



บทที่ 5

สรุปผลจากการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์โครงสร้างการจัดองค์การของการรถไฟแห่งประเทศไทยนี้ ได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบหน้าที่หลักทางการบริหารและการติดต่อสื่อสารของการรถไฟฯ ภายใต้รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การเดิมและโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร นอกจากนี้ ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโครงสร้างการจัดองค์การใหม่กับวัตถุประสงค์และนโยบายของการรถไฟฯ และประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของการรถไฟฯ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การในเรื่องของผลที่เกิดขึ้นกับหน้าที่หลักทางการบริหารและการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ออกแบบงานวิจัย โดยกำหนดรูปแบบการวิจัยในลักษณะผสมระหว่างการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) และการวิเคราะห์ตีความ (Analytical Research) โดยอ้างอิงตัวเลขจากข้อมูลปฐมภูมิทั้งสิ้น สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นการอ้างอิงเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและการออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ และผลที่เกิดขึ้นต่อหน้าที่หลักทางการบริหารและการติดต่อสื่อสาร สำหรับการเลือกตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านเวลา หลังจากที่ได้รับรวบรวมข้อมูลจากงานภาคสนามเรียบร้อยแล้ว ก็ทำการประมวลผลด้วยมือ นำมาใส่ในตารางเปล่าที่จัดเตรียมไว้ล่วงหน้า และวิเคราะห์แสดงข้อมูลที่ได้รับ

ในการสรุปผลการศึกษา ผู้เขียนได้แยกสรุปและมีข้อเสนอแนะต่าง ๆ โดยแยกเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้คือ -

1. รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การ
2. โครงสร้างการจัดองค์การกับวัตถุประสงค์ของการรถไฟฯ
3. โครงสร้างการจัดองค์การกับหน้าที่หลักทางการบริหาร
4. ความคิดเห็นของผู้บริหาร
5. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การ

จากการศึกษารูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การเดิมของการรถไฟฯ ที่ใช้มาจนถึงปี พ.ศ. 2526 พอจะอนุมานได้ว่า เป็นรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การตามลักษณะงานและหน้าที่ (Functional Type of Organization Structure) เนื่องจากมีการจัดกลุ่มหน้าที่ของงานลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกันภายใต้การบังคับบัญชาภายในตำแหน่งงานตามหน้าที่ เช่น ฝ่ายการช่างกล ฝ่ายการช่างโยธา ฝ่ายการเดินรถ ฯลฯ ซึ่งแต่ละหน้าที่มีอิสระในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายภายในขอบเขตที่จำกัด โดยมีการจัดการตามลำดับชั้นเล็ดหลั่นกันไปตามหน้าที่งาน ส่วนรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ตามที่บริษัทที่ปรึกษาฯ ได้ศึกษาและนำเสนอ นั้น กล่าวได้ว่า เป็นโครงสร้างการจัดองค์การในแบบผสมสายงานหลัก-งานช่วย (Line-and-Staff Type of Organization Structure) โดยเสริมเพิ่มเติมด้วยรูปแบบขององค์การในลักษณะคณะกรรมการ (Committee) เนื่องจากมีการกำหนดให้มีการมอบหมายความรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนให้แก่ผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงมา อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น มีการกระจายอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจลงไปในระดับท้องถิ่นหรือภูมิภาคมากขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงในส่วนกลางทำหน้าที่ในการวางแผน จัดองค์การ ประสานงาน และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่มอบไว้โดยมีการจัดหน่วยงานสนับสนุน (Staff Agency) ให้แก่ผู้บริหารในระดับผู้ว่าราชการฯ และรองผู้ว่าราชการฯ เพื่อช่วยคลี่คลายงาน และประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำกับและควบคุมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น สำนักงานผู้ว่าราชการฯ สำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักงานพัฒนาระบบและข้อมูล ผู้ช่วยรองผู้ว่าราชการฯด้านขนส่ง และ ศูนย์ควบคุมการปฏิบัติการ เป็นต้น โดยงานในแต่ละด้าน จะจัดให้มีคณะกรรมการขึ้นรับผิดชอบและประสานงานระหว่างผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งในแนวราบและแนวตั้ง เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อเป้าหมายของการรถไฟฯ

โครงสร้างการจัดองค์การกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การทั้งสองแบบดังกล่าว จะเห็นว่าแต่ละรูปแบบจะสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์การในขณะนั้น ๆ โดยเฉพาะ กล่าวคือรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การเดิมที่เน้นในเรื่องของลักษณะงานและหน้าที่ จะสนองตอบต่อนโยบายของการรถไฟฯ เดิมที่มุ่งเน้นในเรื่องของผลิตภัณฑ์ (Product Orientation) หรือการขนส่งทางรถไฟที่ปลอดภัยที่ขนส่งได้ครั้งละมาก ๆ ในขณะที่รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่

ซึ่งมีลักษณะองค์การแบบสายงานหลัก-งานช่วย จะมุ่งสนองต่อนโยบายและเป้าหมายของการรถไฟ ในเรื่องของการตลาด (Market Orientation) โดยการกระจายอำนาจการดำเนินการออกไปให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการมากขึ้น เพื่อความคล่องตัวในการปรับยุทธวิธีให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และการให้หน่วยงานหลักต่าง ๆ และหน่วยงานที่สามารถหารายได้ เช่น สำนักงานภาคต่าง ๆ ฝ่ายโรงงาน และสำนักงานผลประโยชน์ มีลักษณะเป็นศูนย์กำไร รับผิดชอบดูแลและดำเนินการภายในขอบเขตความรับผิดชอบให้มีผลกำไรเกิดขึ้น

โครงสร้างการจัดองค์การกันหน้าที่หลักทางการบริหาร

เมื่อเปรียบเทียบหน้าที่หลักทางการบริหาร ภายใต้รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การเดิม และรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ของการรถไฟ แล้ว เห็นได้ว่า ภายในรูปแบบการจัดองค์การใหม่ของการรถไฟ จะสนับสนุนให้หน้าที่หลักทางการบริหารของการรถไฟดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวคือ ในเรื่องของการวางแผน ได้มีการแก้ไขจุดบกพร่องของรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การเดิม ในเรื่องของการที่ต่างฝ่ายต่างวางแผนของตนเอง และปฏิบัติไปตามแบบนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนของตนเองมาเป็นแผนรวม เพื่อให้เกิดแผนหลักขององค์การ (Master Plan) โดยการสนับสนุนของสำนักงานนโยบายและแผนอย่างเป็นรูปธรรม ขณะเดียวกันการที่รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ ได้จัดแบ่งแยกกิจกรรมต่าง ๆ ของการรถไฟ ออกเป็นกลุ่มกิจกรรม ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีเวลาในการทำงานที่ในด้านการวางแผนมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้มีการพิจารณาวางแผนด้านต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องและรอบด้านมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับแผนการลงทุนที่เป็นเอกภาพ ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขึ้นได้

ในส่วนของการจัดงานนั้น ในรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ของการรถไฟ ได้เน้นในเรื่องของการกระจายอำนาจ ซึ่งจะสนับสนุนให้การตัดสินใจในแต่ละระดับงานและแต่ละประเภทกิจกรรมมีความคล่องตัวและทันต่อเหตุการณ์ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินการของแต่ละนี้ทั้งงานมากขึ้น กล่าวคือ ในเรื่องของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จะพบว่า ในรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การเดิม มีการรวมอำนาจหน้าที่ไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงในส่วนกลาง แต่กระจายความรับผิดชอบลงไปในระดับปฏิบัติการ ทำให้เกิดความล่าช้าและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เนื่องจากความไม่สอดคล้องของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเช่นเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการตัดสินใจและสั่งการในเรื่องงาน

ประจำวันมากกว่างานและหน้าที่หลักทางการบริหาร อันได้แก่ การวางแผน การจัดงาน การกำกับงาน การประสานงาน และการควบคุม โดยมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ล่าช้าเนื่องจากการรวมศูนย์การตัดสินใจ ซึ่งในรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการกระจายอำนาจหน้าที่ออกไปให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่รับผิดชอบดำเนินงานโดยตรง โดยผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะในระดับนโยบายและการวางแผนเป็นส่วนใหญ่ เป็นการแบ่งงานกันทำตามประเภทของกิจกรรมอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ในรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ มีลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาในส่วนของกิจกรรมด้านการขนส่งซึ่งเป็นกิจกรรมหลักของการรถไฟฯ สั้นกว่าในโครงสร้างการจัดองค์การเดิม เนื่องจากได้มีการตัดตอนกระจายอำนาจในการตัดสินใจทางด้านปฏิบัติการลงไปให้ภูมิภาคโดยตรง ด้วยการกำหนดให้มีตำแหน่งผู้อำนวยการภาคขึ้นมาควบคุมดูแลบังคับบัญชาสั่งการในแต่ละภูมิภาค แทนที่จะต้องเสนอผ่านจากหน่วยงานระดับกองในภูมิภาคไปยังหน่วยงานระดับกองในส่วนกลาง เพื่อกลั่นกรองเสนอต่อหัวหน้าฝ่ายอีกครั้งหนึ่ง และจากการเปลี่ยนแปลงสายการบังคับบัญชาภายใต้รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่นี้ ทำให้มีการจัดสายการบังคับบัญชาแยกไปตามประเภทของกิจกรรม เช่น กิจกรรมการขนส่งจะประกอบด้วยฝ่ายการพาณิชย์ ฝ่ายการเดินรถ ฝ่ายวิศวกรรมเครื่องกล ฝ่ายวิศวกรรมโยธา และสำนักงานภาค 4 แห่ง กิจกรรมการบริหารประกอบด้วย ฝ่ายการเงินและการบัญชี ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายพัฒนาระบบและข้อมูล สำนักงานการขนส่ง สำนักงานฝึกอบรมและพัฒนา และกองบริการกลาง กิจกรรมทั่วไปประกอบด้วย ฝ่ายโรงงาน สำนักงานผลประโยชน์ สำนักงานนิติการ สำนักงานแพทย์ กองประชาสัมพันธ์ และกองบังคับการตำรวจรถไฟ ซึ่งการจัดสายบังคับบัญชาดังกล่าวทำให้มีหน่วยงานระดับฝ่ายหลายหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ จากสายงานหลักในโครงสร้างการจัดองค์การเดิมที่เป็นแบบจัดตามลักษณะงานและหน้าที่ มามีสถานะเป็นหน่วยงานในสายงานช่วย เช่น ฝ่ายการพาณิชย์ ฝ่ายการเดินรถ ฝ่ายวิศวกรรมเครื่องกล ฝ่ายวิศวกรรมโยธา เนื่องจากได้มีการโอนงาน และหน้าที่การบังคับบัญชางานในภูมิภาคให้กับสำนักงานภาคไป คงเหลือไว้แต่งานวางแผนและงานด้านวิชาการเทคนิคต่าง ๆ โดยตรง จึงถือได้ว่าเป็นหน่วยงานด้านวิชาการโดยเฉพาะ ที่สามารถแก้ปัญหาที่คณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงกิจการของการรถไฟฯ ได้ศึกษาไว้ สำหรับการกำหนดให้มีฝ่ายโรงงานขึ้นมา โดยรวมเอางานกองโรงงาน ในฝ่ายการช่างโยธาเดิม และโรงงานหมักกะสนในสังกัดฝ่ายการช่างกลเดิม เข้าไว้ด้วยกัน ก็เพื่อให้หน่วยงานนี้ซึ่งรับผิดชอบงานซ่อมและสร้างได้มีการบริหารงานในรูปของศูนย์กำไรด้วย โดยมีการค้าควหาต้นทุนในการผลิต เพื่อกำหนดราคาค่าซ่อมและสร้างในการคิดเป็น

ค่าใช้จ่ายของส่วนงานด้านขนส่ง ซึ่งแต่ละสำนักงานภาคเป็นศูนย์กำไรหนึ่ง ๆ และจะ ได้สามารถ นำมาคำนวณเป็นต้นทุนการขนส่งได้ต่อไป

ในการโอนย้ายฝ่ายการพาณิชย์หรือที่เรียกว่า ฝ่ายการตลาดมารวมอยู่ในกลุ่มกิจกรรมของการขนส่งนั้น ก็จะทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการตลาดรวมอยู่ในสายบังคับบัญชาเดียวกัน ทั้งในเรื่องของการวางนโยบาย แผนการ โครงการ และการปฏิบัติในเรื่องของการให้บริการต่าง ๆ มีผลให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน และสนองความต้องการของผู้ใช้บริการมากขึ้น โดยเฉพาะการกำหนดมาตรฐานงานของผู้ปฏิบัติงาน และนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริการเช่น เครื่องจำหน่ายตั๋วอัตโนมัติ การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อบริการด้านสินค้าตามสถานีต่าง ๆ ซึ่งเดิมเป็นงานในความรับผิดชอบของฝ่ายการเดินรถ ก็สามารถทำได้โดยตรง เนื่องจากอยู่ในสายบังคับบัญชาเดียวกัน เพียงแต่เสนอแผนและโครงการต่าง ๆ ขึ้นไป เมื่อได้รับความเห็นชอบและอนุมัติงบประมาณก็สามารถสั่งการจากรองผู้ว่าการ (ขนส่ง) ได้โดยตรง โดยฝ่ายการพาณิชย์จะทำหน้าที่ควบคุมมาตรฐานและผลผลิตให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้เท่านั้น

ในส่วนของงานการเจ้าหน้าที่นั้น จากการจัดสายบังคับบัญชาใหม่ทำให้ฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งมีสถานะเป็นหน่วยงานในสายงานช่วย สามารถทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลาง ในเรื่องของการงานการเจ้าหน้าที่อย่างสมบูรณ์ขึ้น โดยการโอนย้ายงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ไปอยู่ที่สำนักงานผู้ว่าการ และทำหน้าที่ในด้านการเสนอแนะนโยบาย เป้าหมาย แผนการ และโครงการ รวมทั้งการวางแผนฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง แทนที่จะเป็นงานที่กระจัดกระจายอยู่ตามฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเดิมต่างฝ่ายก็ดำเนินการในเรื่องเหล่านี้เองทั้งสิ้น ผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะทำให้มีการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้อย่างแท้จริง

งานด้านประชาสัมพันธ์ ซึ่งเดิมกระจัดกระจายอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น แผนกประชาสัมพันธ์ สังกัดฝ่ายการพาณิชย์ กองประชาสัมพันธ์และต่างประเทศ สังกัดฝ่ายบริหารงานบุคคล ได้ถูกนำมารวมไว้ในรูปของกองประชาสัมพันธ์ ขึ้นตรงต่อผู้ว่าการฯ ทำหน้าที่กำหนดและเสนอแนะนโยบาย แผน โครงการ และกระบวนการเพื่อการประชาสัมพันธ์ - และดำเนินการเมื่อได้รับอนุมัติ ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของการรถไฟฯ ในสื่อมวลชนต่าง ๆ โฆษณาแถลงข่าว และจัดทำโครงการข่าวสารภายในของพนักงานการรถไฟฯ สำหรับหน่วยงานประชาสัมพันธ์ของภูมิภาค เช่น ตามสถานีสำคัญ ๆ ทุกแห่ง ก็จะใช้บุคลากรของสำนักงานภาคคือ

ผู้ปฏิบัติงานของสถานี ทำหน้าที่ด้านประชาสัมพันธ์ ตามคำแนะนำของกองประชาสัมพันธ์ ซึ่งการจัดสายการบังคับบัญชาเช่นนี้ สอดคล้องกับแนวทางแก้ปัญหาของคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงกิจการของการรถไฟฯ ที่ได้เสนอแนะไว้เช่นกัน

จากการศึกษาพบว่า ช่วงการบังคับบัญชาของโครงสร้างการจัดองค์การเดิม จะมีลักษณะที่แคบ ทั้งนี้เป็นผลมาจากการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ กับการจัดสายการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ส่วนช่วงการบังคับบัญชาในโครงสร้างการจัดองค์การใหม่จะกว้างกว่า โดยเฉพาะในสายของการขนส่ง เนื่องจากการจัดสายการบังคับบัญชาให้มีหน่วยงานระดับภาคเพิ่มขึ้นอีก 4 แห่ง และมีการมอบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจด้านปฏิบัติการลงไปให้สำนักงานภาค ทำให้เกิดความเป็นอิสระในการทำงานมากขึ้น เป็นผลดีต่อการปรับตัวในการให้บริการ เมื่อการแข่งขันกับการขนส่งทางถนน ซึ่งเป็นคู่แข่งที่สำคัญที่สุดของการดำเนินกิจการขนส่งทางรถไฟ

ในเรื่องของการสั่งการหรือกำกับงานซึ่งต้องอาศัยข้อมูลและการติดต่อสื่อสารค่อนข้างมากเพื่อสนับสนุนความถูกต้องของการตัดสินใจ โดยเฉพาะในกิจกรรมของการรถไฟฯ ที่มีลักษณะการดำเนินงานที่กระจายกระจายไปตามภูมิภาคต่าง ๆ และสลับซับซ้อน การกระจายอำนาจเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการ เสนอรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ ซึ่งได้มีการจัดตั้งหน่วยงานภูมิภาคขึ้นสำหรับบริหารและกำกับงานในฐานะศูนย์กำกับหนึ่ง และโดยที่หน่วยงานภูมิภาคดังกล่าวอยู่ใกล้แหล่งข้อมูลมากกว่า ทำให้ช่วงการติดต่อสื่อสารสั้น และมีการตกลงของข่าวสารข้อมูลน้อยลง การสั่งการและกำกับงานจึงรวดเร็วและถูกต้องยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันสำหรับกลุ่มประเภทกิจกรรมที่ต้องรวมศูนย์อยู่ส่วนกลาง เช่น งานบริหาร งานวางแผนและนโยบาย ตลอดจนการควบคุมและประสานงาน ในรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ที่มีหน่วยงานพัฒนาระบบและข้อมูล ก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มกิจกรรมดังกล่าว ในส่วนที่เกี่ยวกับการสั่งการหรือกำกับงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะจะมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการติดต่อสื่อสารและรายงานข้อมูลมาใช้ ทำให้การส่งถ่ายข้อมูลที่จำเป็นต่อกิจกรรมนั้น ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและถูกต้องยิ่งขึ้น

ภายใต้รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ของการรถไฟฯ ที่มีการแบ่งงานออกตามกลุ่มประเภทของกิจกรรม จะทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้การที่มีการจัดรูปงานในลักษณะกระจายอำนาจการดำเนินงานออกไปสู่ภูมิภาค จะต้องให้เกิดการประสานงานกันเองระหว่างหน่วยงานย่อยในระดับล่าง ในขณะที่เดียวกันในระดับบนซึ่งไม่ต้องยุ่งอยู่กับการ

ตัดสินใจสั่งการและดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ ก็จะสามารถใช้เวลาส่วนใหญ่ประสานงานเพื่อการวางแผนและนโยบายมากขึ้น ก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการสั่งการและตัดสินใจ นอกจากนี้ในการกระจายอำนาจออกไปอย่างกว้างขวางภายใต้รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ จำเป็นจะต้องมีเทคนิคและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพด้วย จึงจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น นอกจากผู้บริหารแต่ละระดับชั้นจะทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานกันเอง ตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีการมอบหมายไว้แล้ว ในโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ ยังมีหน่วยงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่สนับสนุนการควบคุมของศูนย์กลางอีกชั้นหนึ่ง ทำให้การควบคุมการปฏิบัติงานมีความรัดกุมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความคิดเห็นของผู้บริหาร

เพื่อเป็นการสนับสนุนการวิเคราะห์โครงสร้างการจัดองค์การในทางทฤษฎี ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารของการรถไฟฯ ที่มีต่อโครงสร้างการจัดองค์การใหม่และเป็นการสำรวจว่า หากมีการนำเอารูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่มาใช้ จะมีปฏิกิริยาสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด ผลปรากฏว่า ในจำนวนผู้บริหารระดับตั้งแต่หัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป ซึ่งจะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ดังกล่าว ที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 57 คน เห็นด้วยกับรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ถึง 45 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 78.9 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น

ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นต่อผลที่เกิดขึ้นต่อหน้าที่หลักทางการบริหารและประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร ภายใต้รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ แตกต่างกันดังนี้ คือ ร้อยละ 73.7 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเห็นว่ารูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ของการรถไฟฯ จะสามารถสนองตอบต่อวัตถุประสงค์และนโยบายใหม่ของการรถไฟฯ ที่มุ่งเน้นเรื่องของการตลาดได้ร้อยละ 70.2 มีความเห็นว่า การกระจายอำนาจในรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ จะไม่มีปัญหาต่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาแต่อย่างใด สำหรับในเรื่องของประสิทธิภาพในการวางแผนนั้น ร้อยละ 61.8 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าภายใต้รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ของการรถไฟฯ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนของ องค์การ และร้อยละ 65.5 เห็นว่า การจัดรูปร่างของโครงสร้างการจัดองค์การใหม่เหมาะสมดีแล้ว ส่วนในเรื่องของประสิทธิภาพในการสั่งการหรือกำกับงานนั้น ร้อยละ 76.4 ของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามเห็นว่ารูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการสั่งการหรือกำกับงานได้ และร้อยละ 76.8 เห็นว่า การประสานงานภายในองค์การจะ

มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามร้อยละ 71.4 มีความเห็นว่า ประสิทธิภาพในการควบคุมการปฏิบัติงานของการรถไฟฟ้าภายใต้รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ จะเพิ่มขึ้น และที่เห็นว่ารูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ของการรถไฟฟ้า จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร มีร้อยละ 69.1

นอกจากนี้ยังพบว่าในบรรดาผู้ที่เห็นด้วยกับรูปแบบโครงสร้างองค์การใหม่ ของ การรถไฟฟ้า นั้น ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารในระดับหัวหน้ากองและหัวหน้าสำนักงานหรือเทียบเท่า ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ว่า อาจมีผลเนื่องมาจากประสบการณ์ อายุ และช่วงระยะเวลา ที่บุคคลเหล่านี้จะมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าไปในตำแหน่งที่สูงกว่า ภายใต้รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ก็ได้ สำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เห็นด้วยกับโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ นั้น จากการวิเคราะห์เหตุผลที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ไว้ในตอนท้ายของแต่ละคำถาม เชื่อว่า มีสาเหตุสำคัญจากความไม่เข้าใจรายละเอียดที่มา และเหตุผลในการเสนอรูปแบบโครงสร้าง การจัดองค์การใหม่ที่เท่าที่ควร และส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุ และอายุการทำงานมาก อาจยึดติดอยู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมา จนไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลงโดยยึดติดอยู่กับปัญหาของบุคลากร เป็นหลักและกลัวการสูญเสียอำนาจ

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

โดยที่รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ที่เสนอโดยบริษัทที่ปรึกษาฯ นี้ ส่วนหนึ่งได้รับข้อมูลเบื้องต้นมาจากการศึกษาของคณะกรรมการด้านการบริหาร ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงกิจการของการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย ดังนั้น โครงสร้างการจัดองค์การที่เสนอแนะต่อกรรถไฟฟ้า จึงค่อนข้างสอดคล้องกับแนวทางแก้ไขที่คณะกรรมการดังกล่าวเสนอแนะไว้ดังต่อไปนี้ -

1. คณะทำงานฯ ได้ชี้ถึงสภาพข้อเท็จจริงและปัญหาว่าการรถไฟฟ้า ยังขาดหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านวิชาการ ซึ่งหมายความรวมไปถึงการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยได้เสนอแนะให้มีการปรับปรุงสำนักงานประสานงานพัฒนา ให้เป็นฝ่ายนโยบายและแผน ทั้งนี้บริษัทที่ปรึกษาฯ ได้เสนอแนะรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการฯ ได้เสนอไว้ ซึ่งผู้เขียนเห็นด้วยกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เนื่องจากการวางแผนในระดับต่าง ๆ ของการรถไฟฟ้า ยังขาดการประสานแผนกันอย่างสอดคล้องและรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แผนการลงทุนขนาดใหญ่ ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินกิจการของการรถไฟฟ้า เป็นระยะเวลายาวนาน ไม่ค่อยประสานกับแผนและความต้องการของผู้ใช้อย่างแท้จริง ตัวอย่างรูปธรรมที่เห็นได้ใน

ปัจจุบันก็คือ การลงทุนเพื่อการติดตั้งระบบอัตโนมัติสัญญาณไฟสีเพื่อการเดินรถทั่วประเทศที่ได้มีการอนุมัติไว้เรียบร้อยแล้ว ปรากฏว่า ไม่ได้ได้รับความเห็นชอบจากผู้ปฏิบัติงานในเกือบทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเหตุผลที่ว่า ในระบบการเดินรถของการรถไฟฯ ซึ่งความเร็วของขบวนรถยังมีไม่มากถึงขนาดที่จะต้องปรับปรุงระบบดังกล่าว และการติดตั้งระบบอัตโนมัติสัญญาณดังกล่าวก็ไม่อาจจะเพิ่มความถี่ของขบวนรถได้เท่าที่ควร ความต้องการในการเดินรถเพื่อปรับปรุงบริการในปัจจุบัน น่าจะเป็นเรื่องของการเดินขบวนรถให้เร็วขึ้น และตรงเวลามากขึ้น การลงทุนปรับปรุงกิจการ จึงน่าจะเป็นการลงทุนในเรื่องของการก่อสร้างทางคู่โดยเร่งด่วน โดยเฉพาะในพื้นที่ใกล้เคียงกับกรุงเทพมหานคร เพื่อบรรเทาความหนาแน่นของขบวนรถในช่วงเวลาเช้า และเวลาเย็น ในขณะที่เดียวกันเมื่อเกิดเหตุอันตรายรถตกรางกีดขวางการเดินรถอยู่ ระบบทางคู่ก็สามารถที่จะระบายขบวนรถอื่น ๆ ให้เดินในอีกเส้นทางหนึ่งได้ ทำให้ไม่เป็นอุปสรรคต่อการเดินรถโดยปกติ แต่โดยที่ไม่มีการประสานงานในการวางแผนอย่างทั่วถึง การลงทุนในระบบอัตโนมัติสัญญาณจึงไม่เกิดประโยชน์มากเท่าที่ควร และกล่าวได้ว่าเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า

นอกจากนี้ การที่รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ได้มีการจัดสายการบังคับบัญชาใหม่โดยมีตำแหน่งผู้อำนวยการภาคเพิ่มขึ้น ก็จะช่วยให้อำนาจต่าง ๆ ในด้านการขนส่งสามารถทำหน้าที่ทางด้านวิชาการ ได้อย่างสมบูรณ์ โดยไม่ต้องพะวงกับงานด้านปฏิบัติการ

2. ในเรื่องของการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องได้รับการดำเนินการโดยเร็ว ซึ่งคณะกรรมการฯ ได้เสนอให้มีการตั้งสำนักงานการรถไฟฯ เขต ก็ได้รับการตอบสนองจากรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ ด้วยการตั้งเป็นสำนักงานภาคขึ้น โดยมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติการต่าง ๆ ออกไป ซึ่งเกิดผลดีในแง่การตัดสินใจ การประสานงานในระดับปฏิบัติการ และประสิทธิภาพในการดำเนินการด้านการตลาด เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ ในเรื่องนี้ ผู้เขียนเห็นด้วยกับแนวความคิดและรูปแบบดังกล่าว แม้ว่าผู้บริหารบางส่วนจะไม่เห็นด้วยอันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสถานะและการสูญเสียอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาที่เคยมีอยู่อย่างกว้างขวางไป โดยมีข้ออ้างในเรื่องปัญหาและอุปสรรค ความแตกต่างทางภูมิศาสตร์ของพื้นที่การเดินรถ ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความสับสนในเรื่องระเบียบปฏิบัติที่อาจแตกต่างกัน แต่ผู้เขียนมีความเห็นว่ารูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่นั้น ไม่ใช่สูตรสำเร็จในการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ เพียงแต่เป็นแนวทางและหลักการ ส่วนรายละเอียดที่จะนำไปปฏิบัตินั้น อาจจะต้องมีการเพิ่มเติมขึ้น เพื่อให้หลักการดังกล่าวได้รับการปฏิบัติอย่างบรรลุจุดหมาย

3. ในเรื่องการให้ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารน้อยไปนั้น คณะกรรมการฯ ได้เสนอให้มีการรวมหน่วยงานประชาสัมพันธ์เพียงหน่วยเดียว ขึ้นตรงต่อผู้ว่าการฯ รูปแบบ

โครงสร้างการจัดองค์การใหม่ก็ได้สนองตอบแนวความคิดดังกล่าว ด้วยการตั้งกองประชาสัมพันธ์ขึ้น ทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ และติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างภาพพจน์ขององค์การต่อสาธารณชนภายนอก รวมทั้งสื่อมวลชนต่าง ๆ และมีการติดต่อสื่อสารภายในอย่างไม่เป็นทางการด้วยรูปแบบของวารสารรถไฟที่มีการจัดทำขึ้นในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามผู้เขียนมีความเห็นว่าผู้บริหารของการรถไฟฯ ควรจะได้มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาในรูปของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการอื่น ๆ ให้มากขึ้น ลดทัศนคติและจิตสำนึกของเจ้าขุนมูลนายลง ก็จะช่วยให้การแรงงานสัมพันธ์ดีขึ้น และจะมีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อีกทางหนึ่ง

4. ในเรื่องของฐานะและบทบาทของหน่วยงานตรวจสอบภายในใน รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ ก็ได้สนองตอบข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขของคณะทำงานฯ ด้วยการยกฐานะของหน่วยงานดังกล่าว เป็นสำนักงานและขยายขอบเขตอำนาจหน้าที่ ให้ทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ซึ่งผู้เขียนเห็นว่ามีความเหมาะสม แต่เพื่อให้หน่วยงานนี้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจัง ควรที่จะได้มีการพิจารณาคัดเลือกและเพิ่มเติมบุคลากรให้เพียงพอต่อขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น

5. ในเรื่องอำนาจการปกครองบังคับบัญชาตำรวจรถไฟ ซึ่งในโครงสร้างการจัดองค์การเดิม หน่วยงานนี้รายงานโดยตรงต่อรองผู้ว่าการด้านปฏิบัติการ แต่ภายใต้โครงสร้างการจัดองค์การใหม่ ได้โอนย้ายหน่วยงานตำรวจรถไฟ ซึ่งเป็นกองบังคับการ มีฐานะเทียบเท่าสำนักงาน ไปสังกัดอยู่กับรองผู้ว่าการ (กิจการทั่วไป) นั้น คณะทำงานฯ มีความเห็นว่าการรถไฟฯ ควรมีอำนาจในการปกครองตำรวจรถไฟ แม้ว่าโดยสังกัดที่แท้จริงนั้น ตำรวจรถไฟยังอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของอธิบดีกรมตำรวจ แต่มาทำหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยต่าง ๆ ในกิจการของการรถไฟฯ โดยเฉพาะเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ภายใต้โครงสร้างการจัดองค์การของการรถไฟฯ มาโดยตลอดนับตั้งแต่มีพระราชบัญญัติการรถไฟฯ พ.ศ. 2494 เป็นต้นมา แม้ว่าตำรวจรถไฟจะได้รับเงินเดือนค่าจ้างจากกรมตำรวจ รวมทั้งอัตรากำลังที่มีอยู่ก็ขึ้นอยู่กับกองกำลังพลกรมตำรวจ แต่เบี้ยเลี้ยงและสวัสดิการต่าง ๆ รวมทั้งสิทธิที่พนักงานการรถไฟฯ ฝั่งใต้ก็ได้รับจากการรถไฟฯ การสั่งการต่าง ๆ ที่มีต่อตำรวจรถไฟเท่าที่ผ่านมา จะเป็นลักษณะการร้องขอความร่วมมือ และหากตำรวจรถไฟกระทำผิดวินัยเมื่อมีการรายงานจากพนักงานของการรถไฟฯ ก็จะต้องส่งเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาตำรวจรถไฟพิจารณาโดยตรง โดยสภาพที่เป็นอยู่ของการรถไฟฯ ไม่ได้บังคับบัญชาตำรวจรถไฟโดยตรง เมื่อมีความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนวิธีการในการปฏิบัติงาน ในส่วนที่ต้องอาศัยกำลังของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีอำนาจในการจับกุม และเกี่ยวข้องกับความเป็นพนักงานสอบสวน ก็ไม่อาจกระทำได้โดยตรง เช่น การเข้มงวดกวดขันในเรื่องการลักลอบนำสินค้าหลบหนีภาษีมาทับขบวนรถไฟในเส้นทางสายใต้ การเข้มงวดในการ

ห้ามปรามไม่ให้มีบุคคลภายนอกขึ้นไปเร่ขายอาหารบนเขวอนรด เพราะอาจเป็นช่องทางให้เกิดการลักทรัพย์ และการโจรกรรมได้ ฯลฯ เหล่านี้ ก็กระทำได้แต่เพียงขอความร่วมมือ การโยกย้ายตำรวจรถไฟเพื่อความเหมาะสมก็ไม่อาจกระทำได้

อย่างไรก็ตาม ความเห็นดังกล่าวของคณะทำงานฯ ที่ต้องการให้การรถไฟฯ มีอำนาจในการบังคับบัญชาตำรวจรถไฟนั้น ก็มีได้เสนอแนวทางในการดำเนินการไว้ และบริษัทที่ปรึกษาฯ ก็มีได้กล่าวถึงแนวทางในการดำเนินการเพื่อสนองตอบความเห็นดังกล่าว เพียงแต่โอนย้ายหน่วยงานนี้ไปอยู่ในส่วนงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขนส่งเท่านั้น ผู้เขียนมีความเห็นว่าหน่วยงานของตำรวจรถไฟ เป็นเพียงหน่วยงานฝากและเสริมช่วยในเรื่องการรักษาความปลอดภัยของผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าเท่านั้น เช่นเดียวกับตำรวจป่าไม้ ในการช่วยดูแลและจับกุมผู้กระทำความผิดตามหน้าที่ การเข้ามาอยู่ในการรถไฟฯ นั้น มีที่มาจากเหตุผลทางการเมือง สมัยที่พลตำรวจเอก เผ่า ศรียานนท์ เป็นอธิบดีกรมตำรวจ หากจะมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขใด ๆ คงจะต้องไปแก้ไขที่กฎหมายและระเบียบคำสั่งหลาย ๆ ฉบับ ซึ่งต้องใช้เวลาและไม่ใช่ว่าเรื่องนี้จะทำได้ง่าย วิธีการหนึ่งซึ่งผู้เขียนคิดว่าน่าจะกระทำได้คือ การเสนอขอยุบหน่วยงานดังกล่าว และสร้างกองกำลังรักษาความปลอดภัยของตนเองขึ้นมา ติดอาวุธให้เพื่อป้องกันตัว โดยมีอำนาจในการจับกุมตามกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ซึ่งระบุไว้ว่า บุคคลธรรมดาที่มีอำนาจในการจับกุม ในกรณีที่พบความผิดซึ่งหน้า แต่ในทางปฏิบัติ การรถไฟฯ จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่าย แก้ไขวิธีปฏิบัติในการแจ้งเหตุร้ายที่มีอยู่ในกฎหมายและระเบียบคำสั่งของการรถไฟฯ เอง ฯลฯ ซึ่งอาจยังไม่ถึงเวลาที่การรถไฟฯ จะเข้าไปปรับปรุงแก้ไขในส่วนนี้

6. ในเรื่องของหน่วยงานเลขานุการผู้ว่าการฯ และรองผู้ว่าการ คณะทำงานฯ ได้เสนอให้มีการตั้งสำนักงานผู้ว่าการขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ ก็ได้กำหนดให้มีหน่วยงานนี้ และให้ยุบฝ่ายธุรการให้ไปขึ้นอยู่กับฝ่ายอื่น ในส่วนนี้ข้อเท็จจริงมีว่าแต่เดิมนั้นฝ่ายบริหารงานบุคคลมีชื่อเรียกว่าฝ่ายธุรการ โดยมีงานการเจ้าหน้าที่ซึ่งเรียกว่ากองควบคุมกำลังงานสังกัดอยู่ เมื่อมีการศึกษาเพื่อปรับปรุงกิจการของการรถไฟฯ จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงชื่อเรียกเสียใหม่ แต่หน้าที่ความรับผิดชอบและหน่วยงานย่อยที่มีอยู่ ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเสนอโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาและขอบเขตความรับผิดชอบ โดยโอนย้ายงานธุรการส่วนใหญ่ไปขึ้นอยู่กับสำนักงานผู้ว่าการ และเสริมสร้างหน่วยงานใหม่ด้านการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น ให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งผู้เขียนเห็นว่า โดยหลักการแล้วน่าจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและสอดคล้องกับขนาดและการดำเนินงานของการรถไฟฯ เพียงแต่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานนี้ให้มีศักยภาพพร้อมที่จะดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้มอบหมาย

7. ในเรื่องการขาดหน่วยงานบริหารข้อมูล และได้มีการเสนอให้ตั้งสำนักงานศูนย์คอมพิวเตอร์ขึ้นมานั้น ในโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ได้กำหนดให้มีฝ่ายพัฒนาระบบข้อมูล ซึ่งก็เป็นไปในแนวทางที่คณะทำงานฯ เสนอไว้ แต่มีขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบที่กว้างขวางกว่า และไม่จำกัดอยู่เฉพาะในเรื่องของการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อการบริหารเท่านั้น แต่ยังสามารถกำหนดอำนาจหน้าที่ให้รวมถึงการพัฒนาระบบการบริหารและการรายงานโดยทั่วไปด้วย ผู้เขียนมีความเห็นว่า การรถไฟฯ ควรจะต้องเตรียมบุคลากรทางด้านนี้ไว้เสียแต่เนิ่น ๆ เพื่อให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน และเนื่องจากบุคลากรในสาขานี้กำลังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน การรถไฟฯ ควรจะต้องหาทางสร้างแรงจูงใจที่เพียงพอในการที่จะรักษาบุคลากรไว้ให้อยู่กับองค์การนาน ๆ ด้วย

8. ในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ ที่คณะทำงานฯ ได้เสนอให้มีการรวมหน่วยงานไว้เพียงแห่งเดียว โดยให้รายงานตรงต่อผู้ว่าการฯ เพื่อให้เป็นหน่วยงานอิสระ มีการรวมศูนย์และคล่องตัวในการแถลงหรือแก่ข่าวในส่วนที่เกี่ยวกับภาพพจน์ของการรถไฟฯ นั้น ในโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ ได้จัดให้หน่วยงานนี้มีฐานะเป็นกองอิสระขึ้นต่อรองผู้ว่าการ (กิจการทั่วไป) ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าเหมาะสมแล้ว ไม่จำเป็นต้องเพิ่มภาระงานในส่วนนี้ให้แก่ผู้ว่าการฯ อีกอย่างใดก็ดี งานประชาสัมพันธ์นั้น มิได้จำกัดอยู่เพียงภาพพจน์ขององค์การ หรือเป็นเพียงกระบอกเสียงของผู้บริหารเท่านั้น แต่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนกิจการขององค์การ ซึ่งจะต้องมีค่าใช้จ่าย การรถไฟฯ ควรจะได้ให้ความสำคัญกับส่วนงานนี้เพิ่มขึ้นโดยมีการวางแผนงบประมาณอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถส่งเสริมการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของการรถไฟฯ

9. สำหรับการเพิ่มตำแหน่งรองผู้ว่าการขึ้นอีกเพื่อแบ่งเบาภาระของผู้ว่าการฯ นั้น เนื่องจากรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ ได้มีการแบ่งงานออกตามประเภทของกิจกรรมภาระงานประจำต่าง ๆ ซึ่งเดิมผู้ว่าการฯ เป็นผู้ดำเนินการและตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ ได้ถูกโอนย้ายและกระจายลงไปให้รองผู้ว่าการแต่ละนายรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งปรากฏว่ารองผู้ว่าการ (ขนส่ง) จะรับภาระงานที่มีขอบเขตกว้างขวางที่สุด จึงได้มีการเสนอให้มีการเพิ่มตำแหน่งผู้ช่วยรองผู้ว่าการซึ่งมีฐานะเทียบเท่าผู้อำนวยการฝ่ายเท่านั้น เพื่อกลั่นกรองงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกิจกรรมการขนส่ง ทำให้รองผู้ว่าการ (ขนส่ง) มีเวลาและสามารถพิจารณาตัดสินใจและสั่งการต่าง ๆ อย่างถูกต้องแม่นยำขึ้นแล้ว ผู้เขียนจึงเห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องตั้งรองผู้ว่าการเพิ่มขึ้นอีก

จากการศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างการจัดองค์การใหม่ของการรถไฟฯ ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะพอสรุปได้ดังนี้.-

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรของการรถไฟฟ้า เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างการจัดองค์การดังกล่าว ทั้งนี้จากเหตุผลของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่ไม่เห็นด้วยกับรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ ได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องคุณภาพของคนค่อนข้างมาก เมื่อนิยามในแง่มุมมองที่เปิดใจให้กว้างแล้ว จะเห็นว่าเหตุผลของผู้บริหารดังกล่าวค่อนข้างมีน้ำหนัก และควรได้รับการพิจารณาอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเห็นเหล่านี้มาจากผู้บริหารที่ค่อนข้างมีประสบการณ์ในการทำงานภายในการรถไฟฟ้ามาก่อนข้างยาวนาน วิธีหนึ่งที่จะดำเนินการล่วงหน้าคือ การฝึกอบรมบุคลากรที่มีอยู่ โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่ ๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจ และปรับทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การมีจิตสำนึกของผู้ให้บริการ และความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการตลาดอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานของฝ่ายการเดินรถในภูมิภาคตามสถานีต่าง ๆ ควรให้มีความรู้ความเข้าใจในปรัชญาและค่านิยมของการตลาดอย่างถ่องแท้ตั้งแต่ระดับเสมือนสถานี นายสถานี รวมถึงลดจนหัวหน้างานในระดับแขนงต่าง ๆ อย่างทั่วถึง เพราะบุคคลที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบงานในตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าว เป็นตัวจักรสำคัญที่จะผลักดันให้กิจการของการรถไฟฟ้า สามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายที่วางไว้อย่างจริงจัง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ จะไม่เกิดประโยชน์เลยถ้าขาดเสียซึ่งการตระเตรียมบุคลากรอย่างพร้อมเพียง เพราะโครงสร้างการจัดองค์การใหม่มีส่วนเพียงช่วยสนับสนุนและทำให้เกิดความเป็นไปได้ และเปิดโอกาสให้การรถไฟฟ้า เกิดความคล่องตัวในการแข่งขันมากขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้การรถไฟฟ้า ควรจะมีการประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างกว้างขวางถึงปัญหาของการรถไฟฟ้า และเหตุผลในการปรับปรุงรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การของการรถไฟฟ้า และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้มีความเข้าใจร่วมกันในบรรดาผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ เป็นการสร้างความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้การนำเอารูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่มาใช้ได้อย่างราบรื่น

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกฝนบุคลากรของการรถไฟฟ้า ให้เกิดความชำนาญและมีทักษะอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานภายใต้รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ โดยการจัดให้มีการวางแผนบุคคล (Career Planning) เพื่อให้บุคลากรได้คุ้นเคยและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้านเพียงพอที่จะมอบหมายความรับผิดชอบในการเข้าไปดูแลรับผิดชอบงานในระดับบริหารของแต่ละภาค และได้รับการยอมรับจากทุก ๆ ฝ่าย

3. ข้อเสนอแนะในการจัดองค์การใหม่ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การ โดยการจัดให้หน่วยงานที่มีอยู่แล้วและที่คาดว่าจะต้องปรับเปลี่ยนให้เป็น

หน่วยงานใหม่ตามโครงสร้างการจัดองค์การได้ทดลองปฏิบัติงาน (Job Simulation) ในหน้าที่ใหม่ ๆ ทั้งนี้จะเป็นการฝึกคนในลักษณะ On-the-job Training และเป็นการชักชวนความเข้าใจและปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดปลีกย่อยบางประการที่อาจมีปัญหาในทางปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้การใช้รูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่เป็นไปด้วยความราบรื่นและมีการประสานงานกันได้ดี

4. ข้อเสนอแนะในเรื่องของทางเดินของงาน (Flow of Work) ซึ่งเท่าที่บริษัทที่ปรึกษา ได้ทำการศึกษาไว้ ได้มีการอธิบายและเสนอรูปแบบและทางเดินของงานไว้แต่เพียงกว้าง ๆ ซึ่งไม่อาจนำมาปฏิบัติได้โดยทันที ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระยะเวลาในการศึกษาในรายละเอียดมีจำกัด นอกจากนี้การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานยังไม่ละเอียดถี่ถ้วนเท่าที่ควร ทั้งนี้ จึงน่าจะเป็นหน้าที่ของการรถไฟฯ เอง ที่จะต้องดำเนินการในรายละเอียดเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในทางปฏิบัติ

5. ข้อเสนอแนะในเรื่องของสายการบังคับบัญชา ซึ่งจากการศึกษาของบริษัทที่ปรึกษา ได้เสนอแนะและจัดสายการบังคับบัญชาไว้เพียงในระดับกองเท่านั้น ส่วนในรายละเอียดที่เป็นหน่วยย่อยของแต่ละกอง ได้เปิดกว้างไว้ตามความต้องการของการรถไฟฯ เอง ดังนั้นในทางปฏิบัติ การรถไฟฯ ควรจะได้พิจารณาและศึกษาในรายละเอียดว่า ในแต่ละหน่วยงานระดับกองควรมีสายการบังคับบัญชาอย่างไรจึงจะเหมาะสม และสอดคล้องกับความเป็นจริงในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงสายการบังคับบัญชาจากเดิมที่แยกออกเป็นฝ่ายการเดินทางและฝ่ายการพาณิชย์ เมื่อได้มีการรวบรวมงานทางด้านการตลาด มอบหมายให้ฝ่ายการพาณิชย์แต่ฝ่ายเดียวเป็นผู้รับผิดชอบ ปัญหาที่จะต้องพิจารณาต่อไปก็คือ เสมียนสถานีซึ่งทำหน้าที่บริการโดยสารและสินค้า จะต้องขึ้นต่อนายสถานีซึ่งปฏิบัติงานทางด้านการเดินทางอยู่หรือหรือไม่ หรือจะให้ไปขึ้นอยู่กับกองบริการสินค้าและกองบริการโดยสาร และถ้าไปขึ้นอยู่กับกองบริการสินค้าและกองบริการโดยสารแล้ว การปกครองบังคับบัญชางานจะกระทำอย่างไร

6. ข้อเสนอแนะในเรื่องการให้ผลตอบแทนที่จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับบริการและการตลาด การรถไฟฯ ควรจะพิจารณาปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มการให้บริการและขยายฐานของลูกค้าออกไป เช่น อาจให้เป็นค่าคอมมิสชั่นแก่นายสถานี หรือสารวัตรพาณิชย์ ที่สามารถหาลูกค้าใหม่ ๆ มาใช้บริการของการรถไฟฯ เป็นต้น

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เหล่านี้ การรถไฟฯ สมควรรับไว้พิจารณา และทำการศึกษาลู่ทางในการดำเนินการตามความเหมาะสมกับสภณแวดล้อมที่เป็นจริงในลำดับต่อไป.