประกอบกันตามลำดับของประสิทธิผล



(Gibson, L. J., et al., 1997) กล่าวคือ 1) ประสิทธิภาพระดับบุคคล คือความตระหนักในผลการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลในองค์การซึ่งอาจพิจารณาได้จากการประเมินประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน การได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้รับรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณจากองค์การโดยปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสามารถของบุคคล ทักษะ ความรู้ทัศนคติแรงจูงใจและความเครียด 2) ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม ถือได้ว่ามีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การเนื่องจากกลุ่มคือการรวมตัวกันอย่างง่าย ๆ ของพนักงานในองค์การโดยกลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้นจะมีรูปแบบความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่นเข้มแข็ง และได้รับการสนับสนุนจากพนักงานในองค์การมากกว่ากลุ่มทั่ว ๆ ไปในองค์การปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพระดับกลุ่มคือ การประสานงาน ภาวะผู้นำ โครงสร้างของกลุ่ม สภาพภาพของกลุ่ม บทบาทและปทัสถาน 3) ประสิทธิภาพระดับองค์การ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพระดับบุคคลและประสิทธิภาพระดับกลุ่ม กล่าวคือประสิทธิภาพของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพระดับบุคคลในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์การจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพระดับบุคคลและกลุ่ม โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับสภาพขององค์การเช่น ลักษณะงานขององค์การเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์การเป็นต้น ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี กลยุทธ์ ทางเลือกโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์การ อย่างไรก็ตามการแก้ไขปัญหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ที่กล่าวข้างต้นอาจไม่ประสบความสำเร็จและไม่เกิดประสิทธิผลต่อองค์การเท่าที่ควร จึงเกิดคำถามว่าประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) เป็นอย่างไร และปัญหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ประกอบด้วยเรื่องใดบ้าง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)
2. เพื่อศึกษาปัญหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขอบเขตของการวิจัย

1.1 ขอบเขตเนื้อหา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การนโยบาย กลยุทธ์ ยุทธวิธี โครงสร้างองค์การ กระบวนการ/เทคโนโลยี และทรัพยากรทางการบริหาร

1.2 ขอบเขตระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) และปัญหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ



ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) โดยเก็บข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลในช่วงปี 2558 จนถึงปี 2562

2. ขอบเขตประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) เขตการเดินรถที่ 1 เขตการเดินรถที่ 4 เขตการเดินรถที่ 7 ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่แผนกต่าง ๆ พนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสาร รวมจำนวน 4,913 คน (องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ, 2561)

กลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวแทนของประชากรที่เป็นพนักงานขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน ที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (Krejcie, R. V., & Morgan, D. W., 1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 357 คน จากนั้นจึงนำไปทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) กับกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีจับฉลากแบบใส่คืนเพื่อให้ได้จำนวนตามที่ต้องการ

ในส่วนของการศึกษาปัญหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ใช้การสัมภาษณ์เกี่ยวข้อง จำนวน 23 คน

ผู้ให้ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ระดับอธิบดีกระทรวงคมนาคม จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2 ระดับผู้บริหารองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำนวน 10 คน และกลุ่มที่ 3 หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานในองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำนวน 10 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีวิธีการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

3.1.1 ศึกษาเอกสารที่เป็นแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เนื้อหาให้ได้กรอบแนวคิดของการวิจัย

3.1.3 สร้างแบบสอบถามจากกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาในเอกสารแล้วนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง

3.1.4 การหาคุณภาพเครื่องมือนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาแล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยการวิเคราะห์หาค่า IOC (Index of Item Congruence) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อและคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าความตรงตามเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00

3.1.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.1.6 นำแบบสอบถาม จำนวน 40 ฉบับไปตรวจสอบคุณภาพด้านเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามและข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า



มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, Lee J., 1970) ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) .903

3.1.7 จัดพิมพ์แบบสอบถาม ฉบับสมบูรณ์

3.2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างในประเด็นเกี่ยวกับปัญหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

3.2.1 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ และตอนที่ 2 เป็นแนวคำถามปัญหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)

3.2.2 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - structured interview) ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.2.3 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - structured interview) ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

4.1.1 ขออนุญาตเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4.1.2 นำแบบสอบถามไปรวบรวมข้อมูล โดยนำไปขออนุญาตกับผู้อำนวยการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)

4.1.3 ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามคืน โดยนำส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนและกำหนดไว้ 2 แนวทาง คือ 1) รับแบบสอบถามกลับด้วยตนเอง 2) กำหนดให้ใส่กล่องเอกสารที่ผู้วิจัยฝากไว้ที่ฝ่ายธุรการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ที่แจกแบบสอบถาม พร้อมทั้งติดตามทางโทรศัพท์เพื่อสอบถามการได้รับคืนแบบสอบถาม กรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ใช้วิธีโทรศัพท์ติดต่อ เพื่อขอรับแบบสอบถามด้วยตนเองอีกครั้ง

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

4.2.1 ขออนุญาตแนะนำตัวผู้วิจัยและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้ให้ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย โดยแนบบแบบสัมภาษณ์และกำหนดการนัดหมายที่จะไปสัมภาษณ์

4.2.2 ส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับผู้ให้ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ ล่วงหน้า 7 วัน ก่อนวันนัดสัมภาษณ์ ด้วยตนเอง



4.2.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบ กึ่งโครงสร้าง (Semi - structured Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการสัมภาษณ์เป็นเวลา 1 - 2 ชั่วโมง ต่อ 1 คน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล นำมาตรวจสอบ ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

5.1.1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้การแจกแจงความถี่ (f) และร้อยละ (%)

5.2.1 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ย ไปเทียบกับเกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของเบสท์ (John W. Best, 1970)

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

ข้อมูลเชิงคุณภาพหลังจากรวบรวมผลการสัมภาษณ์ทั้งหมดที่ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำผลการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ดังนี้ 1) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปตามกรอบประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ของแต่ละบุคคล 2) นำข้อมูลที่ได้จากการสรุปประเด็นการสัมภาษณ์ของแต่ละบุคคลมาทำการวิเคราะห์เป็นความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม 3) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์แต่ละกลุ่มมาสรุปและวิเคราะห์ในภาพรวมของงานวิจัย

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) ด้านเพศ ส่วนใหญ่เป็นชาย จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 68.91 2) ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 46 - 55 ปี จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 47.90 3) ด้านระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 42.58 4) ด้านสถานภาพสมรส ส่วนใหญ่สถานภาพสมรสแล้ว จำนวน 236 คน คิดเป็นร้อยละ 66.11 5) ด้านการได้รับการว่าจ้าง ส่วนใหญ่การได้รับการว่าจ้างรายเดือน จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 76.75 6) อายุงานในองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ส่วนใหญ่มีอายุงาน 11 - 15 ปี จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 47.90



2. ระดับประสิทธิผลการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สรุปได้ดังนี้

ที่	ตัวแปร	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	357	4.05	1.00	มาก	1
2	ด้านนโยบาย	357	3.91	.75	มาก	2
3	ด้านกลยุทธ์ ยุทธวิธี	357	3.75	.84	มาก	5
4	ด้านโครงสร้าง	357	3.90	.82	มาก	3
5	ด้านกระบวนการ/เทคโนโลยี	357	3.73	.83	มาก	6
6	ด้านทรัพยากรทางการบริหาร	357	3.85	.86	มาก	4
รวม		357	3.86	.85	มาก	

สรุปจากตารางที่ 2 พบว่า ภาพรวมระดับประสิทธิผลการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 4.05$) ด้านนโยบาย ($\bar{X} = 3.91$) ด้านโครงสร้าง ($\bar{X} = 3.90$) ด้านทรัพยากรทางการบริหาร ($\bar{X} = 3.85$) ด้านกลยุทธ์ ยุทธวิธี ($\bar{X} = 3.75$) ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อย คือด้านกระบวนการ/เทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.73$) ตามลำดับ

3. ปัญหาประสิทธิผลการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) พบว่า 1) ปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรทำให้ขาดความร่วมมือ มีปฏิกิริยาต่อต้าน ขาดการประสานงานส่งผลให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนและส่งผลกระทบต่อการทำงาน เป้าหมาย และนโยบายขององค์การ 2) การกำหนดนโยบายสาธารณะของหน่วยงานไม่สอดคล้องกับค่านิยมและความต้องการขององค์การ ที่ผ่านมา ขสมก. ขาดทุนเพื่อบริการขนส่งประชาชนฟรีแต่รัฐไม่ช่วยแบ่งเบาภาระหนี้ 3) ปัญหาการกำหนดนโยบาย พนักงานบางส่วนไม่เห็นด้วยกับนโยบายบางอย่างของคณะผู้บริหาร/รัฐบาลจนเกิดการต่อต้านจากสหภาพแรงงานทำให้มีผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการทำงาน 4) โครงสร้างขององค์การ ค่อนข้างเป็นรูปแบบของระบบราชการมีโครงสร้างที่ค่อนข้างซับซ้อนและบางที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน มีกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มากเกินไป และ 5) ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในด้านซอฟต์แวร์ ระบบเครือข่าย และฐานข้อมูล

อภิปรายผล

1. ระดับประสิทธิผลการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้องค์การที่มีประสิทธิผลไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยไม่



ต้องดำเนินการใด ๆ และองค์การที่มีประสิทธิผลไม่ได้เกิดขึ้นจากความสามารถของผู้บริหารตามลำพัง แต่มีผลหรือมีความสัมพันธ์จากปัจจัยต่าง ๆ เช่น 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ นโยบาย กลยุทธ์ ยุทธวิธี โครงสร้างองค์การ กระบวนการ/เทคโนโลยี และทรัพยากรทางการบริหาร 2) ความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การและการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า ตลอดจนการมีส่วนร่วมของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ทุกฝ่าย ที่พยายามทำให้เกิดมีขึ้นโดยต้องมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย กำหนดกิจกรรม และการประเมินความมีประสิทธิภาพร่วมกัน ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของที่จะต้องร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน และแม้ว่าปัจจุบัน ขสมก. จะขาดทุนเพราะต้องให้บริการขนส่งมวลชนด้วยการลดค่าโดยสารหรือการบริการรถโดยสารฟรีให้แก่ เด็ก คนชรา ข้าราชการ ฯลฯ ซึ่งในแต่ละปีคิดเป็นมูลค่ารายได้ประมาณ 3,000 ล้านบาทที่ ขสมก. สูญเสียไปแต่ไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การเท่าที่ควร ทั้งนี้ก็เพราะผู้บริหารองค์การเป็นผู้ที่มีความรู้ มีทักษะในการสื่อสารและจูงใจ มีวิสัยทัศน์ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft, Richard L. ที่ได้กล่าวว่างค์การที่มีประสิทธิภาพในที่นี้คือองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการสรรหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งนี้การประเมินประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Daft นี้มีประโยชน์อย่างมากในกรณีที่องค์การไม่สามารถประเมินถึงผลงาน (Output) ขององค์การได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การและหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร (Daft, Richard L., 2001) และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพจน์ บุญวิเศษ ที่ศึกษาพบว่าประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (สุพจน์ บุญวิเศษ, 2561)

2. ปัญหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)

2.1 ปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากร ทั้งนี้ก็เพราะการสื่อสารคือเครื่องสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์การ อีกทั้งการสื่อสารเป็นการสร้างศูนย์รวมให้องค์การนั้น ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ทุกระดับจะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี สอดคล้องกับ สิบพงศ์ สุขสม ที่เสนอแนวคิดว่า ในทางสังคมศาสตร์วัฒนธรรมทางการเมือง (political culture) เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมทางสังคม (social culture) เป็นแบบแผนที่บุคคลในสังคมมีพฤติกรรมในการดำรงชีวิตร่วมกัน ความเป็นอันอันเดียวกัน และวัฒนธรรมในองค์การนั้นเปรียบเสมือนการปลูกฝังแนวคิดและทัศนคติต่าง ๆ ให้กับผู้คนในองค์การ เพื่อให้คนในองค์การมีแนวคิดในการทำงานที่คล้ายคลึงกันเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน (สิบพงศ์ สุขสม, 2561) สอดคล้องกับ Dension, D. R. พบว่า



วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การ เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชื่อที่แข็งแกร่ง (Strong) ความไว้วางใจต่อพันธกิจ (Mission) หรือค่านิยม (Value) และความเชื่อ (Belief) (Dension, D. R., 1990) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ก้านทอง บุหระ ได้ทำการศึกษาสถานภาพและปัญหาการบริหารงานของ ขสมก. และหาแนวทางการปรับปรุง ขสมก. พบว่า สถานภาพและปัญหาการบริหารงานของ ขสมก. เกิดจากปัจจัยภายใน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ ระบบการทำงาน บุคลากร ยุทธศาสตร์ขององค์การ รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร ทักษะขององค์การและของคนในองค์การ และค่านิยมร่วมกันของคนในองค์การ อีกทั้งยังมีปัจจัยภายนอกคือ นโยบายและการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยีและนวัตกรรม สิ่งแวดล้อม และกฎหมายที่มีผลต่อองค์การ (ก้านทอง บุหระ, 2559) และยังสอดคล้องกับ พงศ์สรณ์ วรภัทร์ธระกุล ที่ได้เสนอว่าองค์การต้องมุ่งเน้นให้เกิดการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมร่วมในองค์การ เช่น การถ่ายทอดผ่านวารสารขององค์การ การสื่อสารจากผู้นำ เป็นต้น (พงศ์สรณ์ วรภัทร์ธระกุล, 2558)

2.2 หน่วยงานที่กำกับดูแลไม่ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การต้นสังกัดที่ไม่สอดคล้องกัน ระหว่างกระทรวงคมนาคมที่เน้นกิจการบริการสาธารณะ และกระทรวงการคลังที่เน้นผลกำไร ส่งผลให้เกิดความไม่ชัดเจนในนโยบายไปปฏิบัติ โดยรัฐได้เข้ามาควบคุมการขึ้นราคาให้เป็นไปตามภาวะเศรษฐกิจและกำหนดค่าโดยสารต่ำกว่าต้นทุนที่ควรจะเป็น จึงส่งผลให้องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีเงินไม่เพียงพอที่จะชำระค่าใช้จ่ายและหนี้สินจากการดำเนินงาน ทำให้เกิดปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว หน่วยงานที่กำกับดูแล ขสมก. จึงต้องกำหนดแนวทางการกำกับ ดูแลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่เปลี่ยนแปลงตามความต้องการทางการเมืองหรือผู้มีอำนาจทั้งชั่วคราวและถาวร โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ แต่ยังคงติดตามและกำกับให้ ขสมก. ดำเนินตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยแยกบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) การดำเนินการ (Operator) และเจ้าของ (Owner) ออกจากกันให้ชัดเจน สอดคล้องแนวคิดของกับ Stevens, Robert., & Rosemary Stevens.; Meranto, P. ที่ได้กล่าวถึงความชัดเจนของนโยบาย (clarity of policy) ว่าเป็นรากฐานสำคัญของความมุ่งหมายของนโยบายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในบางครั้งอาจพบว่านโยบายมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน แต่มาตรการในการปฏิบัติไม่ชัดเจน หน่วยงานปฏิบัติที่รับผิดชอบอาจต้องใช้ดุลยพินิจของตนในการปฏิบัติและอาจก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติได้เช่นกัน ในกรณีที่วัตถุประสงค์ของนโยบายไม่ชัดเจน อาจกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยแรกของความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพราะผู้ปฏิบัติไม่ทราบแน่ชัดว่าวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของนโยบายคืออะไร ภาระจึงตกกับผู้ปฏิบัติที่จะต้องตีความเอาเอง ซึ่งอาจถือโอกาสดำเนินการตามที่ตนพอใจ ลักษณะดังกล่าวจะยิ่งก่อให้เกิด



ความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้มาก (Stevens, Robert., & Rosemary Stevens., 1970) (Meranto, P., 1967)

2.3 ปัญหาการกำหนดนโยบาย ทั้งนี้การกำหนดนโยบายการบริหารงานที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ซึ่งแน่นอนย่อมกระทบกับบุคลากร จนเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง เนื่องจากไม่สามารถตอบสนองนโยบายองค์การได้ ด้วยขาดความสามารถในการบริหารจัดการ จึงมักได้รับคำตอบจากบุคลากรกลุ่มนี้ว่า “นโยบายไม่ชัดเจน” แปลว่าไม่มีการชี้แจงแนวทางให้ไปปฏิบัติอย่างชัดเจน เนื่องด้วยไม่มั่นใจว่าทำไปแล้วจะถูกต้อง ถูกใจหรือไม่ ซึ่งมีผลมาจากการเปลี่ยนรัฐบาล เปลี่ยนรัฐมนตรี นโยบายและแนวคิดก็เปลี่ยนไป เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) และผู้เกี่ยวข้องควรกำหนดกลยุทธ์ ยุทธวิธี ต่าง ๆ ที่ชัดเจน ทั้งนี้ก็เพราะการบริหารยุทธศาสตร์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การภาครัฐ และเห็นว่าองค์การสมัยใหม่จะไม่หยุดนิ่งในการพัฒนากลยุทธ์และต้องใช้กลยุทธ์ด้านต่าง ๆ มาปรับเข้ากับระบบการบริหารงาน (สืบทองศ์ สุขสม, 2561) และเมื่อพูดถึงการบริหารองค์การภาครัฐที่มีความใหญ่โต และมีความสลับซับซ้อนทำให้องค์การภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการประชาชน และกระบวนการในการบริหารต้องพัฒนาให้ทันการณ์ในเชิงของการกำหนดเป้าหมายการบริหารงานสู่ความสำเร็จที่ต้องการแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมายและในทิศทางที่ต้องการ

2.4 โครงสร้างขององค์การขาดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ทั้งนี้ระบบราชการไทยยังคงยึดถือโครงสร้างการบริหารเป็นหลัก ส่งผลให้ขาดหลักการและกฎเกณฑ์การวิเคราะห์ที่แน่นอน บ่อยครั้งเป็นการพิจารณาในรายละเอียดมากเกินไป มิได้วิเคราะห์ในระดับลึกเกี่ยวกับประโยชน์หรือผลลัพธ์ที่ได้หรือความจำเป็นของแผนงาน/โครงการ จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการอนุมัติ ส่งผลกระทบต่อการปรับโครงสร้างองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ดังนั้นคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ควรเร่งผลักดันและเสนอมาตรการปฏิรูปการบริหารจัดการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) เช่น การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานที่เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาการขาดทุน ดังแนวคิดระบบราชการสมัยใหม่ที่พบว่าแนบอิงอยู่กับฐานคิดของระบบการโครงสร้างองค์การในอุดมคติอันเป็นระบบซึ่งมีประสิทธิภาพสูงและมีเหตุผลของ Max Weber โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของประสิทธิภาพของหน่วยงานราชการที่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ เช่น มีโครงสร้างอำนาจหน้าที่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชา มีกฎระเบียบที่เจาะจง การจ่ายค่าชดเชยบนพื้นฐานสัญญาที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ คำนึงถึงแต่หลักการปฏิบัติในการปฏิบัติงาน และการควบคุมของหน่วยงานหรือมีความเป็นทางการ สิ่งเหล่านี้ในทางปฏิบัติได้ก่อให้เกิด



ปัญหาสำคัญอย่างยิ่งที่ย้อนแย้งในตัวของมันเองและสะท้อนออกมาในรูปของการจัดบริหาร สาธารณะที่ไร้ประสิทธิภาพอันตรงข้ามกับสิ่งที่ Weber วาดฝันไว้ (Max Weber, 1966) ซึ่ง ดิน ปรัชญพฤทธิ ได้เสนอรูปแบบของโครงสร้างองค์การโดยกล่าวว่าโครงสร้างขององค์การ ทั้งในภาครัฐและเอกชนที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานอาจเป็นรูปแบบใดรูปแบบ หนึ่งดังต่อไปนี้ 1) โครงสร้างแบบระบบราชการ 2) โครงสร้างรัฐวิสาหกิจ 3) โครงสร้างแบบ มหาวิทยาลัย และ 4) โครงสร้างการบริหารงานแบบโครงการ และผลจากการที่ ชสมก. มีโครงสร้างที่มีสายงานการบังคับบัญชาตามรูปแบบทางราชการ และมีความทับซ้อนกันทำให้เกิดปัญหาดังกล่าวข้างต้น (ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2552) สอดคล้องธีรพัฒน์ อังศุवाल ที่ได้นำเสนอ ปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบราชการสมัยใหม่ (Modern Bureaucracy) กับการจัดทำบริการ สาธารณะว่า จากปัญหาของหน่วยงานราชการ อันมาจากโครงสร้างข้างต้นได้ก่อให้เกิดบริการ สาธารณะที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เพราะหน่วยงานราชการยึดและคำนึงถึงหลักการปฏิบัติ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมุ่งความสนใจเพียงแค่การปฏิบัติงานในองค์การของตน อันย้อนแย้ง กับรูปแบบการบริหารงานที่คำนึงถึงสาธารณะจริง ๆ เนื่องจากการทำงานโดยมุ่งผล เพื่อประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) จำเป็นต้องคำนึงถึงคุณค่า (Value) ประการอื่น ๆ ด้วยนอกเหนือจากการปฏิบัติงานเพื่อให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบโดยที่ไม่สนใจความต้องการ อันแท้จริงและหลากหลายของสาธารณะ ดังนั้นเมื่อโครงสร้างของระบบราชการไม่ได้ตั้งต้น ที่จะตอบสนองคุณค่าทางสาธารณะแล้ว การจัดโครงสร้างองค์การของระบบราชการย่อมเป็น ปัญหากับการจัดทำบริการสาธารณะ (ธีรพัฒน์ อังศุवाल, 2556)

2.5 ปัญหาของบุคลากรด้านไอทีชาดกำลังคน ทั้งนี้ก็เพราะว่าศตวรรษที่ 21 ถือเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีมีความจำเป็น เป็นอย่างมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและวิธีการทำงาน ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัว และยกระดับสมรรถนะของตน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยองค์การขนส่งมวลชน กรุงเทพฯ (ชสมก.) จะต้องวางแผนงานพัฒนาบุคลากรและปรับระบบ IT ทั้งระบบให้เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน รวมทั้งจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะด้าน IT เพิ่มเติมและทดแทนพนักงาน ที่เกษียณอายุ สอดคล้องกับแนวคิดของสุชาติ ภิระนันท์ พบว่าด้านสารสนเทศนั้นถือได้ว่า มีความจำเป็นเป็นอย่างมากต่อการดำเนินงานภายในองค์การ การคัดเลือกหรือการได้มา ซึ่งบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีคุณภาพจะส่งผลให้เกิดการทำงานและการ บริหารงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สุชาติ ภิระนันท์, 2541) และสอดคล้อง กับ Whittaker, B. ที่ศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยของความล้มเหลวหรือความผิดพลาดที่เกิดจาก การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ มีสาเหตุหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) การขาด การวางแผนที่ดีพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนจัดการความเสี่ยงไม่ดีพอ ยิ่งองค์การมีขนาด ใหญ่มากขึ้นเท่าใด การจัดการความเสี่ยงย่อมจะมีความสำคัญมากขึ้นเป็นเงาตามตัว ทำให้ ค่าใช้จ่ายด้านนี้เพิ่มสูงขึ้น 2) การนำเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมมาใช้งาน การนำเทคโนโลยี



สารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์การจำเป็นต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจหรืองานที่องค์การดำเนินอยู่ หากเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การแล้วจะทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา และเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณโดยใช้เหตุ 3) การขาดการจัดการหรือสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง สำหรับสาเหตุของความล้มเหลวอื่น ๆ ที่พบจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ (Whittaker, B. , 1999)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ควรประกาศนโยบายการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบโดยทั่วกันถึงนโยบายรวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น การมุ่งใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมีจำนวนที่เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ควรพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมในเชิงนโยบาย ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญและเป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และควรเสริมสร้างและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์การ การส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนข่าวสารสำคัญและการสื่อความคิด ความรู้สึกซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล การประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา การชี้แจง การชี้แจงด้านเอกสาร วารสารหรือระบบ Internet และ E – mail ภายในองค์การ อย่างไรก็ตามองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) นับว่าเป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายมีผลทำให้องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน รวมถึงการปรับปรุงแผนฟื้นฟูกิจการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งต้องมีวิธีการในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างรวดเร็วและให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด อีกทั้งต้องแก้ไขปัญหการบริหารงานแบบรวมศูนย์อำนาจ ปัญหาที่ผ่านมามาจากการบริหารงานและการตัดสินใจมีลักษณะรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลางทั้งหมด ทำให้องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ไม่สามารถใช้อำนาจเด็ดขาดหรือมีความอิสระในการตัดสินใจได้มากนัก และการใช้ทรัพยากรทางการบริหารส่วนใหญ่ก็ขึ้นอยู่กับการจัดสรรจากส่วนกลาง นอกจากนี้องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ควรปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้าง ให้มีความกระชับ ชัดเจนและเป็นเอกภาพในการบริหารงานและการให้บริการมากขึ้น นอกจากนี้ควรดำเนินการแก้ไขปัญหาลาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกำหนดแผนในการพัฒนาบุคลากรเริ่มจากการรับรู้ปัญหา การกำหนดโครงการพัฒนาให้เหมาะสม เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา กลุ่มย่อย การแลกเปลี่ยนความรู้ กรณีศึกษา การศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศตามมาตรฐานสากล และได้ข้อเสนอนะว่าควรศึกษาปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารรัฐวิสาหกิจประเภทอื่น ๆ



อาทิ การรถไฟแห่งประเทศไทย(รฟท.), บริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.), บริษัท การบินไทย จำกัด เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงปัญหา ความแตกต่างและข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ และควรใช้วิธีการศึกษาที่หลากหลายโดยเฉพาะการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้เห็นมิติของปัญหาประสิทธิผลการบริหารจัดการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ที่ลุ่มลึกขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ก้านทอง บุหระ. (2559). แนวทางการปรับปรุงการรถไฟแห่งประเทศไทย วัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อศึกษาสถานภาพและปัญหาการบริหารงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย และหา แนวทางการปรับปรุงการรถไฟแห่งประเทศไทย. วารสารวิจัยและพัฒนาโดยองค์กรฯ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 11(2), 279-288.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2552). การพัฒนาองค์การสมัยใหม่. ใน เอกสารประกอบการสอนรายวิชา ADM 906. มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา.
- ธีรพัฒน์ อังศุवाल. (2556). ปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบราชการสมัยใหม่ (Modern Bureaucracy) กับการจัดทำบริการสาธารณะ. เรียกใช้เมื่อ 10 มกราคม 2561 จาก <http://public-law.net/publaw/default.aspx>
- พัสสรณ์ วรภัทร์ธระกุล. (2558). ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการ พัฒนาการสมัยใหม่: กรณีศึกษา สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2(2), 1-11.
- สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ. (2561). ประวัติ ขสมก. – บันทึกว่าด้วยเรื่องของรถเมล์ไทย. เรียกใช้เมื่อ 10 มกราคม 2561 จาก <https://www.nat.go.th/>
- สืบพงศ์ สุขสม. (2561). การบริหารการพัฒนา. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติ กิระนันท์. (2541). เทคโนโลยีสารสนเทศสถิติ: ข้อมูลในระบบสารสนเทศ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพจน์ บุญวิเศษ. (2561). ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย , 10(2), 183-197.
- องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ. (2561). รายงานประจำปี 2560. กรุงเทพมหานคร: องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ.
- _____. (2562). แผนฟื้นฟูองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.). เรียกใช้เมื่อ 5 มกราคม 2561 จาก <http://www.bmta.co.th/?q=th/services>
- Cronbach, Lee J. (1970). Essentials of Psychological Testing. (3rd ed.). New York: Harper and Row.



- Daft, Richard L. (2001). *Organization Theory and Design*. (7th ed.). Ohio: South: Westem College Publishing.
- Dension, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.
- Gibson, L. J., et al. (1997). *Organizations, Behavior Structure Processes*. (9th ed.). United States: The McGraw - Hill Companies.
- John W. Best. (1970). *Research in Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Max Weber. (1966). *The Theory of Social and Economic Organization*. Trans. By A.M. Henderson and Talcott Person, (4th ed.). New York: The Free Press.
- Meranto, P. (1967). *The Politics of Federal Aid to Education in 1965: A Study in Political Innovation*. New York: Syracuse University.
- Stevens, Robert., & Rosemary Stevens. (1970). Medicaid: Anatomy of a Dilemma. *Law and Contemporary Problems*, 35(2), 348-425.
- Whittaker, B. (1999). What went wrong? Unsuccessful information technology projects. *Information Management & Computer Security*, 7(1), 23- 30.