

การพัฒนาองค์กร 4.0 ของการรถไฟแห่งประเทศไทย

The Thailand State Railway's 4.0 Organization Development

จิรศักดิ์ เอมน้อย¹ นัทนิชา โชติพิทยานนท์²
Chirasak Emnoi, Natnicha Chotpittayanon

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิชาการเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานโยบายและแนวทางในการพัฒนาการรถไฟแห่งประเทศไทยสู่การเป็นองค์กร 4.0 บทความวิชาการนี้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ บทความงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบว่า ประเทศไทย 4.0 มีแนวคิดในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับบริบทการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การรถไฟแห่งประเทศไทย ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า ยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้บรรลุเป้าหมายและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรสู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงมีพันธกิจและ แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy: HCMS) พ.ศ. 2566-2570 เพื่อการเอาตัวรอดทางธุรกิจ พร้อมรับมือกับความท้าทายในภายหน้า โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเข้ามาพัฒนาองค์กร และบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำสำคัญ (keywords): การพัฒนาองค์กร; องค์กร 4.0; การรถไฟแห่งประเทศไทย

Abstract

The purpose of this academic article is to study policies and Guidelines for the development of the State Railway of Thailand towards 4.0 organization. This research study examines the literature that demonstrates that Thailand 4.0 has a concept for propelling the economy through technological innovation and creative problem-solving. In order to adapt to the context associated with these changes, the State Railway of Thailand established a vision that elevates the management and development of human capital to achieve the organization's goals and support

Received: 2023-04-10 **Revised:** 2023-07-17 **Accepted:** 2023-07-20

¹ คณะรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา Master of Public Administration, Suan Sunandha Rajabhat University. Corresponding Author e-mail: chirasak.benz27@gmail.com

² คณะรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา Master of Public Administration, Suan Sunandha Rajabhat University. e-mail: natnicha.ch@ssru.ac.th

its operation as a provider of connectivity and transportation platforms that meet the needs of its stakeholders. Including having a mission and human capital management strategy (HCMS) in 2023-2027 for business survival ready to take on the challenges ahead by emphasizing the introduction of technology or innovation to create a more efficient organization and workforce.

Keywords: Organization development; Organization 4.0; State Railway of Thailand

บทนำ (Introduction)

ประเทศไทย 4.0 เป็นนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งมีแนวคิดในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับบริบทที่เกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือรัฐบาลซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาในด้านต่างๆ มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ระบบราชการ มีความโปร่งใสในการทำงาน ตรวจสอบได้ เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วม มีโครงสร้างในแนวราบลักษณะของเครือข่ายมากขึ้น มีการเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันอย่างมีเอกภาพและสอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังต้องทำงานเชิงรุกในการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยใช้ฐานข้อมูลและระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดการเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมในปัจจุบัน ที่ต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน รวมถึงการมีขีดสมรรถนะที่สูงและทันสมัย

การรถไฟแห่งประเทศไทย ในฐานะผู้ดำเนินกิจการขนส่งระบบรางของประเทศจึงเป็นหนึ่งในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศให้เข้าสู่ 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุดังกล่าวการรถไฟจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และกระแสโลกาภิวัตน์ ดังนั้นบทความนี้จึงวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานโยบายและแนวทางในการพัฒนาการรถไฟแห่งประเทศไทยสู่การเป็นองค์กร 4.0

ความหมายของการพัฒนาองค์กร

Owen (1987) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การพัฒนาองค์กรในแต่ละเขตพื้นที่บริการทางการศึกษา (School District) หมายถึง ความพยายามซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผลและมีแผนรองรับเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นทางการ กระบวนการดำเนินงาน ทัศนคติ สถานการณ์หรือโครงสร้างองค์กร ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จุดหมายของการพัฒนาองค์กร คือ การยกระดับคุณภาพชีวิต

ของแต่ละคน และปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงานขององค์กร และมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรนั้น สายหยุด และสุภาพร (2549) ร่วมกันสรุปความของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแผนล่วงหน้า และจะเน้นกระทำในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและกระบวนการของกลุ่มบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมกัน ด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาและใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ เข้าช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาและดำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร นอกจากนี้ ญัฐพันธ์ และฉัตยาพร (2551) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์ประกอบของการพัฒนาสู่องค์กร 4.0 มีดังนี้

1. คุณภาพของงาน

Millet (1954) ได้กล่าวว่า คุณภาพของงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก เช่น การบริการอย่างเท่าเทียม การให้บริการอย่างรวดเร็ว ทันเวลา การให้บริการอย่างเพียงพอ การให้บริการอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างก้าวหน้า เป็นต้น ลักขมี (2560) ได้กล่าวว่า การสร้างคุณภาพในเชิงบูรณาการ จะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลยุทธ์และแผนคุณภาพ ที่สามารถแทรกตัวเข้ากับวิสัยทัศน์ การดำเนินงาน และวัฒนธรรมองค์กรอย่างเหมาะสม โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ โดยที่การกำหนดแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานะด้านคุณภาพขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์คุณภาพ การกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ด้านคุณภาพ และกำหนดแผนปฏิบัติการด้านคุณภาพ

2. ความพึงพอใจของประชาชน

กาญจนา (2546) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจของมนุษย์เป็นการแสดงออกที่เป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่จะทราบว่าบุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่สามารถแสดงออกโดยการสังเกตที่สลับซับซ้อน และต้องมีสิ่งเร้าที่ตรงตามความต้องการของบุคคลจึงทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ธนวัฒน์ (2564) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจคือการได้รับการตอบสนองที่เกินความคาดหวังจากผู้ที่ได้รับซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ เป็นสิ่งที่ดีเมื่อได้รับการตอบสนองตามที่ได้คาดหวังจากสินค้าหรือบริการ

3. การบรรลุเป้าหมาย

เป้าหมาย คือสิ่งที่เราต้องการไปให้ถึง มาจากความต้องการ ความหวัง ความจริง จินตนาการ ความใฝ่ฝันที่ผู้บริหารสร้างขึ้น แต่ต้องอยู่ในกรอบที่ไม่เพ้อฝัน และสามารถบรรลุได้ด้วย

กระบวนการจัดการ เป้าหมายไม่ได้เป็นตัวบ่งบอกความสำเร็จ หากแต่การกระทำเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายต่างหาก จะมีความหมายต่อความสำเร็จที่คาดหวัง หลายองค์การที่เป้าหมาย แม้กระทั่งแผนดำเนินงานมากมายแต่ไม่ค่อยบรรลุเมื่อลงมือทำการ เพราะขาดการติดตามงาน

สำนักงานข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการ 4.0 มี 3 ประการ ดังนี้

1. การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคอื่นๆ ในสังคม (Collaboration) การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของกลไกภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับประเด็นภารกิจ (Area Based) มากกว่าการดำเนินงานโดยยึดอำนาจหน้าที่ (Functional Based) จะเสริมให้เกิดการดำเนินงานร่วมมือกันเป็นเครือข่ายของภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม แผนนโยบายของรัฐบาปัจจุบันได้นำแนวคิด “สานพลังประชารัฐ” ที่นำเอาจุดเด่นของแต่ละภาคส่วนมารวมกันในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศที่มุ่งมั่นลดความเหลื่อมล้ำ พัฒนาคุณภาพคน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมุ่งทำงานแบบบูรณาการให้เกิดความเชื่อมโยงประสานสอดคล้องกัน

2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) การคิดใหม่ทำใหม่ การประดิษฐ์คิดค้นวิธีการทำงานหรือเครื่องมือใหม่ เพื่อนำมาทดแทนการแก้ไขปัญหาดเดิมหรือปัญหาใหม่ที่จะเกิดขึ้น เป็นสิ่งจำเป็นของการบริหารองค์กรภาครัฐในปัจจุบันอย่าหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกไร้พรมแดน ที่ทำให้การติดต่อสื่อสารของประเทศต่างๆ เชื่อมถึงกันได้สะดวกมากขึ้นและมีความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้น การเพิ่มขีดความสามารถของประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลางสู่ความมั่งคั่ง จำเป็นต้องเน้นการใช้องค์ความรู้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เพื่อสร้างมูลค่าและรายได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะเดียวกันระบบราชการและกลไกภาครัฐจะต้องมีประสิทธิภาพโดยการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนวัตกรรมการบริหาร เพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าของภาคเอกชน และองค์กรธุรกิจต่างๆ และการส่งต่อบริการให้ประชาชนที่ดีกว่าเดิม การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยการสร้างกรอบความคิดเบื้องต้น เช่น กระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking) กระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และกระบวนการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมต่อการพัฒนาและขับเคลื่อนไปสู่องค์กรนวัตกรรม

3. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) สิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 ได้บุคลากรภาครัฐไม่เพียงแต่มีความพร้อมที่สามารถปรับตัวในบริบทของการเปลี่ยนผ่าน แต่ต้องตอบสนองต่อการเป็นภาครัฐอัจฉริยะที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ทั้งการใช้ข้อมูลเชิงลึกในการกำหนดนโยบาย มีการทำงานผ่านระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ และสามารถทำงาน ณ สถานที่ใดก็ได้ทั่วทุกมุมโลกเป็นต้น

ภาครัฐหรือระบบราชการในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง โดยการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์

หรือทิศทางในการดำเนินงานในหน่วยงานราชการ วิเคราะห์ข้อมูล เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ภาครัฐต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เพื่อความเชื่อมั่นของระบบราชการ เปิดกว้างในการแบ่งปันข้อมูลกับหน่วยงานอื่นๆ เปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่น เช่น ภาคเอกชน ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วม จัดระเบียบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบ ในลักษณะเครือข่าย มากกว่าการทำงานตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง และในขณะเดียวกันยังต้องเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกันไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ต้องทำงานในเชิงรุก ตอบสนองความต้องการของประชาชน มีการเตรียมการล่วงหน้า วิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมประยุกต์ใช้องค์ความรู้ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ปรับตัวเข้าสู่การเป็นระบบราชการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมตามบทบาทของตน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และถือประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคลากร

วิสัยทัศน์การพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะองค์กรรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กร 4.0 ดังกล่าวจะสำเร็จได้นั้น การพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาองค์การให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แนวคิดนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้ และการทำงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ ใน ระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Groups of Team) และระดับ โดยรวม (The System) Gilley and Eggland (1992) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การนำกิจกรรมที่มี การกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ การพัฒนาบุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) การพัฒนา องค์การ (Organization Development) ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน จะมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือ การปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาบุคลากร โดยองค์ประกอบสำคัญมีผลต่อระดับการทำงานของแต่ละบุคคลได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านการรู้และเข้าใจ (Cognitive Component) ของบุคคลที่มีต่องานของตนจะเป็นไป ตามการรับรู้ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่ก็ได้ โดยแต่ละบุคคลจะได้รับความรู้ ความเชื่อ และค่านิยมมาจากทั้งประสบการณ์ทางตรง คือ ประสบด้วยตนเอง และประสบการณ์ทางอ้อมผ่าน การเลียนแบบหรือเห็นตัวอย่างก็ได้ ภายใต้องค์ประกอบนี้การสื่อสาร เป็นยุทธวิธีหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลได้ (2) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) เป็นเรื่องของความชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่ของบุคคล โดยในที่นี้จะเกี่ยวข้องกับ ความพอใจในงานหรือ

สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของงานที่ตนเอง ทำอยู่ ความรู้สึกดังกล่าวจะเกิดจากประสบการณ์ ของบุคคลกับงานที่ตนเองทำ 3) องค์ประกอบด้านแนวโน้มการเกิดพฤติกรรมของบุคคลกรทางบวก

ทั้งนี้ แนวทางสำคัญต่อมาในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์กรรถไฟแห่งประเทศไทยให้เป็นองค์กร 4.0 คือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลในองค์กร กล่าวคือ กลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทางงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุดรวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้น (นันทิชา โชติพิทยานนท์, 2565)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กร 4.0

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยเฉพาะในด้านประสิทธิภาพและเทคโนโลยีเกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงที่ทุกประเทศเน้นการเกษตรเป็นหลัก ซึ่งเรียกว่าเป็นยุคเกษตรกรรม จากนั้นองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรเอกชนเริ่มพัฒนาเปลี่ยนแปลงเมื่อสังคมเริ่มเข้าสู่การเป็นอุตสาหกรรมมากขึ้น ซึ่งในระหว่างนั้นภาครัฐ และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจก็มีการปรับตัวตามอย่างช้าๆ และเมื่อสังคมเริ่มให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในทุกๆ มิติ รัฐบาลทั่วโลกต่างยอมรับและนำมาปรับใช้กับการพัฒนาเช่นกัน ซึ่งการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐยกระดับการทำงานและการให้บริการกับประชาชนแบบ 4.0 ในประเทศไทยเกิดขึ้นในช่วงสมัยของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) โดยเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล โดยหลักสำคัญของแนวทางปรับองค์กรเพื่อให้เข้ากับยุค 4.0 มีอยู่ 5 ด้านได้แก่

1.การปรับขนาดขององค์กรให้เหมาะสม ตามความรู้ความสามารถของบุคลากรและกรอบขีดจำกัดในด้านงบประมาณและศักยภาพในการพัฒนา ทั้งนี้ เมื่อองค์กรประสบกับปัญหาก็จะลดขนาดขององค์กร เพื่อลดต้นทุน ซึ่งไม่ใช่เรื่องผิดเพราะเป็นหนทางสู่สถานการณ์ทางการเงินให้กลับมาดีขึ้นได้รวดเร็ว อย่างไรก็ตาม การลดขนาดมีข้อควรระวัง ทั้งในเรื่องขวัญกำลังใจ ความสามัคคีในองค์กร และการสูญเสียคนเก่ง องค์กรยุค 4.0 จะให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ไปสู่องค์กรขนาดที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะเล็กกว่าเดิม เท่าเดิม หรือใหญ่กว่าเดิมก็ได้ โดยดูจากลักษณะของงานและสถานการณ์แวดล้อมเป็นหลัก

2.ความยืดหยุ่นของแผนการทำงานตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ องค์กรในปัจจุบันมักจะมีเส้นทางเดินเพียงทางเดียวเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ซึ่งอาจเหมาะกับยุคที่สภาพแวดล้อมทางเปลี่ยนแปลงไปทีละน้อย สำหรับองค์กรยุค 4.0 มีทางเลือกในการทำตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้มากกว่า 1 ทางเลือก และสามารถเดินตามเหล่านั้นไปพร้อมกันได้ เพื่อย่นระยะเวลาในการไปถึงเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ควบคู่ไปกับการกระจายความเสี่ยงในการทำงาน นอกจากนี้แล้ว ในแง่ของการใช้คนและ

ทรัพยากร การมีทางเลือกหลายทางทำให้สามารถกำหนดคน ทรัพยากรให้เหมาะสมได้มากกว่าการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งเพียงอย่างเดียว

3.การรวมศูนย์ทรัพยากรและคนที่มีความสำคัญ องค์กรในปัจจุบันมีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ไว้ชัดเจน ตามโครงสร้างที่แบ่งงานออกเป็นส่วนๆ เมื่อเจอกับสถานการณ์ที่ต้องแก้ไขก็จะให้หน่วยงานที่รับผิดชอบรับเรื่องไป หรือไม่ก็ตั้งคณะทำงานที่มีตัวแทนของแต่ละส่วนงานเข้ามาร่วม บางครั้งคนที่เข้ามาร่วมรับมือกับสถานการณ์อาจไม่ใช่คนที่เก่งที่สุด ผลที่ออกมาจึงไม่ได้เป็นไปตามที่คาดไว้ องค์กรยุค 4.0 รู้ดีกว่า คนและทรัพยากรบางอย่างควรจัดไว้ที่ส่วนกลาง เพื่อความสะดวกในการกระจายลงไปทำงานในส่วนต่างๆ ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น ทีมที่อยู่ตรงกลางและได้ข้อมูลเพียงพอ่อมมองเห็นภาพรวมได้ดี โดยเฉพาะหากเป็นสถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน การมีทีมที่มองเห็นภาพรวมได้ชัดเจนตามจริง มีความคิดที่เปิดกว้างในการรับมือกับสถานการณ์จึงน่าจะเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่า

4.การมองโอกาสในการพัฒนาและต่อยอดองค์กร เพื่อลดความเสี่ยงและขยายขีดความสามารถในการเติบโตขององค์กร องค์กรปัจจุบันเลือกเฉพาะโอกาสที่สอดคล้องกับสิ่งที่ทำอยู่เป็นประจำ ทำให้มองผ่านโอกาสบางอย่าง ทั้งที่โอกาสเหล่านั้นจะเป็นประตูสู่ความสำเร็จในอนาคต มีตัวอย่างของธุรกิจใหญ่ระดับโลกมากมายที่สุดท้ายก็เหลือแต่ชื่อเพราะมองข้ามสิ่งที่ “ไม่ใช่” ในวันนี้ ซึ่งบางโอกาสอาจกลายเป็นสิ่งที่เหมาะสมต่อองค์กรยุค 4.0 เอาโอกาสเป็นศูนย์กลางแล้วปรับการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับโอกาส กล่าวคือ การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและต้องสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่มองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเหตุการณ์ปกติ

5.บทบาทของผู้นำ ผู้นำในองค์กรปัจจุบันมักจะเน้นความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน ทุกอย่างต้องมีการวางแผนอย่างรัดกุม หากทางใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันให้มากที่สุด คนเก่งที่มีอยู่ถูกใช้ในการแก้ปัญหาขององค์กร ทำให้ไม่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ทั้งในด้านการผลิต การบริหาร และด้านการตลาดได้

นอกจากการมีหลักสำคัญเพื่อปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อยุคสมัยแล้ว การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร 4.0 ที่มั่นคงและสามารถเติบโตได้มากขึ้นในอนาคต องค์กรจำเป็นต้องมีรูปแบบการปฏิบัติผ่านประเด็น ยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประเด็น อันครอบคลุม 1) มิติการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมในการขับเคลื่อน 2) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการดาเนินการ 3) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กรและ ระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ สนับสนุนการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กร 4.0 และ 4) การพัฒนาปรับปรุง การจัดทากฎหมาย ระเบียบปฏิบัติและนโยบายให้ทันสมัย เพื่อตอบสนองการ ปฏิบัติภารกิจ สอดคล้องกับแนวคิดประเทศไทย 4.0 และระบบราชการ 4.0 ที่มุ่งหวังให้ระบบราชการมีความทันสมัย ประสิทธิภาพสูง ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรมที่มีขีดความสามารถสูง อันนำไปสู่การสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและการเสริมสร้างความผาสุกให้แก่ประชาชนคนไทยทุกคนอย่างยั่งยืน ตามที่สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2561) ได้นำเสนอ สาระสำคัญของระบบราชการ 4.0 ไว้ว่า ต้องมีลักษณะของ การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ยึด ประชาชนเป็น

ศูนย์กลาง และระบบราชการที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย อันเกิดขึ้นได้จากปัจจัย 3 ประการได้แก่ 1) การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ใน สังคม 2) การสร้างนวัตกรรม และ 3) การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล และรวมถึงวิสัยทัศน์ ปภ. 4.0 แผนพัฒนาองค์กร 4.0 และแผนปฏิบัติการได้มีสาระสำคัญ

การรถไฟแห่งประเทศไทย (State Railway of Thailand)

การรถไฟแห่งประเทศไทย (State Railway of Thailand) เป็นรัฐวิสาหกิจในกระทรวงคมนาคม ทำหน้าที่ดูแลกิจการด้านรถไฟของประเทศไทย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2494 มีวิสัยทัศน์คือ ยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้บรรลุเป้าหมายและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรสู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยังมีพันธกิจ ดังนี้

1. พัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผลด้านบริหารทุนมนุษย์

2. ส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

3. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ รวมถึงส่งเสริมกลไกการคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม

4. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีและพึงพอใจและผูกพันต่อองค์กร

แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Strategy: HCMS) ของการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 ปรับปรุงตามแนวทางเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) วิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ รวมถึงแผนวิสาหกิจการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 (แผนฟื้นฟูการรถไฟแห่งประเทศไทย) ที่มีการปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของตลาดและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งนี้เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการมนุษย์ที่สอดคล้องสนับสนุน และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ทั้งยุทธศาสตร์ด้านความเสี่ยง ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของการรถไฟแห่งประเทศไทย รวมถึงยุทธศาสตร์กระทรวง และยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Swot Analysis) การรถไฟฯ ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อค้นหาปัจจัยภายในและภายนอกประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ส่งผลต่อการดำเนินการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (HCM) เพื่อนำไปสู่สภาพแวดล้อมที่ต้องการในอนาคตโดยสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของการรถไฟฯ

2. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge/Advantage: SC/SA) การนำข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการจัดการทุนมนุษย์ของการรถไฟฟ้า มาต่อยอดในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การยกระดับคุณภาพการจัดการทุนมนุษย์ตามเกณฑ์คุณภาพองค์กร 2) พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ และทักษะที่รองรับการเปลี่ยนบทบาทการดำเนินธุรกิจของการรถไฟฟ้า 3) การปรับสภาพแวดล้อมด้านการจัดการทุนมนุษย์ให้พร้อมต่อการสนับสนุนขีดความสามารถและการแข่งขันขององค์กร 4) การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการตัดสินใจและการคาดการณ์ในอนาคต และ 5) การพัฒนาและปรับบทบาทงานด้านการจัดการทุนมนุษย์สู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานธุรกิจหลักที่สำคัญ นอกจากนี้ยังได้นำมาวิเคราะห์หาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การยกระดับสถาบันฝึกอบรมผู้ให้บริการเจ้าหน้าที่ในการขนส่งทางรางที่กรมการขนส่งทางรางรับรอง และ 2) การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง ด้วยการจัดการทุนมนุษย์ด้วยระบบการจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ประเด็นการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่มีผลต่อสถานการณ์การแข่งขัน มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570 ดังนี้

3.1 เพื่อให้การรถไฟฟ้า มีแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่รองรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจในอนาคต

3.2 เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการขนส่งรถไฟฟ้าทางไกล และผู้มีศักยภาพสูง โดยการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร ผ่านการปรับปรุงการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.3 เพื่อยกระดับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และต่อยอดความเชี่ยวชาญด้านการให้บริการแพลตฟอร์ม การเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.4 เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้กับการรถไฟฟ้า ผ่านศูนย์ฝึกอบรมการรถไฟฟ้า (HCM-SA1)

3.5 เพื่อปรับบทบาทของหน่วยงานด้านการบริการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เป็นหนึ่งในกลไกที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ และตอบสนองต่อสถานการณ์การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันและทิศทางการดำเนินงานในอนาคต (HCM-SC5)

3.6 เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่รองรับการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจการรถไฟฟ้า

4. ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจการรถไฟฟ้า และแผนแม่บทที่สำคัญต่างๆ จากการวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge/ Advantage: SC/SA) สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ได้ 5 กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กระตุ้นการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และผู้มีความรู้สูง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านระบบรถไฟฟ้าสู่การเป็นผู้ให้บริการ แพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พลิกโฉมภาพลักษณ์ของศูนย์ฝึกอบรมสู่การเป็นสถาบันฝึกอบรมระบบรางที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับบทบาทของหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ และเป็นคู่คิดกับสายงานภายในองค์กร

โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าว สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในแผนวิสาหกิจการรถไฟฟ้า พ.ศ.2566-2570 และแผนแม่บทที่สำคัญต่าง ๆ ของการรถไฟฟ้า คือ 1) ความเสี่ยงองค์กรปี 2565 ประกอบด้วยความเสี่ยงประเภทกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงประเภทปฏิบัติการ (Operation Risk) ความเสี่ยงประเภทการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงประเภทกฎหมาย (Compliance Risk) 2) แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 5 ปีของการรถไฟฟ้า พ.ศ. 2566-2570 3) แผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management and Innovation Management Strategy Plan) พ.ศ. 2565-2570 4) แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2564-2568 5) แผนดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) ปี พ.ศ. 2566

5. การกำหนดทิศทางการบริหารทุนมนุษย์การรถไฟฟ้า จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจของการรถไฟฟ้า ตามแผนวิสาหกิจการรถไฟฟ้า พ.ศ. 2566-2570 รวมถึงนโยบายคณะกรรมการองค์กร และผู้บริหารถึงทิศทางการดำเนินงานองค์กรด้วยกลยุทธ์เชิงรับ (Defensive) สำหรับการป้องกัน ทั้งปกป้องความได้เปรียบทางการแข่งขันและป้องกันตัวจากความผันผวนของตลาด อย่างไรก็ตามเพื่อการเอาตัวรอดทางธุรกิจ จึงควรมองหากลยุทธ์สำหรับการเตรียมพร้อมรับความท้าทายเหล่านี้ให้พร้อมก่อนการเติบโตในภายหน้า ซึ่งได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ปี พ.ศ. 2566-2570

บทสรุป (Conclusion)

จากการศึกษา ค้นคว้าจากหนังสือ บทความ และงานวิจัย ทำให้ทราบว่าในบริบทการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยเข้าสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ภาครัฐบาลหรือราชการต้องยึดหลักธรรมาภิบาลและปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล การรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทยจึงมีวิสัยทัศน์ คือ ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้บรรลุเป้าหมายและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรสู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อและการขนส่งที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งปรับปรุงตามแนวทางเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) วิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ รวมถึงแผนฟื้นฟูการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2566-2570) ที่มีการปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของตลาดและสังคมที่

เปลี่ยนแปลงไป เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการมนุษย์ที่สอดคล้อง สนับสนุน และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรในด้านต่างๆ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Swot Analysis) การนำข้อมูลที่ได้มาต่อยอดในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ การนำประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่มีผลต่อการแข่งขันมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจการรถไฟฯ แม่บทที่สำคัญต่างๆ มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ รวมถึงการกำหนดทิศทางการบริหารทุนมนุษย์จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อการเอาตัวรอดทางธุรกิจ และพร้อมรับกับความท้าทายในภายหน้า

องค์ความรู้ที่ได้รับ (Knowledge)

1. การพัฒนาองค์กร 4.0 เป็นนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ จากการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรม เป็นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าวภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก

2. ปัจจัยที่ส่งต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร 4.0 คือ 1) การร่วมมือจากทุกภาคส่วน มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการร่วมกัน แบ่งปันทรัพยากรและใช้ประโยชน์ร่วมกัน 2) การสร้างนวัตกรรม มีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเข้ามาพัฒนารูปแบบการทำงาน แก้ไขปัญหา และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศและตอบสนองความต้องการของประชาชน 3) การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดเก็บ ประมวลผลข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล

3. การรถไฟแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0 มุ่งเน้นในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาพัฒนาหน่วยงาน และบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้พร้อมรับกับความท้าทายในภายหน้า

เอกสารอ้างอิง (Reference)

- กาญจนา อรุณสุขจุฑา. (2546). ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ การเกษตรไชยปราการจำกัด อำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ = Management. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ธนวัฒน์ นฤทุม (2564). ความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อศูนย์ธุรกิจและตลาดกลางผลิตผล การเกษตรของสหกรณ์ การเกษตรคลองหลวงจำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- นันทิชา หาสนธิ (2560). การเมืองการปกครองไทย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สายหยุด ใจสำราญ และ สุภาพร พิศาลบุตร .(2549). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน. ระบบราชการ 4.0 ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 9 เมษายน 2566 แหล่งที่มา:
<https://www.opdc.go.th/>
- Gilley, W.J. & Eggland, A.S. (1993). Principles of human resource development. 6th ed. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.
- Millet, John D. (1954). Management in the Public Service. New York : McGraw Hill Book. Company.
- Owens, R. G., Miantao, S., et al. (1987). Organizational behavior in Education (p. 207). Central China Normal University' Press.
uploads/files/2560/ThaiGov4.0_3.pdf.