

ความท้าทายในการสร้างสมรรถนะหลักให้กับองค์การและการสร้างความสมดุลระหว่าง  
คุณภาพชีวิตกับการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ  
กรณีศึกษาขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)\*

CHALLENGES IN CORE COMPETENCE BUILDING AND BALANCING QUALITY  
OF WORK LIFE OF PUBLIC ENTERPRISE EMPLOYEES CASE STUDY BANGKOK  
MASS TRANSIT AUTHORITY\*

วารางคณา ทิมวิราช  
Warangkana Timvirach

สาขาบริหารรัฐกิจ หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
\*โครงการวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจาก สกว. ภายใต้โครงการทุนวิจัยมหาบัณฑิต สกว.  
ด้านมนุษยศาสตร์-สังคมศาสตร์

The Degree of Master of Political Science in Public Administration, Faculty of Political Science,  
Thammasat University

\* This study was supported by The Thailand Research Fund (TRF) Master Research Grants  
E-mail: iamfern\_wt@hotmail.com

Received:	March 11, 2019
Revised:	October 20, 2020
Accepted:	October 22, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการนำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ให้กับองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) และ 2) เพื่อศึกษาการสร้างสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการทำงานของบุคลากร โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักและปริมาณมาสนับสนุน ซึ่งเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์จากสำนักวิเคราะห์และประเมินผล สำนักการเจ้าหน้าที่ สำนักพัฒนาบุคลากร และสำนักบริหารการเดินรถ และการใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายการเดินรถองค์การ ได้แก่ พนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารในเขตการเดินรถที่ 1-8 จำนวน 466 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยอาศัยการนำแนวคิดและทฤษฎี และใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์สถิติทดสอบ Chi-square T-test with Gamma และ F-test

ผลการวิจัยพบว่า 1) การดำเนินงานผ่านยุทธศาสตร์ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ เพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันในด้านการบริการ แต่ปัจจุบันนี้้องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ก็ยังไม่สามารถหยุดการขาดทุนได้ และ 2) การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยพนักงานต้องปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานในด้านการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ

## คำสำคัญ

สมรรถนะหลักของพนักงาน องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ คุณภาพชีวิตกับการทำงาน

## ABSTRACT

The objectives of this research were to: 1) study using core competencies as a management approach to create a strategic advantage for the Bangkok Mass Transit Authority, and 2) creating a balance Quality of work-life of employees. This study proposed and tested by using mixed-methods research which analyzed qualitative and quantitative research to support that uses interview methods from planning, personal, personal development, and bus operations department and using questionnaires to survey the sample were the staff driver and staff fare collector in bus operations zone 1 – 8. The survey questionnaires were collected data from 466 people. To analyze data using content analysis by applying concepts and theories. The descriptive statistics were used for percentage and inferential statistics, Chi-square test, T-test with Gamma, and F-test.

The result showed that: 1) Working through the strategy of the Bangkok Mass Transit Authority to create competitive advantage but still can't stop losing, and 2) Employee performance is more efficient, where employees have to perform ignore work, affects the quality of life of employees in terms of work, personal life, social and economic.

## Keywords

Core Competency, Bangkok Mass Transit Authority, Quality of Work-life

## ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน รูปแบบการให้บริการระบบขนส่งสาธารณะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการเดินทาง และรองรับการใช้บริการของประชาชนที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีรูปแบบการให้บริการระบบขนส่งสาธารณะที่หลากหลาย เช่น รถโดยสารประจำทาง, รถไฟ, รถไฟฟ้าใต้ดิน, รถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงก์, เรือ เป็นต้น หากพิจารณาแล้วรถโดยสารประจำทางเป็นระบบขนส่งสาธารณะที่ประชาชนทุกระดับสามารถเข้าถึงบริการได้ง่ายที่สุด ดังนั้น องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพจึงควรจะได้รับผลประกอบการจากกิจการเดินรถที่มากขึ้นตามไปด้วย แต่ผลกลับไม่เป็นเช่นนั้น เนื่องจาก องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดบริการรถโดยสารประจำทางแก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อยและรายได้ปานกลางเป็นหลักเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดให้องค์กรมีหน้าที่ให้บริการประชาชนโดยไม่หวังผลกำไรทำให้การจัดเก็บค่าโดยสารอยู่ในอัตราที่ต่ำกว่าต้นทุนส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพมาตั้งแต่ พ.ศ. 2519 จนถึงปัจจุบัน

ที่ต้องประสบกับภาวะขาดทุนและหนี้สินสะสมในปี พ.ศ. 2559 รวมทั้งสิ้น 105,633 ล้านบาท (Bangkok Mass Transit Authority, 2016)

แม้ว่ารัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพยายามหาแนวทางแก้ไขและฟื้นฟูกิจการเดินรถเพื่อปรับการดำเนินงานให้ประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร นอกจากนี้ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพยังต้องเผชิญกับปัญหาในระดับองค์การ เนื่องจากโครงสร้างการบริหารจัดการมีขนาดใหญ่และมีลำดับชั้นแบบราชการ และมีแนวโน้มที่จะเป็นสังคมผู้สูงอายุ (Bangkok Mass Transit Authority, 2017a) และยิ่งเผชิญกับปัญหาในระดับบุคลากรด้านคุณภาพชีวิตกับการทำงานของพนักงาน จากข้อมูลผลสำรวจโดยแผนงานสุขภาวะผู้หญิงและความเป็นธรรมทางเพศของมูลนิธิหญิงชายก้าวไกล ร่วมกับองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ และสภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พบว่า พนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ที่มีบทบาทในการให้บริการประชาชนต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ในระหว่างการปฏิบัติงาน เช่น สภาพอากาศร้อน มลพิษบนท้องถนน สภาพการจราจรติดขัด การปฏิบัติงานล่วงเวลา การรับมือกับพฤติกรรมของผู้โดยสาร เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้กลายเป็นความเครียดที่ส่งผลกระทบต่อด้านสุขภาพ ได้แก่ โรคความดันโลหิตสูง โรคเบาหวาน โรคไขมันในเลือดสูง เป็นต้น และด้านคุณภาพชีวิต ได้แก่ การรับประทานอาหารไม่เป็นเวลา นอนไม่เป็นเวลา เหนื่อยล้าจากการพักผ่อนไม่เพียงพอ อาการปวดเมื่อยที่เป็นผลจากการนั่งหรือยืนในระหว่างปฏิบัติงานบนรถโดยสารประจำทางเป็นเวลานาน การกลั่นปัสสาวะเป็นประจำ รวมถึงพนักงานจำนวนมากมีปัญหาระหนีสิน (Chaisaad, 2016)

จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้พิจารณาให้มีแผนการแก้ไขปัญหา หรือแผนฟื้นฟูกิจการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพในระยะเวลา 10 ปี ระหว่าง พ.ศ. 2558-2567 ได้แก่ “ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ และเพิ่มคุณภาพในการให้บริการ” เพื่อแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพโดยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพื่อลดการขาดทุนและยกระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการรถโดยสารประจำทาง (Thairath online, 2014) ผู้วิจัยได้พิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพตามยุทธศาสตร์ พบว่า หากองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพนำแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้เป็นแนวทางดำเนินงานจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหภายในองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพได้ในอนาคต ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพในการนำแนวคิดสมรรถนะหลัก (Wedchayanon, 2006) มาเป็นแนวทางดำเนินงานโดยศึกษาเป็น 2 ระดับ คือ ระดับองค์การและระดับบุคลากร ซึ่งแนวคิดสมรรถนะหลักจะส่งเสริมความสามารถในการทำงานเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันให้กับองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพในฐานะที่มีบทบาทในการให้บริการประชาชนเพื่อให้เข้าถึงการให้บริการสาธารณะด้านการขนส่งตามแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (Denhardt and Denhardt, 2007) รวมถึงศึกษาคุณภาพชีวิตกับการทำงาน (Walton, 1974) ภายใต้การบริหารตามแผนแก้ไขปัญหขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ จากกรณีศึกษาองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจและสร้างความท้าทายให้กับนักบริหารรัฐกิจในการนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหภายในองค์กรต่อไป

### โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

1. องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานครนำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ให้กับองค์กรอย่างไร
2. องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพได้นำสมรรถนะหลักมาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากรอย่างไร

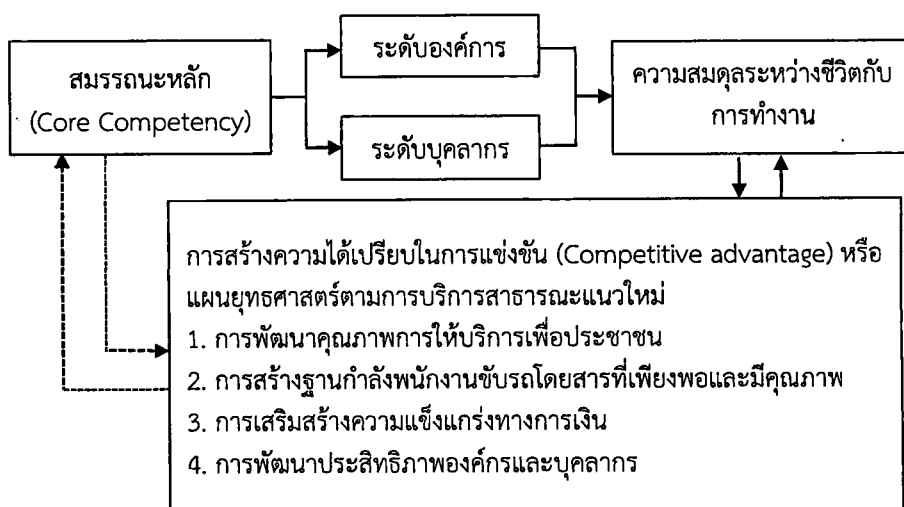
### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการนำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ให้กับองค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ
2. เพื่อศึกษาการสร้างสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการทำงานของบุคลากรในองค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นหลักและการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อมาสนับสนุนข้อมูล การวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ 1) ระดับองค์กรผ่านแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพตามแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน 2) ระดับบุคลากรผ่านคุณภาพชีวิตของพนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารที่ต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ได้การบริการที่ดีและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ โดยนำตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดมาเป็นตัวแบบทดสอบ

### กรอบแนวทางการศึกษา



ภาพที่ 1 กรอบแนวทางการศึกษา

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักบริหารการเดินรถองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักการเจ้าหน้าที่ หัวหน้ากลุ่มงานสำนักวิเคราะห์และประเมินผล (สำนักแผนงาน) และหัวหน้ากลุ่มงานวิชาการสำนักพัฒนาบุคลากร โดยเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ซึ่งแบบสัมภาษณ์เป็นประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ นโยบายในภาพรวมที่ส่งผลต่อองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ นโยบายด้านการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม สมรรถนะหลักขององค์การ การกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต การสร้างสมรรถนะตามแผนยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และชีวิตกับการทำงานของพนักงานตามแผนยุทธศาสตร์

2. กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารในเขตการเดินรถที่ 1-8 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการแทนค่าในสูตรทาร์ยามาเน่ เพื่อให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 387.87 คิดเป็น 388 จากนั้นนำผลลัพธ์ที่คำนวณได้บวกความคลาดเคลื่อน 20% (78 คน) จึงทำให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 466 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตาโดยคำนึงถึงสัดส่วนของประชากรในแต่ละเขตโดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบบังเอิญจนครบตามจำนวนที่กำหนด โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งระดับความคิดเห็นเป็นแบบลิเคิร์ต (Likert scale) ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) คุณลักษณะทั่วไป 2) สมรรถนะหลักของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ 3) วิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลักขององค์การ และค่านิยมหลัก 4) ชีวิตกับการทำงาน 4 ด้าน คือ การทำงาน ชีวิตส่วนตัว สังคม และเศรษฐกิจ และ 5) ยุทธศาสตร์ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

#### การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องด้านความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับประเด็นในการศึกษา จำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินความเหมาะสมของคำถามในการใช้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ข้อคำถามทั้งหมดมีค่า IOC อยู่ในช่วงตั้งแต่ 0.67 – 1.00 ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลได้

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

1. การศึกษาระดับองค์การ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่อตีความโดยอาศัยการนำแนวคิดและทฤษฎีมาพิจารณาว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันหรือไม่ แบ่งเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การบริการสาธารณะแนวใหม่กับความท้าทายในการขับเคลื่อนทางยุทธศาสตร์ของภาครัฐ 2) การส่งเสริมความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 3) ตัวแบบการบริหารคนเชิงกลยุทธ์ระหว่างตัวแบบของมิชิแกน (Michigan model) กับตัวแบบของฮาร์วาร์ด (Harvard model) และ 4) ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับทางเลือกระหว่างแผนยุทธศาสตร์และคุณภาพชีวิตของบุคลากร

2. การศึกษาระดับบุคลากร เป็นการใช่แบบสอบถามซึ่งวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ร้อยละ (Percent) ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติเชิงอนุมาน

(Inferential Statistics) เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปกับชีวิตกับการทำงานของพนักงาน สมรรถนะหลักของพนักงาน และยุทธศาสตร์ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ได้แก่ การวิเคราะห์สถิติทดสอบ Chi-square, T-test with Gamma, T-test และ F-test

### ผลการวิจัย

1. องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพได้นำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ให้กับองค์กร พบว่า องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้กำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อประชาชน 2) การสร้างฐานกำลังพนักงานขับรถโดยสารที่เพียงพอและมีคุณภาพ 3) การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน และ 4) การพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรและบุคลากร (Bangkok Mass Transit Authority, 2017a) ซึ่งพนักงานส่วนมากรับรู้และเข้าใจต่อทิศทางการดำเนินงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลักขององค์กร ค่านิยม เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ร้อยละ 87.6 และรับรู้และเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ร้อยละ 57.7

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพได้กำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลักขององค์กร ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และแผนยุทธศาสตร์ โดยนำมาใช้เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านกิจการเดินรถให้กับองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการรถโดยสารประจำทางแก่ประชาชนตามการบริการสาธารณะแนวใหม่เพื่อสนองตอบนโยบายภาครัฐและความต้องการของประชาชน ส่วนมุมมองของพนักงานส่วนมากมีความคิดเห็นว่าการนำสมรรถนะหลักมาใช้ในการทำงานเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ให้กับองค์กรส่งผลต่อความท้าทายในการดำเนินงานขององค์กร ร้อยละ 41.9 เนื่องจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาจากความต้องการขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนและแก้ไขปัญหาขององค์กรในการขาดทุนและหนี้สินสะสม โครงสร้างการบริหารงาน และด้านสภาพของรถโดยสารประจำทาง แต่การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์นั้นจะส่งผลให้เพิ่มภาระงานให้กับองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับ 4 ยุทธศาสตร์ เช่น การจัดหารถใหม่ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ การจัดหาพนักงานขับรถให้เพียงพอ เป็นต้น แม้ว่าองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพได้ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์แล้ว แต่ก็ยังไม่สามารถหยุดการขาดทุนได้ในขณะนี้

ตารางที่ 1 สถิติทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ( $\chi^2$  = Pearson Chi-Square,  $\gamma$  = Gamma, \* = ระดับนัยสำคัญที่ 0.05)

คุณลักษณะทั่วไป	วิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลัก ขององค์กร ค่านิยมหลัก		ยุทธศาสตร์ขององค์กรฯ	
	สถิติทดสอบ	Sig.	สถิติทดสอบ	Sig.
ระดับการศึกษา	$\gamma = 0.161$	0.016*	$\gamma = 0.221$	0.002*
ตำแหน่ง	$\chi^2 = 3.086$	0.214	$\chi^2 = 3.345$	0.188
ระยะเวลาทำงานในตำแหน่ง	$\gamma = -0.077$	0.192	$\gamma = -0.031$	0.612
ระยะเวลาทำงานในองค์กรฯ	$\gamma = -0.068$	0.254	$\gamma = -0.035$	0.572
เงินเดือน	$\gamma = -0.096$	0.122	$\gamma = -0.041$	0.517
ที่ตั้งของที่อยู่อาศัยกับที่ทำงาน	$\chi^2 = 4.550$	0.103	$\chi^2 = 4.264$	0.119
การเดินทางมาทำงาน	$\chi^2 = 8.246$	0.605	$\chi^2 = 4.471$	0.924
การมีภาระหนี้สิน	$\chi^2 = 1.373$	0.503	$\chi^2 = 1.424$	0.491

จากตารางที่ 1 สถิติทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า คุณลักษณะทั่วไป ได้แก่ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการเข้าใจ รับรู้ และการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลักขององค์กร ค่านิยมหลัก และยุทธศาสตร์มาใช้เป็นแนวทางในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อาจกล่าวได้ว่า หากพนักงานได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นย่อมส่งผลต่อการให้ความสำคัญในการทำงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลักขององค์กร ค่านิยมหลัก และด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ เนื่องจากการศึกษาทำให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งพนักงานที่ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นย่อมถูกคาดหวังจากองค์กรในด้านผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นอาจส่งผลต่อการทำงานของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น

2. องค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพได้นำสมรรถนะหลักมาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากร พบว่า การที่องค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพถูกปรับลดสถานะจากการเป็นผู้ประกอบการเดินรถ (Regulator) เพียงรายเดียวสู่การเป็นผู้ปฏิบัติการเดินรถ (Operator) ทำให้องค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพต้องพัฒนาคุณภาพการให้บริการโดยสารประจำทางเพื่อแข่งขันกับภาคเอกชนหรือรถร่วมบริการ โดยการนำสมรรถนะหลักของพนักงาน ได้แก่ 1) จิตสำนึกรักองค์กร 2) ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน 3) ทำงานเป็นทีม 4) ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ และ 5) บริการเป็นเลิศ มาใช้ในการดำเนินงาน อาจกล่าวได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชนตามหลักเกณฑ์ เช่น ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง นโยบาย หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำงานอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

ร้อยละ 49.2 พนักงานจะรับฟังข้อร้องเรียนจากผู้ให้บริการเพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน เพื่อยกระดับการให้บริการที่เป็นเลิศ ร้อยละ 48.3 ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของพนักงานที่พยายามมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ร้อยละ 48.6 จากการทำงานท่ามกลางปัจจัยที่ยากจะควบคุม เช่น สภาพการจราจรในแต่ละช่วงเวลา สภาพภูมิอากาศ และอุบัติเหตุต่าง ๆ เป็นต้น พนักงานสามารถทำงานเป็นทีมในลักษณะของพนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารบนรถโดยสารประจำทาง หรือพนักงานในแต่ละเขตการเดินรถซึ่งทำงานด้วยการพึ่งพาอาศัยกัน ปฏิบัติงานร่วมกัน และสามารถแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ ร้อยละ 45.4 และพนักงานมีจิตสำนึกรักองค์กรทำให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และคาดหวังว่าจะสามารถช่วยเหลือองค์กรได้ไม่มากนักน้อย ร้อยละ 42.7

จากการนำแนวคิดสมรรถนะหลักมาใช้ในการดำเนินของพนักงานส่งผลต่อการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นและคุณภาพชีวิตของพนักงาน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการทำงาน 2) ด้านชีวิตส่วนตัว 3) ด้านสังคม และ 4) ด้านเศรษฐกิจ ในการนำแนวคิดสมรรถนะหลักมาใช้ในการทำงานของพนักงานส่งผลต่อด้านสังคมในการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ร้อยละ 50.5 เนื่องจากการทำหน้าที่บนรถโดยสารประจำทางเป็นระยะเวลาอันยาวนานในแต่ละวันอาจทำให้เกิดความเหนื่อยล้าในการทำงาน การจัดกิจกรรมที่ให้พนักงานได้มีโอกาสทำประโยชน์ต่อสังคมจึงทำให้พนักงานได้ออกจากพื้นที่เดิม ๆ เป็นการเปิดประสบการณ์ที่แปลกใหม่ ด้านเศรษฐกิจ เมื่อมีการนำสมรรถนะหลักมาอาจทำให้พนักงานต้องทำงานมากขึ้น ขณะเดียวกันพนักงานก็ได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม เป็นธรรม และเพียงพอต่อการดำรงชีวิต ร้อยละ 50.1 แม้สภาพแวดล้อมที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่นั้นจะไม่เหมาะสมและมีผลต่อสุขภาพก็ตาม แต่พนักงานก็ยังมีพึงพอใจในด้านการทำงาน ร้อยละ 47.8 เนื่องจากพนักงานได้รับค่าตอบแทนเข้ามาสนับสนุนหรือชดเชยเป็นแรงจูงใจและการรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้รู้สึกพึงพอใจกับงานที่ทำในปัจจุบัน และผลกระทบต่อด้านชีวิตส่วนตัว พนักงานพึงพอใจระหว่างชีวิตกับการทำงาน ร้อยละ 45.2 เนื่องจากพนักงานสามารถจัดการชีวิตส่วนตัวกับการทำงานได้ แม้ว่าสภาพแวดล้อมการทำงานจะไม่เอื้ออำนวย แต่พนักงานก็มีเพื่อนร่วมงานที่ดี และยังได้รับค่าตอบแทนที่สามารถเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้



ตารางที่ 2 สถิติทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม (\*=ระดับนัยสำคัญที่ 0.05)

คุณลักษณะทั่วไป	สมรรถนะหลัก			วิสัยทัศน์/พันธกิจ/สมรรถนะหลักขององค์กร/ค่านิยมหลัก			ยุทธศาสตร์ขององค์กร			ชีวิตกับการทำงาน		
	สถิติทดสอบ	Sig. 2-tailed	Mean	สถิติทดสอบ	Sig. 2-tailed	Mean	สถิติทดสอบ	Sig. 2-tailed	Mean	สถิติทดสอบ	Sig. 2-tailed	Mean
การศึกษา	F=5.410	0.000		F=3.143	0.014		F=3.707	0.006		F=2.663	0.032	
ประถมศึกษา			68.18			26.30			40.06			94.08
มัธยมศึกษาตอนต้น			74.70			28.91			44.01			101.53
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.			74.31			28.19			43.43			100.20
อนุปริญญา/ปวส.			74.27			28.40			44.89			104.60
ปริญญาตรี			80.97			30.11			45.26			101.94

จากตารางที่ 2 สถิติทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม พบว่า คุณลักษณะทั่วไป ได้แก่ ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันย่อมส่งผลต่อการนำสมรรถนะหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลักขององค์กร ค่านิยมหลัก ยุทธศาสตร์ขององค์กรของชนส่งมวลชนกรุงเทพฯ และชีวิตกับการทำงาน ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจกล่าวได้ว่า พนักงานที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีจะมุ่งให้ความสำคัญกับการผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลักขององค์กร ค่านิยมหลัก และยุทธศาสตร์ขององค์กรของชนส่งมวลชนกรุงเทพฯ เนื่องจากพนักงานกลุ่มดังกล่าวมองว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของพวกเขา มีความรู้และเข้าใจทิศทางการดำเนินงานในการนำมาพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่อไป ขณะที่พนักงานที่สำเร็จการศึกษาในระดับอนุปริญญา/ปวส. จะให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของตัวเองและครอบครัว

### อภิปรายผล

1. เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในการนำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ให้กับองค์กรของชนส่งมวลชนกรุงเทพฯ พบว่า การดำเนินงานขององค์กรของชนส่งมวลชนกรุงเทพฯ เป็นไปตามแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (Denhardt and Denhardt, 2007) ที่เสนอให้การบริหารรัฐกิจให้คุณค่ากับการให้บริการประชาชนในฐานะพลเมือง โดยการปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลประโยชน์สาธารณะ ในการดำเนินงานจะต้องมีการรับฟังประชาชนมากกว่าการบอกให้ทำ และการให้บริการมากกว่าการกำกับทิศทาง ซึ่งทำให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อกำหนดแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาต่อไป องค์กรของชนส่งมวลชนกรุงเทพฯ ได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทาง ปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพด้านการให้บริการประชาชนและการแก้ไข

ปัญหาในด้านการเงิน การพัฒนาระบบการขนส่งโดยการปรับปรุงสภาพรถและเส้นทางการเดินรถเพื่อรองรับการขยายตัวของระบบการขนส่ง การพัฒนาการให้บริการที่มีมาตรฐานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในด้านการแข่งขันและส่งเสริมบทบาทในการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนซึ่งประกอบด้วยประเด็นหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อประชาชน 2) การสร้างฐานกำลังพนักงานขับรถโดยสารที่เพียงพอและมีคุณภาพ 3) การเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน และ 4) การพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรและบุคลากร (Bangkok Mass Transit Authority, 2017a) ปัจจุบัน องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพได้เน้นการนำกลยุทธ์เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งเห็นได้จากการที่องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพได้ให้ความสำคัญกับการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและคำนึงถึงความอยู่รอดขององค์กรโดยมุ่งเน้นไปที่การบริหาร “คน” ในองค์กร เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีความรู้และสามารถพัฒนาทรัพยากรด้านอื่น ๆ ได้ และนำไปสู่การสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน (Analoui, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับการนำแนวคิดสมรรถนะ หรือความสามารถเข้ามาปรับใช้ในองค์กรเป็นกลยุทธ์หนึ่ง ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในลักษณะเฉพาะขององค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ในการนำแนวคิดสมรรถนะเข้ามาปรับใช้ในองค์กรจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะให้เหมาะสมกับองค์กรและสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ลักษณะการดำเนินงาน และวัฒนธรรมขององค์กร (Wedchayanon, 2006) ซึ่งสมรรถนะนั้นมีทั้ง “competence” หมายถึง ขอบเขตของงานที่บุคคลต้องสามารถบรรลุตามเป้าหมาย และ “competency” หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกภายในบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานมีประสิทธิภาพและเหนือกว่าบุคคลอื่น แนวคิดสมรรถนะแบ่งเป็นสมรรถนะหลัก (Core competency), สมรรถนะการบริหาร (Managerial competency), สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competency)

2. เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในการสร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการทำงานของบุคลากรในองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พบว่า องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพมีการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพควบคู่กับการใช้ชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีความสุขสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) ประกอบด้วย (ด้านการทำงาน) ได้แก่ สภาวะแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมด้านสุขภาพ โอกาสการพัฒนาความสามารถของบุคคล โอกาสก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และ ธรรมนุญภายในองค์กร (ด้านความเป็นส่วนตัว) ได้แก่ ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับด้านอื่น ๆ (ด้านสังคม) ได้แก่ การบูรณาการสังคมในองค์กร และความสัมพันธ์กันทางสังคมของชีวิตการทำงาน และ (ด้านเศรษฐกิจ) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม (Walton, 1974) ขณะที่พิจารณาตามกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แบ่งเป็น 2 แนวทางการศึกษา คือ แนวทางการศึกษาแบบ “Hard” หรือตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (The Michigan Model of HRM) และแนวทางการศึกษาแบบ “Soft” หรือตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (The Harvard Model of HRM) (Analoui, 2007) ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดให้ความสำคัญกับเรื่องประสิทธิภาพขององค์กรและตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์การให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ขณะที่ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนให้ความสำคัญ

กับผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักและนำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ขับเคลื่อนองค์กร ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร แต่ไม่ให้ความสำคัญกับความต้องการของพนักงานมีมุมมองต่อพนักงานว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการจัดการในลักษณะเดียวกับทรัพยากรอื่น ๆ และเป็นค่าใช้จ่ายมากกว่าที่จะเป็นการลงทุน ดังนั้น การดำเนินงานขององค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานครจึงมีลักษณะเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดมากกว่า ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดมาเป็นตัวแบบทดสอบการดำเนินงานผ่านยุทธศาสตร์ขององค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการให้บริการและเพื่อให้ปฏิบัติงานของพนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยที่พนักงานต้องทำงานเพิ่มขึ้น แต่ด้านชีวิตส่วนตัวของพนักงานกลับลดลงซึ่งเป็นสภาวะได้อย่างเสียอย่าง พบว่า กรณีขององค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพนั้นแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดที่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรต้องดีและพนักงานก็ต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามไปด้วย ขณะที่องค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพไม่สามารถหยุดการขาดทุน และพนักงานยังไม่มีความสุขระหว่างคุณภาพชีวิตกับการทำงาน แม้ว่าจะดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์โดยลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ และเพิ่มคุณภาพการให้บริการประชาชน แต่กลับเพิ่มภาระหน้าที่ให้กับพนักงานขับรถโดยสารและพนักงานเก็บค่าโดยสารมากขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อด้านคุณภาพชีวิตของพนักงาน สะท้อนให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตของพนักงานยังไม่ได้รับการดูแลอย่างจริงจัง ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดทฤษฎีจากตะวันตกอาจไม่สามารถใช้ได้กับบางกรณีศึกษาในสังคมไทยได้

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) องค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพควรมีนโยบายให้พนักงานทุกระดับได้เรียนรู้ เข้าใจ และเห็นความสำคัญการนำแผนยุทธศาสตร์และสมรรถนะหลักมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งอาจสื่อสารแผนยุทธศาสตร์และสมรรถนะหลักผ่านการจัดกิจกรรมนันทนาการ หรืออาจมีการมอบรางวัล หรือประกาศนียบัตรให้กับพนักงานที่มีความประพฤติดี หรือให้บริการดี เพื่อสร้างเป็นขวัญกำลังใจให้พนักงานในการมุ่งมั่นพัฒนาความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองต่อไป ซึ่งผู้บริหารและหัวหน้าของแต่ละสายงานสามารถใช้โอกาสนี้ในการอธิบายเกี่ยวกับการที่พนักงานมีการให้บริการที่ดีแก่ประชาชนส่งผลให้ประชาชนมีความพึงพอใจอย่างที่จะเห็นได้จากการชื่นชมพนักงานผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ กล้องแสดงความคิดเห็น การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น รวมถึงควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานร่วมกัน

2) องค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพต้องพัฒนาคุณภาพชีวิตส่วนตัวของพนักงานเพื่อให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงผู้บริหารและหัวหน้าของแต่ละสายงานจะต้องเปิดใจรับฟังผ่านกล่องความคิดเห็นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาแก้ไขปัญหาที่จะส่งผลให้พนักงานรู้สึกใกล้ชิดกับผู้บริหารและหัวหน้ามากยิ่งขึ้นก็จะผลักดันให้บรรยากาศและคุณภาพชีวิตในที่ทำงานดีขึ้นไปด้วย

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นประเด็นสมรรถนะหลัก และคุณภาพชีวิตกับการทำงานของบุคลากร ทัศนศึกษาองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่สังกัดกระทรวงคมนาคม ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาในประเด็นลักษณะเดียวกัน แต่เป็นกรณีศึกษาของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่สังกัดกระทรวงคมนาคม เช่น การรถไฟแห่งประเทศไทย, บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด, การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย, การทางพิเศษแห่งประเทศไทย, บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), บริษัท ขนส่ง จำกัด เป็นต้น เพื่อศึกษาแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

### Reference

- Analoui, F. (2007). *Strategic Human Resource Management*. London: Thomson Learning.
- Bangkok Mass Transit Authority. (2016). *Annual Report 2015*. Bangkok: Bangkok Mass Transit Authority
- Bangkok Mass Transit Authority. (2017a). *Annual Action Plan 2017*. Bangkok: Bangkok Mass Transit Authority
- Bangkok Mass Transit Authority. (2017b). *Annual Enterprise Plan 2017-2021*. Bangkok: Bangkok Mass Transit Authority
- Bangkok Mass Transit Authority. (2017c). *Annual Report 2016*. Bangkok: Bangkok Mass Transit Authority
- Chaisaad, W. (2016). *PŪai-khrīat-pennī...chīwittitlopkhōngkhonkhaprotmē* [Sick-stressed-indebted...Negative life of a bus driver]. Retrieved from <http://www.posttoday.com/analysis/report/401064>
- Denhardt, J. V. and Denhardt, R. B. (2007). *The New Public Service*. Armonk. New York: M.E. Sharpe.
- Thairath online. (2014). *Bangkok Mass Transit Authority Chongphāēnfīmī Sīp Pīlo Sī Phan* [Bangkok Mass Transit Authority proposes a 10-year plan to lay off 4000 employees]. Retrieved from <https://www.thairath.co.th/content/450219>
- Walton, R. E. (1974). *Improving the Quality of Work Life*. Harvard Business Review.
- Wedchayanon, N. (2006). *Competency-Based Approach*. Bangkok: The Graphic Systems Co Ltd.