



บทที่ ๕

การผลัดคนให้องค์การ : การทางพิเศษแห่งประเทศไทยอยู่รอด

ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม

ผลจากการออกแบบสอบถามพนักงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทยระดับต่าง ๆ ของทุกๆ กอง รวม ๑๐๐ ชุด และได้รับตอบกลับมา ๖๒ ชุด ผู้ตอบเป็นเพศชาย ๓๘ คน หญิง ๒๔ คน มีอายุระหว่าง ๒๖-๓๐ ปี ๒๑ คน (๓๓.๘๗%) อายุ ๓๑-๔๐ ปี ๑๗ คน (๒๗.๔๒%) อายุ ๒๐-๒๕ ปี ๑๔ คน (๒๒.๕๘%) อายุ ๔๑-๕๐ ปี ๘ คน (๑๒.๙๐%) อายุต่ำกว่า ๒๐ ปี ๑ คน (๑.๖๑%) และมากกว่า ๕๐ ปี ๑ คน (๑.๖๑%)

ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบ อยู่ในระดับอุดมศึกษาหรือสูงกว่าอุดมศึกษา ๓๘ คน (๖๑.๒๙%) ระดับอาชีวศึกษา ๑๒ คน (๑๙.๓๕%) ระดับมัธยมต้น ๔ คน (๑๔.๕๒%) ระดับมัธยมปลาย ๓ คน (๔.๘๔%) สรุปข้อมูลได้ดังนี้

แบบสอบถามหมวดที่ ๑

๑. ก่อนที่จะเข้าทำงานที่ กทพ. ท่านรู้จักกทพ. จากที่ใดบ้าง? มีข้อมูลแสดงได้ดังนี้

	จำนวน(คน)	คิดเป็นร้อยละ
คำบอกเล่าของผู้อื่น	๓๕	๕๖.๔๕
หนังสือพิมพ์และนิตยสารต่าง ๆ	๒๑	๓๓.๘๗
วิทยุและโทรทัศน์	๔	๖.๔๖
อื่น ๆ ระบุ	๒	๓.๒๒

ข้อมูลจากข้อ ๔ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๑ แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่รู้จัก กทพ. จากคำบอกเล่าของผู้อื่น คือ ๓๕ คน (๕๖.๔๕%) รองลงมารู้จักจากหนังสือพิมพ์และนิตยสารต่าง ๆ ๒๑ คน (๓๓.๘๗%) รู้จักจากวิทยุและโทรทัศน์ ๔ คน (๖.๔๖%) และรู้จักจากทั้งคำบอกเล่าของผู้อื่นและหนังสือพิมพ์ ๑ คน (๑.๖๑%) และจากทั้งคำบอกเล่าของผู้อื่นและวิทยุและโทรทัศน์ ๑ คน (๑.๖๑%)

๒. ในปัจจุบันนี้ท่านมีความรู้สึกอย่างไรบ้างต่อ กทพ. มีข้อมูลแสดงได้ดังนี้

	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ชอบ	๒๕	๔๐.๓๒
ไม่ชอบ	๔	๖.๔๕
เฉย ๆ	๓๐	๔๘.๓๘
อื่น ๆ ระบุ	๓	๔.๘๔

ข้อมูลจากข้อ ๖ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๑ แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่มีความรู้สึกทั้งทางบวกหรือทางลบต่อ กทพ. ๓๐ คน (๔๘.๓๘%) แต่ขณะเดียวกันก็มีผู้ที่ชอบ กทพ. ถึง ๒๕ คน (๔๐.๓๒%) ไม่ชอบ กทพ. ๔ คน (๖.๔๕%) ชอบ กทพ. เป็นบางครั้ง ๑ คน (๑.๖๑%) ไม่ชอบผู้บริหาร กทพ. ๒ คน (๓.๒๒%)

แบบสอบถามหมวดที่ ๒

๑. หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันนี้ ท่านคิดว่าเป็นอย่างไร มีข้อมูลแสดงได้ดังนี้

	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	๓๔	๕๔.๘๔
มีงานเร่งด่วนเกินไปทำให้แทบไม่ทัน	๑๑	๑๗.๗๔
งานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ	๔	๖.๔๕
ไม่ค่อยมีงานทำ	๔	๖.๔๕
งานบางส่วนตรงกับความรู้ความสามารถ แต่มีบางส่วนไม่ตรง	๙	๑๔.๕๒

ข้อมูลจากข้อที่ ๑ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๒ แสดงให้เห็นว่ามีพนักงาน กทพ. ๓๔ คน (๕๔.๘๔%) ได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ ๔ คน (๖.๔๕%) ปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และ ๙ คน (๑๔.๕๒%) ทำงานบางส่วนตรงกับความรู้ความสามารถแต่มีบางส่วนไม่ตรง พนักงาน ๑๑ คน (๑๗.๗๔%) ต้องปฏิบัติงานเร่งด่วนมากเกินไปจนทำแทบไม่ทัน ขณะที่อีก

๔ คน (๖.๔๕%) ไม่ค่อยมีงานจะทำ

๒. ท่านมีส่วนกำหนดแผนการปฏิบัติงานด้วยหรือไม่ มีข้อมูลแสดงได้ดังนี้

	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
มี	๓๓	๕๓.๒๒
ไม่มี	๒๖	๔๑.๙๔
ไม่ตอบ	๓	๔.๘๔

ข้อมูลจากข้อที่ ๒ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๒ แสดงให้เห็นว่าพนักงาน กทพ. ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ กทพ. คือ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการปฏิบัติงานถึง ๓๓ คน (๕๓.๒๒%) ไม่มีส่วน ๒๖ คน (๔๑.๙๔%) และไม่ตอบ ๓ คน (๔.๘๔%)

๓. ท่านสามารถทำตามแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมาหรือไม่ มีข้อมูลแสดงได้ดังนี้

	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ได้	๕๖	๙๐.๓๒
ไม่ได้	๕	๘.๐๗
ไม่ตอบ	๑	๑.๖๑

ถ้าไม่สามารถทำตามแผนที่ได้รับมา สาเหตุเพราะ

	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
เงินไม่พอ	๐	-
กำลังคนไม่เพียงพอ	๓	๔.๘๔
ขาดความร่วมมือประสานงาน	๑	๑.๖๑
ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือ	๐	-
อื่น ๆ ระบุ	๑	๑.๖๑

ข้อมูลจากข้อที่ ๔ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๒ แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานตามแผนที่ได้รับมอบหมาย ๕๖ คน (๙๐.๓๒%) ทั้งนี้คงเป็นเพราะมีส่วนร่วมในการกำหนด

แผนการปฏิบัติงาน และมี ๕ คน (๘.๐๗%) ไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนที่ได้รับมอบหมายได้ ทั้งนี้ เนื่องจากกำลังคนไม่เพียงพอ ๓ คน (๔.๘๔%) ขาดความร่วมมือประสานงาน ๑ คน (๑.๖๑%) และระยะเวลาในการดำเนินการสั้นไป ๑ คน (๑.๖๑%)

๔. ในการปฏิบัติงานของท่าน ท่านประสบปัญหาในเรื่องใดบ้าง

	จำนวน(คน)	คิดเป็นร้อยละ
ขาดความร่วมมือจากแผนกงานที่เกี่ยวข้อง	๕	๘.๐๗
ผู้บังคับบัญชาคอยจับผิดท่าน	๒	๓.๒๓
มักถูกผู้มีตำแหน่งหน้าที่สูงกว่าใช้ไปทำงานอื่นนอกเหนือจากงานในหน้าที่ของท่าน	๕	๖.๕๕
ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดีเท่าที่ควร	๘	๑๒.๕๐
ขาดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน	๑๑	๑๗.๗๔
ขั้นตอนของการเสนองานมากเกินไปทำให้งานล่าช้า	๑๖	๒๕.๘๑
อื่น ๆ ระบุ	๘	๑๒.๕๐
ไม่ตอบ	๘	๑๒.๕๐

ข้อมูลจากข้อที่ ๔ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๒ แสดงให้เห็นว่า ปัญหาที่พนักงานจำนวนมากที่สุดคือ ๑๖ คน (๒๕.๑๘%) ประสบคือ ขั้นตอนของการเสนองานมีมากเกินไปทำให้งานล่าช้า รองลงมาคือการขาดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีพนักงาน ๑๑ คน (๑๗.๗๔%) ประสบ พวกเขาที่ประสบปัญหาเรื่องความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดีเท่าที่ควรมี ๘ คน (๑๒.๕๐%) ๕ คน (๘.๐๗%) ประสบปัญหาการขาดความร่วมมือจากแผนกงานที่เกี่ยวข้อง ๕ คน (๖.๕๕%) ถูกผู้มีตำแหน่งหน้าที่สูงกว่าใช้ไปทำงานอื่นนอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตน ๒ คน (๓.๒๓%) ถูกผู้บังคับบัญชาคอยจับผิด ส่วนอีก ๘ คน (๑๒.๕๐%) ประสบปัญหาทางานมากกว่าคน ๕ คน ประสบปัญหาธรรมดาที่ไม่ถือว่าเป็นปัญหาก็ได้ ๑ คน ประสบปัญหาผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของงานเท่าที่ควร ๑ คน ประสบปัญหาด้านผลประโยชน์ ๑ คน ประสบปัญหาทุกข้อ ๑ คน

๕. ตามความเห็นของท่าน การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานใน กทพ. เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีข้อมูลแสดงได้ดังนี้

	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
เหมาะสมดีแล้ว	๑๗	๒๗.๔๒
มีการล่าเหยียด	๒๖	๔๑.๙๔
อื่น ๆ ระบุ	๑๒	๑๙.๓๕
ไม่ตอบ	๗	๑๑.๒๙

ข้อมูลจากข้อที่ ๖ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๒ แสดงให้เห็นว่าพนักงาน กทพ. จำนวน ๒๖ คน (๔๑.๙๔%) เห็นว่าการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานใน กทพ. ไม่เป็นธรรม พนักงาน ๑๗ คน (๒๗.๔๒%) เห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว อีก ๑๒ คน (๑๙.๓๕%) มีความเห็นดังนี้ เห็นว่าการคัดเลือกบุคคลของ กทพ. เหมือน ๆ กับองค์การอื่นคือ ดีบ้าง ไม่ดีบ้าง ๓ คน ไม่จัดคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ๒ คน ไม่สนใจว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อน ๑ คน ควรกระจายการคัดเลือกบุคคลให้กว้างกว่าที่เป็นอยู่ ๑ คน ไม่ตอบ ๗ คน (๑๑.๒๙%)

๖. ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้เป็นอย่างไร ซึ่งมีข้อมูลแสดงได้ดังนี้

	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ยุติธรรมดีแล้ว	๒๕	๔๐.๓๒
มีการล่าเหยียด	๑๒	๑๙.๓๕
อื่น ๆ ระบุ	๑๗	๒๗.๔๒
ไม่ตอบ	๘	๑๒.๙๑

ข้อมูลจากข้อ ๘ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๒ แสดงให้เห็นว่า มีพนักงาน ๒๕ คน (๔๐.๓๒%) เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานยุติธรรมดีแล้ว ๑๒ คน (๑๙.๓๕%) เห็นว่าการประเมินผลยังมีการล่าเหยียด และอีก ๑๗ คน (๒๗.๔๒%) มีความเห็นดังนี้ เป็นการใช้ระบบหมุนเวียนโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ๕ คน เป็นการประเมินที่ไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน แต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

อย่างเดียว ๔ คน เห็นว่าการประเมินผลยังไม่ดีนัก ๔ คน ไม่สนใจ ๓ คน เหมือนที่อื่น ๆ ๑ คน
ที่เหลืออีก ๘ คน (๑๒.๕๑%) ไม่ตอบ

๗. ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพียงใด มีข้อมูลแสดงได้ดังนี้

	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
มาก	๑๔	๒๒.๕๘
น้อย	๔	๑๔.๕๒
ปานกลาง	๓๘	๖๑.๒๔
ไม่ตอบ	๑	๑.๖๑

ข้อมูลจากข้อที่ ๔ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๒ แสดงให้เห็นว่าพนักงานเกินครึ่งคือจำนวน
๓๘ คน (๖๑.๒๔%) มีกำลังใจพอสมควรในการปฏิบัติงาน ๑๔ คน (๒๒.๕๘%) มีกำลังใจมาก อีก ๔
คน (๑๔.๕๒%) มีกำลังใจน้อย อีก ๑ คน (๑.๖๑%) ไม่ตอบ

แบบสอบถามหมวดที่ ๓

๑. ท่านเข้าใจในรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของโครงการระบบทาง
ด่วน และระบบขนส่งมวลชนเพียงใด มีข้อมูลแสดงได้ดังนี้

	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
เข้าใจมาก	๓๒	๕๑.๖๑
เข้าใจน้อย	๔	๑๔.๕๒
ปานกลาง	๒๑	๓๓.๘๗
ไม่เข้าใจเลย	-	-

ข้อมูลจากข้อ ๑ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๓ แสดงให้เห็นว่าพนักงาน กทพ. ส่วนใหญ่ คือ
๓๒ คน (๕๑.๖๑%) เข้าใจในรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของโครงการระบบทาง
ด่วน และระบบขนส่งมวลชนมาก และมีจำนวน ๒๑ คน (๓๓.๘๗%) เข้าใจปานกลาง ที่เหลือ ๔ คน
(๑๔.๕๒%) เข้าใจในรายละเอียดเพียงเล็กน้อย และไม่มีพนักงานผู้ใดเลยที่ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของ
การดำเนินงานตามโครงการดังกล่าว

๒. โครงการระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน เป็นโครงการที่ต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นเรื่องหนักใจของรัฐบาลที่ต้องรับผิดชอบ แม้ว่าท่านจะไม่อยู่ในวิสัยที่จะเป็นผู้ตัดสินใจได้ก็ตาม ท่านคิดว่าควรให้ใครเป็นผู้ดำเนินการ มีข้อมูลแสดงได้ดังนี้

	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ควรให้ กทพ.ดำเนินการเองทั้งหมด	๓๐	๔๘.๓๔
ควรให้เอกชนดำเนินการเองทั้งหมด	๓	๔.๘๔
ควรให้ กทพ.และเอกชนดำเนินการร่วมกันในลักษณะบริษัทมหาชน	๒๓	๓๗.๑๐
อื่น ๆ ระบุ	๒	๓.๒๒
ไม่ตอบ	๔	๖.๔๕

ข้อมูลจากข้อ ๒ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๓ แสดงให้เห็นว่าพนักงาน กทพ. จำนวน ๓๐ คน (๔๘.๓๔%) เห็นควรให้ กทพ.ดำเนินการโครงการระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนเอง แม้จะต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก พนักงาน ๒๓ คน (๓๗.๑๐%) เห็นว่าควรให้ กทพ.และเอกชนดำเนินการร่วมกันในลักษณะบริษัทมหาชน อีก ๓ คน (๔.๘๔%) ต้องการให้เอกชนดำเนินการเองทั้งหมด และอีก ๒ คน (๓.๒๒%) ตอบว่าไม่มีความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ อีก ๔ คน (๖.๔๕%) ไม่ตอบคำถาม

๓. เมื่อถึงปี ๒๕๓๓ การดำเนินการตามโครงการทั้งสองระบบที่ท่านคิดว่าเปิดได้หรือไม่

	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
เปิดดำเนินการได้ทั้งสองระบบแน่นอน	๓๑	๕๐.๐๐
เปิดดำเนินการในระบบทางด่วนและระบบขนส่งมวลชนบางส่วน	๒๕	๔๐.๓๒
ไม่ทราบ	๔	๖.๔๕
ไม่ตอบ	๒	๓.๒๒

ข้อมูลจากข้อ ๓ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๓ แสดงให้เห็นว่า พนักงาน กทพ. จำนวน ๓๑ คน (๕๐.๐๐%) เชื่อว่าในปี ๒๕๓๓ ระบบทางด่วนและระบบขนส่งมวลชนสามารถเปิดดำเนินการได้ทั้งสองระบบแน่นอน อีก ๒๕ คน (๔๐.๓๒%) เชื่อว่าเปิดดำเนินการในระบบทางด่วนและระบบขนส่งมวลชน

บางส่วน ๔ คน (๖.๔๕%) ไม่ทราบว่า จะเปิดดำเนินการได้หรือไม่ และอีก ๒ คน (๓.๒๓%) ไม่ตอบ

๔. ท่านพอจะทราบถึงสาเหตุของความล่าช้าในการดำเนินงานตามโครงการทั้งสองหรือไม่

	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ทราบ	๔๔	๗๐.๕๗
ไม่ทราบ	๑๕	๒๔.๑๕
ไม่ตอบ	๓	๔.๘๘

ข้อมูลจากข้อ ๔ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๓ แสดงให้เห็นว่า พนักงาน กทพ. ๔๔ คน (๗๐.๕๗%) ทราบถึงสาเหตุของความล่าช้าในการดำเนินงานตามโครงการระบบทางด่วนและระบบขนส่งมวลชน มีพนักงานเพียง ๑๕ คน (๒๔.๑๕%) ไม่ทราบสาเหตุ และอีก ๓ คน (๔.๘๘%) ไม่ตอบ

๕. จากข้อมูลในข้อ ๕ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๓ พนักงานที่ตอบว่าทราบถึงสาเหตุของความล่าช้าในการดำเนินงานตามโครงการ ส่วนใหญ่ให้สาเหตุว่า โครงการระบบทางด่วนล่าช้า เพราะความไม่แน่นอนในนโยบายของรัฐบาลเป็นสาเหตุสำคัญอันดับที่ ๑ การขาดแคลนเงินทุนเป็นสาเหตุที่ ๒ ความล่าช้าในการเคลื่อนย้ายสาธารณูปโภคออกจากเขตทางเป็นสาเหตุที่ ๓ ส่วนโครงการระบบขนส่งมวลชนก็เช่นกัน ล่าช้าเพราะความไม่แน่นอนในนโยบายของรัฐบาลเป็นสาเหตุสำคัญอันดับที่ ๑ และรองลงมาคือ การขาดแคลนเงินทุน

๖. ท่านคิดว่าการดำเนินงานของ กทพ. ในระยะยาวจะประสบปัญหาการขาดทุนหรือไม่ มีข้อมูลแสดงได้ดังนี้

	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ไม่ขาดทุน	๓๓	๕๓.๒๒
ขาดทุน	๒๑	๓๓.๘๗
ไม่ตอบ	๘	๑๒.๙๑

จากข้อมูลข้อ ๖ ของแบบสอบถามหมวดที่ ๓ แสดงให้เห็นว่าพนักงาน กทพ. ๓๓ คน (๕๓.๒๒%) คิดว่าการดำเนินงานของ กทพ. ในระยะยาวจะไม่ประสบปัญหาการขาดทุน ๒๑ คน (๓๓.๘๗%) คิดว่าจะขาดทุน และอีก ๘ คน (๑๒.๙๑%) ไม่ตอบคำถาม

สรุปข้อมูลจากแบบสอบถาม

ข้อมูลจากแบบสอบถามแสดงให้เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ตรงกับความรู้ความสามารถ แต่ขณะเดียวกันงานที่ทำอยู่นั้นมีความเร่งด่วนเกินไปไม่สามารถทำได้ทัน

ผู้บริหาร กทพ. ให้โอกาสพนักงานส่วนใหญ่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและมีกำลังใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมาให้สำเร็จ ลุล่วง ปัญหาที่พนักงานส่วนใหญ่ประสบคือ ขั้นตอนของการเสนองานมีมากเกินไปทำให้งานล่าช้า

ในด้านการบริหารบุคคลนั้น พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานใน กทพ. เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่มีความเป็นธรรม แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมดีแล้ว กระนั้นก็ตามพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่มีความสนใจในการปฏิบัติงานเท่าไรนัก

ในด้านการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของ กทพ. นั้น พนักงานส่วนใหญ่เข้าใจดีในรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของโครงการระบบทางด่วนและระบบขนส่งมวลชน และไม่มีพนักงานผู้ใดเลยที่ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินการตามโครงการดังกล่าว พนักงานส่วนใหญ่ทราบถึงสาเหตุของความล่าช้าในการดำเนินงานตามโครงการทั้งสองโดยส่วนใหญ่ให้สาเหตุว่าโครงการล่าช้าเพราะความไม่แน่นอนในนโยบายของรัฐบาลเป็นสาเหตุอันดับที่ ๑ และการขาดแคลนเงินลงทุนเป็นสาเหตุที่ ๒ กระนั้นก็ตามพนักงานยังมั่นใจว่า กทพ. มีความสามารถที่จะดำเนินงานตามโครงการระบบทางด่วนและระบบขนส่งมวลชนได้แน่ในปี ๒๕๓๓ และเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของ กทพ. ว่าควรให้ กทพ. ดำเนินงานตามโครงการระบบขนส่งมวลชนเองทั้งหมด โดยคิดว่า กทพ. จะสามารถดำเนินการได้โดยไม่ประสบปัญหาการขาดทุนในระยะยาว

วิเคราะห์หนทางอยู่รอดของกทพ.

ก. ปัจจัยภายในองค์การ

๑. ตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

"เป็นที่เด่นชัดว่า ผู้ที่ทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์นั้นคือ ผู้ปฏิบัติงานชั้นผู้น้อยที่ทำงานตามสายการบังคับบัญชา เช่น โรงงานสร้างรถยนต์ ผู้สร้างไม้ใช้วีศวรร หรือนักบริหารชั้นสูง แต่เป็นคณงานที่เรียกว่า ข่างเทคนิคในโรงงานประกอบรถยนต์เอง เช่นเดียวกันการดับเพลิงนั้น ผู้ฉีดน้ำใส่ไฟซึ่งกำลังไหม้ตึก ไม่ใช่ นายพลซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา แต่เป็นกลุ่มดับเพลิงตำแหน่งต่ำ ๆ เป็นผู้ปะทะกับเพลิง เป็นที่แจ้งชัดเหมือนกันว่า นายสิบผู้ยิงปืนในสนามรบมีบทบาทสร้างความสำเร็จให้บรรลุเป้าหมายเท่า ๆ กับนายพลหรือนายพันผู้บังคับบัญชาในอุโมงค์รบ" ^๑

ดังนั้น ภาวะสำคัญของพนักงาน กทพ.คือต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความรับผิดชอบหมายถึง ภาวะผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานให้สำเร็จลุล่วง ความสำเร็จของงานย่อมหมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจ หรือการสอดส่องตรวจตราให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจ รวดเร็ว รับผิดชอบที่จะต้องรายงาน และพร้อมที่จะให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบได้เสมอ ^๒

พนักงานของกทพ.จึงต้องมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และคำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรมอันดี เพื่อให้องค์การอื่น ๆ ทั้งหน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชนตลอดจนประชาชนผู้มาติดต่องานเกิดภาพพจน์ที่ดีต่อกทพ. อันจะนำไปสู่การได้รับความร่วมมือที่ดีและได้รับความสนับสนุนจากภายนอก

^๑ Herbert A. Simon, "Decision Making in Administration Organization" Public Administration Review, (1944) : 16.

^๒ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, ๒๕๑๑), หน้า ๒๖๕.

และเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกทพ. ได้ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ การปฏิบัติงานในกทพ. ย่อมต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกทพ. เพื่อความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน การประสานงานภายในกทพ. นี้ทำได้ทั้งในลักษณะของสายการบังคับบัญชา และระบบการสื่อสารที่ได้กำหนดไว้ และในลักษณะของความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งพนักงานจำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจเองว่าเมื่อใดที่ลักษณะงานอยู่ภายใต้ความกดดันที่จะต้องปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วก็จะต้องตัดกระบวนการอันเป็นทางการต่าง ๆ ออกไปให้มากที่สุดและใช้ขอข่ายการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลงอย่างรวดเร็ว และเพื่อหลีกเลี่ยงขั้นตอนการเสนองานที่มีมากเกินไปในขณะนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้างานชิ้นนั้นเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์อันซับซ้อนในระหว่างหน่วยงานหลายหน่วย แต่ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ละเมิดระเบียบวิธีปฏิบัติของกทพ. ด้วย

ฉะนั้น ถ้าพนักงานกทพ. สามารถสร้างขอข่ายความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในระหว่างพนักงานด้วยกันได้ก็จะเป็นเครื่องส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความยึดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แทนที่จะยึดมั่นอยู่ในกระบวนการที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเหนียวแน่น ที่สำคัญคือความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการนี้จะช่วยลดความขัดแย้งและความไม่เข้าใจในระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำในทุก ๆ องค์การรวมทั้งกทพ.

และในระหว่างที่กทพ. อยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการอยู่รอดนี้ การที่พนักงานจะเข้าใจถึงปัญหา ความขัดแย้งในกทพ. ได้ในระยะเวลาที่รวดเร็วและถูกต้องก็ย่อมจะได้เปรียบในการมองเห็นถึงปัญหา เพื่อจะได้อาศัยช่วงเวลาที่มีรู้ถึงปัญหานี้ขจัดปัดเป่าปัญหาได้ทันการ

๒. การบริหารงาน

การบริหารงานที่เจาะจงเพื่อการกระทำให้กทพ. อยู่รอดและสามารถปฏิบัติงานต่อไปเรื่อย ๆ ควรต้องประกอบด้วยงานสามลักษณะด้วยกันคือ

๑. ผดุงไว้ซึ่งระบบสื่อคมนาคมของกทพ. ซึ่งจะต้องมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาให้เด่นชัด รวมถึงแผนภูมิ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งจะช่วยให้การประสานงานที่สำคัญขณะนี้คือต้องมีการวิเคราะห์และจัดระบบงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์การกทพ.

ในการวิเคราะห์และจัดระบบงานควรต้องคำนึงถึงปัญหาต่าง ๆ โดยวางแผนพัฒนา และปรับปรุงกทพ. อย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอนตามสภาพปัญหาและเหตุการณ์ในปัจจุบัน

การวิเคราะห์และจัดระบบงานที่ดีมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จของกิจการ ทั้งนี้เพราะมนุษย์จำเป็นต้องเข้าร่วมกลุ่มกันทำงานในองค์การต่าง ๆ ซึ่งเป็นกลไกช่วยให้มนุษย์ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นักบริหารที่ดีและฉลาดควรสนใจที่จะวิเคราะห์และจัดระบบงานให้สามารถอำนวยความสะดวก ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในกทพ. เพราะการสั่งงานต้องกระทำโดยอาศัยโครงสร้างของระบบงานที่จัดไว้ ถ้าโครงสร้างของระบบงานที่จัดขึ้นเหมาะสมตามความจำเป็นทั้งด้านลักษณะงาน และสอดคล้องกับความจำเป็นของงานที่มีอยู่แล้วก็เท่ากับว่าได้ช่วยให้การบริหารงานสำเร็จผลได้เกินครึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องหมั่นตรวจสอบและประเมินผลงานเสมอว่า การจัดระบบงานของตนนั้นได้มีการจัดไว้พร้อมแล้วเพียงใด

ระบบงานที่จัดไว้ได้อย่างเหมาะสมนั้นจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยสะดวกและง่ายไม่เกิดปัญหาทางกึ่งค้ำง ณ จุดใดจุดหนึ่งเพราะขาดคนทำงาน ไม่สิ้นเปลืองเพราะงานซ้ำซ้อน ไม่เกิดปัญหาการสั่งเลหรือเก้ยงกันทำ อีกทั้งช่วยให้การมอบหมายงานสามารถกระทำได้โดยง่ายอีกด้วยและยังเป็นรากฐานให้กทพ. สามารถเติบโตไปได้โดยไม่ขาดตอน เพราะเท่ากับมีการเตรียมให้กทพ. เติบโตขึ้นทีละน้อย เหมาะสมกับทุกครั้งของการขยายงาน การตระหนักถึงโครงสร้างของระบบงานที่ต้องสอดคล้องกับชนิดและปริมาณของงานที่จะทำย่อมช่วยให้กทพ. สามารถปรับโครงสร้างของระบบงานให้เหมาะสมกับภาระดังกล่าวได้ และพร้อมที่จะสร้างงานในหน้าที่ใหม่เมื่องานทางสังคมเดิมมีอยู่จำกัด

๒. การให้พนักงานกทพ. ปฏิบัติงานให้กับกทพ. อย่างแท้จริงมีอยู่สองอย่างคือ การให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับกทพ. เป็นไปในทางร่วมมือ กับพยายามให้พนักงานอุทิศตนให้กับกทพ. อย่างเต็มที่ ซึ่งทั้งสองอย่างนี้จะประสบผลได้โดยการบำรุงขวัญและโดยการจงใจ การอำนวยความสะดวก การควบคุมและการพัฒนาบุคคล

อัตราส่วนการเข้าออกของพนักงานกทพ. ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงปัญหาภายในกทพ. และความรู้สึกของพนักงาน ถ้าปรากฏว่ามีคนสมัครเข้าทำงานมาก และอัตราการลาออกมีน้อย ย่อมหมายถึงว่าไม่เพียงแต่กทพ. มีชื่อเสียงหรือให้เงินเดือนสูง แต่ย่อมต้องมีปัจจัยอื่นเข้าประกอบด้วย เช่น สภาพ

การทำงาน เจื่อนใจ และบทบาทของพนักงานที่กทพ.มอบหมายและเชื้ออำนาจให้พนักงานได้ใช้สติปัญญา
ความสามารถในการทำงานของตน มีความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่

เป็นธรรมดาที่ทุกคนย่อมต้องใฝ่หางานทำ แต่ก็ เป็นสิทธิ์ของแต่ละคนในการที่จะอยู่ หรือ
เปลี่ยนงานใหม่ การทำงานของแต่ละบุคคลนั้น นอกจากต้องการเงินเดือนหรือรายได้ที่เพียงพอต่อการ
ครองชีพแล้ว มนุษย์ยังมีความต้องการในด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้นด้วยจากทฤษฎีของ Maslow^๑ ซึ่งได้กล่าว
ถึงความต้องการตามลำดับขั้นนั้น Maslow ได้ชี้ให้เห็นว่าความต้องการของมนุษย์จะเริ่มจากต่ำสุดไป
หาสูงสุด และเมื่อความต้องการในเรื่องหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็ย่อมใฝ่หาความต้องการในด้าน
อื่นที่สูงขึ้นไป ลำดับความต้องการของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการสิ่งจำเป็นในชีวิต ความต้องการใน
ความมั่นคงปลอดภัย การได้รับการยกย่องในสังคม เกียรติยศ ชื่อเสียง และความสมหวังในชีวิต ทั้งนี้
ความต้องการในระดับหนึ่ง ๆ นั้นอาจจะได้รับการสนองตอบเท่าที่บุคคลนั้นบรรลุถึงระดับความพอใจ
ไม่จำเป็นต้องบ่าบัดความต้องการให้หมดไป ก็พร้อมที่จะมีความต้องการในระดับที่ถัดไป ดังนั้นการ
เข้าใจในพื้นฐานของคนนั้น หน่วยงานย่อมได้ประโยชน์ในการพยายามจัดสิ่งสนองตอบความต้องการ
ของบุคคลให้ได้มากที่สุด เพื่อให้คนเหล่านั้นได้อุทิศผลงานได้เต็มที่ และพร้อมที่จะอยู่ในหน่วยงานนั้น
ให้นานที่สุด

การจงใจให้คนทำงานนั้น Herzberg^๒ ได้พิจารณาถึงความต้องการของบุคคลในองค์การ
โดยการพยายามหาคำตอบว่า "อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบงาน" ก็พบว่ามีส่วนปัจจัย
ในการกระตุ้นให้คนชอบงาน ได้แก่ ลักษณะของงานซึ่งบุคคลมีความต้องการ และตรงกับที่ตัวเองชอบ
คือ ถ้าพนักงานคนใดคนหนึ่งมีแนวโน้มทางจิตวิทยาให้เป็นพนักงานประเภทหนึ่ง แล้วถูกมอบหมายให้อยู่
ในตำแหน่งที่มีลักษณะ เป็นพนักงานอีกประเภทหนึ่งแล้ว ก็จะเกิดความตึงเครียดระหว่างบุคลิกลักษณะ
ของเขากับตำแหน่งหน้าที่ของเขา ซึ่งขณะนี้พนักงานกทพ.ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความ
สามารถ ดังนั้น ถึงแม้จะมีงานสับสนมากแต่ก็สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงดี นอกจากนี้ความ

^๑ A.H.Maslow, Motivation and Personality, (New York : Harper & Rows Publishers, 1954).

^๒ Frederick Herzberg, Barnard Hausner, and Barbara Synderman, The Motivation to Work, (New York : John Willey & Sons, 1959).

สำเร็จของงานก็เป็นปัจจัยกระตุ้นให้คนงานเกิดความพอใจว่า ได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบก็ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงบทบาท ภาระหน้าที่ของผู้นั้นว่าได้รับมอบหมายให้มีอำนาจ รับผิดชอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับความยกย่อง สถานะในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นปัจจัยกระตุ้นให้คนเกิดความรักงาน ปัจจัยกระตุ้นให้คนชอบงานนั้น ต้องมีปัจจัยค่าจูน เข้ามาเกี่ยวพันด้วย ถ้าบุคคลนั้นมีความมั่นคงในชีวิตรส่วนตัว ย่อมค่าจูนให้ตัวเขาได้ อุทิศเวลาให้กับงาน โดยไม่ต้องพะวักพะวนกับเรื่องส่วนตัว นอกจากนั้นการได้รับเงินเดือน สภาพการทำงาน ความมั่นคงของงาน นโยบายการบริหารขององค์การ การบังคับบัญชา ย่อมเป็นปัจจัย ค่าจูนให้คนมีความรู้สึกต่องานที่ตนทำอยู่ ถ้าทั้งปัจจัยค่าจูนและปัจจัยกระตุ้นดีพอ และสนองตอบต่อความต้องการของบุคคลในองค์การนั้นแล้ว แน่แน่นอนที่สุด ผู้นั้นย่อมมีความพึงพอใจและจะรักองค์การนั้น ข้อเสนอของ Herzberg นั้น ย่อมเป็นสิ่งที่ทพ.พร้อมที่จะมอบให้พนักงาน เพราะปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค่าจูนนั้นมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของแต่ละคน และถ้าเงื่อนไขต่าง ๆ ที่วางไว้ เป็นผลทางสร้างสรรค์ และให้กำลังใจต่อพนักงานแล้ว ทพ.ย่อมต้องได้รับผลผลิตคุ้มกับการลงทุนด้วย

แนวคิดที่น่าสนใจและควรต้องคำนึงถึงอีกแนวคือ ทฤษฎี X และ Y ของ McGregor^๑ ซึ่งกล่าวว่า ในแง่ทฤษฎี X นั้น ได้ตั้งสมมติฐานว่า คนทุกคนไม่มีความรู้สึกอยากทำงาน เกียจคร้าน ชอบหลีกเลี่ยงงาน แสวงหาแต่ความสบาย ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องปกครองคนเหล่านี้ด้วยความเข้มงวด และใช้กฎเกณฑ์ข้อบังคับเข้าควบคุม มีการลงโทษผู้ฝ่าฝืนอย่างรุนแรง แต่ในทฤษฎี Y นั้น มีสาระสำคัญว่า คนเราทำงานนั้นจากความเต็มใจที่อยากทำงานไม่ต้องบังคับ ต้องการมีความรับผิดชอบและสร้างความรับผิดชอบในตัวเองให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาก็ควรรู้ว่าในหน่วยงานของตนมีคนประเภทใด เพื่อหาแนวทางที่ถูกต้องในการปกครองบังคับบัญชา เพื่อให้เข้ากับสภาพการณ์ลักษณะของงาน ตลอดจนการวางตัวให้เหมาะสมกับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะทำให้หน่วยงานนั้นดำเนินงานอย่างราบรื่น และมีสัมพันธภาพที่ดีในหมู่พนักงานด้วยกัน

^๑ Douglas M. McGregor, The Human Side of Enterprise, (New York : McGraw-Hill, 1960).

ขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารที่ไม่ควรละเลยคือ การพัฒนาบุคคล ซึ่งหมายถึงกรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ ^๑ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานทุกคนในกทพ.สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาบุคคลยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีกำลังขวัญในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลเป็นกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานหรือนักบริหารทุกท่านที่จะต้องเอาใจใส่ จัดและส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคคลโดยทั่วถึง และติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาบุคคลเพียงครั้งเดียวหรือสองครั้งไม่อาจสามารถได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่สมบูรณ์ได้

๓. การกำหนดจุดมุ่งหมาย และเป้าหมายของกทพ.ซึ่งต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบหรือการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการ เรื่องสำคัญหรือ เรื่องที่ต้องใช้เวลานานนั้น ให้เป็นเรื่องของฝ่ายบริหาร แต่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำนั้นอยู่ที่ระดับฐานขององค์การ จึงมีความจำเป็นที่ต้องให้เจ้าหน้าที่ระดับต่ำทราบและเข้าใจในจุดมุ่งหมายทั่วไป และในการวินิจฉัยสั่งการที่สำคัญ ๆ อีกทั้งให้ชี้มทราบในอุดมการหากพึงประสงค์ให้กทพ. ผูกกันแน่น เป็นส่วนเดียวกัน และขณะนี้พนักงานส่วนใหญ่เข้าใจดีในรายละเอียดของวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามโครงการระบบทางด้านและระบบขนส่งมวลชนของกทพ. พนักงานจึงปฏิบัติหน้าที่ได้ด้วยความมั่นใจ

^๑ Civil Service Training, Employee Training in Public Service, (Chicago : Civil Service Assembly of The United States and Canada, ๑๙๔๑), p. ๒.



ข. ปัจจัยภายนอกองค์การ

ปัจจัยภายนอกองค์การ เป็นปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลและอยู่นอกเหนืออำนาจที่กทพ. จะสามารถควบคุมและบงการได้ แต่กทพ. ก็ต้องใช้ความพยายามที่จะปรับตัวเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เหมือนกับสิ่งมีชีวิตที่ต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด และวิธีที่เหมาะสมกับกทพ. มากที่สุดขณะนี้คือวิธี Cooptation^๑ คือพยายามให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับประโยชน์มากที่สุด ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

๑. ลูกค้า

ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว กทพ. จัดตั้งขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกและรวดเร็วให้กับประชาชนในด้านการจราจรและการขนส่ง เนื่องจากปัญหาการจราจรติดขัด ซึ่งนับวันจะทวีมากขึ้นและปัญหาเช่นนี้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปัญหาอื่น ๆ ทางสังคม และเศรษฐกิจ เช่น การสูญเสียเวลาในการเดินทาง เกินควร ปัญหาการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง ปัญหาอากาศเป็นพิษและเสียงรบกวนจากเครื่องยนต์

กทพ. จึงนับเป็นองค์การประเภท Service organization กทพ. จึงต้องดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับประชาชนหรือลูกค้าโดยไม่มุ่งหวังกำไร และเมื่อกทพ. จำต้องมีธุรกิจเกี่ยวข้องกับลูกค้าหรือบุคคลภายนอกตลอดจนองค์การอื่น ๆ เช่นนี้ การติดต่อสื่อสารระหว่างกทพ. และลูกค้าจึงมีความสำคัญไม่น้อย เช่นต้องมีการประชาสัมพันธ์เพื่อทำหน้าที่ชี้แจงวัตถุประสงค์หรือการดำเนินงานของกทพ. เช่น แนวทางด่วนและวิธีการใช้บริการทางด่วนให้บุคคลภายนอกได้ทราบ เพราะในการเผชิญหน้าระหว่างลูกค้ากับพนักงานของกทพ. อาจเกิดข้อกล่าวหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการให้บริการของกทพ. เช่น การล่าช้า พนักงานไม่สุภาพ บริการไม่สะดวก ทุจริต การทำงานแบบปิดสว่ ดังนั้นการที่กทพ. จะให้ความสนใจต่อหลักความรับผิดชอบในแง่บริการและจรรยาบรรณที่พึงยึดถือในการปฏิบัติต่อลูกค้า โดยคำนึงถึงความรู้สึกและความต้องการของลูกค้า จึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำเท่า ๆ กับการเพิ่มประสิทธิภาพของกทพ. โดยยึดมั่นปรับปรุงแก้ไขปัญหาการบริหารงานภายในกทพ. เพราะกทพ. ยังต้องมีส่วนสัมพันธ์

^๑ Philip Selznick, TVA and the Grass Roots : A Study in the Sociology of Formal Organization, (New York : Harper & Rows, 196๐).

กับสภาพแวดล้อม จึงต้องพิจารณาส่วนประกอบภายนอกองค์การเป็นสิ่งสำคัญโดยคำนึงถึงสภาพสังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมของชุมชน หรือตัวลูกค้า เพื่อจะได้ภาพที่ตรงกับความเป็นจริง และใช้เป็น กระจกเงาในการหาหนทางแก้ปัญหาความขัดแย้งและปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างเจ้าหน้าที่องค์การ กับลูกค้าผู้รับบริการให้ดีขึ้น

ในฐานะที่กทพ. เป็นองค์การรัฐนัยซึ่งให้บริการสาธารณะจึงควรยึดมั่นหลัก ๓ ประการคือ ^๑

๑. การติดต่อเฉพาะงาน หมายความว่า การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับพนักงานกทพ. นั้นจำกัดเฉพาะเรื่องงานในหน้าที่เท่านั้น เช่น พนักงานเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง ไม่มีหน้าที่ไปสนใจ ชกถามลูกค้าผู้มาใช้บริการทางด่วนว่าทำงานอยู่ที่ไหน เรียนหนังสืออยู่ที่ไหน หรือบ้านอยู่ที่ไหน เพราะ การกระทำเช่นนั้น เป็นเรื่องส่วนตัว นอกเหนือหน้าที่ของกทพ.

๒. การปฏิบัติโดยเสมอภาคเท่าเทียมกัน หมายความว่า กทพ. จะต้องปฏิบัติต่อลูกค้าโดย ความเป็นธรรม ไม่ถือเขาถือเรา เช่น ใครมาติดต่อก่อนก็ได้รับบริการก่อน หรือการเก็บค่าธรรมเนียม ผ่านทาง ถ้าเป็นรถประเภทเดียวกันก็ต้องเสียค่าธรรมเนียมผ่านทางในอัตราเดียวกัน

๓. การวางตนเป็นกลาง หมายความว่า ต้องไม่เอาอารมณ์ส่วนตัว เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน การปฏิบัติต่อลูกค้าต้องเป็นไปโดยสงบ โดยหลักการและเหตุผล พนักงานกทพ. ต้องไม่ขู่ตะคอกแสดง อารมณ์เสียหรือทะเลาะเบาะแว้งกับลูกค้า หรือไม่มีหน้าที่ไปแสดงความเห็นในเรื่องส่วนตัวของลูกค้า

หลัก ๓ ประการดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับแนวความคิดว่าด้วยระบบราชการในอุดมคติของ Max Weber ซึ่งมีความเห็นว่า ยิ่งเราต้องการให้ระบบมีประสิทธิภาพมากเท่าใด ระบบดังกล่าวยิ่ง ต้องแยกแยะการปฏิบัติโดยยึดถือตัวบุคคลออกไปมากเท่านั้น ต้องแยกความรัก ความเกลียดชัง ความ รู้สึกส่วนตัว โดยเฉพาะความรู้สึกที่เกิดโดยไร้เหตุผลอันไม่อาจคาดคะเนได้ของคนในระบบให้ออกไป

^๑ Katz and Danet, "Bureaucracy as a Problem for Sociology and Society, "Bureaucracy and Public, (New York : Basic Books, 1973.) : 4-6.

เสียจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งนี้เพราะสังคมแบบเก่าซึ่งผู้นำยึดหลักความเห็นอกเห็นใจ การช่วยเหลือกันเป็นส่วนตัวได้ถูกเปลี่ยนแปลงไปแล้ว วัฒนธรรมสมัยใหม่ต้องการผู้เชี่ยวชาญ นักวิชา - ชีพซึ่งไม่เอาอารมณ์เข้ามาพัวพันกับงาน *

แต่การยึดมั่นในหลักการอย่างเคร่งครัดอาจจะไม่เป็นที่พึงปรารถนาของลูกค้ำเองเท่าใดนัก ทั้งนี้เพราะลูกค้ำเองก็ย่อมไม่ชมชอบนักถ้าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยปราศจากความเป็นกันเอง หรือทำเสมือนว่าลูกค้ำเป็นเพียงวัตถุชิ้นหนึ่ง ยิ่งในสังคมของประเทศไทย ซึ่งวัฒนธรรมยังเน้นความสนิทสนม ส่วนตัว การยกย่องบุคคลตามฐานะทางสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา หรือตำแหน่งหน้าที่

ดังนั้น ความสำเร็จของกทพ.ทั้งในแง่ประสิทธิภาพและในแง่การยอมรับของลูกค้ำ จึงต้องขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การนั้นเอง ในการประสานหลักประสิทธิภาพให้เข้ากับความต้องการของลูกค้ำ ทั้งนี้เพราะกทพ.จะอยู่รอดหรือล้มเหลวเพียงใดนั้น ต้องขึ้นกับทัศนคติและการร่วมมือของลูกค้ำในการจะปฏิบัติตามระเบียบของกทพ.ด้วย ในเมื่อกิจการกทพ.ต้องอาศัยรายได้จากการให้บริการมาใช้ในการส่งคืนเงินกู้จำนวนมาก และต้องนำมาใช้จ่ายในการบริหารงานของกทพ.ในโครงการต่อ ๆ ไป

๒. เศรษฐกิจและการเมือง

ปัญหาด้านการเมืองของรัฐวิสาหกิจ เป็นปัญหาที่มีผลกระทบกระเทือนต่อความอยู่รอดของรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างมาก และเป็นปัญหาที่อยู่นอกเหนือความสามารถของผู้บริหารที่จะแก้ไขได้อย่างมีผลในระยะเวลานั้นสั้น กล่าวคือ ถ้ารัฐบาลหรือคณะผู้บริหารประเทศมีความเชื่อมั่นอย่างมากกว่า หลักการของลัทธิหรือระบบเศรษฐกิจสังคมนิยมสามารถแก้ปัญหาความยากจนของประชาชนส่วนใหญ่ หรือช่วยสร้างความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจ หรือลดช่องว่างระหว่างฐานะของประชาชนในประเทศได้ รัฐบาลหรือคณะผู้บริหารประเทศก็มักจะยินยอมในการเพิ่มจำนวนรัฐวิสาหกิจให้มีมากขึ้น โดยอาจริเริ่มรัฐวิสาหกิจขึ้นใหม่หรืออาจออกกฎหมายโอนวิสาหกิจเอกชนมาเป็นของรัฐก็ได้ตามที่รัฐบาลเป็นสมควร ตรงกันข้าม ถ้ารัฐบาลหรือคณะผู้บริหารประเทศไม่ศรัทธาหรือเชื่อมั่นในหลักการของลัทธิหรือ

* Richard Bendix, Max Weber : An Intellectual Portrait, (New York : Doubleday Anchor, 1962), p.427.

ระบบเศรษฐกิจสังคมนิยม ก็จะไม่เพียงแต่ไม่ยอมรับเริ่มรัฐวิสาหกิจขึ้นใหม่เท่านั้น แต่จะพยายามลดรัฐวิสาหกิจที่มีอยู่แล้วลงอีกด้วย โดยอาจโอนรัฐวิสาหกิจบางอย่างคืนให้แก่เอกชนเจ้าของเดิมไป หรือยุบรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุน

ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารงานรัฐวิสาหกิจในประเทศที่นโยบายเศรษฐกิจเปลี่ยนไปตามนโยบายของพรรคการเมืองหรือกลุ่มผู้บริหาร ไม่เพียงแต่จะเผชิญกับปัญหาด้านการบริหารงาน ด้านเงินลงทุนน้อย และด้านบุคลากรด้วยคุณภาพอันเป็นปัญหาปกติของรัฐวิสาหกิจทุกแห่งเท่านั้น แต่ยังคงเผชิญกับปัญหาด้านการเมืองและเศรษฐกิจโดยตรงอีกด้วย และอาจกล่าวได้ว่า ปัญหาด้านการเมืองนี้เป็นปัญหาที่กระทบกระเทือนการดำเนินงานของกทพ.มากที่สุด ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

นอกจากการเปลี่ยนแปลงในนโยบายเศรษฐกิจของรัฐบาลแต่ละชุดจะก่อให้เกิดผลร้ายต่อการดำเนินงานของกทพ.ดังกล่าวแล้ว การเปลี่ยนแปลงในนโยบายเศรษฐกิจของรัฐบาลแต่ละชุดยังก่อให้เกิดผลร้ายแก่กทพ.อีกประการหนึ่งคือ ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนต่อการดำรงอยู่ของกทพ. และความไม่แน่นอนดังกล่าวนี้มีผลในทางบั่นทอนกำลังใจของผู้บริหารตลอดจนเจ้าหน้าที่เป็นอย่างมาก

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนโยบายเศรษฐกิจของรัฐบาลโดยกระหึ้นหันนี้อาจเนื่องมาจากความล้มเหลวของแผนพัฒนาเศรษฐกิจที่ผ่านมา ทำให้สภาวะเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม ทั้งในกรุงเทพมหานครและในเมืองหลักอื่น ไม่เหมาะสมกับความจำเป็นที่จะต้องมีระบบทางด่วนพิเศษและระบบขนส่งมวลชน ดังนั้นเมื่องานระบบทางด่วนขั้นที่ ๑ กทพ. ในเขตกรุงเทพมหานครสำเร็จลุล่วงแล้ว งานของกทพ.ก็ต้องหยุดชะงัก ไม่สามารถขยายงานไปเมืองหลักอื่น ๆ ของประเทศได้ กทพ.จึงต้องพยายามสร้างงานใหม่ ๆ ที่ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาเศรษฐกิจส่วนรวมของชาติ และกระทบกระเทือนต่อระบบเงินทุนหมุนเวียนของชาติ ขณะเดียวกันก็ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกทพ. งานใหม่ที่กทพ. กำลังสร้างอยู่คือ การจัดหาผลประโยชน์ใต้ทางด่วนที่ก่อสร้างเสร็จแล้ว เพื่อใช้ที่ดินว่างเปล่าใต้ทางด่วน ซึ่งเป็นเขตทางของกทพ. ให้เป็นประโยชน์และเป็นการหารายได้เพื่อส่งคืนเงินกู้ของกทพ. ด้วยการให้เอกชนเช่าที่ดินดังกล่าวเพื่อกิจการต่าง ๆ ในขอบเขตซึ่งกทพ.กำหนดไว้

นอกจากนั้นแล้ว กทพ.ในฐานะที่จัดตั้งขึ้นเพื่อบริการสาธารณะซึ่งอยู่ในระหว่างการสร้างตัว ยังไม่มีรายได้ของตนเอง จึงต้องอาศัยเงินงบประมาณแผ่นดินมาใช้ในการบริหารงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากรัฐสภาโดยเฉพาะสภาผู้แทนราษฎรซึ่งมีอำนาจในเรื่องการผ่าน

งบประมาณ ซึ่งถ้าสมาชิกรัฐสภาเห็นว่ากทพ.จะเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนแล้ว ก็จะไม่รังรอที่จะผ่าน
งบประมาณหรือช่วยในด้านอื่น ๆ ดังนั้นกทพ.จึงต้องรู้จักการประสานผลประโยชน์ของทุก ๆ ฝ่ายเพื่อ
ความอยู่รอด โดยมีให้กระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกทพ. ขณะเดียวกันก็ต้อง
พยายามแสดงให้เห็นประชาชนผู้เป็นเจ้าของประเทศเห็นว่ากทพ.มีความรับผิดชอบอย่างมั่นคงต่อเศรษฐกิจ
และสังคมของประเทศ และสามารถดำเนินงานกิจการได้ด้วยความสามารถของกทพ.เองในทุกสถานการณ์