

สัมฤทธิ์ผลของการจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบราง
ในเขตกรุงเทพมหานคร : ศึกษากรณีการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย
Achievement of Project management of The Mass Rapid Transit
System in Bangkok Metropolitan Area.
Case Study: Mass Rapid Transit Authority of Thailand (MRTA)

ศิรินทร ภูจินดา*

Sirintorn Pujinda

สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น, ประเทศไทย

Bachelor of Public Administration Western University, Thailand

เอกพร รักความสุข**

Ekkaporn Rakkwamsuk

Email : psirintorn2444@gmail.com

Received : June 6, 2019

Revised : July 12, 2019

Accepted : August 8, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) การจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบรางของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ๒) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบรางของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย และ ๓) สัมฤทธิ์ผลในการจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบรางของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้างและแบบสนทนากลุ่ม วิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการถอดรหัสข้อมูลแบบอุปนัย เรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ แล้วนำเสนอด้วยวิธีการพรรณนา

ผลการวิจัยที่พบ ๑) การออกพระราชบัญญัติที่ไม่สนับสนุนกิจการรถไฟฟ้าก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวต่อการดำเนินงานเกิดข้อจำกัดทำให้ไม่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒) การบริหารงานของ

* นางสาวศิรินทร ภูจินดา Miss Sirintorn Pujinda นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น, ประเทศไทย A Student of Doctor of Philosophy Program, Bachelor of Public Administration Western University, Thailand

** อาจารย์ที่ปรึกษา รศ.ดร.เอกพร รักความสุข Advisor Assoc.Prof.Dr.Ekkaporn Rakkwamsuk

รฟม. ถูกแทรกแซงจากทางการเมืองและถูกควบคุมจากภาครัฐ ๓) ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้การเก็บค่าโดยสารและออกบัตรโดยสารไม่สามารถบูรณาการเข้าด้วยกันได้ส่งผลกระทบต่อประชาชนผู้ใช้บริการ ๔) การไม่เชื่อมต่อกันในระบบขนส่งสาธารณะระบบรางในแต่ละโครงข่าย ๕) ไม่สามารถบูรณาการร่วมกันกับระบบขนส่งมวลชนอื่นๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร ๖) สัมฤทธิ์ผลของการจัดการ ขึ้นอยู่กับระบบบริหารภายในของ รฟม. กับสภาพแวดล้อมภายนอก

คำสำคัญ : สัมฤทธิ์ผล, ขนส่งสาธารณะ, ระบบราง

Abstract

This dissertation is qualitative research, based on documentary data, in-depth interviews, and group discussions. The objectives of this research were to study 1) Public transport management system of the Mass Rapid Transit Authority of Thailand. 2) Problems and obstacles of public transport management system of Mass Rapid Transit Authority of Thailand. 3) Achievement of public transport project management of the Mass Rapid Transit Authority of Thailand.

The instruments used for data collection were semi-structured interview and group discussion forms. Analyzes were performed using inductive and systematic decoding techniques, and then presented with descriptive methods.

Findings of this research were: 1) The enactment of the legislative act does not support the electric vehicles industry leading to an inflexibility in operations, a limitation on the exercise of legal power and inefficiency in management. 2) The administration of MRTA is intervened by politics and controlled by the government. 3) The lack of co-ordination among related organizations prohibits the integration of the fare collection and the ticket issuance processes which adversely affects the passengers. 4) The mass rapid transit networks are not interlinked. 5) The lack of integration with the public transportation system in Bangkok Metropolitan area. (6) The achievement of the management relies on the internal administration within MRTA and external environment

Keywords : Achievement, Mass Rapid, Transit System

บทนำ

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย หรือ รฟม. (Mass Rapid Transit Authority of Thailand: MRTA) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ซึ่งก่อตั้งครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. ๒๕๓๕ ในชื่อ “องค์การรถไฟฟ้ามหานคร” มีชื่อเรียกภาษาอังกฤษ Metropolitan Rapid Transit Authority โดยจัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การรถไฟฟ้ามหานคร พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๑ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๓๕ มีวัตถุประสงค์เพื่อการจัดระบบขนส่งมวลชนในกรุงเทพมหานครปริมณฑล และจังหวัดอื่นโดยใช้รถไฟฟ้า ต่อมามีการออกพระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๔๓^๑ และได้เปลี่ยน “องค์การรถไฟฟ้ามหานคร” เป็น “การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย” (Mass Rapid Transit Authority of Thailand) และยังให้อำนาจหน้าที่ รฟม. เพิ่มขึ้นหลายอย่าง เช่น สามารถหารายได้ทางอื่นนอกจากค่าโดยสาร และพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกได้ตามความจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์แก่การบริการรถไฟฟ้า รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการรถไฟฟ้าในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล และอาจดำเนินกิจการรถไฟฟ้าในจังหวัดอื่นตามที่จะได้มีพระราชกฤษฎีกากำหนดให้อำนาจด้วย^๒ การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยได้เปิดบริการเดินรถไฟฟ้าใต้ดินใช้ชื่อว่า “รถไฟฟ้ามหานคร” หรือ รฟม. ซึ่งได้แบ่งเป็นสายเดินรถ ดังนี้

๑. รถไฟฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล (สายสีน้ำเงิน) เป็นสัมปทานของ บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ช่วงหัวลำโพง-บางซื่อ เปิดใช้เมื่อ พ.ศ. ๒๕๔๗ ส่วนที่ต่อขยายช่วงบางซื่อ-เตาปูน เปิดใช้เมื่อ พ.ศ. ๒๕๖๐

๒. รถไฟฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรม (สายสีม่วง) เป็นโครงการที่ รฟม. เป็นผู้ดำเนินการเอง โดยช่วงบางใหญ่ - เตาปูน เปิดใช้เมื่อ พ.ศ. ๒๕๕๙ โดย รฟม. ได้ว่าจ้าง บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้เดินช่วงเตาปูน - ราษฎร์บูรณะ อยู่ระหว่างการประมูลหาผู้รับเหมา

๓. รถไฟฟ้ามหานคร สายสีส้ม (บางขุนนนท์-มีนบุรี) โดยแบ่งเป็นช่วงมีนบุรี-ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย อยู่ระหว่างการก่อสร้างตามสัญญาที่ ๑-๖ ส่วนช่วงศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย - บางขุนนนท์ อยู่ระหว่างการออกแบบรายละเอียด

๔. รถไฟฟ้ามหานคร สายสีชมพู (เส้นทางแคราย-มีนบุรี) เป็นสัมปทานของ บริษัท นอร์ทเทิร์น บางกอกโมโนเรล จำกัด อยู่ระหว่างการเตรียมการก่อสร้าง

^๑ พระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๔๓, ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๑๗ ตอนที่ ๑๑๔ ก, (๑ ธันวาคม ๒๕๔๓), หน้า ๑.

^๒ การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย, การกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีงบประมาณ ๒๕๕๘-๒๕๖๔, (กรุงเทพมหานคร: การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๗), หน้า ๑.

๕. รถไฟฟ้ามหานคร สายสีเหลือง (ช่วงลาดพร้าว-สำโรง) เป็นสัมปทานของ บริษัท อีสเทิร์น บางกอก โมโนเรล จำกัด อยู่ในระหว่างการเตรียมการก่อสร้าง

นอกจากนี้ รฟม. ยังได้รับหน้าที่ในการก่อสร้างส่วนต่อขยายของรถไฟฟ้าบีทีเอสสายสุขุมวิทหรือรถไฟฟ้ามหานครสายสีเขียวอ่อน (ช่วงลำลูกกา-สมุทรปราการ) ต่อจากกรุงเทพฯ อย่างไรก็ตาม เมื่อการก่อสร้างแล้วเสร็จก็จะตกเป็นทรัพย์สินของกรุงเทพฯ ตามมติของคณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการความสงบแห่งชาติ ตั้งแต่โครงการรถไฟฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล (หัวลำโพง-บางซื่อ) ซึ่งเป็นโครงการรถไฟฟ้าใต้ดินสายแรกได้เปิดให้บริการเดินรถเมื่อวันที่ ๓ กรกฎาคม ๒๕๔๗ จนถึงวันนี้ก็ย่างเข้าสู่ปีที่ ๑๒ แล้ว จากนั้น รฟม. ก็ได้ก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าตามแผนงานในอีกหลายเส้นทาง เพื่อรองรับกับการขยายตัวของสังคมเมืองและตอบสนองความต้องการผู้ใช้บริการ เพื่อให้ครอบคลุมทุกพื้นที่และเชื่อมต่อไปยังเขตปริมณฑลให้ได้มากที่สุด ในการดำเนินการมีหลากหลายประเด็นที่ส่งผลให้การพัฒนาระบบการขนส่งมวลชนมีความไม่ต่อเนื่อง ประเด็นสำคัญในเชิงนโยบายสาธารณะอยู่ที่การกำหนดให้ระบบรถไฟ เป็นระบบที่จะต้องมีการบริหารที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพด้านกำไรและขาดทุน ในกรณีของ รฟม. ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่รับหน้าที่ภาระหลักในการพัฒนาโครงข่ายรถไฟฟ้าในกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยที่ต้นทุนในการพัฒนาจะถูกผูกให้เป็นภาระหนี้สินของ รฟม. ในช่วงต้นที่เป็นผู้พัฒนาโครงข่าย ก็จะถูกเปลี่ยนเป็นผู้ให้บริการ โดยที่การเปลี่ยนถ่ายนั้นต้องการความยืดหยุ่นและการสนับสนุนจากรัฐเพื่อรับภาระในการให้บริการต่อประชาชนในระยะยาว

ปัจจุบันโครงข่ายระบบขนส่งมวลชนทางรางก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้จากปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มเติมเส้นทางจากหลายรัฐบาล การผลักดันตามนโยบายทั้งของกระทรวงคมนาคมและสำนักนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) รวมไปถึงความคิดเห็นที่ไม่เป็นทิศทางเดียวกันภายในองค์กรปัญหาที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งในการพัฒนาระบบการขนส่งมวลชน ก็คือ พ.ร.บ. ร่วมทุนของรัฐที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินการทั้งนี้เพราะผู้ที่ออก พ.ร.บ. ร่วมทุนของรัฐ ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารที่ไม่เคยลงลึกถึงการดำเนินงานและการปฏิบัติ จนทำให้กระบวนการต่างๆ มีความล่าช้า เช่น กรณีการเชื่อมต่อสถานีสายสีน้ำเงินกับสายสีม่วง ช่วงบางซื่อถึงเตาปูน เป็นกรณีศึกษาที่ผู้กำหนดนโยบายต้องจดจำว่าสร้างความเดือดร้อนให้กับประชาชนและผู้สัมปทานเดินรถ ผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมาคือ การที่ไม่สามารถเดินทางต่อไปยังโครงข่ายที่เชื่อมต่อได้ จึงทำให้ไม่ได้รับความนิยมใช้บริการจากประชาชน ซึ่งผลกระทบเกิดขึ้นที่เป็นลูกโซ่นี้ รัฐบาลจึงจำเป็นต้องใช้ ม.๔๔ ในการแก้ไขแก้ปัญหาเพื่อลดแรงกดดันจากประชาชนผู้ใช้บริการ^{๑)}

^{๑)} การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย, รายงานประจำปี ๒๕๕๙, (กรุงเทพมหานคร: การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย), หน้า ๙๙.

ปัญหาเรื่องงบประมาณที่ไม่เพียงพอในการพัฒนาระบบก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งของความล่าช้าในการพัฒนาระบบรางซึ่งต้องใช้งบประมาณที่สูงในการก่อสร้างรวมทั้งการจัดซื้อจัดหาขบวนรถ แม้การรถไฟแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบต่อเส้นทางของระบบรางมากที่สุดในสามหน่วยงานหลักของประเทศจะพยายามอย่างเต็มที่ แต่การขาดงบประมาณที่เพียงพอจึงทำให้ไม่สามารถพัฒนาระบบและการบริการได้ทันต่อความต้องการที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ตามปรากฏการณ์ดังกล่าว เห็นได้ว่ารถไฟฟ้ามหานครเป็นโครงการขนส่งสาธารณะขนาดใหญ่ที่เกี่ยวกับการพัฒนาและเป็นผลประโยชน์ของประเทศ ซึ่งโครงการเป็นลักษณะโครงการการแก้ปัญหาการจราจรในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ปัจจุบันรถไฟฟ้ามหานครเป็นระบบขนส่งมวลชนที่มีผู้ใช้บริการมากที่สุดประเภทหนึ่งของระบบขนส่งระบบราง ดังนั้นด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าการจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบรางในเขตกรุงเทพมหานครกรณีของการรถไฟฟ้ามหานครขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยจะมีการจัดการโครงการอย่างไร ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการโครงการมีอะไรบ้าง และสัมฤทธิ์ผลในการจัดการโครงการเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาการจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบรางของการรถไฟฟ้ามหานครขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย
๒. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบรางของการรถไฟฟ้ามหานครขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย
๓. เพื่อศึกษาสัมฤทธิ์ผลของการจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบรางของการรถไฟฟ้ามหานครขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ^๔ โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๒๕ คน แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจำนวน ๕ คนและกลุ่มประชาชนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน ๒๐ คน ประกอบด้วยผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย MRT๑๐ คน และผู้ใช้บริการรถไฟฟ้ากรุงเทพบีทีเอส ๑๐ คน

เครื่องมือเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้างเพื่อการสัมภาษณ์แบบกึ่งเป็นทางการต่อผู้บริหารระดับสูงจำนวน ๕ คนและแบบสนทนากลุ่มสำหรับเก็บข้อมูลจากประชาชนผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าในเขตกรุงเทพฯ จำนวน ๒๐ คน

^๔ เอกพร รักความสุข, การวิจัยเชิงคุณภาพ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เดือนตุลา จำกัด, ๒๕๕๙), หน้า ๑๕๘.

การวิเคราะห์ผู้วิจัยใช้เทคนิคการถอดรหัสข้อมูลด้วยการลดทอนขนาดของข้อมูลแล้วจึงได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ในแบบอุปนัยโดยการนำข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ เรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นจึงตีความประกอบกับการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยทำการเชื่อมโยงความสัมพันธ์และหารูปแบบของความสัมพันธ์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วอภิปรายผลตามแนวคิด ทฤษฎี สร้างข้อสรุปและข้อเสนอแนะแล้วนำเสนอด้วยวิธีการพรรณนา

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผลการวิจัยดังนี้

๑. การจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบรางการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

๑) การให้บริการตามโครงข่ายระบบรางแก่ประชาชน รฟม. ได้กำหนดแนวทางในการให้บริการตามโครงข่ายระบบรางจึงได้มีการตั้งวิสัยทัศน์ว่า “เป็นองค์กรหลักในการจัดให้มีบริการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่มีประสิทธิภาพและครบวงจรเพื่อได้ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน” และเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน คือ

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาและบริหารโครงข่ายรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนอย่างครบวงจรโดยมีการพัฒนาระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพพัฒนาระบบเชื่อมต่อการเดินทางและค่าโดยสารอย่างบูรณาการและการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การบริหารจัดการทางการเงินและการสร้างรายได้จากการพัฒนาบริการและธุรกิจต่อเนื่องโดยบริหารจัดการทางการเงินและการลงทุนพัฒนาธุรกิจต่อเนื่องตามวิถีชีวิตของผู้ใช้บริการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การบริการผู้โดยสารและการพัฒนาคุณภาพชีวิตจากการดำเนินโครงการโดยการรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อมมีส่วนร่วมพัฒนาเมืองคุณภาพชีวิตประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาฐานความรู้และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีสมรรถนะสูงโดยการเสริมสร้างองค์ความรู้พัฒนาบุคลากรพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานและการตัดสินใจเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานสร้างความแข็งแกร่งภายในองค์กร

ทั้งนี้การให้บริการตามโครงข่ายระบบรางของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยมีปัจจัยที่มีผลกระทบหลักต่อกิจการดังนี้

ด้านภารกิจหลักการก่อสร้างรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงและใช้ระยะเวลานาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลจึงมักจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่เกี่ยวข้อง ทำให้โครงการล่าช้า อีกทั้งการก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ในเมืองจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้งรัฐและเอกชน การพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ จึงนานกว่าจะได้ข้อยุติ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานให้ได้ตามแผน

ด้านการปฏิบัติการและบริการลูกค้าความสะดวก ความรวดเร็ว ความตรงต่อเวลา ความปลอดภัย ระบบตั๋วโดยสารร่วมและการเชื่อมต่อการเดินทาง เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ใช้บริการคาดหวัง แต่ทุกวันนี้ รฟม. ยังไม่สามารถเชื่อมต่อสถานีกับชุมชน กับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ รวมถึงเชื่อมต่อกิจกรรมอื่นได้เท่าที่ควร เพราะลักษณะสถานีเป็นเหมือนสถานีที่ลอยขึ้นมาจากพื้นที่เดิม ขาดการเชื่อมโยงแม้กระทั่งทางเดินซึ่งความจริงควรต้องมีการเชื่อมพื้นที่ให้มากกว่านี้ เช่น ความต้องการในทางเดินที่ห่างจากสถานีรถไฟฟ้า ๔๐๐-๕๐๐ เมตร ทั้งโรงเรียน โรงพยาบาล สถานที่ราชการ แม้กระทั่งศูนย์การค้าใครจะลงทุน ซึ่งถ้าไม่มีการวางแผน ก็จะมีการเกี่ยงกัน สุดท้ายก็จะให้ รฟม. ลงทุน แต่ถ้าดูในต่างประเทศ พบว่า หากหน่วยใดได้ประโยชน์ อาจต้องมีการลงทุนร่วมกัน

ด้านทรัพยากรบุคคลการวางแผนอัตรากำลัง และการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี มีความสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้ความสามารถในการสรรหาและรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ รฟม. มีโครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนใน ๕ เส้นทาง จึงจำเป็นต้องเพิ่มอัตรากำลังให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม เมื่อสิ้นสุดโครงการก่อสร้างในอีก ๑๐ ปี ข้างหน้า ก็จะทำให้อัตรากำลังคนลดลง และการที่ รฟม. ได้เน้นการให้บริการโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การให้มีส่วนร่วม การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงให้ความสำคัญต่อการป้องกันและลดผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ทำให้ทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกิจการ

๒) แนวโน้มในอนาคตการศึกษาโครงการศึกษาปรับแผนแม่บทระบบขนส่งมวลชนทางรางในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) การวิเคราะห์โดยใช้แบบจำลองการเดินทางพบว่า หากไม่มีการก่อสร้างรถไฟฟ้า สัดส่วนของการใช้ยานพาหนะส่วนบุคคลจะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ ๕๔.๗ ในปี พ.ศ.๒๕๕๑ เป็นร้อยละ ๖๐.๘ ในปี พ.ศ.๒๕๗๒ การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การเดินทางโดยรถยนต์ส่วนบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยรถยนต์ที่จดทะเบียนในกรุงเทพฯ เพิ่มขึ้นจาก ๙๘๗,๙๙๙ คัน ในปี พ.ศ.๒๕๓๕ เป็น ๔,๐๑๓,๕๑๙ คัน ในปี พ.ศ.๒๕๕๘ ขณะที่ผู้ใช้รถโดยสารขสมก. ลดลงจาก ๔,๐๗๓,๘๘๓ คน/วัน ในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ เหลือ ๑,๐๒๒,๕๘๙ คน/วัน ในปี พ.ศ.๒๕๕๔ แต่พบว่าผู้ใช้โดยสารระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ (บีทีเอส) เพิ่มขึ้นจาก ๑๔๘,๖๔๑ คน/วัน ในปี พ.ศ.๒๕๔๒ เป็น ๖๒๒,๔๕๑คน/วัน ในปี พ.ศ.๒๕๕๘

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า แม้การเดินทางโดยยานพาหนะส่วนบุคคลมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นตามจำนวนรถที่จดทะเบียน ในขณะที่การเดินทางด้วยรถโดยสารสาธารณะได้ลดลง แต่การเดินทางโดยระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะความเร็วและตรงเวลาของรถไฟฟ้า รวมถึงรูปแบบการใช้ชีวิตของคนในลักษณะของสังคมเมืองที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้หากมีการปรับปรุงการบริการให้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดให้มีตัวร่วมระหว่างรถไฟฟ้า กับระบบขนส่งอื่นๆ หรือการปรับปรุง

สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ โดยเฉพาะการขยายเส้นทางให้ครอบคลุมพื้นที่ รวมทั้งจัดให้มีบริการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ก็จะทำให้การใช้บริการรถไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสามารถแก้ไขปัญหาจราจรติดขัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) นโยบายการพัฒนาการขนส่งสาธารณะระบบรางการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย การพัฒนาระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสาธารณะนั้นต้องมีกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไปการที่เป็นโครงการใหญ่และต้องอาศัยเงินลงทุนสูง รัฐบาลจึงได้วางแผนไว้ ๒ ทางเลือก ทางเลือกแรก รัฐบาลเป็นผู้ลงทุนทั้งหมด หรือทางเลือกที่สอง รัฐบาลลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและให้เอกชนสัมปทานซึ่งแต่ละทางเลือกเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพราะผลลัพธ์จะมีทั้งผลประโยชน์และความสูญเสียควบคู่กันและมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างสาธารณชนกับการเมืองอย่างมาก โดยผลกระทบของโครงการระบบการขนส่งมวลชนสาธารณะต่างๆ มีดังนี้ (๑) ผลกระทบต่อผู้โดยสารทั้งเส้นทางในปัจจุบันและเส้นทางอนาคต ซึ่งต้องพิจารณาทั้งระบบก่อนจะมีโครงการใหม่ ว่าสามารถรองรับความต้องการของประชาชนได้เพียงใด (๒) ผลกระทบต่อชุมชนจะมีผลทำให้เกิดผลกระทบต่อประชาชนที่อาศัยถูกเวนคืนที่ดิน และขณะก่อสร้างโครงการจะป้องกันไม่ให้เกิดมลพิษต่อชุมชนเหล่านี้ได้เพียงใด (๓) ผลกระทบต่อสังคมคือเมื่อได้นำนโยบายสาธารณะมาใช้แล้วทำให้เกิดผลประโยชน์และเป็นการกระจายผลประโยชน์ต่อสังคมและกลุ่มประชากรเพียงใด

๒. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบรางการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

๑) พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การรถไฟฟ้ามหานคร พ.ศ. ๒๕๓๕ มีบทบัญญัติที่ไม่เพียงพอต่อการให้บริการขนส่งมวลชนด้วยระบบรถไฟฟ้า รวมทั้งการดูแลรักษาและความปลอดภัยสาธารณะ การออกพระราชบัญญัติที่ไม่สนับสนุนกิจการรถไฟฟ้า ก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวต่อการดำเนินงาน เกิดข้อจำกัดในการใช้อำนาจตามกฎหมาย ไม่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) การแทรกแซงการบริหารงานของฝ่ายการเมืองถือเป็นผลกระทบทางตรง และเนื่องจาก รฟม. เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือของภาครัฐในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ การเข้าแทรกแซงการเมืองทำให้ไม่สามารถบริหาร หรือจัดการกับองค์การได้อย่างเหมาะสม หรือเกิดประสิทธิภาพต่อประชาชนที่ใช้บริการได้อย่างแท้จริง

๓) การขาดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพราะรูปแบบการให้บริการและจัดเก็บค่าโดยสาร การบริหารจัดการรายได้ของแต่ละรายมีความแตกต่างกัน และไม่สามารถประสานงานกันเพื่อหาข้อสรุปได้ ทำให้ไม่สามารถนำมาผสานประโยชน์ซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่าและเกิดประสิทธิภาพในการบริการประชาชนอย่างยั่งยืนต่อไป

๔) ปัญหาการเชื่อมต่อกันในระบบขนส่งสาธารณะระบบรางและการขนส่งโดยสารทั้งระบบในทุกรูปแบบ เพราะประชาชนจะแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุด ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดในการเดินทางดังนั้น ศูนย์กลางของระบบขนส่งมวลชนจึงต้องอยู่ใกล้ศูนย์กลางเมือง เพื่อให้สามารถไปถึงเป้าหมายได้ง่ายที่สุด สะดวกที่สุด เพื่อลดความเสี่ยงและเวลาที่เสียไปกับการรอให้เหลือน้อยที่สุด

๕) ปัญหาการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการวางแผนและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้เกิดโครงข่ายคมนาคมขนส่งระบบรางที่ครอบคลุมระบบการขนส่งทั้งในเมืองและระหว่างเมืองการพัฒนาพื้นที่รอบสถานีให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาโครงข่ายรถไฟฟ้าให้สอดคล้องกับการเติบโตของเมือง

๓. สัมฤทธิ์ผลของการจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบรางการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย สัมฤทธิ์ผลของการจัดการ การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และเป้าหมายการจัดการระบบบริหารภายใน รฟม. กับสภาพแวดล้อมภายนอก การใช้นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยใช้หลักธรรมาภิบาล^๕ เพื่อขับเคลื่อนกิจการขององค์กรซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับปฏิบัติงานได้อย่างยึดมั่นในคุณภาพ โปร่งใส ซื่อสัตย์ ตรวจสอบได้ น่าเชื่อถือและมีความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายตลอดจนเกิดการสร้างวัฒนธรรมที่ดีใน รฟม. อันจะส่งผลต่อการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนแก่องค์กรจากแนวทางและมาตรการในการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกิจการของ รฟม.

ตามมติคณะรัฐมนตรีจึงได้กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ดังนั้น แนวทางและมาตรการในการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการของ รฟม. จึงมีมาตรการในการดำเนินการ ๒ ระยะ ดังนี้

๑) มาตรการดำเนินการระยะสั้นการปรับรูปแบบองค์กรและการดำเนินงาน รฟม. ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรภายในและระบบการประเมินประสิทธิภาพภายในเพื่อแบ่งแยกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนและการหารายได้เพื่อจะให้ได้สามารถแยกแยะและประเมินแต่ละหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ รฟม. สามารถนำเสนอประสิทธิภาพการทำงาน และอธิบายให้เห็นถึงความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในส่วนต่าง ๆ ได้ประกอบด้วย

๑. การเพิ่มผู้โดยสาร เป้าหมายหลักเป็นการพัฒนาและบริหารระบบเพื่อให้สามารถดึงดูดผู้ใช้รถยนต์ส่วนบุคคลให้มาใช้รถไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้น

^๕ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เดือนตุลา จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๕.

๒. การพัฒนาระบบ Feeder และ Park and Ride รฟม. จัดตั้งคณะทำงานพิเศษเพื่อดำเนินงานการพัฒนาทำให้มีความสะดวกในการให้บริการผู้โดยสารในการเข้าถึงสถานีได้รวดเร็วและมีค่าโดยสารที่เชื่อมต่อกับรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน

๓. การเพิ่มรายได้จากส่วนภาคธุรกิจ Non-fare Revenue ทั้งนี้ รฟม. เพิ่มประสิทธิภาพและผลักดันให้เกิดการสร้างรายได้ที่การให้เช่าพื้นที่ร้านค้า ค่าโฆษณา เป็นต้น

๔. การพัฒนาจุดเชื่อมต่อสถานี รฟม. ต้องปรับปรุงจุดเข้าออกที่เชื่อมต่อกับสถานีโดยเพิ่มการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและเจ้าของแหล่งกิจกรรมบริเวณสถานี เพราะการพัฒนาจุดเชื่อมต่อจะเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญการลดข้อจำกัดของการใช้ที่ดินจากการเวนคืน

๒) มาตรการระยะยาวการพัฒนาแบบ Transit Oriented Development: TOD ได้แก่ แนวทางการพัฒนาควบคู่ระหว่างแหล่งกิจกรรม อสังหาริมทรัพย์และระบบรถไฟฟ้า ซึ่งเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมสำเร็จในหลายประเทศ โดยที่กลไกสำคัญคือการพัฒนาแบบควบคู่เพื่อให้องค์กรที่ลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านรถไฟฟ้าสามารถได้รับผลตอบแทนจากมูลค่าที่ดินและโอกาสในการพัฒนาโดยรอบสถานีและตามแนวเส้นทาง ซึ่งรายได้ดังกล่าวจะสามารถใช้ในการลงทุนพัฒนาโครงข่าย และสนับสนุนการเดินทางต่อไปได้ในระยะยาว ในขณะเดียวกัน สถานีที่เป็นแหล่งกิจกรรมหรือที่พักอาศัยจะสร้างแรงดึงดูดให้มีการใช้ระบบรถไฟฟ้าเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเดินทางจากรถยนต์ไปยังการเดินทางโดยรถไฟฟ้าในรูปแบบที่ยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยสัมฤทธิ์ผลของการจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบรางในเขตกรุงเทพมหานคร ศึกษากรณี การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยผู้วิจัยจึงได้ทำการอภิปรายผลการวิจัยตามลำดับความสำคัญประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ ๑ การจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบรางการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

๑. การให้บริการตามโครงข่ายระบบรางแก่ประชาชน รฟม. กำหนดแนวทางในการให้บริการตามโครงข่ายระบบราง มีวิสัยทัศน์ว่า “เป็นองค์กรหลักในการจัดให้มีบริการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่มีประสิทธิภาพและครบวงจรเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน” และเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด จึงมีการจัดทำยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน คือ

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาและบริหารโครงข่ายรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนอย่างครบวงจร

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การบริหารจัดการทางการเงินและการสร้างรายได้จากการพัฒนาบริการและธุรกิจต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การบริการผู้โดยสารและพัฒนาคุณภาพชีวิตจากการดำเนินโครงการ
 ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาฐานความรู้และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีสมรรถนะสูง
 การบริหารจัดการนี้สอดคล้องตามหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่คณะกรรมการข้าราชการ
 พลเรือน^๖ ได้กำหนดว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก
 การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่
 เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดโดยผลสัมฤทธิ์ คือผลผลิตบวกผลลัพธ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ
 ทวีป ชัยสมภพ^๗ ที่พบว่า รพม. มีการดำเนินการพัฒนาระบบบริการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดทำแผนการ
 จัดการความรู้ การฝึกอบรมกระบวนการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรใน องค์กร การศึกษาเยี่ยมชม ดูงาน
 องค์กรที่ประสบความสำเร็จ และจัดทำองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากนี้ ก็ยัง
 ได้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับการจัดการความรู้ ขณะเดียวกันการดำเนินการ
 ด้านนี้ของ รพม. ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอำนวยการ เดชชัยศรี และสุทธิพงษ์ ศรีวิชัย^๘ ที่วิจัยเรื่องทักษะ
 การบริหารมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพุทธ ซึ่งผลการศึกษาด้านการวางแผนพบว่า การบริหารมนุษย์สัมพันธ์
 ในการวางแผนนี้สามารถพิจารณาได้ว่า การวางแผนเพื่อการบริหารองค์การของพระพุทธเจ้าท่านั้น มีการใช้
 วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์การคณะสงฆ์ไว้อย่างชัดเจน จึงเป็นเหตุให้
 พระพุทธศาสนาประดิษฐานมั่นคงและเจริญเติบโตขึ้นมาได้เพราะวิสัยทัศน์ของพระพุทธเจ้าท่านั้นเอง

สังคมในปัจจุบันการอยู่ร่วมกันถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะนำพาให้มีเจริญก้าวหน้า บุคคลในสังคม
 จะต้องมีความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสามัคคีปรองดอง ช่วยเหลือกันให้มีความ
 สงบสุขในสังคม ในทางพระพุทธศาสนาที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสหลักธรรมที่จะเป็นแนวทางในการเสริมสร้าง
 ความสามัคคีกัน การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคม ๖ ประการด้วยกัน คือ สาราณียธรรม ๖^๙
 หมายถึง ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึง ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน ธรรมที่ทำให้เกิดความสามัคคี
 หลักการอยู่ร่วมกัน ได้แก่

^๖ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน
 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๕), หน้า ๘.

^๗ ทวีป ชัยสมภพ, การศึกษาและจัดทำโครงการเสริมขีดความสามารถในการเป็นองค์กรชั้นนำด้านการพัฒนา
 ระบบรถไฟฟ้ามหานครของประเทศไทย, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์,
 ๒๕๕๕), หน้า ๓๘.

^๘ อำนวยการ เดชชัยศรี และสุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, ทักษะการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพุทธ, วสารมหาจุฬาลงกรณ์
 ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (มกราคม – มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๕๘.

^๙ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงขยายความ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๔๓๑.

๑. เมตตาทายกรรม คือช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจแสดงกิริยาอาการสุภาพเคารพนับถือกัน

๒. เมตตาวิจารณ์กรรม คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์สั่งสอนแนะนำตักเตือนด้วยความหวังดีกล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน

๓. เมตตาผกผันกรรม คือตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

๔. สาธารณโภคิตาได้สิ่งของใดก็มาแบ่งปันกัน คือเมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อยก็ไม่หวงไว้ผู้เดียว นำมาแบ่งเฉลี่ยแจกจ่าย ให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน

๕. สีสสามัญญตา คือมีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

๖. ทิฐีสสามัญญตา คือมีความเห็นชอบร่วมกัน เป็นบ่อเกิดแห่งความสำเร็จทั้งปวง เป็นสิ่งที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าได้อย่างดี

๒. นโยบายการพัฒนาการขนส่งสาธารณะระบบรางการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย การพัฒนาระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสาธารณะนั้น ต้องมีกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไปการที่เป็นโครงการใหญ่และต้องอาศัยเงินลงทุนสูง รัฐบาลจึงได้วางแผนไว้ ๒ ทางเลือก โดยที่ทางเลือกแรก รัฐบาลเป็นผู้ลงทุนทั้งหมด หรือทางเลือกที่สอง รัฐบาลลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและให้เอกชนสัมปทานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอานัญชัย รัตตกุล^{๑๐} ที่พบว่า วิวัฒนาการของการกำหนดนโยบายการนำระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสาธารณะมาใช้ได้แบ่งออกเป็น ๓ ยุค คือ ยุคก่อนการรัฐมีนโยบายให้เอกชนลงทุนและการจัดการเอง ส่วนภาครัฐทำหน้าที่เพียงอำนวยความสะดวกในเรื่องของพื้นที่การก่อสร้างเส้นทางและอยู่ซ่อมบำรุง เพราะภาครัฐตระหนักถึงความเสี่ยงในการลงทุน ต่อมายุคเริ่ม รัฐเริ่มเห็นความสำคัญของนโยบายการนำระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสาธารณะมาใช้แก้ไขปัญหาจราจรมากยิ่งขึ้น จึงมีการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานโดยรัฐรับผิดชอบในการลงทุนดำเนินงานโครงสร้างเส้นทางใต้ดินและให้เอกชนรับสัมปทานการดำเนินงานด้านระบบ และในยุคดำเนินการซึ่งเป็นยุคที่มีการปรับปรุงแผนงานเพื่อการดำเนินงานในลักษณะเป็นโครงข่าย มีการจัดตั้งองค์การใหม่ระดับชาติเพื่อควบคุมและการจัดการงานขนส่งมวลชนสาธารณะทั้งหมดและเชิญชวนให้เอกชนร่วมดำเนินการในลักษณะโครงการเบ็ดเสร็จซึ่งแต่ละทางเลือกเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพราะผลลัพธ์จะมีทั้งผลประโยชน์และความสูญเสียควบคู่กันไปและมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างสาธารณชนกับการเมือง

^{๑๐} อานัญชัย รัตตกุล, นโยบายการขนส่งมวลชนของประเทศไทย: กรณีศึกษาการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสาธารณะ, *ดัชนีนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ฉบับพิมพ์* (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑), หน้า ๓๕๘.

อย่างมาก โดยเฉพาะผลกระทบต่อชุมชนจะมีผลทำให้เกิดผลกระทบต่อประชาชนที่อาศัยอยู่เดิมในบริเวณที่จะต้องถูกเวนคืนที่ดินเพื่อก่อสร้างโครงการนั้นมาน้อยเพียงใด ขณะเดียวกันในการก่อสร้างโครงการจะป้องกันไม่ให้เกิดมลพิษทางเสียง ทางอากาศและทัศนียภาพต่างๆ และผลกระทบต่อสังคม คือเมื่อได้นำนโยบายสาธารณะมาใช้แล้วทำให้เกิดผลประโยชน์และเป็นการกระจายผลประโยชน์ต่อสังคมและกลุ่มประชากรเพียงใด เช่น ความไม่เป็นธรรมต่อสาธารณชนในกลุ่มที่อยู่พื้นที่อื่นที่โครงข่ายไม่สามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง

วัตถุประสงค์ข้อ ๒ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบราง การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การรถไฟฟ้ามหานคร พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้มีบทบัญญัติที่ไม่เพียงพอต่อการให้บริการขนส่งมวลชนด้วยระบบรถไฟฟ้า รวมทั้งการดูแลรักษาและด้านความปลอดภัยสาธารณะ การออกพระราชบัญญัติที่ไม่สนับสนุนกิจการรถไฟฟ้า ได้ก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวต่อการดำเนินงาน เกิดข้อจำกัดในการใช้อำนาจตามกฎหมาย ที่ไม่สามารถจะให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพขณะที่การแทรกแซงในการบริหารงานของฝ่ายการเมือง ถือเป็นผลกระทบทางตรงและเนื่องจากการที่ รฟม. เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือของภาครัฐในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ การเข้าแทรกแซงการเมืองทำให้ไม่สามารถบริหาร หรือจัดการกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม หรือเกิดประสิทธิภาพต่อประชาชนที่ใช้บริการได้อย่างแท้จริงซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสวิต มัคราช^{๑๑} ที่เปรียบเทียบการบริหารเชิงพุทธกับหลักธรรมาภิบาล แล้วพบว่าการบริหารเชิงพุทธเป็นหลักการบริหารตน บริหารคน และการบริหารงาน ผู้ใดก็ตามที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นกิจการใดก็ตาม พึงรับรู้และประพฤติปฏิบัติ หากต้องการให้การบริหารและผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายในการทำงาน มีความสุข และบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งองค์กรเกิดผลดีที่ได้ทั้งตน คน และงานประสบความสำเร็จด้วยดี^{๑๒} ขณะที่หลักธรรมาภิบาลให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรมและจริยธรรม เนื่องจากการบริหารและการจัดการทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนประสบกับภาวะวิกฤติอันเกิดจากการทุจริตที่ระบอบออกไปอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ความไม่รับผิดชอบต่อสังคมหรือส่วนรวม คำนึงแต่ประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง อันเป็นการบริหารจัดการที่ขาดคุณธรรมและจริยธรรม

^{๑๑} สวิต มัคราช, ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารเชิงพุทธกับหลักธรรมาภิบาล, **วิทยานิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๗๙-๘๐.

^{๑๒} บุญทัน ดอกไทยสง สุริยา รักษาเมือง และ ประเวศน์ มหารัตนสกุล, การบูรณาการพุทธธรรมเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานภาครัฐอย่างลุ่มลึกในการศึกษาระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน, **วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์** ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (เมษายน-มิถุนายน) : ๗๓.

วัตถุประสงค์ข้อ ๓ สัมฤทธิ์ผลของการจัดการโครงการขนส่งสาธารณะระบบรางรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย สัมฤทธิ์ผลของการจัดการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และเป้าหมายการจัดการระบบบริหารภายใน รฟม. กับสภาพแวดล้อมภายนอก การใช้นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยใช้หลักธรรมาภิบาล จากแนวทางและมาตรการในการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกิจการของ รฟม. ตามมติคณะรัฐมนตรี จึงได้กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) ซึ่งถือเป็นกรอบในการบริหารจัดการจึงมีมาตรการในการดำเนินการ ๒ ระยะ ดังนี้

๑. มาตรการดำเนินการระยะสั้น รฟม. ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรภายในและระบบการประเมินประสิทธิภาพภายใน^{๑๓} เพื่อแบ่งแยกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนและการหารายได้เพื่อสามารถแยกแยะและประเมินแต่ละหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ที่ประกอบด้วยการเพิ่มผู้โดยสาร การพัฒนาระบบ Feeder และ Park and Ride เป้าหมายหลักเป็นการพัฒนาและบริหารระบบเพื่อให้สามารถดึงดูดผู้ใช้รถยนต์ส่วนบุคคลให้มาใช้รถไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งปัจจัยสำคัญคือการให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายในการเดินทางและการเข้าถึงจุดหมายของการเดินทางของผู้ใช้บริการการเข้าถึงสถานีได้รวดเร็วและมีค่าโดยสารที่เชื่อมต่อกับรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน สอดคล้องกับนัสสุ คุสุวรณ^{๑๔} ที่กล่าวว่า การบริการเรื่องของจำนวนรถไฟฟ้าจะสามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจได้และการขยายสถานีมากขึ้นถ้าทำเลที่ตั้งของสถานีรถไฟฟ้า นั้นอยู่ใกล้สำนักงาน/โรงเรียน/บ้านของผู้ใช้บริการ ก็จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและหันมาใช้บริการมากขึ้น ซึ่งมีผลทำให้ช่วยขยายฐานลูกค้าให้กับรถไฟฟ้าและทำให้รายได้เพิ่มขึ้น

๒. มาตรการระยะยาวการพัฒนาแบบ Transit Oriented Development (TOD) ได้แก่ แนวทางการพัฒนาควบคู่ระหว่างแหล่งกิจกรรม อสังหาริมทรัพย์และระบบรถไฟฟ้า ซึ่งเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมสำเร็จในหลายประเทศ โดยที่กลไกสำคัญคือการพัฒนาแบบควบคู่เพื่อให้องค์กรที่ลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านการรถไฟฟ้าสามารถได้รับผลตอบแทนจากมูลค่าที่ดินและโอกาสในการพัฒนาโดยรอบสถานีและตามแนวเส้นทาง ซึ่งรายได้จะสามารถใช้ในการลงทุนพัฒนาโครงข่าย และสนับสนุนการเดินทางต่อไปได้ในระยะยาว ในขณะที่เดียวกัน สถานีที่เป็นแหล่งกิจกรรมหรือที่พักอาศัยจะสร้างแรงดึงดูดให้มีการใช้ระบบรถไฟฟ้าเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเดินทางจากรถยนต์ไปยังการ

^{๑๓} พสุ เดชะรินทร์, การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง, (กรุงเทพมหานคร: กลุ่มพัฒนาระบบบริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๒), หน้า ๓๔.

^{๑๔} นัสสุ คุสุวรณ, ปัจจัยด้านการตลาด กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจขนส่งระบบรางในเขต กทม. : กรณีศึกษาบริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน), วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้า, ๒๕๕๔), หน้า ๘๘.

เดินทางโดยรถไฟฟ้าในรูปแบบที่ยั่งยืนสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤตแก้ว ชิโนรักษ์^{๑๔} ที่พบว่าศูนย์กลางเมืองในกรุงเทพมหานครต้องการแก้ปัญหาการจราจรด้วยการพัฒนาการขนส่งมวลชนระบบรางให้สอดคล้องกับการใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อให้เมืองเติบโตไปในทิศทางของเมืองน่าอยู่และสร้างความสมดุลแนวกับการพัฒนาเมืองแบบหลายศูนย์กลางโดยการพัฒนาพื้นที่เดิมอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการใช้พื้นที่แนวตั้งสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่ว่างแต่ละย่านให้เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้นการกระจายความเจริญจากศูนย์กลางสู่พื้นที่โดยรอบให้เหมาะสมกับบทบาทนโยบายและแนวคิดของภาครัฐในการพัฒนาพื้นที่โดยรอบสถานีรถไฟฟ้าแบบ TOD นั่นคือการพยายามเพิ่มความหนาแน่นให้กับพื้นที่โดยรอบแบบผสมผสาน (Mixed-use) และส่งเสริมให้มีการเดินเท้ามากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

๑. รัฐบาลควรให้อำนาจในการจัดการภายใน รฟม.อย่างเต็มที่ ไม่ควรเข้ามาแทรกแซงด้านการบริหารไม่ว่าจะด้วยรูปแบบใด แต่อาจจะเข้ามาดำเนินการได้เมื่อตรวจสอบแล้วพบว่า การบริหารดังกล่าวไม่เป็นไปตามข้อกำหนด หรือเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชนอย่างแท้จริง

๒. การปรับเปลี่ยนข้อจำกัดในบทบัญญัติตามพระราชบัญญัติ “การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย” เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมกับยุคสมัย และความเหมาะสมในการจัดการ ทั้งนี้เพื่อให้ดำเนินการภายใต้ผลประโยชน์ที่ดีที่สุดต่อผู้ใช้บริการ

๓. ความจำเป็นในการประสานงานระหว่างหน่วยงานควรให้ความสำคัญและมีความชัดเจนในการดำเนินการ โดยเฉพาะเรื่องของบัตรโดยสารที่ประชาชนต้องถือระหว่างการเดินทางถึง ๓-๔ ใบ ที่เป็นผลมาจากการบริหารจัดการรายได้ของแต่ละราย ที่มีความแตกต่างและหลากหลายระบบ อีกทั้งต่างฝ่ายต่างดำเนินการจัดการตามรูปแบบของแต่ละองค์กร ควรหาข้อสรุปและจัดการประสานงานกันเพื่อเอื้อต่อการให้บริการประชาชนอย่างเพียงพอและชัดเจน

๔. ควรจัดการกับปัญหาการไม่เชื่อมต่อกันในระบบขนส่งสาธารณะระบบราง กรณีโครงการใช้งานที่ยังไม่เชื่อมต่อกับรถไฟฟ้าใต้ดินโดยเร็ว เพื่อความสะดวกของประชาชนผู้เข้ามาใช้บริการ

๕. รัฐบาลควรให้ความสำคัญต่อการบูรณาการระบบขนส่งมวลชนทางรางในเขตกรุงเทพฯ ให้เชื่อมต่อจังหวัดปริมณฑล และจังหวัดในภูมิภาค รวมไปถึงการคมนาคมทุกรูปแบบ สามารถเชื่อมต่อกันได้อย่างต่อเนื่องและไม่เสียเวลาในการเดินทางอย่างเช่นในปัจจุบัน

^{๑๔} กฤตแก้ว ชิโนรักษ์, ศึกษากระบวนการเดินเท้าโดยรอบสถานีรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา: สถานีรถไฟฟ้าบีทีเอส อ่อนนุช, การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓), หน้า ๗๘-๗๙.

บรรณานุกรม

- กฤตแก้ว ชีโนรัชช์. ศึกษากระบวนการเดินเท้าโดยรอบสถานีรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร
กรณีศึกษา : สถานีรถไฟฟ้าบีทีเอส อ่อนนุช.การค้นคว้าอิสระปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตร
มหาบัณฑิต ภาควิชาการออกแบบและวางผังชุมชนเมือง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, ๒๕๕๗.
- การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย. การกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีงบประมาณ ๒๕๕๘-๒๕๖๔.
กรุงเทพมหานคร: การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๗.
- _____. รายงานประจำปี ๒๕๒๙. กรุงเทพมหานคร: การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย,
๒๕๕๙.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร:
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๕.
- ทวีป ชัยสมภพ. โครงการเสริมขีดความสามารถในการเป็นองค์การชั้นนำด้านการพัฒนาระบบรถไฟฟ้า
ขนส่งมวลชนของประเทศ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, ๒๕๕๕.
- นัสสุ ศุสุวรรณ. ปัจจัยด้านการตลาด กลยุทธ์การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มผลประกอบการ
ของธุรกิจขนส่งระบบรางในเขต กทม. : กรณีศึกษา บริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด
(มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ๒๕๕๔.
- บวรศักดิ์ อูวรรณโณ. การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เดือนตุลา จำกัด,
๒๕๔๒.
- บุญทัน ดอกไทยสง สุริยา รักษาเมือง และประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การบูรณาการพุทธธรรมเพื่อนำไปใช้
ในการบริหารงานภาครัฐอย่างลุ่มลึกในการศึกษาระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ-
ราชวิทยาลัย เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน. วารสารมจร. สังคมศาสตร์
ปริทรรศน์ ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๐, ๒๕๖๐.
- พระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๔๓. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม ๑๑๗
ตอนที่ ๑๑๔ ก ๑ ธันวาคม ๒๕๔๓, ๒๕๔๓.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงขยายความ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬา-
ลวงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พสุ เดชะรินทร์. การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพมหานคร: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๒”

สวิต มัคราช. ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารเชิงพุทธกับหลักธรรมาภิบาล. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

อานัฐชัย รัตตกุล. นโยบายการขนส่งมวลชนของประเทศไทย: กรณีศึกษาระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสาธารณะ. **ดุษฎีนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑.

เอกพร รักความสุข. **การวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เดือนตุลา จำกัด, ๒๕๕๙.

อำนวยการโดย เดชชัยศรี และสุทธิพงษ์ ศรีวิชัย. ทักษะการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพุทธ. **วารสารมหาจุฬาริชาการ** ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (มกราคม – มิถุนายน ๒๕๖๐) .