

สรุปผลและขอเสนอแนะ

การดำเนินงานตามโครงการระบบทางด่วน และโครงการระบบขนส่งมวลชนของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยนั้น ประสบกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานหลายด้านด้วยกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้ไม่สามารถดำเนินงานไปตามแผนการที่ได้กำหนดไว้ได้ ปัญหาที่นับว่ามีความสำคัญที่เป็นอุปสรรคนั้น คือปัญหาทางด้านของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยเอง ในด้านการบริหารงานขององค์กร การทางพิเศษแห่งประเทศไทยได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการจัดรูปองค์กรหรือการจัดแบ่งส่วนงาน (ดูแผนภูมิในผนวก ข) เพื่อเตรียมรับงานกิจการทางด่วนซึ่งจะเริ่มเปิดดำเนินการได้ครบทั้งระบบใน พ.ศ.2527 นับว่าการทางพิเศษแห่งประเทศไทยได้มีการพัฒนาการจัดองค์กรเป็นไปตามลักษณะบริหาร คือเมื่อมีงานน้อยก็รับคนเข้ามาทำงานในองค์กรน้อย และจัดรูปองค์กรให้เล็กตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน เมื่อองค์กรจะมีงานเพิ่มขึ้น ก็เตรียมรับคนมากขึ้น และมีการจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับงานที่ได้เพิ่มขึ้น โดยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรให้เกิดความคล่องตัวตามไปด้วย แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการแบ่งส่วนงานที่สำคัญคือ การขาดการหาคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) นอกจากนั้นยังมีปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคคลบางประการ การบริหารงานคลังและปัญหาด้านการดำเนินงานตามโครงการ

สำหรับปัญหาทางด้านของวิศกรผู้ควบคุมงาน และปัญหาทางด้านของวิศกรผู้รับเหมาก่อสร้างทาง ซึ่งได้ประสบกับปัญหาหลายประการ อันเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของบริษัทเองนั้น บริษัทต้องรับผิดชอบในปัญหาที่เกิดขึ้น การทางพิเศษแห่งประเทศไทยจะมีหน้าที่ที่จะควบคุมดูแลให้การทำงานของวิศกรเป็นไปตามแผนการ

และสัญญาที่ทำไว้

จากการศึกษาและพิจารณาปัญหาของการดำเนินงานตามโครงการดังกล่าวมาแล้ว และจากสมมุติฐานที่ตั้งไว้แต่แรกว่า "โครงการก่อสร้างทางพิเศษระบบทางด่วนและระบบขนส่งมวลชนของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย จะสามารถดำเนินงานต่อไปได้จนประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้" แสดงให้เห็นว่าในโครงการระบบทางด่วนนั้น การทางพิเศษแห่งประเทศไทยสามารถที่จะดำเนินงานให้สำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากได้เริ่มดำเนินการก่อสร้างทางไปแล้ว แม้ว่าจะเกิดความล่าช้าก็ตาม สำหรับโครงการระบบขนส่งมวลชนนั้นมีแนวโน้มว่า การทางพิเศษแห่งประเทศไทยจะไม่สามารถดำเนินงานต่อไปจนประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ เนื่องจากรัฐบาลมีความแน่วแน่ที่จะให้เอกชนเข้ามาร่วมลงทุนในกิจการของโครงการ ซึ่งกำลังพิจารณาอยู่ และหากยังไม่มี การเริ่มดำเนินการในโครงการระบบขนส่งมวลชนให้แล้วเสร็จทัน ปี พ.ศ. 2527 ตามแผนงานที่วางไว้ ก็คาดได้ว่าประโยชน์ที่จะได้รับตามวัตถุประสงค์ก็อาจจะลดน้อยลงไป

ข้อเสนอแนะ

ก. การสนับสนุนในการดำเนินงาน

รัฐบาลควรจะมีนโยบายการขนส่งที่แน่นอนในการสนับสนุนการดำเนินงานตามโครงการทั้งสองระบบของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยให้สำเร็จลุล่วง เพื่อจะได้ช่วยแก้ไขปัญหาการจราจรและการขนส่งติดขัดในกรุงเทพมหานครที่นับวันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น และจะกลายเป็นปัญหาเรื้อรังที่รัฐบาลอาจจะแก้ไขไม่ได้ในอนาคต โดยเฉพาะโครงการระบบขนส่งมวลชน ซึ่งเป็นโครงการที่จะช่วยแก้ไขปัญหาการจราจรได้ก็ในระยะยาว ควรที่รัฐบาลจะให้การสนับสนุนเป็นอย่างยิ่ง

ข. การย้ายกระทรวงเจ้าสังกัด

เพื่อให้การบริหารงานและการดำเนินงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ควรที่การทางพิเศษแห่งประเทศไทยจะเป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นในสังกัดของกระทรวงคมนาคม แทนที่จะสังกัดในกระทรวงมหาดไทย เนื่องจากกระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่ที่จะดูแลความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ ข้าราชการที่ทำงานส่วนใหญ่จะมีความรู้ความสามารถในงานของกระทรวงที่ตนเองทำอยู่ จะมีงานเกี่ยวกับการจราจรอยู่รวมด้วย เฉพาะงานของสำนักนโยบายและแผนมหาดไทย ซึ่งจะมีข้าราชการที่มีความรู้ในงานด้านการจราจร ในขณะที่กระทรวงคมนาคม มีหน้าที่ดูแลการคมนาคมภายในประเทศ และระหว่างประเทศส่วนใหญ่จะเป็นการคมนาคมขนส่งทั้งในกรุงเทพมหานครและในต่างจังหวัด กระทรวงนี้ มีข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานการก่อสร้าง และการคมนาคมขนส่ง โดยเฉพาะพวกวิศวกร จะมีมากกว่าในกระทรวงมหาดไทย งานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่จะกระทำเป็นงานเกี่ยวกับการสร้างทางพิเศษภายในประเทศ ซึ่งมีใช้แต่เฉพาะในกรุงเทพมหานครเท่านั้น หากต่างจังหวัดประสบกับปัญหาการจราจร เช่นในกรุงเทพมหานคร การทางพิเศษแห่งประเทศไทยมีอำนาจที่จะก่อสร้างทางพิเศษขึ้นในจังหวัดที่ประสบปัญหา ดังนั้นหากจะพิจารณาถึงความเหมาะสมแล้ว กระทรวงคมนาคมจะมีข้าราชการระดับสูง และมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้และเข้าใจในงานของการทางพิเศษ ได้ดีกว่าข้าราชการในกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจะช่วยให้การพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานหรือการดำเนินงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย เป็นไปได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงควรที่รัฐบาลน่าจะย้ายให้การทางพิเศษแห่งประเทศไทย เข้าสังกัดอยู่ในกระทรวงคมนาคม

ค. การเลือกสรรคณะกรรมการการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

การแต่งตั้งคณะกรรมการของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ควรจะมีการเลือกข้าราชการประจำให้น้อยลง เนื่องจากข้าราชการประจำส่วนใหญ่ โดย

เฉพาะข้าราชการระดับสูง ไม่มีเวลาที่จะอุทิศตนเองให้กับการดำเนินงานของ
 การทางพิเศษแห่งประเทศไทย ควรที่จะมีการเลือกเอานักวิชาการที่มีความรู้
 ความสามารถเกี่ยวกับงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย หรือเลือกเอกชน
 ที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมเป็นกรรมการ โดยอาจจะแต่งตั้งข้าราชการ
 ระดับสูงขึ้นเป็นประธานกรรมการ ส่วนกรรมการที่เหลือนั้นก็เลือกสรรเอาข้าราชการ
 ระดับกลางที่มีเวลาให้ความสนใจต่องาน และมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานของ
 การทางพิเศษแห่งประเทศไทย หรือเลือกสรร นักวิชาการ และเอกชนเข้าร่วมด้วย
 ซึ่งจะช่วยให้การพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของ
 การทางพิเศษแห่งประเทศไทย เป็นไปได้อย่างถูกต้องเหมาะสมขึ้น เพราะการ
 พิจารณาจะสามารถมองได้หลายด้าน เนื่องจากมีกรรมการทั้งภาครัฐกิจและภาค
 ธุรกิจ เข้าร่วมพิจารณาตัดสินใจ

ง. การจูงใจเจ้าหน้าที่วิศวกรของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

การขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เกี่ยวกับ
 งานโครงการของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่วิศวกร ซึ่ง
 ในขณะนี้ได้ลาออกจากงานเพื่อไปทำงานยังประเทศแถบตะวันออกกลางนั้น ควรที่ผู้
 บริหารจะต้องพยายามดึงดูดให้วิศวกรดังกล่าวอยู่ทำงานกับการทางพิเศษแห่งประ
 โทไทย โดยวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แม้จะให้เงินเดือนที่น้อย
 กว่าประเทศแถบตะวันออกกลางให้ ผู้บริหารควรที่จะพยายามสร้างสามัคคีให้
 เกิดขึ้นในหมู่คณะ ให้โอกาสผู้ที่มีความรู้ความสามารถไปก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
 การงาน หรืออาจจะให้ทุนไปปฏิบัติงานยังต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่
 วิศวกรเอง และจะให้นำเอาความรู้ที่ได้รับมานั้นมาปรับปรุงในงานของตนเอง อัน
 ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และช่วยให้เจ้าหน้าที่เหล่านั้นอยู่ทำงานกับองค์กร
 ต่อไป โดยมีความหวังว่าจะได้รับตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นไปตามความรู้ความ
 สามารถ

จ. การพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลที่ใ้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ใ้พัฒนาบุคคลในทุกระดับ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ซึ่งก็นับว่าใ้กระทำอย่างเหมาะสมแล้ว แต่เพื่อมิใ้เกิดความสูญเปล่าทางการบริหารใ้รับการส่งพนักงานไปฝึกอบรมตามหน่วยฝึกอบรมภายนอกการทางพิเศษแห่งประเทศไทย และไม่สามารถนำเอาความรู้มาปรับปรุงงานในหน่วยงานใ้ การทางพิเศษแห่งประเทศไทยควรจะมีใ้การปรับปรุงการฝึกอบรมในระดับพนักงานทั่วไปใหม่ โดยการฝึกอบรมพนักงานทั้งหน่วยงานเพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานใ้ดีขึ้น อาจจะเป็นการฝึกอบรมพัฒนาบุคคลทั้งแผนก เมื่อพนักงานในแผนกใ้รับความรู้จากการฝึกอบรม ก็จะสามารถนำเอาความรู้มาปรับปรุงงานของตนเอง และงานในแผนกของตนเองใ้ เพราะการฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นความสนใจใ้การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานใ้มีจิตใจรักงาน และทำงานใ้โดยขะมักช้

ผู้เขียนมีความเห็นว่า การพัฒนาบุคคลใ้ในปัจจุบันของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย มีความจำเป็นที่จะต้องกระทำใ้พนักงานทุกระดับ เนื่องจากว่าโครงสร้างขององค์กรใ้มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมรับงานใ้ที่จะเพิ่มขึ้น มีใ้การปรับปรุงการแบ่งส่วนงานใ้เหมาะสม เพื่อใ้เกิดความคล่องตัวใ้การปฏิบัติงาน ฉะนั้นพนักงานทุกคนควรจะมีส่วนร่วมใ้การใ้ที่จะรับรู้ในงานต่าง ๆ ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อใ้การติดต่อประสานงานเป็นไปโดยราบรื่น วิธีการฝึกอบรมก็อาจจะแยกฝึกอบรมใ้แต่ละระดับ คือระดับผู้ำนวยการกอง ระดับหัวหน้าแผนก และระดับพนักงานทั่วไป โดยเฉพาใ้ในหน่วยงานใ้ที่จะเกิดขึ้นใหม่จำเป็นจะต้องพัฒนาบุคคลใ้ในองค์กรใ้มีความรู้ความสามารถใ้ทราบและเข้าใจงานใ้ที่เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นใ้การเตรียมบุคคลระดับหัวหน้า เขาทำงานใ้ในหน่วยงานใ้ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยสร้างขวัญและกำลังใจใ้การปฏิบัติงานแก่พนักงานใ้ในองค์กรควย เนื่องจากผู้บริหารใ้เ้มองเห็นความสำคัญใ้การปฏิบัติของพนักงาน และใ้ใ้โอกาสความก้าวหน้าใ้ในตำแหน่งหน้าที่การงาน แก่ผู้ใ้ใ้บังคับบัญชาใ้ที่ใ้มีความรู้ความสามารถ อันจะส่งผลใ้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นใ้การทำงาน แต่ขอควรระวังใ้ก็คือการเลื่อนและการโยกย้ายตำแหน่งงาน

ต้องกระทำด้วยความยุติธรรมอย่างที่สุด มิเช่นนั้นแล้วจะส่งผลเสียต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน การพัฒนาบุคคลก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์การเท่าที่ควร

ฉ. การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

การทางพิเศษแห่งประเทศไทย ควรจะมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) โดยละเอียดและสมบูรณ์ที่สุดของงานแต่ละอย่าง สำหรับใช้ในองค์การ เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของงานที่แท้จริงว่าเป็นอย่างไร งานแต่ละอย่างจะมีการประสานงานรวมมือกันกับหน่วยงานใด เพื่อให้พนักงานแต่ละคนจะได้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่แท้จริงของตนเองว่าควรจะรับผิดชอบในงานหน้าที่อะไรบ้างและก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะมีการจัดส่งคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละงานให้พนักงานแต่ละคนได้ทราบและตรวจเช็คถึงความถูกต้องของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ทำ และมีหน้าที่งานส่วนใดที่ใดทำนอกเหนือจากหน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติเป็นประจำก็ให้พนักงานเขียนบอกเพิ่มเติมลงในคำบรรยายลักษณะงานที่ส่งให้ นั้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารได้ทราบถึงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนทำงานกันเป็นอย่างไรบ้าง ทำมากหรือน้อยเพียงใด และจะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการเลื่อนการโยกย้าย เป็นไปอย่างถูกต้องยุติธรรมมากยิ่งขึ้น หน้าที่งานก็จะไม่ก้าวกายกัน ความขัดแย้งในระหว่างหน่วยงาน และตัวพนักงานกันเองก็จะลดน้อยลงไม่ ผู้บังคับบัญชาก็จะสามารถควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดียิ่งขึ้น

ช. การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานในการทางพิเศษแห่งประเทศไทย

การทางพิเศษแห่งประเทศไทย ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานเป็นพนักงานการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ในระดับปริญญาตรีขึ้นไปให้เหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมมากยิ่งขึ้น ควรจะใช้วิธีการสอบแข่งขันเหมือนเช่นในระดับอนุปริญญาลงไป เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้แสดงความรู้ความสามารถของตนออกมาไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ใดคะแนนการศึกษาสูง หรือต่ำก็ตาม ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถที่จะคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้

ความสามารถที่แท้จริง เข้ามาทำงานให้กับองค์กร

ข. การสนับสนุนวิศวกรไทย

การทางพิเศษแห่งประเทศไทย ควรให้การสนับสนุนบริษัทวิศวกรในประเทศไทย ที่เป็นคนไทยได้เขาร่วมดำเนินการเกี่ยวกับโครงการให้มากขึ้น เนื่องจากว่าวิศวกรไทยในปัจจุบันมีความสามารถไม่แพ้วิศวกรชาวต่างประเทศ แต่ขาดประสบการณ์ในงานเกี่ยวกับโครงการ หากได้เขาร่วมดำเนินงานกับบริษัทชาวต่างประเทศและได้เรียนรู้เทคโนโลยีต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ ชาวต่างประเทศก็จะทำให้วิศวกรไทยมีความสามารถมากยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นการเตรียมไว้สำหรับในอนาคตของการดำเนินงานตามโครงการในระยะต่อไปของประเทศไทย ซึ่งจะต้องขยายงานออกไป ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดที่ประสบปัญหาการจราจร ก็จะได้มีวิศวกรไทยที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เขาร่วมดำเนินงานได้ มีต้องพึ่งพาบริษัทของชาวต่างประเทศ ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงด้วย และยังเป็น การช่วยให้การพัฒนาประเทศ เป็นไปได้ดีขึ้น เนื่องจากมีวิศวกรไทยที่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยพัฒนาประเทศ อีกทั้งจะช่วยแก้ไขปัญหาคาราคาเข่ง วิศวกรที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์ในอนาคตอีกด้วย

ฉ. ความพร้อมของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้าง

จากปัญหาที่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างประสบอยู่ในการรับเหมาก่อสร้างทางด่วน ไม่ว่าจะเป็นการขาดแคลนแรงงาน การขาดแคลนวัสดุก่อสร้าง ภัยธรรมชาติ เช่น ฝนตก น้ำท่วม และอุบัติเหตุในการก่อสร้าง ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงานตามโครงการระบบทางด่วน ผู้รับเหมาเอง ควรมีการเตรียมการให้พร้อมในเรื่องแรงงาน และวัสดุก่อสร้าง ซึ่งจะเกิดการขาดแคลนเป็นช่วง ๆ แล้วแต่ภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง ผู้รับเหมาอาจจะต้องจ่ายค่าจ้างแรงงานให้สูงขึ้น เพื่อจูงใจคนงานให้อยู่ทำงานกับบริษัท และควรมีการจัดเตรียมวัสดุก่อสร้างให้เพียงพอเพื่อใช้ในการก่อสร้าง โดยอาจจะทำสัญญากับบริษัทที่ขายวัสดุก่อสร้าง และจ่ายเงินล่วงหน้า เพื่อเป็นการค้ำประกันการซื้อขาย ซึ่งจะทำให้บริษัทแน่ใจได้ว่ามีวัสดุที่ใช้ก่อสร้างทางอย่างพอเพียง ปัญหาในเรื่องนี้อาจจะลดน้อยลงไป สำหรับอุบัติเหตุในการก่อสร้าง เพื่อให้ถูกหลักวิธีการมากขึ้น ซึ่งในเรื่องนี้ทางบริษัทผู้รับเหมาเอง ได้กระทำไปอยู่แล้ว และทางบริษัทวิศวกรผู้ควบคุมงาน ก็ได้ติดตามผลการทำงานในเรื่องนี้ด้วย

สำหรับโครงการในระยะต่อไปของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยนั้น หากได้มีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการระยะแรก ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารงานและด้านการดำเนินงานตามโครงการ ให้มีประสิทธิภาพที่ดีแล้ว ก็จะช่วยให้ผลการดำเนินงานในระยะต่อไปเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานก็จะลดน้อยลงไปด้วยเช่นกัน