

ประสิทธิผลการบริหารแอร์พอร์ต เรล ลิงก์

Effectiveness of Airport Rail Link Administration

ภวริศา ทรัพย์มณีวงศ์*

Pawarisa Submaneeewong

เอกพร รักความสุข**

Ekaporn Rakkwamsuk

มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, ประเทศไทย

Eastern Asia University, Thailand

Email : r.perry442@gmail.com

Received : June 6, 2019

Revised : August 8, 2019

Accepted : October 18, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เอกสารตามเนื้อหา แล้วนำเสนอผลการวิจัยในรูปของการพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (๑) การบริหารโครงการขนส่งสาธารณะรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ (๒) ปัญหาและอุปสรรคการบริหารโครงการขนส่งสาธารณะรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ และ (๓) ประสิทธิภาพของการบริหารโครงการขนส่งสาธารณะรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์

ผลการวิจัยที่พบ: (๑) โครงการแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ เป็น ระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและสถานีรับส่งผู้โดยสารในเมือง ดำเนินการก่อสร้างโดยการรถไฟแห่งประเทศไทย (๒) การจัดตั้งบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด เพื่อให้บริหารโครงการแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ไม่ได้ได้รับความเห็นด้วยจากบางส่วนของบอร์ดบริหารการรถไฟแห่งประเทศไทย เพราะมีผลประโยชน์มหาศาลในโครงการนี้ (๓) การบริหารโครงการแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ โดยบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด เป็นการนำระบบการบริหารของการรถไฟแห่งประเทศไทยมาใช้ และการพึ่งพาทั้งระบบงานและผู้บริหารจากการรถไฟแห่งประเทศไทย จึงทำให้ไม่สามารถพัฒนาเพื่อแข่งขันในเชิงธุรกิจได้ (๔) แนวการพัฒนาโครงการแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผล จะต้องพัฒนาการเชื่อมต่อโครงข่ายการขนส่งสาธารณะทั้งระบบของประเทศ

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ, การบริหาร, แอร์พอร์ต เรล ลิงก์

* ภวริศา ทรัพย์มณีวงศ์ Pawarisa Submaneeewong

** อาจารย์ที่ปรึกษา รศ.ดร.เอกพร รักความสุข Advisor: Associate Professor Dr. Ekaporn Rakkwamsuk
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย Eastern Asia University

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, Airport Rail Link. (2) Problems and obstacles to public transport project management, Airport Rail Link, and (3) The effectiveness of public transport project management, Airport Rail Link.

Findings of this research were: (1) Airport Rail Link is a rail transport system linking Suvarnabhumi airport and the city passenger terminal. (2) The establishment of the S.T.A Electrified Co., Ltd. to administrate the Airport Rail Link project has not been approved by some parts of the board of State Railway of Thailand, because of the great benefits of this project. (3) The administration of the Airport Rail Link project by the S.T.A Electrified Co., Ltd. is the implementation of the railway management system of State Railway of Thailand, and the dependence on the work system and management of the State Railway of Thailand, so it can't develop to competitive in business. (4) The effectiveness development approach of the Airport Rail Link project will require the development of an integrated public transport network.

Keywords : Effectiveness, Administration, Airport Rail Link

บทนำ

โครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ (Airport rail link) หรือชื่อเต็มว่า “โครงการระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและสถานีรับส่งผู้โดยสารอากาศยานในเมือง” โดยได้ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “Suvarnabhumi Airport Rail Link” มีวัตถุประสงค์ในการก่อสร้างเพื่อให้บริการรับ-ส่งผู้โดยสารภายในเมืองที่เดินทางไปท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้มีความสะดวกรวดเร็วและคล่องตัวเป็นส่วนหนึ่งในโครงการก่อสร้างทางรถไฟในระบรณไฟฟ้าชานเมืองเป็นเส้นทางยกระดับประมาณ ๒๘.๕ กิโลเมตร ผ่าน ๘ สถานี และสามารถรองรับผู้โดยสารได้จำนวน ๑๔,๐๐๐ ถึง ๕๐,๐๐๐ คน/วัน รัฐบาลนำโครงการนี้มาเป็นโครงการเร่งด่วนและแยกการก่อสร้างต่างหากจากระบบรถไฟฟ้าชานเมือง โดยให้การรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นผู้ดำเนินการก่อสร้าง แล้วได้ตั้งบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด ให้เป็นผู้บริหารโครงการ โดยให้เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม และเป็นบริษัทลูกของการรถไฟแห่งประเทศไทย

โครงการระบบรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ มีการให้บริการ ๒ ระบบ ได้แก่

๑) ระบบรถไฟฟ้าส่วนท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (Express Line) เป็นระบบรถไฟฟ้าส่วนเชื่อมระหว่างสถานีรับส่งผู้โดยสารอากาศยานในเมือง (Bangkok City Air Terminal: BCAT) ซึ่งตั้งอยู่ที่มักกะสัน และสถานีปลายทางที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยจะจอดรับ-ส่งเฉพาะสถานีต้นทางและปลายทาง ใช้เวลาเดินทางจากต้นทางถึงปลายทางไม่เกิน ๑๕ นาที

๒) รถไฟฟ้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (City Line) เป็นระบบบริการควบคุมกับรถไฟฟ้าส่วนท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ให้บริการระหว่างสถานีพญาไท ซึ่งเป็นจุดเชื่อมต่อกับระบบรถไฟฟ้าบีทีเอส โดยจะจอดรับ-ส่งผู้โดยสารตามสถานีรายทางอีก ๖ สถานี ซึ่งใช้เวลาไม่เกิน ๓๐ นาที โดยรูปแบบทางรถไฟเป็นทางยกระดับเกือบทั้งหมด ยกเว้นช่วงก่อนเข้าสู่สถานีสุวรรณภูมิจะเป็นทางวิ่งระดับพื้นดิน และลดระดับลงใต้ดินที่สถานีสุวรรณภูมิ^๑

การดำเนินการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีรัฐบาล พ.ต.ท. ดร. ทักษิณ ชินวัตร เมื่อวันที่ ๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๗ จากนั้นใช้เวลาเพียง ๓ เดือนในการประมูลคัดเลือกผู้ก่อสร้างที่มีมูลค่า ๒๖,๐๐๐ ล้านบาท โดยกลุ่มบริษัท ชิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด ได้งานโยธามูลค่า ๑๒,๐๐๐ กว่าล้านบาท และกลุ่มบริษัท บิกริม-ซีเมนส์ ได้งานระบบและจัดหาขบวนรถมูลค่า ๑๓,๐๐๐ กว่าล้านบาทไป^๒ หลังจากที่มีการก่อสร้างเสร็จสมบูรณ์ ได้ตั้งบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. ขึ้นบริหารโครงการแบบฉุกฉลุกรทุก โดยไม่มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ และงบประมาณในการดำเนินการ รถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ จึงประสบกับปัญหาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

ประการที่ ๑ ช่วงการดำเนินการก่อสร้าง มีปัญหาในความล่าช้ามาโดยตลอด ซึ่งการก่อสร้างกำหนดเสร็จตามสัญญาคือ ๕ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๐ แต่ความเป็นจริงมีการขยายเวลาออกไปอีก ๕๕๐ วัน เพราะไม่สามารถส่งมอบพื้นที่ได้ตามสัญญา ที่สำคัญคือ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินได้ตรวจพบว่ามีต่อหม้อเสาในบางส่วนมีรอยร้าว

ประการที่ ๒ หลังจากเปิดบริการ ก็มีปัญหาล่าช้าในการเดินรถ ซึ่งตามแผนรถไฟฟ้า Express Line บริการทุก ๑๕ นาที ส่วนรถไฟฟ้า City Line เปิดบริการตลอด ๒๔ ชั่วโมง แต่ในความเป็นจริง Express Line สามารถบริการได้เพียงชั่วโมงละเที่ยว ส่วน City Line สามารถบริการได้แค่เวลา ๐๖.๐๐-๒๔.๐๐ น. เท่านั้น สาเหตุเพราะขบวนรถไฟฟ้าเสียบ่อยอันเนื่องมาจากขาดการซ่อมบำรุงที่ดี ทำให้มีขบวนรถบริการไม่เพียงพอ

^๑ รถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์, รายงานประจำปี ๒๕๕๘, (กรุงเทพมหานคร: ออเน้า, ๒๕๕๙), หน้า ๒๘.

^๒ ผู้จัดการรายวัน, แอร์พอร์ตลิงค์ แอร์พอร์ตและ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.manager.co.th/AstvWeekend/ViewNews.aspx?NewsID=9590000031235> [๒๖ มีนาคม ๒๕๕๙].

ประการที่ ๓ ปัญหาผู้โดยสาร ตามแผนคาดการณ์จะมีผู้โดยสารเฉลี่ยต่อวัน ๙๕,๐๐๐ คน แต่ความเป็นจริงพบว่าตั้งแต่เปิดบริการมา ๕ ปี มีผู้โดยสารเฉลี่ยแค่ ๔๐,๘๑๑ คน ต่อวันเท่านั้น

ประการที่ ๔ ปัญหาการบริการเช็กอินและขนถ่ายสัมภาระผู้โดยสารจากสถานีมักกะสันไปยัง สนามบินสุวรรณภูมิ ซึ่งปัจจุบันเหลือแค่สายการบินไทยที่ให้บริการ เนื่องจากผู้โดยสารใช้บริการน้อย เพราะการบริการที่ล่าช้ามาก

นอกจากนี้ ยังถูกคณะกรรมการตรวจสอบการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่รัฐ (คตส.) ตรวจสอบประเด็นการจ่ายค่าธรรมเนียมการเงินสำหรับโครงการสูงถึง ๗ % หรือ ๑,๖๖๖ ล้านบาท ขณะที่โครงการอื่นจะจ่ายไม่เกิน ๒.๕ % ผลการตรวจสอบพบว่า เงินที่ผู้รับเหมาเบิกไปได้นำไปจ่าย ค่าธรรมเนียมเงินกู้จริงๆ แค่ ๔๐๐ ล้านบาทเท่านั้น ดังนั้น เงินจึงหายไป ๑,๒๐๐ ล้านบาท อีกทั้งการ แก่สัญญาจากที่ต้องชำระค่าก่อสร้างและค่าใช้จ่ายทางการเงินพร้อมดอกเบี้ยแก่ผู้รับเหมาภายหลังโครงการ ก่อสร้างทั้งหมดเสร็จสมบูรณ์ มาเป็นให้ชำระเงินแก่ผู้รับเหมาทันทีเมื่อครบกำหนดสัญญา โดยไม่มีการระบุ เงื่อนไขในการรับมอบงานที่แล้วเสร็จแต่อย่างใด^๑

สำหรับการซ่อมบำรุงนับเป็นปัญหาใหญ่และสับสนอย่างยิ่ง คือ ทั้งระบบรางและขบวนรถซึ่งได้ เลยเวลาที่ต้องซ่อมบำรุงแล้ว แต่ยังไม่ได้มีการซ่อมบำรุงใดๆ เลย และในส่วนของระบบรางก่อนหน้านี้ มีผู้เชี่ยวชาญร่วมกับทีมช่างของรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์เอง ได้ลงพื้นที่สำรวจพบสภาพรางที่ชำรุด หลายจุดที่อาจเป็นอันตรายต่อการเดินรถ แต่ทางผู้บริหารปฏิเสธว่าไม่เป็นความจริง และยังไม่ได้ทำ อะไรเลย ที่สำคัญอีกประการ คือ ปัญหาการบริหารจัดการโครงการ เพราะไม่ว่าจะเป็นขบวนรถธรรมดา หรือ Express Train ยังคงความขาดทุนมาโดยตลอด ปัญหาความไม่ตรงต่อเวลาเดินรถที่ไม่มีการประกาศ ชี้แจงใดๆ ให้ได้รับทราบ ยังคงความสงสัยต่อประชาชนเป็นอย่างยิ่ง

จากปรากฏการณ์ดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาและค้นคว้าถึงประสิทธิผลในการบริหารโครงการ ระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและสถานีรับส่งผู้โดยสารอากาศยานในเมือง หรือ รถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ว่าการบริหารจะมีประสิทธิผลเพียงใด เพราะระบบขนส่งทางรถไฟนี้ควรจะมี การขยายตัวตามจำนวนผู้เดินทางของเครื่องบิน การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของโครงการขนส่ง สาธารณะจะสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เดินทางเข้ามาในประเทศเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้านหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ ประเทศมีรายได้และส่งเสริมความเข้มแข็งโดยรวมของประเทศต่อไป

^๑ ผู้จัดการรายวัน, แอร์พอร์ตลิงค์ แอร์พอร์ตและ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.manager.co.th/AstvWeekend/ViewNews.aspx?NewsID=9590000031235> [๒๖ มีนาคม ๒๕๕๙].

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาการบริหารโครงการขนส่งสาธารณะรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์
๒. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคการบริหารโครงการขนส่งสาธารณะรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์
๓. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการบริหารโครงการขนส่งสาธารณะรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยมีจำนวน ๓๐ คน แบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ประกอบด้วย

- กลุ่มผู้บริหารระดับสูงรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ๕ คน
- กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการที่มีความรู้เกี่ยวกับโครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ๕ คน
- กลุ่มประชาชนผู้ใช้บริการจำนวน ๒๐ คน

เครื่องมือที่ใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

๑) แบบสัมภาษณ์เจาะลึกกึ่งโครงสร้าง ด้วยคำถามแบบไม่มีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและกลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ซึ่งในการสัมภาษณ์จะไม่มีกำหนดข้อคำถามตายตัว แต่กำหนดไว้เพียงกรอบหรือประเด็นที่จะสัมภาษณ์เท่านั้น

๒) แบบการสนทนา กลุ่ม สำหรับเก็บข้อมูลจากประชาชนผู้ใช้บริการ การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้เทคนิคการถอดรหัสข้อมูลด้วยการลดทอนขนาดข้อมูล แล้วใช้การวิเคราะห์ในแบบอุปนัย โดยนำข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ เรียบเรียงจำแนกอย่างเป็นระบบ นำมาตีความประกอบกับการวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหาเชื่อมโยงความสัมพันธ์แล้วอภิปรายผลตามแนวคิด ทฤษฎี เพื่อสร้างข้อสรุปข้อเสนอแนะ และนำเสนอข้อมูลโดยวิธีการพรรณนา

สรุปผลการวิจัย

๑. การบริหารโครงการขนส่งสาธารณะรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์

การศึกษการบริหารโครงการขนส่งสาธารณะรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ผู้วิจัยได้ใช้ The McKinsey 7-S framework^๔ เป็นกรอบในการวิเคราะห์ ซึ่งสามารถสรุปและนำเสนอได้ ดังนี้

๑.๑ การบริหารด้านกลยุทธ์ (Strategy) ที่ผ่านมาโครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ไม่มีความชัดเจนในส่วนของนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ และไม่ปรากฏแผนระยะยาวให้เห็น เช่น แผนการ

^๔ Darwin Hendel, Value based Management.net. 7-S Framework of McKinsey, [Online], Available: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html [9 April 2008].**

ลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน แผนปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร เป็นต้น ฉะนั้นการขาดแผนกลยุทธ์ทำให้ไม่สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินกิจการได้ว่าจะต้องกำหนดส่วนใดเป็นภารกิจหลัก ส่วนใดเป็นภารกิจรองหรือภารกิจเสริม จึงไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒ การบริหารด้านโครงสร้าง (Structure) การที่ทางรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ เป็นรัฐวิสาหกิจ จึงมีโครงสร้างการบริหารเป็นระบบราชการ มีขั้นตอนสายการบังคับบัญชาหลายระดับและแยกส่วนค่อนข้างมาก ทำให้การกำกับควบคุมยากลำบาก ไม่มีการกระจายอำนาจที่ควร เพราะทางส่วนกลางเป็นผู้จัดการทั้งหมด ส่งผลให้ไม่มีความคล่องตัว

๑.๓ การบริหารด้านระบบ (System) การที่โครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ นั้น มีโครงสร้างเป็นลักษณะขององค์กรขนาดใหญ่ทำให้ระบบงานต้องแยกส่วน และแบ่งงานทำตามหน้าที่ มีการสร้างระบบกำกับตรวจสอบและควบคุมตามลำดับขั้น มีการออกกฎระเบียบไม่เอื้อต่อการบริหารโครงการ อีกทั้งไม่อาจใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยคณะกรรมการโครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ เท่านั้น แต่ต้องผ่านคณะบอร์ดการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งไม่เอื้อต่อการดำเนินการได้อย่างคล่องตัว

๑.๔ การบริหารด้านบุคลากร (Staff) ระบบบุคลากรของโครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรล ลิงก์ ส่วนมากจะโอนมาจากการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งจะทำให้ได้บุคลากรตามความต้องการและมั่นใจในความรู้ ความสามารถ โดยเฉพาะในส่วนพนักงานขับรถจักร แต่ขณะเดียวกันบุคลากรที่ย้ายมาจากพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยจะมีค่าตอบแทนค่อนข้างสูง จึงทำให้ค่าใช้จ่ายบุคลากรเป็นภาระทางการเงินที่หนักมาก ทำให้ต้นทุนการบริหารงานสูงตามไปด้วย

๑.๕ การบริหารด้านรูปแบบ (Style) การที่บุคลากรโครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรลลิงก์ ส่วนใหญ่โอนย้ายมาจากการรถไฟแห่งประเทศไทย ทำให้ยึดถือรูปแบบการบริหารแบบเดิมตลอดมา รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กรเป็นแบบระบบอุปถัมภ์จึงเกิดลักษณะเครือข่ายในองค์กร ทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้การบริหารงานของโครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ สำเร็จได้ยาก

๑.๖ การบริหารด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) ถึงแม้ว่าโครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ จะมีวิสัยทัศน์ คือ “บริษัท มุ่งมั่นเพื่อเป็นผู้นำในการให้บริการเดินรถไฟฟ้าที่มีมาตรฐานในระดับสากล” แต่ไม่เป็นที่แน่ชัดว่าพนักงานได้รับรู้จากการสื่อสารภายในองค์กรหรือไม่ เนื่องจากยังไม่มีกิจกรรมที่เสริมสร้างหรือปลูกฝังพนักงานให้ร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อให้สำเร็จ เพราะยังมีภาพลักษณ์การรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีประเด็นการต่อต้าน และการทุจริตของผู้บริหาร

๑.๗ การบริหารด้านทักษะ (Skills) การที่เจ้าหน้าที่ของบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด ได้โอนย้ายมาจากการรถไฟแห่งประเทศไทย ถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญด้านเครื่องจักร ทั้งส่วนของการขับรถและการซ่อมแซมซึ่งเป็นงานหลัก แต่ในองค์กรยังมีงานส่วนที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ มีทักษะ

ในส่วนงานอื่นด้วยเช่นกัน เช่น การบริหารโครงการขนาดใหญ่ การจัดหาเงินทุน เป็นต้น ทำให้ยังมีจุดอ่อน และไม่สามารถผลักดันโครงการรถไฟฟ้าหรือภารกิจให้สำเร็จอย่างที่ต้องการ

๒. ปัญหาอุปสรรคการบริหารโครงการขนส่งสาธารณะรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์

๒.๑ ปัญหาด้านการก่อสร้าง ประเด็นแรก ระยะเวลาในการก่อสร้างโครงการแล้วเสร็จตามสัญญา กำหนด ในวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๐ แต่ความจริงมีการขยายระยะเวลาก่อสร้างออกไปถึง ๒ ครั้ง เป็นเวลาที่ขยายไปกว่า ๕๕๐ วัน ทำให้การก่อสร้างเสร็จสิ้นจริงในเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๕๒ สาเหตุของความล่าช้าจากการสัมภาษณ์คุณวรปรัชญ์ สุ่มงคลรัตน์^๕ Office manager ของบริษัท AEC ผู้รับเหมา แจ้งว่าเป็นเพราะการรถไฟแห่งประเทศไทยส่งมอบพื้นที่ไม่ได้ตามเวลาที่กำหนด อีกทั้งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินยังตรวจสอบพบว่าตอมหื้อเสาในบางส่วนของโครงการมีรอยร้าว

๒.๒ ปัญหาด้านการบริหารโครงการ การตั้งบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด เพื่อบริหารโครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ แต่การที่เป็นหน่วยงานที่ตั้งใหม่และยังไม่มี ความชัดเจนเกี่ยวกับนโยบาย การบริหารและงบประมาณสนับสนุน ซึ่งรัฐบาลคาดหวังว่าต้องการให้หลุดพ้นจากการบริหารแบบภาครัฐ แต่ในการดำเนินการจริงยังคงต้องพึ่งพาการรถไฟแห่งประเทศไทย ใน ๓ เรื่องสำคัญ ประกอบด้วย

๑) การพึ่งพาบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง

๒) การพึ่งพางบประมาณสนับสนุนด้านต่างๆ เพราะ ยังไม่มีเงินรายได้ เนื่องจากรายได้ ถูกนำส่งให้การรถไฟแห่งประเทศไทย

๓) การพึ่งพาด้านกฎระเบียบและกระบวนการวิธีปฏิบัติในด้านการดำเนินงานต่างๆ

๒.๓ ปัญหาด้านการเดินรถ ในแผนการเดินรถจะเห็นว่า ทางรถไฟฟ้า Express Line จะบริการเดินรถทุก ๑๕ นาที มีขบวนรถโดยสารรวมทั้งสิ้น ๔ ขบวน และรถไฟฟ้า City Line สามารถเปิดให้บริการได้ตลอด ๒๔ ชั่วโมง แต่สิ่งที่เกิดขึ้นจริง รถไฟฟ้า Express Line ออกเดินรถได้ชั่วโมงละ ๑ เที่ยว และมีขบวนรถที่สามารถใช้งานได้จริงเพียง ๒ ขบวน ส่วนรถไฟฟ้า City Line เปิดให้บริการได้แค่ช่วงเวลา ๐๖.๐๐-๒๔.๐๐ น. เท่านั้น โดยปัญหา คือ

๑) การขาดแผนงานการซ่อมบำรุง จึงทำให้มีปัญหาชำรุดบ่อยครั้ง

๒) การที่ต้องนำรถไฟฟ้า Express Line ออกวิ่งเสริมให้แก่สาย City Line ในช่วงเวลาเร่งด่วน ทำให้ความถี่ในการเดินรถไฟฟ้า Express Line เหลือเป็นชั่วโมงละหนึ่งเที่ยว

๒.๔ ปัญหาด้านโครงข่ายไม่เชื่อมต่อ จากการสัมภาษณ์ ดร. ประมวล สุธีจาร์วัฒน์^๖ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า การเข้าออกสถานีของรถไฟฟ้า

^๕ สัมภาษณ์ วรปรัชญ์ สุ่มงคลรัตน์, Office admin manager บริษัท AEC จำกัด, ๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๐.

^๖ สัมภาษณ์ ประมวล สุธีจาร์วัฒน์, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

แอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ค่อนข้างจะสร้างความลำบากให้แก่ผู้โดยสาร ที่สำคัญการเชื่อมโยงกับระบบขนส่งสาธารณะอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบราง ขนส่งมวลชน หรือรถโดยสารสาธารณะจะทำได้ลำบาก ทั้งนี้ เพราะการวางโครงข่ายของระบบคมนาคมในประเทศไทยไม่มีความสัมพันธ์กัน

๓. ประสิทธิภาพของการบริหารโครงการขนส่งสาธารณะรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์

๓.๑ ประสิทธิภาพด้านการก่อสร้าง การที่ต้องมีการขยายระยะเวลาการก่อสร้างออกไปถึง ๒ ครั้ง เป็นเวลาที่ขยายกว่า ๕๕๐ วัน ทำให้การก่อสร้างล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดมาโดยตลอด จึงทำให้สามารถเปิดบริการเชิงพาณิชย์ได้จริงในวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๓ ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ประสิทธิภาพของการก่อสร้างต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้สูงมาก ทั้งนี้เพราะด้วยสารพันปัญหาเริ่มแรก อีกทั้งในเชิงลึกกว่ามีการเมืองเข้ามาแทรกแซง เพื่อเรียกผลประโยชน์เรียกค่าหัวคิว

๓.๒ ประสิทธิภาพด้านโครงสร้างและการบริหาร เพื่อให้การบริหารสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างอิสระและมีประสิทธิภาพ คณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้การรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย ได้จัดตั้งบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด ตามพระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๔๔ มาตรา ๓๙ (๘)^๗ เพื่อให้บริการโครงการ โดยเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงคมนาคม ทั้งที่ไม่ได้รับการยินยอมจากบางส่วนของคณะกรรมการการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย ที่แสดงที่ท่าว่าไม่ยินยอมที่จะเปิดให้มีการประมูลให้เอกชนเข้ามาเดินรถ เพราะต้องการที่จะดำเนินการด้วยตนเอง ซึ่งประสิทธิภาพด้านนี้เป็นแค่การที่สามารถแยกการบริหารรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ออกจากการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย

๓.๓ ประสิทธิภาพด้านการเดินรถและการบริการ โดยแผนการเดินรถไฟฟ้า Express Line จะมีขบวนรถบริการทุก ๑๕ นาที รถไฟฟ้า City Line เปิดให้บริการตลอด ๒๔ ชั่วโมง แต่ผลที่เกิดขึ้นจริงปรากฏว่ารถไฟฟ้า Express Line สามารถให้บริการได้ชั่วโมงละ ๑ เทียบ ส่วนรถไฟฟ้า City Line เปิดให้บริการได้แค่เวลา ๐๖.๐๐-๒๔.๐๐ น. เท่านั้น ส่วนแผนการบริการเช็คอินและขนถ่ายสัมภาระผู้โดยสารที่สถานีมักกะสันไปยังสนามบินสุวรรณภูมิ โดยที่ผู้โดยสารไม่ต้องไปเช็คอินที่สนามบินอีก หลังจากที่ได้เปิดให้บริการระบบเช็คอิน ในวันที่ ๔ มกราคม ๒๕๕๔ จำนวน ๒๘ เคาน์เตอร์ ให้บริการโดยสารการบินไทย และบางกอกแอร์เวย์ ผลที่เกิดขึ้นจริงมีผู้โดยสารเฉลี่ยเพียง ๑๒ คนต่อวัน และเดือนมิถุนายนปีเดียวกัน บางกอกแอร์เวย์ได้เลิกให้บริการด้วยเหตุผลที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่า ด้านการเดินรถและการบริการ จึงยังไม่มีประสิทธิภาพด้านการเดินรถและการบริการ

๓.๔ ประสิทธิภาพด้านการซ่อมบำรุง ภายใต้เงื่อนไขที่กระบวนการบริหารจัดการด้านงานซ่อมบำรุงของรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ คือ การที่พยายามบริหารการซ่อมบำรุงด้วยตนเอง ที่ไม่ได้

^๗ พระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๔๔ มาตรา ๓๙ (๘), แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๕๓, สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, หน้า ๙.

outsource ให้กับเอกชนอย่างที่ BTS และ MRT จ้างบริษัท Siemens ดังนั้น ปัญหาจึงเกิดขึ้นเมื่อมีการขาดแคลนอะไหล่ จนไม่สามารถดำเนินการซ่อมบำรุงได้ตามรอบเวลา และความรู้ประสิทธิภาพกำลังเริ่มสั่นคลอนเมื่อพนักงานในแผนกงานซ่อมบำรุงเริ่มย้ายตัวเองไปอยู่บริษัทอื่นๆ ซึ่งทำให้ทีมงานซ่อมบำรุงก็มีปัญหาตามมา เรื่องนี้จึงกลายเป็นเรื่องใหญ่ที่เกี่ยวกับความปลอดภัยของระบบรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรลลิงก์ ที่ระบุว่าต้องนำเข้าสู่กระบวนการซ่อมบำรุงหนักหรือ over haul เมื่อวิ่งใช้งานครบ ๑.๒ ล้านกิโลเมตร บวกไม่เกิน ๑๐ % แต่ปัจจุบันวิ่งมาแล้ว ๑.๖-๑.๗ ล้านกิโลเมตร โดยที่ยังไม่ผ่านการซ่อมบำรุงหนักเลย ซึ่งแสดงถึงประสิทธิผลของการซ่อมบำรุงที่ยังต้องปรับปรุงกันไป

๓.๕ ประสิทธิภาพด้านการเชื่อมต่อโครงข่าย แม้ได้มีการเดินหน้าแก้ปัญหาด้านผู้ใช้บริการมีน้อย โดยการเสนอสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) หาเงินกู้ เพื่อเปิดการประมูลเชื่อมต่อโครงข่ายสถานีรับส่งผู้โดยสารอากาศยานในเมืองพร้อมเชื่อมจตุรทิศ-สถานีมีกกะสัน โดยร่างที่โออาร์เพื่อการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้รับเหมา ประมูลก่อสร้างโครงการปรับปรุงการเชื่อมต่อโครงข่ายการจราจรบริเวณสถานีรับส่งผู้โดยสารอากาศยานในเมือง (City Air Terminal-CAT) และเพื่อการก่อสร้างทางเดินลอยฟ้าแบบมีหลังคาเชื่อมรถไฟฟ้าใต้ดินสถานีเพชรบุรีกับสถานีมีกกะสัน ซึ่งเป็นการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการเชื่อมต่อโครงข่าย แต่ก็ยังไม่มีประสิทธิภาพที่จะสำเร็จได้

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องประสิทธิผลการบริหารแอร์พอร์ต เรลลิงก์ ผู้วิจัยจะทำการอภิปรายผลการวิจัยตามที่ได้ศึกษามาในประเด็น ๔ ประเด็น ดังนี้

๑. การไม่มีศักยภาพขององค์กร

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้การรถไฟแห่งประเทศไทยตั้งบริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท. จำกัด ตามพระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๔๔ มาตรา ๓๙ (๘) เพื่อให้บริหารโครงการระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม และเป็นเสมือนบริษัทลูกของการรถไฟแห่งประเทศไทย ด้วยเหตุผลดังกล่าว การบริหารจึงต้องพึ่งพาการรถไฟแห่งประเทศไทย ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และที่สำคัญคือระบบการทำงาน ดังนั้น การที่ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับกลางโอนย้ายมาจากการรถไฟแห่งประเทศไทยจึงได้มีการสร้างระบบการทำงานวัฒนธรรมองค์กร ระเบียบต่างๆ ที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินการแข่งขันในเชิงธุรกิจได้ ทำให้องค์กรไม่มีศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับเอกวิทย์ ฌ์ณธร^๔ ที่กล่าวได้ว่าเหตุผลทั่วไปในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจประการหนึ่งเพื่อจัดทำบริการสาธารณะ ซึ่งการจัดทำบริการสาธารณะถือเป็นภารกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของ

^๔ เอกวิทย์ ฌ์ณธร, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร/การจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: เอ็ม. ที. เพรส., ๒๕๕๒๗), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

รัฐบาล โดยเฉพาะกิจการในด้านสาธารณูปโภค และสาธารณูปการต่างๆ ที่ประชาชนทุกคนโดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสในสังคม ควรมีโอกาสได้รับบริการดังกล่าวอย่างทั่วถึง กิจการเหล่านี้ต้องใช้เงินทุนในการดำเนินการสูง แต่ผลตอบแทนในการดำเนินการต่ำ จุดคุ้มทุน (break-even point) และกำไร (normal profit) ใช้ระยะเวลานาน ต้องมีพนักงานจำนวนมากและเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี และจากการวิเคราะห์พบว่าประเด็นการไม่มีศักยภาพขององค์กรมีสาเหตุมาจาก ดังนี้

๑.๑ องค์การประสบกับการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางในการบริหาร ทั้งนี้ เนื่องจากถูกจำกัดเรื่องการบุคลากร เพราะส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงกับระดับกลางเป็นการโอนย้ายมาจากการรถไฟแห่งประเทศไทย แต่ระดับรองลงมาเป็นการรับเพิ่มมาใหม่ จึงทำให้เกิดปัญหาช่องว่างระหว่างวัย อีกทั้งที่ผ่านมาในการรถไฟแห่งประเทศไทย บุคลากรจะขาดขวัญกำลังใจในการทำงานมาตลอด ตัวอย่างรูปธรรมที่เห็นได้ชัดเจน คือ นักการเมืองช่วยกันแบ่งปันส่วนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน ในขณะที่คนทำงานก็เป็นมนุษย์เงินเดือนที่ทำงานวันต่อวัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอำนาจ เดชชัยศรี และสุทธิพงษ์ ศรีวิชัย^๙ ที่วิจัยเรื่องทักษะการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพุทธ ซึ่งผลการศึกษาด้านการจัดการองค์การพบว่า การบริหารมนุษย์สัมพันธ์ในทางจัดการองค์การ สามารถจะพิจารณาได้ว่า ผู้บริหารควรน้อมนำพุทธวิธีบริหารมาเป็นแนวทางในการจัดการองค์การ โดยการที่คำนึงถึงความเท่าเทียมกันของสมาชิกในองค์การ ควรส่งเสริมการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีและมีการปลูกฝังวัฒนธรรมในเรื่องการเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นภายในองค์การ ควรจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกขององค์การให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานและไม่ควรผูกขาดอำนาจในการบริหารจัดการองค์การไว้แต่เพียงผู้เดียว และยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของนิเวศน์ วงศ์สุวรรณ กับอินถา ศิริวรรณ^{๑๐} ที่ได้พบว่าประโยชน์การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร เกิดความรู้สึกที่ดีต่อภารกิจที่รับผิดชอบ มีการวางแผนทำงานร่วมกันเป็นทีมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจมีความกระตือรือร้นที่อยากทำงาน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานขององค์กรมีความคล่องตัว มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลสำเร็จขององค์กร

๑.๒ ปัญหาเรื่องการบริหารจัดการไม่มีความชัดเจนในการกำหนดนโยบายเพื่อการแก้ไขปัญหา และพัฒนาระบบรางให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการไม่กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน อีกทั้งการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพทั้งรูปแบบและช่องทาง ทำให้ขาดการสร้าง ความเข้าใจและ

^๙ อำนาจ เดชชัยศรี และสุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, ทักษะการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพุทธ, วาสารมหาจุฬาริชาการ ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (มกราคม – มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๕๘.

^{๑๐} นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินถา ศิริวรรณ, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, วาสารมหาจุฬาริชาการ ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (มกราคม – มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๑๘๖.

ที่สำคัญยังมีเรื่องของททุจริตที่ถูกตรวจสอบตลอดมา รวมถึงการถูกแทรกแซงจากกลุ่มผลประโยชน์ภายนอก ทำให้การดำเนินงานถูกเบี่ยงเบนไป ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและเสียประโยชน์ขององค์กร ซึ่งได้สอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาชินวัฒน์ ธรรมเสฏฐ (หาญกุล)^{๑๑} ที่ได้พบว่า ด้านหลักความโปร่งใส นั้นไม่สามารถชี้แจงให้รับทราบได้อย่างชัดเจน ทั้งในเรื่องการเมือง การเงินรายรับ รายจ่ายต่างๆ เรื่องของเอกสารซึ่งควรที่จะมีการชี้แจงให้ชัดเจนให้มากกว่านี้ เพื่อเป็นการยืนยันว่ามีความโปร่งใสในการทำงาน เพราะทุกวันนี้บุคลากรควรจะต้องมีความบริสุทธิ์ใจในการทำงานและให้ข้อมูลที่มีความชัดเจน ดังนั้นควรที่จะมีการประชุมกับประชาชนเพื่อสร้างความเข้าใจ และยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนว่ามีการทำงานที่มีความโปร่งใสสามารถที่จะให้ประชาชนตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

๒. การขาดการเชื่อมโยงของโครงข่ายขนส่งสาธารณะ

ปัญหาสำคัญอีกประเด็นหนึ่งของรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ คือ การที่ไม่เชื่อมต่อในโครงข่ายระบบขนส่งสาธารณะระบบราง เพราะยังไม่เชื่อมต่อกับรถไฟฟ้าทั้งใต้ดินและบนดิน ทั้งนี้เกิดจากการออกแบบโครงสร้างรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ เป็นโครงสร้างลอยฟ้า รวมถึงสถานีแต่ละสถานีอยู่ห่างจากถนนหลักในการใช้บริการผู้โดยสารจึงต้องแบกสัมภาระหรือเดินออกมาต่อรถโดยสารที่ไกลเกินความจำเป็น ซึ่งตามความเป็นจริงควรจะมีการเชื่อมต่อกัน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ที่เห็นชัดเจน คือกรณีของสถานี มักกะสันไม่มีทางเชื่อมกับสถานีเพชรบุรีของรถไฟฟ้าหมอชิต และไม่มีทางเชื่อมกับ BTS ที่สถานีพญาไท ทำให้ผู้โดยสารต้องแบกสัมภาระขึ้นลงตามสถานี ซึ่งถ้าเป็นนักเดินทางมีสัมภาระยิ่งลำบาก ดังนั้น ต่อให้มีรถไฟฟ้าความเร็วสูง แต่ถ้าไม่ได้มีการเชื่อมต่อกับระบบการขนส่งสาธารณะอื่น รถไฟฟ้าความเร็วสูงนั้นก็ไม่มีคนใช้บริการซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาพ แก้วก้อย เลี้ยวไพโรจน์^{๑๒} ที่พบว่าสภาพแวดล้อมของสถานี และการเข้าถึงสถานีของระบบขนส่งมวลชนทางราง มีผลต่อจำนวนผู้โดยสารและรายได้ ดังเช่น สถานีบ้านทับช้าง เป็นสถานีที่มีจำนวนผู้โดยสารต่ำที่สุดในระบบ เนื่องจากที่ตั้งสถานีเข้าถึงได้ยาก ปัญหาสำคัญในการเข้าถึงสถานีสถานีบ้านทับช้าง คือ เส้นทางและบริเวณสถานีมีบรรยากาศที่ไม่ปลอดภัย ขาดความสะดวกใช้เวลาเดินทางนานและค่าใช้จ่ายสูง

^{๑๑} พระมหาชินวัฒน์ ธรรมเสฏฐ (หาญกุล), การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสามพราณ อำเภอสามพราณ จังหวัดนครปฐม, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑๑-๑๑๒.

^{๑๒} สุภาพ แก้วก้อย เลี้ยวไพโรจน์, การปรับปรุงสภาพแวดล้อมและการเข้าถึงสถานีระบบขนส่งมวลชนทางราง: บทเรียนจากสถานีรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ บ้านทับช้าง, (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิศวกรรมอาคาร คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๕), หน้า ๑๑๘-๑๑๙.

๓. การให้บริการไม่มีคุณภาพ

ประเด็นด้านการให้บริการไม่มีคุณภาพ ได้สะท้อนประสิทธิภาพให้เห็นได้อย่างชัดเจน จากการที่ในปัจจุบันรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงค์ ที่มีผู้โดยสารเฉลี่ย ๖ หมื่นคนต่อวันและเคยสูงสุดอยู่ที่ ๘.๕ หมื่นคนต่อวัน แต่องค์กรก็ยังประสบปัญหาขาดทุน ๓๐๐ ล้านบาทต่อปี และมีจำนวนขบวนรถไม่เพียงพอต่อความต้องการ ถึงแม้ว่าการแก้ปัญหาด้วยการเร่งจัดซื้อรถไฟฟ้าใหม่อีก ๗ ขบวน เพื่อให้สามารถในการรองรับผู้โดยสารเพิ่มเป็น ๑.๓ แสนคนต่อวันและมีรายได้เพิ่มขึ้น แต่ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ การให้บริการที่ไม่มีคุณภาพได้ชี้ให้เห็นชัดเจนอีกประการหนึ่งก็คือ หลังจากทีรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงค์ ได้เปิดให้บริการระบบเช็คคินและระบบขนส่งสัมภาระที่สถานีมักกะสัน ในวันที่ ๔ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้เปิดเคาน์เตอร์เช็คคินให้บริการโดย ๒ สายการบิน คือ การบินไทยและสายการบินบางกอกแอร์เวย์ แต่ในเดือนมิถุนายนของปีเดียวกัน สายการบินบางกอกแอร์เวย์ได้ขอระงับการให้บริการ เนื่องจากมีผู้ใช้บริการเพียงวันละ ๑-๒ คน จากที่ตั้งเป้าหมายที่ ๔๐๐ คนต่อวัน

๔. การไม่ได้มาตรฐานของระบบความปลอดภัย

ประเด็นการไม่ได้มาตรฐานของระบบความปลอดภัย ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้จากหลายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับการบริหารจัดการของโครงการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงค์ ดังนี้

๔.๑ การไม่ได้มาตรฐานระบบความปลอดภัยของการบริการ ประเด็นนี้เห็นได้ชัดเจนจากกรณีการเสียชีวิตของหญิงตั้งครรภ์ที่ตกลงในรางรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงค์ เมื่อวันที่ ๑๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๐ นั้น พบว่าพื้นที่ระหว่างผู้โดยสารกับรางไฟฟ้าทั้ง ๒ ฝั่ง ไม่มีประตูกั้น แต่มีเพียงเส้นสีเหลืองเป็นสัญลักษณ์บ่งชี้ว่าเป็นพื้นที่อันตราย ซึ่งตามมาตรฐานในรถไฟฟ้าระดับสากลต้องมีเจ้าหน้าที่กักขังที่ผ่านการฝึกซ้อมและเข้าใจระบบการทำงานของรถไฟฟ้า เพื่อเข้าไปช่วยเหลือในกรณีฉุกเฉินได้ ทั้งที่กฎกระทรวงได้กำหนดลักษณะหรือจัดให้มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกหรือบริการในอาคารสถานที่ยานพาหนะและบริการขนส่ง เพื่อให้คนพิการได้เข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ มีผลบังคับใช้มาตั้งแต่ปี ๒๕๕๖ แล้ว แต่ยังไม่มีการปฏิบัติตาม โดยปล่อยให้ล่วงเลยมานานถึง ๔ ปี และพบยั้งว่าเพิ่งอยู่ในขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง ถือว่าล่าช้า ประเด็นนี้ ผู้บริหารอ้างว่าไม่มีระบบประตูกั้นตั้งแต่การออกแบบแล้ว ซึ่งผู้ใช้บริการต้องมีความระมัดระวังและมีสติกับตัวเองในการใช้บริการเพื่อไม่ให้เกิดอุบัติเหตุ สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพร แก้วขึ้น^{๑๓} ที่ได้พบว่า ความพึงพอใจต่อการใช้บริการของสนามกีฬาพิษณุโลก มีในระดับปานกลาง เพราะความเก่า ชำรุดของสนามกีฬา ระบบสาธารณูปโภค น้ำประปา และไฟฟ้ามีไม่เพียงพอ ขาดแคลนอุปกรณ์สำหรับบริการประชาชน ตลอดจนยังมีเครื่องเล่นที่เก่าและชำรุดอยู่มาก ทำให้ผู้ใช้บริการต้องมี

^{๑๓} ณัฐพร แก้วขึ้น, ความพึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการสนามกีฬาจังหวัดพิษณุโลก, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๓), หน้า ๑๒๗-๑๒๘.

ความระมัดระวังและต้องมีสติกับตัวเอง เพื่อความปลอดภัยในการใช้บริการ ซึ่งเป็นสิ่งที่การกีฬาแห่งประเทศไทยควรให้ความสนใจในการเข้ามาให้การสนับสนุนในส่วนเหล่านี้ให้มากขึ้น นอกจากนี้ประเด็นที่ประชาชนที่มาใช้บริการสนามกีฬายังมีความต้องการอย่างมากคือ การให้พวกเขาได้สามารถทำการใช้สนามกีฬาแห่งนี้เป็นที่ออกกำลังกาย ได้รับบริการที่เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ

๔.๒ การไม่ได้มาตรฐานของระบบความปลอดภัยในส่วนของโครงการซ่อมบำรุงใหญ่ตามวาระของระบบขบวนรถไฟที่ได้ถึงระยะเวลาในการดำเนินการแล้ว แต่ก็ยังไม่ได้มีการซ่อมบำรุงใหญ่เลย เพียงแต่กำลังอยู่ช่วงเตรียมยื่นเรื่องเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อการพิจารณาอนุมัติ ซึ่งคาดว่าจะการดำเนินการซ่อมบำรุงใหญ่ตามวาระจะเสร็จสิ้นภายในเดือนมกราคมปี ๒๕๖๑ ดังนั้น แม้ในขณะนี้ปัจจุบัน จะได้รับการตรวจสอบสภาพอยู่ตามระยะๆ ข้อกำหนดงานซ่อมบำรุงเบาและมีความปลอดภัยในระดับหนึ่ง แต่ก็เข้าสู่ช่วงเวลาที่จะต้องมีการซ่อมบำรุงหนัก และการที่ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมการซ่อมบำรุงหนักให้เริ่มต้นได้โดยเร็วก็มีความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอนของอายุการใช้งานของชิ้นส่วนต่างๆ ที่เสื่อมสภาพตามเวลา

โดยสรุปจากการอภิปรายผลการวิจัยและกรณีศึกษาของต่างประเทศ พบว่าแนวทางการพัฒนาการให้บริการรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าควรดำเนินการ ดังนี้

๑) ควรแก้ไขระบบด้านบริหารจัดการให้บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท.จำกัด ได้มีอิสระในการบริหารจัดการเพื่อความคล่องตัวในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการซ่อมบำรุงระบบ ควรมีผู้บริหารที่มีความเข้าใจทางปรัชญาและธรรมชาติของการดำเนินธุรกิจในการให้บริการ และควรมีวิธีการจูงใจให้บุคลากรทางด้านเทคนิคที่มีขีดความสามารถในการทำงานสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่มาร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องตามที่อุทัย เลาหิเชียร^{๑๔} ได้อธิบายถึงรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ไว้ว่า ต้องสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงในที่นี้หมายความว่า นักบริหารต้องเป็นฝ่ายเริ่มการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ความเสมอภาคทางสังคมประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงตลอดเวลาทั้งนี้เพราะสังคมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น นักบริหารหรือหัวหน้างานจึงต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

๒) ควรมีองค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลมาตรฐานโครงการรถไฟฟ้าทั้งด้านการออกแบบก่อสร้าง ตลอดจนด้านการให้บริการ เพื่อลดข้อจำกัดอันเกิดจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่การวางแผนออกแบบระบบ ตลอดจนการให้บริการเดินรถกลายเป็นหน่วยงานเดียวกันเองทั้งหมด เพื่อที่บริษัท รถไฟฟ้า ร.ฟ.ท.จำกัด สามารถดำเนินการให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนงานเพื่อพัฒนาให้ทันสมัย อีกทั้งให้ดำเนินธุรกิจเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนด้วย

^{๑๔} อุทัย เลาหิเชียร, รัฐประศาสนศาสตร์ ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมารม, ๒๕๔๓), หน้า ๓๔-๓๕.

๓) รัฐบาลควรเร่งในการพัฒนาการขนส่งระบบราง เพราะปัจจุบันได้มีการเดินทางเพิ่มมากขึ้น ระบบขนส่งมวลชนจึงถือว่ามีความสำคัญมาก ดังนั้น รัฐบาลและกรุงเทพมหานครต้องเร่งขยายรถไฟฟ้าทุกประเภทให้ครอบคลุมกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อให้การเดินทางสะดวกมากยิ่งขึ้น รวมถึงลดการใช้น้ำมันพาหนะส่วนบุคคลที่เป็นการแก้ปัญหารถติดอีกด้วย อีกทั้งเป็นการตอบโจทย์ในชีวิตการเดินทางของประชาชนชาวเมืองใหญ่อ่างกรุงเทพมหานคร

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะประกอบด้วยข้อเสนอเกี่ยวกับเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติการและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑.๑ การปรับเปลี่ยนข้อจำกัดในบทบัญญัติพระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมกับยุคสมัยและความเหมาะสมในการจัดการ ทั้งนี้เพื่อให้ดำเนินการภายใต้ผลประโยชน์ที่ดีที่สุดต่อผู้ใช้บริการในอนาคต

๑.๒ รัฐบาลควรให้ความสำคัญต่อการบูรณาการทางด้านระบบขนส่งมวลชนทางรางในเขตกรุงเทพมหานคร การพัฒนาพื้นที่รอบสถานี รวมไปถึงการสามารถเชื่อมต่อกันได้อย่างต่อเนื่อง

๒. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๒.๑ รัฐบาลควรให้อำนาจด้านการจัดการภายในองค์กรแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ อย่างเต็มที่ไม่ควรเข้ามาแทรกแซงด้านการบริหาร แต่อาจจะเข้ามาดำเนินการได้ก็ต่อเมื่อตรวจสอบแล้วพบว่า การบริหารดังกล่าวไม่เป็นไปตามข้อกำหนด หรือเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชนอย่างแท้จริง

๒.๒ รัฐบาลควรจัดการปัญหาด้านการไม่เชื่อมต่อกันในระบบขนส่งสาธารณะระบบรางที่โครงข่ายการใช้งานยังไม่มี การเชื่อมต่อกับระบบรถไฟฟ้าบนดินและใต้ดิน หรือระบบการขนส่งในภาพรวมโดยเร็ว ควรมีการวางแผนการก่อสร้างให้สามารถเชื่อมต่อกัน และเปิดให้ประชาชนเข้ามาใช้บริการได้

๒.๓ การประสานงานระหว่างหน่วยงานควรต้องให้ความสำคัญและมีความชัดเจนในการดำเนินการ โดยเฉพาะเรื่องบัตรโดยสารที่ประชาชนต้องถือระหว่างการเดินทางถึง ๓-๔ ใบ ส่งผลกระทบต่อประชาชนผู้ใช้บริการ ควรหาข้อสรุปและจัดการประสานงานกันเพื่อเอื้อต่อการให้บริการประชาชนอย่างเพียงพอและชัดเจน

บรรณานุกรม

ณัฐพร แก้วชื่น. ความพึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการสนามกีฬาจังหวัดพิษณุโลก. **วิทยานิพนธ์**

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๓.

นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินตา ศิริวรรณ. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. **วารสารมหาวิทยาลัยวิชาการ ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๑๘๖**

พระมหาชินวัฒน์ ธมมเสฏฐโฐ (หาญกุล). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองอำเภอสามพราณ จังหวัดนครปฐม. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.**

พระราชบัญญัติการรถไฟแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๔๙๔. **มาตรา ๓๙ (๘). แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. การรถไฟแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๔๓.** สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, ๒๕๔๓.

รถไฟฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล. **รายงานประจำปี ๒๕๕๘.** กรุงเทพมหานคร: ออเน้า, ๒๕๕๙.

สุภาพร แก้วก้อ เลี้ยวไฟโรจน์. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมและการเข้าถึงสถานีระบบขนส่งมวลชนทางราง: บทเรียนจากสถานีรถไฟฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคล บ้านทับช้าง กรุงเทพมหานคร. **ภาควิชาวิศวกรรมอาคาร คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๕.**

อุทัย เลหาวิเชียร. **รัฐประศาสนศาสตร์ ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ.** พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๓.

เอกวิทย์ มณีธร. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร/การจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: เอ็ม. ที. เพลส, ๒๕๕๒.

อานวย เดชชัยศรี และสุทธิพงษ์ ศรีวิชัย. ทักษะการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพุทธ. **วารสารมหาวิทยาลัยวิชาการ ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๕๘.**

สัมภาษณ์

ประมวล สุธีจารุวัฒน์. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

วรปรัชญ์ สุ่มังคลารัตน์. office manager บริษัท AEC จำกัด, ๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๐.

เว็บไซต์

Darwin Hendel. **Value based Management.net. 7-S Framework of McKinsey.** [Online]. Available: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html [28 July 2017]

ผู้จัดการรายวัน. **แอร์พอร์ตลิงค์ แอร์พอร์ตและ.** [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.manager.co.th/AstvWeekend/ViewNews.aspx?NewsID=9590000031235> [๒๖ มีนาคม ๒๕๕๙]