

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิเคราะห์การคาดการณ์การขนส่งผู้โดยสารของการรถไฟฟ้า ที่มุ่งศึกษาถึง การดำเนินงานของหน่วยงานหลักที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดบริการด้านการขนส่งผู้โดยสาร ผลการดำเนินงานของการรถไฟฟ้า และความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ ซึ่งพอจะสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

การรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย เป็นกิจการสาธารณูปโภค สัตตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อจัดบริการด้านการขนส่งสินค้า และผู้โดยสารให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการทั่วไป แต่ในขณะเดียวกันก็ควรจะมีผลกำไรจากการดำเนินงานเพื่อจัดสรรส่งเงินรายได้ให้รัฐ และเพื่อนำไปลงทุนขยายขอบเขตบริการให้กว้างขวางยิ่งขึ้นด้วย จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา การรถไฟฟ้า มีผลกำไรจากการดำเนินงานมาโดยตลอด เริ่มมีการขาดทุนเป็นครั้งแรกใน พ.ศ. 2517-2519 รวมประมาณ 595 ล้านบาท ระหว่าง พ.ศ. 2520-2521 มีผลกำไรรวมประมาณ 80 ล้านบาท แต่ก็ต้องประสบกับภาวะการขาดทุนอีกครั้งตั้งแต่ พ.ศ. 2522 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

การขาดทุนของการรถไฟฟ้า อาจจะมีสาเหตุหลายประการ เช่น การเพิ่มขึ้นของราคา น้ำมัน วัสดุอุปกรณ์และค่าแรงงาน การกำหนดอัตราค่าโดยสารและค่าระวางไม่สัมพันธ์กับต้นทุน และการคาดการณ์ในด้านรายได้บริการขนส่งผู้โดยสารที่ยังไม่ดีพอ เป็นต้น

จากการออกแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด เพื่อวัดผลของการให้บริการขนส่งแก่ประชาชนนั้น ผลการวิจัยปรากฏว่าประชาชนผู้ใช้บริการส่วนใหญ่มีความเห็นว่าบริการอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไม่ดีกล่าวคือ

1. อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ บนรถไฟฟ้า ยังไม่อยู่ในสภาพที่ดีพอ เช่น เบาะที่นั่งเก่าและชำรุด ผิดลมเสีย ห้องน้ำสกปรก พื้นและทางเดินสกปรก ฯลฯ (ตารางที่ 19-22 และ ตารางที่ 29-32)

2. บริการบนรถเลียบียง ยังไม่ดีเท่าที่ควร เช่น อาหารราคาแพงเกินไป ฝ่าให้เลือกน้อย ฯลฯ (ตารางที่ 25-28)

3. จำนวนผู้โดยสารและขบวนรถโดยสาร ไม่เพียงพอต่อความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการ (ตารางที่ 23-24)
4. รถไฟมักจะถึงปลายทางช้ากว่าเวลาที่กำหนด เป็นเหตุให้เสียเวลาเดินทางและผิดเวลานัดหมาย (ตารางที่ 33)
5. การเดินทางโดยรถไฟมีความปลอดภัยพอสมควร แต่ตำรวจรถไฟยังปฏิบัติหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชนไม่ดีเท่าที่ควร (ตารางที่ 34-37)
6. การซื้อตั๋วหรือจองตั๋วโดยสารล่วงหน้าไม่ได้รับความสะดวก เช่น ต้องคอยนานที่นั่งเต็ม เลขที่นั่งซ้ำกัน ฯลฯ (ตารางที่ 38-39)
7. การปฏิบัติของพนักงานการรถไฟฯ ต่อผู้โดยสารยังไม่ค่อยดี เช่น พนักงานขายอาหารบนรถไฟ พนักงานทำความสะอาด ตำรวจรถไฟ ฯลฯ (ตารางที่ 40)

ซึ่งผลจากความเห็นของประชาชนผู้ใช้บริการดังกล่าว เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าการจัดบริการขนส่งผู้โดยสารของการรถไฟฯ ยังไม่อยู่ในระดับที่ดีเท่าที่ควร สาเหตุอาจจะเป็นเนื่องมาจากมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการในหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งผู้โดยสาร ได้แก่ ฝ่ายการพาณิชย์ ฝ่ายการเดินรถ และฝ่ายการช่างกล จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับบริหารใน 3 ฝ่ายดังกล่าว ปรากฏว่ามีปัญหาเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการขนส่งผู้โดยสารอยู่หลายประการ ซึ่งพอจะสรุปปัญหาในแนวทางของการจัดการได้ดังนี้คือ

### 1. ด้านการวางแผน (Planning)

1.1 ระบบข้อมูล ข้อมูลที่มีอยู่ส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลที่แสดงรายละเอียดทางด้านการเงินมากกว่าทางด้านบริหาร ทำให้ไม่สามารถจะวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานแยกตามชนิดของบริการหรือชนิดของรถโดยสารได้

1.2 การขาดความร่วมมือและความไม่พร้อมของฝ่ายปฏิบัติการบางส่วน ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุจุดมุ่งหมายตามแผนงานที่วางไว้

### 2. ด้านการจัดสายงาน (Organizing)

การที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกัน แต่มีผู้บังคับบัญชาคนละสายงานนั้น อาจทำให้เกิดปัญหาในการทำงานได้ เช่น พนักงานขับรถจักรขึ้นอยู่กับฝ่ายการช่างกล แต่พนักงานประจำขบวนรถไฟขึ้นอยู่กับฝ่ายการเดินรถ หรือหน่วยงานจัดหาอะไหล่ฟัสตเพื่อใช้ในงานของฝ่ายการช่างกล แต่ขึ้นอยู่กับสำนักงานคลังฟัสต ทำให้การจัดหาอะไหล่ฟัสตบางครั้งไม่เป็นไปตามต้องการหรือเกิดความล่าช้าไม่ทันต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### 3. ด้านการปฏิบัติขั้นดำเนินงาน (Directing)

3.1 ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญได้แก่ คน ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ในทุกหน่วยงานโดยเฉพาะการรถไฟฯ ที่มีพนักงานประมาณ 30,000 คน ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ทั่วประเทศ ปัญหาด้านคนที่การรถไฟฯ ประสบอยู่ได้แก่

3.1.1 การใช้แรงงานในการรถไฟฯ บางส่วนยังได้ผลงานไม่เต็มที่ อาจเนื่องมาจากระบบการให้ค่าตอบแทนไม่เอื้ออำนวยให้เกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงาน

3.1.2 พนักงานการรถไฟฯ บางส่วนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มักเกิดปฏิกิริยาการต่อต้าน

3.1.3 ในการฝึกอบรมพนักงานทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร เพราะขาดการวางแผนกำลังคนที่ถูกต้อง

3.2 ขาดการประสานงานที่ดี ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เช่น รถจักรและรถพ่วงไม่ได้รับการซ่อมตามเวลาที่กำหนดไว้ เป็นผลให้แผนงานการเดินรถต่าง ๆ ต้องเปลี่ยนไป เป็นต้น

3.3 อุปสรรคในการดำเนินงานไม่เพียงพอ ทำให้การดำเนินงานไม่คล่องตัว เช่น รถจักร รถพ่วง มีไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ ทำให้ต้องใช้เวลาการเดินทางรถตลอดเวลา ไม่สามารถเข้ารับการซ่อมเมื่อถึงเวลาที่กำหนดได้ ทำให้รถเสื่อมสภาพเร็วกว่าที่กำหนดหรืออาจเกิดการขัดข้องระหว่างปฏิบัติงานได้ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้รถไฟต้องเสียเวลา ถึงปลายทางช้ากว่าที่กำหนด นอกจากนี้การขาดแคลนอุปกรณ์ในการทำควมสะอาดรถไฟเป็นเหตุให้ได้รับการร้องเรียนจากผู้ใช้บริการว่ารถไฟสกปรกอยู่เสมอ เป็นต้น

### 4. ด้านการควบคุม (Controlling)

4.1 ขาดมาตรฐานในการวัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ เนื่องจากระบบการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ยังไม่สมบูรณ์ เช่น ในการซ่อมรถจักร รถพ่วง และอุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่มีการเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายแยกเป็นค่าแรงและค่าวัสดุในแต่ละประเภทหรืออุปกรณ์ที่เข้ารับการซ่อม ทำให้ไม่สามารถวัดประสิทธิภาพในการซ่อมแต่ละครั้งได้ เป็นต้น

### 5. ปัญหาอื่น ๆ

5.1 ด้านค่าใช้จ่าย บลจ.ของการรถไฟฯ ต้องรับภาระด้านค่าใช้จ่ายสูงมาก

เช่น การขาดทุนจากการเดินขบวนรถขานเมืองและทางแยกต่าง ๆ ซึ่งจะเลิกไม่ได้ เพราะถือว่าเป็นบริการสังคม การขาดทุนจากตัวเดือนที่ให้ส่วนลดพิเศษ และการที่ต้องจ่ายเงินชดเชย 6 เดือน แก่พนักงานที่เกษียณอายุ ซึ่งมีอยู่ปีละประมาณ 400-500 คน เป็นต้น

5.2 ระบบการดำเนินงาน ซึ่งส่วนใหญ่ยังติดอยู่กับระบบราชการอยู่มาก ทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงานซึ่งเป็นกึ่งธุรกิจของการรถไฟฯ

5.3 งบประมาณที่ค่อนข้างจำกัด ทำให้การรถไฟฯ ดำเนินการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ตามความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการได้ไม่เต็มที่

5.4 การบริหารงานที่ถูกอิทธิพลทางการเมืองแทรกแซง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางด้านแรงงาน การขึ้นราคาค่าบริการ ตลอดจนการแต่งตั้งหรือถอดถอนพนักงาน ทำให้ผู้บริหารไม่มีอิสระในการดำเนินงานเท่าที่ควร

5.5 นโยบายที่ไม่แน่ชัดของรัฐบาลที่จะให้การรถไฟฯ เป็นกิจการ เพื่อให้บริการด้านสาธารณูปโภคหรือการแสวงหาผลกำไร

#### ข้อเสนอแนะ

สำหรับด้านความคิดเห็นจากประชาชนผู้ใช้บริการ ซึ่งผลที่ได้ปรากฏว่าบริการด้านต่าง ๆ ของการรถไฟฯ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไม่ดี ซึ่งการรถไฟฯ ควรจะรับผิดชอบดำเนินการแก้ไขดังนี้ คือ

1. ควรมีการตรวจเช็คอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานได้เสมอ และควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ใช้บริการมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการใช้อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2. การดำเนินงานในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการเดินรถโดยตรง เช่น รถเลียบียง โรงแรม และการทำความสะอาดบนรถไฟ ควรจะพิจารณาว่าจ้างบริษัทเอกชนที่มีความชำนาญ ดำเนินงานแทนทั้งหมด โดยการรถไฟฯ เป็นผู้กำหนดนโยบายและควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการรถไฟฯ

3. ควรจะได้มีการอบรมพัฒนาพนักงานให้มีความเข้าใจถึงความสำคัญของการให้บริการแก่ผู้โดยสาร ซึ่งเป็นผู้ที่จะนำรายได้มาให้แก่การรถไฟฯ

การดำเนินงานของหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งผู้โดยสารควรจะได้พิจารณาดำเนินการแก้ไขดังนี้

1. ด้านการวางแผน ควรจะให้ความสำคัญกับข้อมูลเพื่อการบริหารให้มากขึ้น เช่น ข้อมูลการเดินทางต่าง ๆ ข้อมูลด้านความคิดเห็นจากประชาชนผู้ใช้บริการ เป็นต้น
2. ด้านการจัดสายงาน
  - 2.1 ควรจะได้มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชาให้มากที่สุด โดยกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งให้แน่ชัดและสามารถปฏิบัติได้ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
  - 2.2 ควรจะลดขั้นตอนการทำงานลงให้สั้นที่สุด เพื่อการปฏิบัติงานจะได้รวดเร็วทันกับภาวะการณการแข่งขันในปัจจุบัน
  - 2.3 ควรจะจัดพนักงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันให้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน เพื่อให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
3. ด้านการปฏิบัติขั้นดำเนินงาน
  - 3.1 ควรจะมีการพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานจนบังเกิดผลดีแก่การรถไฟฯ แต่ไม่ได้รับการพิจารณาปูนบำเหน็จ 2 ชั้น โดยการให้เงิน โบนัสหรือค่าตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือนประจำ
  - 3.2 ควรจะได้มีการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานทุกคนโดยสม่ำเสมอ ให้เข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการรถไฟฯ ซึ่งเป็นธุรกิจของการขายบริการ ปลุกฝังทัศนคติให้มีความคิดก้าวหน้า เป็นนักการค้าที่เต็มใจเข้าราชการ
  - 3.3 ควรให้ความสำคัญกับระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตามคุณสมบัติและความสามารถให้มากขึ้น เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถดีเข้ามาทำงานในการรถไฟฯ
  - 3.4 เมื่อมีอัตราว่างลง เนื่องจากการปลดเกษียณหรือเหตุอื่น ถ้าไม่มีความจำเป็นควรงดการบรรจุเพิ่มเติม
  - 3.5 ในการผลิตหรือซ่อมชิ้นส่วนอุปกรณ์บางประเภท ซึ่งถ้าการรถไฟฯ ดำเนินการเองแล้ว อาจจะเสียเวลามากหรือเสียค่าใช้จ่ายสูง ควรจะพิจารณาว่าจ้างเอกชนที่มีความชำนาญดำเนินการแทน ทั้งนี้โดยการรถไฟฯ เป็นผู้กำหนดนโยบายและควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการรถไฟฯ
4. ด้านการควบคุม
  - 4.1 ควรจะกำหนดมาตรฐานเพื่อวัดผลการดำเนินงานให้แน่ชัดยิ่งขึ้น แต่การจะกำหนดมาตรฐานได้ การรถไฟฯ จำเป็นต้องมีระบบการเก็บข้อมูลที่ดีพอด้วย

4.2 ควรจะพิจารณาว่าจ้างบริษัทเอกชนทำการเก็บข้อมูล ประเมินผลการให้บริการของการรถไฟฟ้า เป็นครั้งคราว เนื่องจากการรถไฟฟ้า ดำเนินการเก็บข้อมูลเองอาจจะเกิดความล่าช้า ทั้งจากการรถไฟฟ้าและจากประชาชนผู้ใช้บริการได้

## 5. ปัญหาอื่น ๆ

5.1 ควรหาทางลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลงให้มากที่สุด เช่น ค่าล่วงเวลา เป็นต้น โดยให้แต่ละหน่วยงานกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานและทางงบประมาณค่าใช้จ่าย เท่าที่จำเป็น ขึ้นมาตามคาบเวลา และควบคุมให้การดำเนินงานอยู่ในงบประมาณค่าใช้จ่ายนั้น

5.2 ควรจะเร่งรัดทำการตกลงกับรัฐบาล เพื่อแยกประเภทของการให้บริการ ว่าบริการประเภทใดเป็นบริการเพื่อสังคม และบริการประเภทใดเป็นบริการเพื่อการค้า ทั้งนี้ ถ้ายังรวมการให้บริการทั้ง 2 ประเภทเข้าด้วยกัน จะไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างแน่ชัด ว่าการรถไฟฟ้า ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านแสวงหากำไรจริงหรือไม่

5.3 ควรเพิ่มการดำเนินการหาประโยชน์จากสิ่งทีการรถไฟฟ้า มีอยู่ให้ได้มากที่สุด เช่น ให้ออกชนเข้ามาเช่าดำเนินการในที่ดินที่ว่างเปล่าของการรถไฟฟ้า ให้มากขึ้น เพิ่มการให้เช่าพื้นที่โฆษณาทั้งในบริเวณสถานีและในขบวนรถ เป็นต้น

5.4 รัฐบาลควรจะให้การรถไฟฟ้า มีอิสระในการปรับอัตราค่าบริการตามต้นทุนทำการที่เปลี่ยนไป เพื่อให้การรถไฟฟ้า สามารถดำเนินการอยู่ได้โดยไม่เป็นภาระต่อรัฐบาล เพราะในข้อเท็จจริงแม้จะให้การรถไฟฟ้า มีอิสระในการปรับอัตราค่าโดยสาร การรถไฟฟ้า ก็ไม่อาจจะขึ้นอัตราค่าโดยสารแบบผูกขาดได้ เนื่องจากต้องคำนึงถึงคู่แข่งอื่นด้วย

5.5 รัฐบาลควรกำหนดนโยบายสำหรับการรถไฟฟ้า ให้แน่ชัด ว่าต้องการให้การรถไฟฟ้า มีเป้าหมายการดำเนินงานทางด้านบริการสังคม (Social Services) หรือทางด้านการค้า (Commercial Services) เป็นหลัก เพราะถ้าต้องการให้มันนโยบายเพื่อให้บริการแก่สังคมแล้ว การเดินรถในสายชานเมือง ทางแยกต่าง ๆ และตัวเตื่อน ซึ่งให้ลัทธิลดค่าโดยสารเป็นพิเศษ รัฐบาลควรจะจัดสรรเงินงบประมาณให้แก่การรถไฟฟ้า ไว้เป็นรายปี เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานส่วนนี้