

บทที่ 2

การคัดค้านและการดำเนินงานขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

ในการศึกษาเรื่องค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพนี้ มีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงการคัดค้านและการดำเนินงานขององค์การฯ เพื่อให้ทราบและเข้าใจในเรื่องพื้นฐานขององค์การฯ เสียก่อนเพื่อที่จะเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับปัญหา การดำเนินงานและสาเหตุที่ทำให้้องค์การฯ ประสบความสำเร็จ ในบทนี้จะได้กล่าวถึง ประวัติความเป็นมา วัตถุประสงค์ขององค์การฯ การคัดค้าน ลักษณะการดำเนินงานบริการรถยนต์โดยสารประจำทาง รวมทั้ง เรื่องพนักงานองค์การฯ ด้วย เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาปัญหาเฉพาะที่จะทำการศึกษาคือค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพต่อไป

ประวัติความเป็นมา ๖/๒๕๑๖ ๖/๕๕



แต่เดิมการให้บริการรถยนต์โดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานครดำเนินงานโดยบริษัทเอกชน 24 แห่ง ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการขนส่งทางบกกลางและกรมการขนส่งทางบก ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการกำหนดเส้นทาง การเดินรถ ตรวจสอบสภาพรถโดยสารที่ออกวิ่งบริการ กำหนดอัตราค่าโดยสาร ควบคุมปริมาณรถของพนักงาน ตลอดจนการบักป้ายสำหรับลดรับสิ่งผู้โดยสาร และกรมการขนส่งทางบกจะทำสัญญากับผู้ประกอบการเอกชนเป็นงวด ๆ ละประมาณ 5 ปี ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวนั้นมีรถโดยสารออกวิ่งบริการประจำช่นอยู่ประมาณ 3,000 คัน และระดับของการให้บริการก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ

ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2516-2518 ปรากฏว่าต้นทุนการดำเนินงานได้สูงขึ้นมากพอสมควร อันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการเอกชนเรียกร้องให้รัฐบาลปรับอัตราค่าโดยสารให้สูงขึ้นอยู่บ่อยครั้ง แต่เนื่องจากรัฐบาลได้พิจารณาแล้วเห็นว่า การขนส่งโดยรถโดยสารประจำทางนี้เป็นการให้บริการแก่ผู้โดยสารได้น้อย ย่อมไม่เป็นการเหมาะสมที่จะขึ้นอัตราค่าโดยสาร การที่รัฐบาลไม่ยินยอมให้ผู้ประกอบการเอกชนปรับอัตราค่าโดยสารให้สูงขึ้นนี้เอง จึงมีผลกระทบต่อฐานะการเงินของธุรกิจเอกชนเหล่านั้น ทำให้เกิดการขาดแคลนเงินลงทุนในสินทรัพย์และอุปกรณ์ดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจ เป็นสาเหตุให้มาตรฐานการบริการของเอกชนยิ่งต่ำลง

นอกจากนี้ที่รัฐบาลไม่เห็นชอบด้วยกับการที่ผู้ประกอบการ เอกชนได้เรียกร้องให้มีการปรับอัตราค่าโดยสารให้สูงขึ้นแล้ว รัฐบาลยังเห็นว่า การให้บริการรถโดยสารประจำทางแก่ประชาชนนี้ ถือเป็นสาธารณูปโภคอย่างหนึ่ง ซึ่งควรที่จะอยู่ภายใต้การดำเนินงานของรัฐบาลเช่นเดียวกับสาธารณูปโภคอื่น ๆ เช่น การไฟฟ้า การประปา และการโทรศัพท์ เป็นต้น

ตั้งแต่วันที่ พ.ศ. 2518 รัฐบาลจึงได้ตัดสินใจรวมการดำเนินงานบริการรถโดยสารประจำทางของธุรกิจเอกชนทุกบริษัทเข้าด้วยกัน โดยใช้ชื่อว่า บริษัทมหานครขนส่ง จำกัด เพื่อรับช่วงการดำเนินงานบริการขนส่งทั้งหมดมาจากบริษัทเอกชน ในการจัดตั้งบริษัทมหานครขนส่ง จำกัด ขึ้นนั้นรัฐบาลได้กำหนดให้บริษัทมหานครขนส่ง จำกัด รับซื้อรถยนต์โดยสารของเอกชนที่ยินยอมขายให้มาทั้งหมด ซึ่งรถยนต์โดยสารเหล่านั้นมีสภาพเก่ามากน้อยปะปนกัน กล่าวคือ รถโดยสารบางส่วนมีอายุการใช้งานมาแล้วนานถึง 20 ปี หรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นรถโดยสารที่ผ่านการใช้งานมาแล้วเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี ดังนั้นบริษัทมหานครขนส่ง จำกัด จึงต้องสั่งซื้อรถยนต์โดยสารใหม่อีก 2,500 คัน เพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้บริการ

นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรีในสมัยนั้นยังได้มีมติให้บริษัทมหานครขนส่ง จำกัด รับช่วงพนักงานและลูกจ้างทั้งหมดมาจากผู้ประกอบการเดิม โดยที่บริษัทมหานครขนส่ง จำกัด ต้องรับผิดชอบในการจ่ายเงินชดเชยให้แก่บุคคลเหล่านั้นด้วย รัฐบาลได้จัดหาเงินทุนให้แก่บริษัทมหานครขนส่ง จำกัด เพื่อการนี้เป็นจำนวน 100 ล้านบาท และจัดหาเพิ่มเติมให้อีก 229 ล้านบาท ในระหว่างการรวมบริษัท ถึงกระนั้นเงินจำนวนดังกล่าวก็ยังไม่เพียงพอ และไม่ได้สัดส่วนกับสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น จึงเป็นผลทำให้บริษัทมหานครขนส่ง จำกัด มีภาระหนี้สินเป็นจำนวนมาก

หลังจากที่บริษัทมหานครขนส่ง จำกัด ดำเนินงานผ่านไปได้เพียง 12 เดือนเท่านั้น ก็ต้องประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย และเนื่องจากการจัดตั้งบริษัทมหานครขนส่ง จำกัด นี้ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย เพราะขัดกับมาตรา 15(3) ของ พ.ร.บ.ขนส่ง พ.ศ. 2487 ในเรื่องคุณสมบัติของการเป็นผู้ประกอบการขนส่ง ซึ่งระบุว่าทุนของบริษัทไม่น้อยกว่า 70% ต้องเป็นของบุคคลธรรมดาที่มีสัญชาติไทย แต่บริษัทมหานครขนส่ง จำกัด มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 70 ดังนั้นจึงได้มีการเปลี่ยนฐานะบริษัทมหานครขนส่ง จำกัด เป็นองค์การรัฐวิสาหกิจ โดยออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพขึ้น เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2519

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (The Bangkok Mass Transit Authority) หรือ ขสมก. (BMTA.) ได้ดำเนินการสืบต่อจากบริษัทมหานครขนส่ง จำกัด ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2519 เป็นต้นมา โดยมีฐานะเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค สังกัดกระทรวงคมนาคม มีวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 6 แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พ.ศ. 2519 อยู่ 2 ประการคือ

1. ประกอบการขนส่งบุคคลในกรุงเทพมหานคร และระหว่างกรุงเทพมหานครกับจังหวัดนครปฐม จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดสมุทรสาคร
2. ประกอบการอื่นที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับการประกอบการขนส่งบุคคล

จากประวัติความเป็นมาขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ จะเห็นได้ว่าองค์การฯ เกิดจากการรวมบริษัทเอกชนเข้าด้วยกันในระยะที่เริ่มเกิดวิกฤติการณ์ด้านต้นทุนการดำเนินงานคือบริษัทเอกชนแต่ละแห่ง เริ่มมีการขอปรับค่าโดยสาร เพราะประสบกับปัญหาในเรื่องต้นทุนการดำเนินงานเป็นสำคัญ ฉะนั้นการที่รัฐบาลไม่ให้อำนาจโดยสภารและตัดสินใจให้รวมกิจการเป็นองค์การสามารถชะลอความรุนแรงของปัญหาให้ยืดระยะเวลาออกไปเท่านั้น แต่ไม่สามารถแก้ไขที่สาเหตุของปัญหาให้หมดไปได้ นั่นคือสาเหตุที่เกิดจากต้นทุนดำเนินงาน นอกจากนั้นการรวมกิจการที่ได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าอย่างพร้อมเพียง และการที่องค์การฯ ต้องรับซื้อรถเก่าและรับโอนพนักงานจากบริษัทเอกชนเดิมมาเป็นขององค์การฯ นั้น ล้วนทำให้้องค์การฯ ประสบปัญหาที่สะสมพอกพูนต่อมาจนถึงปัจจุบัน

#### การสืบทอดกิจการ

การสืบทอดกิจการฯ ในที่นี้หมายถึง การสืบทอดโครงสร้างขององค์การ การแบ่ง อำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานทั้งหมดขององค์การออกเป็นส่วนต่าง ๆ แต่ละส่วนกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดความสัมพันธ์ของหน้าที่การงานที่แบ่งออกไป กำหนดสายการบังคับบัญชาตั้งแต่หน่วยเล็กที่สุด คือตำแหน่งต่าง ๆ จนถึงหน่วยงานขนาดใหญ่ขององค์การนั้น ๆ จนครอบคลุมอำนาจหน้าที่ขององค์การทั้งหมดนี้ นอกจากนี้ยังหมายความรวมถึงการพิจารณาบทบาทงานการแบ่งงาน และการปรับปรุงการสืบทอดกิจการซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

ตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย<sup>1</sup>

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานให้บริการรถยนต์โดยสารประจำทางจากรูปของบริษัทยานนครขนส่ง จำกัด มาอยู่ในรูปขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ซึ่งเป็นองค์การฯ ของรัฐแล้ว ได้มีการจัดองค์การ ให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พ.ศ. 2519 และรูปแบบของรัฐวิสาหกิจ โดยมีโครงสร้างการบริหารงานที่ประกอบด้วย :-

1. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการขององค์การฯ มีอำนาจเรียกประธานกรรมการ กรรมการผู้อำนวยการ พนักงานหรือลูกจ้างขององค์การฯ มาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือแสดงข้อคิดเห็น หรือให้ทำรายงานยื่น ส่ง ให้กระทำ หรือยับยั้งการกระทำใด ๆ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและมติคณะรัฐมนตรี ตลอดจนมีอำนาจที่จะส่งสอบสวนข้อเท็จจริง เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การฯ ในกรณีที่องค์การฯ หรือคณะกรรมการฯ มีความเห็นขัดแย้งกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมและคณะกรรมการฯ ประสงค์จะเสนอเรื่องไปยังคณะรัฐมนตรี ให้นำเรื่อง เสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมเพื่อเสนอต่อไปยังคณะรัฐมนตรี

2. คณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี มีอำนาจหน้าที่ในการวางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วถึงซึ่งกิจการขององค์การฯ ประกอบด้วยประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอื่นไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 9 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และเป็นเลขานุการคณะกรรมการฯ ด้วย คณะกรรมการฯ มีวาระดำรงตำแหน่ง 3 ปี แต่อาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการขององค์การฯ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ด้วยคือ

<sup>1</sup> ลัมาน รังสิโยภักดิ์ และสุธี สุทธิสัมบูรณ์, หลักการบริหารเบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรสารการพิมพ์ 2525), หน้า 23.



- (1) วางข้อบังคับหรือระเบียบเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การฯ
- (2) วางข้อบังคับการประชุมและการดำเนินกิจการของคณะกรรมการองค์การฯ และคณะกรรมการ
- (3) วางข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง เลื่อนขั้น การลดขั้น เงินเดือน การออกจากตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และเงินบำเหน็จและเงินรางวัล วินัย และการอุทธรณ์ของพนักงานและลูกจ้างขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
- (4) วางข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการจัดแบ่งส่วนงานขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ การปฏิบัติงานของผู้บริหาร และการมอบให้ผู้อื่นปฏิบัติกิจการแทนผู้บริหาร
- (5) กำหนดอัตราดอกเบี้ย ค่าภาระ ค่าบริการ ค่านายหน้าและค่าดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
- (6) วางข้อบังคับหรือระเบียบว่าด้วยการจ่ายค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าล่วงเวลา และการจ่ายเงินอื่น
- (7) วางข้อบังคับหรือระเบียบว่าด้วยเครื่องแบบผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างขององค์การฯ
- (8) วางข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการใช้และรักษาทรัพย์สินขององค์การฯ
- (9) วางข้อบังคับหรือระเบียบว่าด้วยการร้องทุกข์ของพนักงานและลูกจ้างขององค์การฯ
- (10) กำหนดอัตรา เงินสะสมและดอกเบี้ยเงินสะสมของผู้บริหารและพนักงานขององค์การฯ และวางระเบียบการจ่ายเงินคืนสะสมดังกล่าว
- (11) วางข้อบังคับเกี่ยวกับกองทุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การฯ และครอบครัว โดยได้รับความเห็นชอบของคณะกรรมการ
- (12) วางข้อบังคับหรือระเบียบอื่น ๆ อันจำเป็นเพื่อให้กิจการขององค์การฯ ดำเนินไปโดยเรียบร้อย

3. ผู้อำนวยการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการองค์การฯ ด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการฯ ผู้อำนวยการนี้เป็นผู้บังคับบัญชากำกับดูแล ควบคุมการทำงาน ของพนักงานทั้งปวง ดำเนินการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการฯ กำหนด

อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

(1) ผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารกิจการขององค์การฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับ ระเบียบ และนโยบายที่คณะกรรมการฯ กำหนด และมีอำนาจบังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างขององค์การฯ

ผู้อำนวยการต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการฯ ในการจัดการและดำเนินกิจการขององค์การฯ

(2) แต่งตั้ง ถอดถอน เลื่อนขั้น หรือลดขั้นเงินเดือน ตลอดจนลงโทษทางวินัยแก่ลูกจ้างพนักงานขององค์การฯ ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามข้อบังคับที่กรรมการฯ กำหนด แต่ถ้าพนักงานเห็นว่านี่เป็นพนักงานชั้นที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญหรือชั้นหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่ยื่นตรงต่อผู้อำนวยการ ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ ก่อน

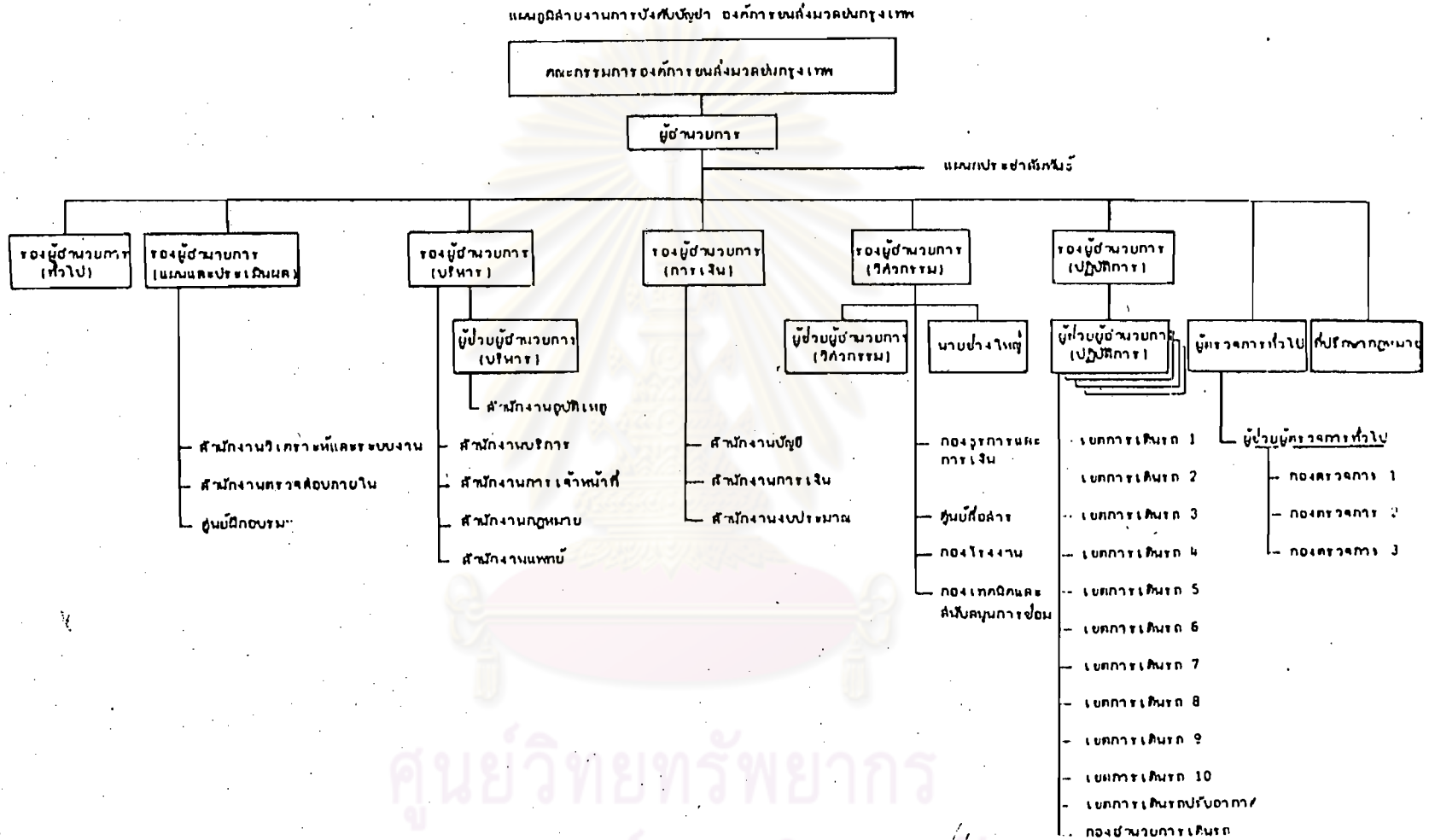
(3) วางระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติกิจการขององค์การฯ โดยไม่แย้งหรือขัดกับนโยบายและข้อบังคับที่คณะกรรมการฯ กำหนดไว้

การสั้ดหน่วยงาน

ในการสั้ดองค์การขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ให้มีโครงสร้างองค์การฯ ตามรูปแบบของรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไปนั้น การสั้ดแบ่งส่วนงานภายในองค์การฯ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการสั้ดแบ่งส่วนงานของรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ โดยทั่วไป และในการสั้ดแบ่งส่วนงานภายในองค์การฯ นี้ ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมและสภาพการณ์ในแต่ละยุคแต่ละสมัย โดยในครั้งแรก ได้มีการสั้ดแบ่งส่วนงานให้อยู่ในความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการ 5 ส่วนงาน (แผนภูมิที่ 5) คือ

1. ส่วนงานแผนและประเมินผล มีหน้าที่ในการวางแผนหลัก ระดับสูงริเริ่มหรือร่วมมือ กับส่วนงานอื่นในการสั้ดวางระบบงาน ระดับปฏิบัติ ขึ้นตอนวิเคราะห์และวิจัย เพื่อแก้ปัญหาหลัก และการปฏิบัติการอื่นเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลและการติดตามงานให้ได้ตามเป้าหมาย
2. ส่วนงานการบริหาร มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสารบรรณระดับองค์การฯ งานด้านการสั้ดซื้อ งานคณะกรรมการองค์การฯ งานบริหารบุคคล งานประสานงาน งานสวัสดิการ งานด้านกฎหมายและเรื่องราวร้องทุกข์ ตลอดจนงานด้านการแพทย์

แผนภูมิที่ 5



หมายเหตุ ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2520 จนถึงวันที่ 13 มกราคม 2525

ที่มา : สำนักงานบริการ สำนักงานบริหาร องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

3. ส่วนงานการเงิน มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางระบบบัญชีและการเงิน วางแผนควบคุมการคลัง งบประมาณรายได้-รายจ่าย และบัญชีงบดุล สดทำบัญชีทรัพย์สินขององค์การฯ รายงานสถานการณ์ทางการเงิน รวมทั้งการเสนอแนะข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

4. ส่วนงานวิศวกรรม มีหน้าที่ในการวางแผนควบคุมการซ่อมรถให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ วางแผนควบคุมการเบิกจ่ายและการเก็บรักษาอะไหล่ให้เป็นไปด้วยความรัดกุมและถูกต้องอย่างแท้จริง ดำเนินการบูรณะชิ้นส่วน อะไหล่และเครื่องมือซึ่งชำรุดให้กลับใช้การได้ ศึกษาวิจัยค้นคว้า เพื่อพัฒนางานซ่อมบำรุงรักษารถให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. ส่วนงานปฏิบัติการ มีหน้าที่ในการวางแผนควบคุมการเดินรถให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพและตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ควบคุมตรวจสอบรายได้ให้เป็นไปตามงบประมาณที่วางไว้ และควบคุมการจ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ

ส่วนงานปฏิบัติการมีความรับผิดชอบโดยตรงในการจัดบริการให้กับประชาชน โดยมีรองผู้อำนวยการ (ปฏิบัติการ) เป็นผู้บังคับบัญชา และมีผู้ช่วยผู้อำนวยการ (ปฏิบัติการ) อีก 4 คน ส่วนงานปฏิบัติการได้แบ่งส่วนงานเป็น 3 ส่วนคือ (แผนภูมิที่ 6)

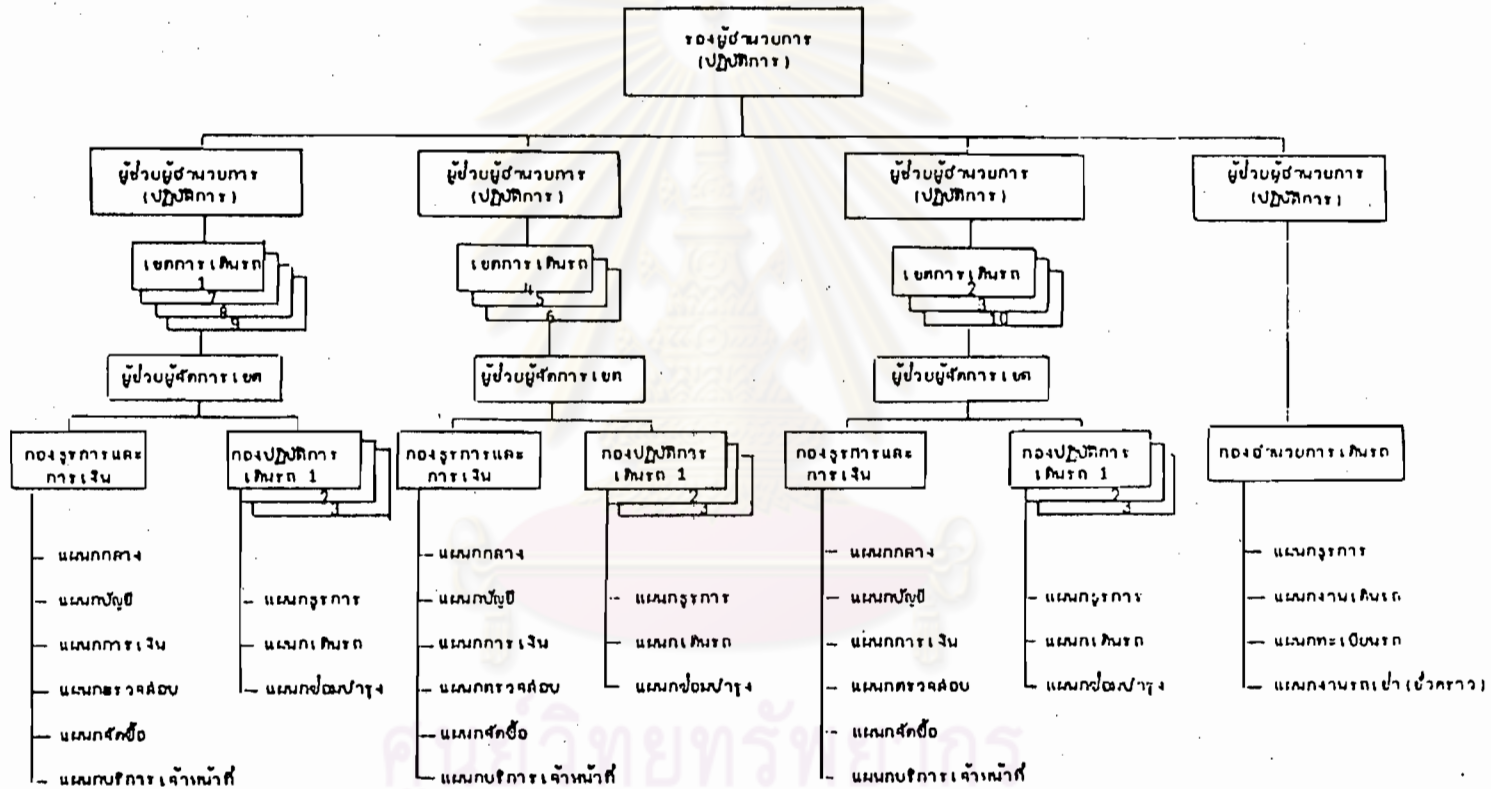
1. เขตการเดินรถโดยสารธรรมดา องค์การฯ มีเขตการเดินรถโดยสารธรรมดา 10 เขต ขึ้นตรงต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการ (ปฏิบัติการ) 3 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการแต่ละคน จะควบคุมดูแลเขตการเดินรถ 3-4 เขต ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยแต่ละเขตจะมีผู้จัดการเขตเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนควบคุมงานเดินรถ ตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในเขต ควบคุมการเบิกจ่ายอะไหล่และยางรถยนต์ น้ำมัน เชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่น ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีระเบียบ

2. กองอำนาจการเดินรถ เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการ (ปฏิบัติการ) 1 คน หน่วยงานนี้มีหน้าที่รับ-ส่ง และโต้ตอบหนังสือ สดเก็บเอกสารและระเบียบข้อบังคับขององค์การฯ ตรวจสอบงานเดินรถให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตรวจสอบการใช้น้ำมัน เชื้อเพลิง และหล่อลื่น การใช้ยางรถยนต์และอะไหล่ โดยมีหัวหน้ากองอำนาจการเดินรถเป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน



แผนภูมิที่ 6

แผนภูมิลำดับงานการบริหารงานฝ่ายงานปฏิบัติการ



หมายเหตุ เขตการปกครองประกอบด้วยกิ่งก่ของรองผู้อำนวยการ (ปฏิบัติการ) ได้แก่

1. กองธุรการและการเงินไม่มีแผนกจัดซื้อ
2. กองปฏิบัติการเขต 1 ไม่มีแผนกส่งเสริมฯ

3. เขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศ องค์การฯ มีเขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศเพียง 1 เขต ขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการ (ปฏิบัติการ) หน่วยงานนี้รับผิดชอบในการจัดบริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศทั้งหมด การจัดหน่วยงานและลักษณะการดำเนินงานของ เขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศเช่นเดียวกับเขตการเดินรถโดยสารธรรมดาทุกประการ

เขตการเดินรถแต่ละเขตจะแบ่งงานออกเป็น 4 กอง (แผนภูมิที่ 7) คือ

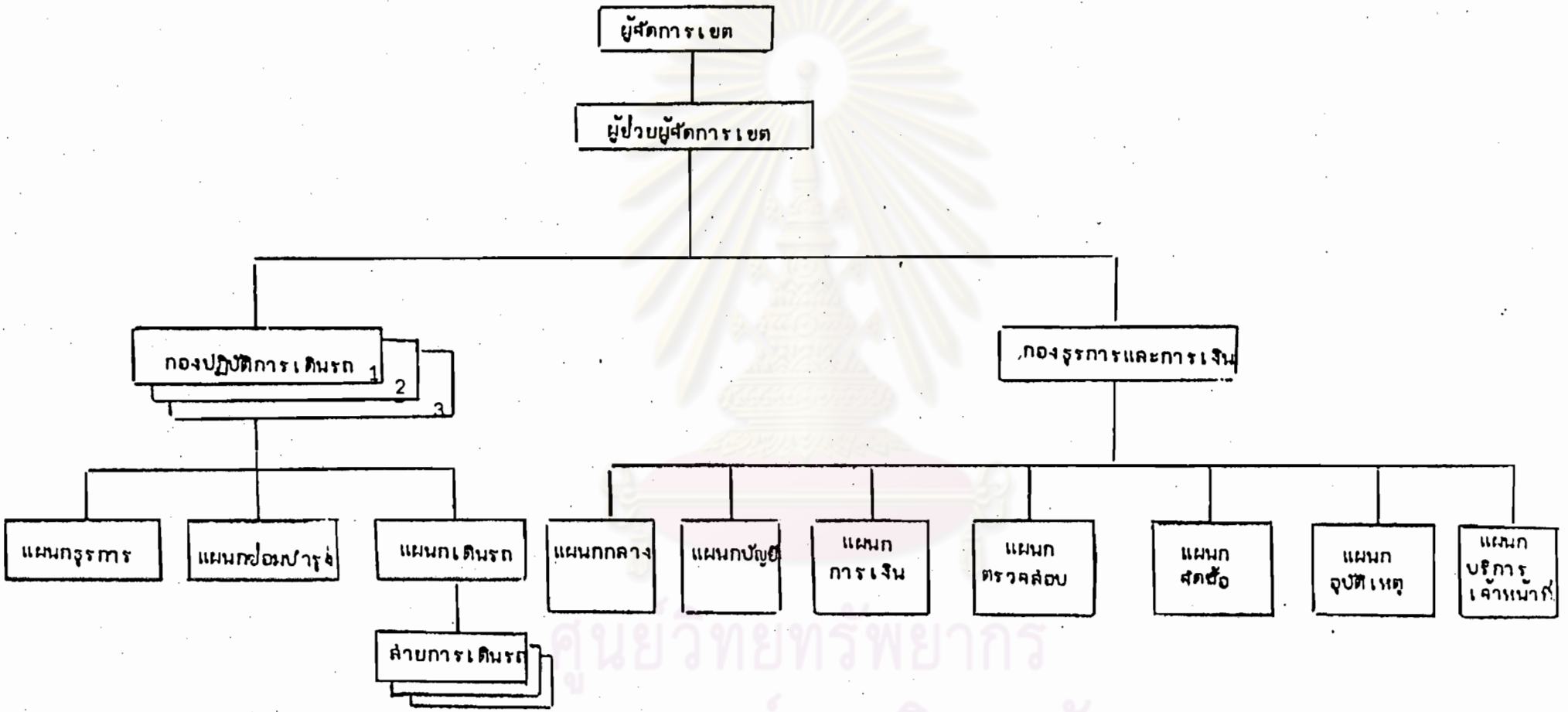
1. กองธุรการและการเงิน รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณระดับเขต งานบัญชีและการเงิน งานตรวจสอบหลักฐานการจ่ายเงิน การตัดเช็คทรัพย์สิน อะไหล่ ยางรถยนต์ และเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน งานบริหารบุคคลภายในเขต รวมทั้งงานรถยนต์โดยสารขนาดเล็กทั้งหมด

2. กองปฏิบัติการเดินรถ ในเขตหนึ่ง ๆ มีกองปฏิบัติการเดินรถ 3 กอง ในแต่ละกองจะมีแผนกธุรการ แผนกเดินรถ และแผนกซ่อมบำรุงของตนเอง งานในความรับผิดชอบของกองปฏิบัติการเดินรถคือการดำเนินงานบริการรถยนต์โดยสารให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การวางแผน กำหนดเป้าหมายและติดตามผลการให้บริการ ควบคุมการใช้อะไหล่ ยางรถยนต์ น้ำมันเชื้อเพลิง และน้ำมันหล่อลื่นให้ได้สัดส่วนกับการออกบริการ จัดทำรายงานประจำวันเกี่ยวกับจำนวนรถ จำนวนเที่ยววิ่ง รายได้ค่าโดยสาร จำนวนและการมาปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวนและลักษณะของอุบัติเหตุ และรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เห็นว่าจำเป็นต่อการปรับปรุงการดำเนินการดำเนินงานเสนอผู้บริหารระดับต่าง ๆ และเสนอต่อสำนักงานกลาง

ต่อมาได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการจัดแบ่งส่วนงานใหม่ ตามข้อบังคับองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ฉบับที่ 49 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2525 (แผนภูมิที่ 8) โดยแบ่งส่วนงานออกเป็น 3 ฝ่ายคือฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ และได้มีคำสั่งองค์การฯ ที่ 469/2525 เมื่อ 23 เมษายน 2525 ให้ทดลองใช้โครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานเฉพาะในฝ่ายปฏิบัติการ โดยเปลี่ยนชื่อฝ่ายปฏิบัติการเป็นฝ่ายการเดินรถ และจัดแบ่งส่วนงานในฝ่ายเดินรถให้เป็นไปตามการบริหารงาน ในระบบศูนย์กำไร ซึ่งให้เขตการเดินรถแต่ละเขตดำเนินงานได้อย่างเป็นอิสระตามนโยบายและขอบเขตที่องค์การฯ กำหนด และต่อมาองค์การฯ ก็ได้ออกข้อบังคับองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ฉบับที่ 57 เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2526 รองรับการจัดแบ่งส่วนงานนี้ ดังนั้นในปัจจุบัน องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ แบ่งส่วนงานออกเป็น 3 ฝ่าย (แผนภูมิที่ 9) คือ

แผนภูมิที่ 7

แผนภูมิลำดับงานการบังคับบัญชา เขตการเดินรถ (รถโดยสารธรรมดา)



ที่มา : ส่วนงานบริการ ส่วนงานบริหาร องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ





1. ฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการขององค์การฯ การประชาสัมพันธ์ การจัดซื้อ การบริการภายใน การวางแผนงาน การจัดระบบงาน การจัดทำโครงการ การวิเคราะห์ และประเมินผล การงบประมาณ การดำเนินการวิจัยข้อมูลอัตโนมัติ การตรวจสอบภายใน การตรวจการทั่วไป และประสานงานกับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ โดยมีรองผู้อำนวยการ (ฝ่ายอำนวยการ) ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

2. ฝ่ายบริหาร มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การแรงงานสัมพันธ์ การร้องทุกข์และวินัย การให้บริการทางการแพทย์ งานกฎหมาย นิติกรรมและคดี งานอุบัติเหตุ งานการคลังและประสานงานกับฝ่ายอำนวยการ และฝ่ายปฏิบัติการ โดยมีรองผู้อำนวยการ (ฝ่ายบริหาร) ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีหน่วยงานในสังกัดดังนี้

3. ฝ่ายการเดินรถ มีหน้าที่ควบคุม กำกับ ดูแลและวางแผนการเดินรถ การซ่อมบำรุงให้เป็นไปตามโดยมีประสิทธิภาพตรงตามนโยบายและเป้าหมายที่องค์การกำหนดควบคุมและจัดทำรายได้ออกให้เป็นไปตามประมาณการที่วางไว้ ควบคุมและกำกับดูแลการใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณ ระเบียบข้อบังคับ และคำสั่งต่าง ๆ และประสานงานกับฝ่ายอำนวยการ และฝ่ายบริหาร โดยมีรองผู้อำนวยการ (ฝ่ายการเดินรถ) ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

ฝ่ายการเดินรถ แบ่งส่วนงานออกเป็น 3 ส่วนคือ

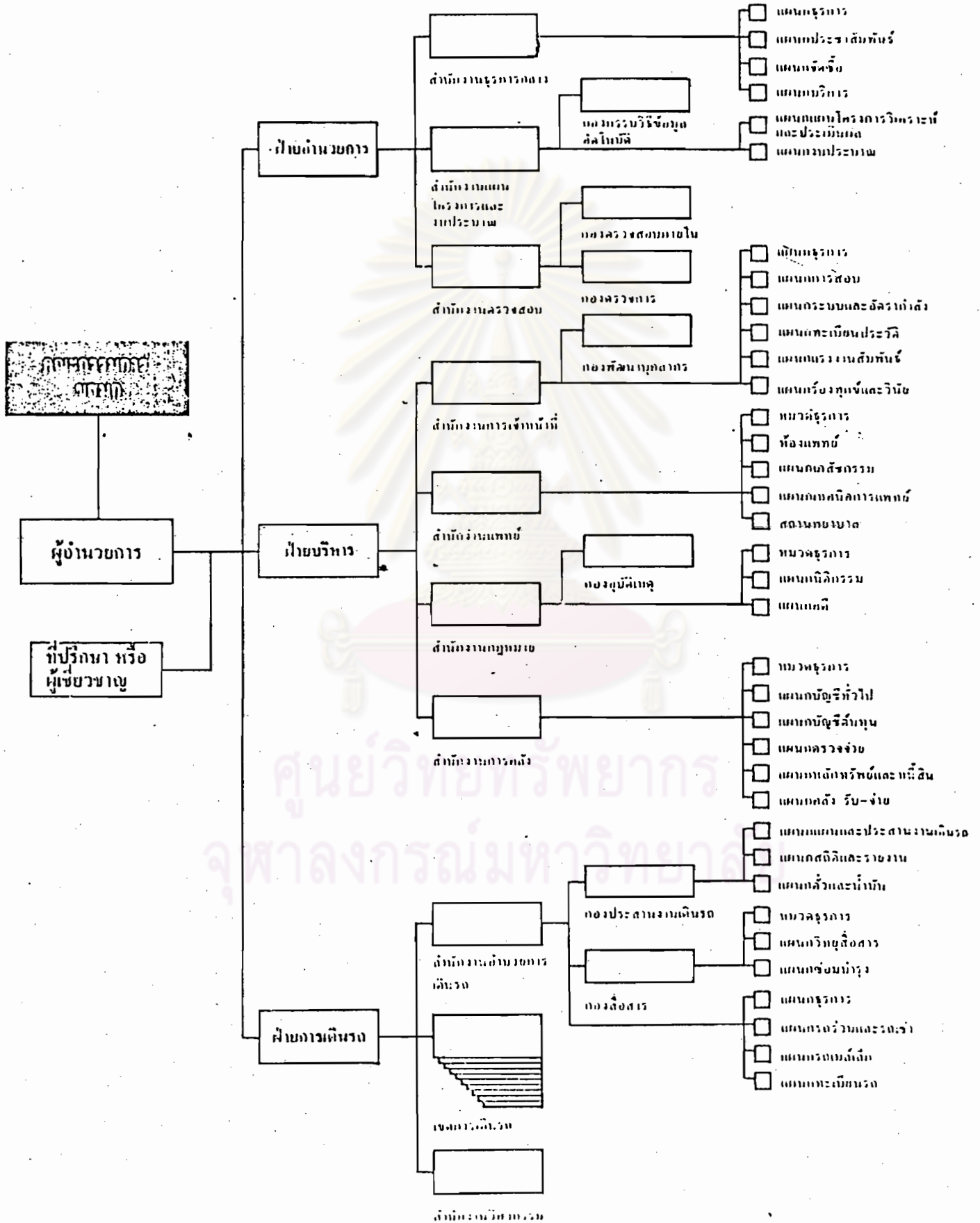
1. สำนักงานอำนวยการเดินรถ มีหัวหน้าสำนักงานอำนวยการเดินรถเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน หน่วยงานนี้มีหน้าที่ดังนี้

- วางแผนและประสานงานเดินรถให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ส่งเสริม ช่วยเหลืองานเดินรถส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการต่าง ๆ
- รับผิดชอบงานทะเบียนรถ งานรถเมล์เล็กและรถร่วมบริการ และงานวิทยุสื่อสาร
- จัดทำสถิติและรายงานข่าวสารของฝ่ายปฏิบัติการ

2. สำนักงานวิศวกรรม มีหัวหน้าสำนักงานวิศวกรรมเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน หน่วยงานนี้มีหน้าที่ดังนี้

แผนภูมิที่ 9

โครงสร้างองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ



ที่มา : สำนักงานธุรการกลาง องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

- วางแผนและควบคุมการเดินรถ รายได้ และรายจ่ายของเขต ให้เป็นไปตามนโยบายและงบประมาณที่กำหนดไว้
- ควบคุมจำนวนรถโดยสาร การซ่อมแซมบำรุงรักษารถโดยสาร การเบิกจ่ายอะไหล่ น้ำมัน เชื้อเพลิง ตัว และฟัลด์อื่น ๆ
- จัดทำรายงานต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวข้างต้นภายในเขต
- ประสานงานกับสำนักงานวิศวกรรมและสำนักงานอำนวยการเดินรถ

เขตการเดินรถแต่ละเขตจะแบ่งส่วนงานออกเป็น 5 กอง (แผนภูมิที่ 10) คือ

1. กองกลาง มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนงานเดินรถ พิจารณาเสนอปรับปรุงเส้นทางเดินรถ ทำปลั๊ยรถให้เหมาะสม ควบคุมและรับผิดชอบการทำสถิติ วิเคราะห์ระบบงาน งานงบประมาณ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ประสานงานกับกองเดินรถ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควบคุมอัตราค่าส่งและควบคุมทะเบียนประวัติพนักงาน การเบิกค่าจ้าง และสิทธิผลประโยชน์ของพนักงาน ค่าเดินทางด้านวินัยร้องทุกข์ และสวัสดิการ การแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร การรับสมัครและการสอบคัดเลือกพนักงาน เสนอการบรรจุและแต่งตั้งควบคุม การตัดซื้อ สัตว์เลี้ยง โดยมีหัวหน้ากองกลาง ขึ้นตรงต่อผู้จัดการเขตการเดินรถเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

2. กองบัญชีและการเงิน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ สารบรรณ การบัญชีและการเงิน ควบคุมฟัลด์ การตรวจสอบเอกสาร ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวหน้ากองบัญชีและการเงินขึ้นตรงต่อผู้จัดการเขตการเดินรถ เป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

3. กองเดินรถ แต่ละเขตการเดินรถจะมีได้ไม่เกิน 3 กอง และให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้อำนวยการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการเดินรถให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมาย การเดินรถของ เขตการเดินรถจำนวนรถเที่ยววิ่ง การใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ควบคุมดูแลการตัดเก็บและรักษาเงินค่าโดยสาร เงินอื่นใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ตัวบัญชีค่าโดยสาร น้ำมัน เชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น ป้องกันและวางมาตรการรักษาความปลอดภัยผู้ทำปลั๊ยรถ และทรัพย์สินอื่น ๆ ที่อยู่ในกองเดินรถ ควบคุมการซ่อมบำรุง การเบิกจ่ายฟัลด์อะไหล่ อุปกรณ์ ชิ้นส่วน ยาง และเครื่องมือเครื่องใช้ในการซ่อมบำรุงรักษา สำหรับการซ่อมบำรุงที่นอกเหนือไปจากอำนาจหน้าที่ของสำนักงานวิศวกรรม ควบคุมเอกสารการรายงานให้เป็น





ไปตามระบบงานของ เขตติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการประกันตัวพนักงาน ขึ้นทงักงานล่อปล่วน โดยมีหัวหน้ากอง เติมรถขึ้นตรงต่อผู้สดการ เขตการ เติมรถ เป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษา เรื่องการสดองคักการขององคักการขนส่งมวลงนกรุง เทพแล้ว เราจะเห็นได้ ว่าโครงการสดองคักการฯ โดยส่วนรวมก็เช่นเดียวกับรัฐวิสาหกิจทั่วไป กล่าวคือองคักการฯ มีโครงสร้าง การบริหารงานที่ประกอบไปด้วยรัฐมนตรีเจ้าสังกัดคือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม คณะกรรมการองคักการฯ ที่แต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี และผู้อำนวยการฯ ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการองคักการฯ โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี จากจุดนี้ทำให้เรา เห็นได้ว่าตำแหน่งบริหารที่สำคัญที่สุดขององคักการฯ นั้น ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของรัฐบาลที่จะสดให้ใครมาดำรงตำแหน่ง และเมื่อพิจารณาต่อไปจะเห็นว่ารัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแลการ ดำเนินงานขององคักการฯ อย่างใกล้ชิด เช่น มีอำนาจยับยั้งการกระทำใด ๆ ของประธาน กรรมการ กรรมการ ผู้อำนวยการ และพนักงานองคักการฯ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของ รัฐบาลและมติคณะรัฐมนตรีได้ ส่วนอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการองคักการฯ นั้นก็มีอย่างมากมาย ในการควบคุมดูแลและบริหารองคักการฯ คณะกรรมการองคักการฯ เป็นผู้ที่ เป็นกลไกอันสำคัญยิ่ง ของการบริหารองคักการฯ ส่วนหนึ่งของการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงาน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของคณะกรรมการองคักการฯ นั้นเอง ส่วนผู้อำนวยการฯ เป็นผู้บริหารกิจการขององคักการฯ ให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการฯ กำหนด และมีอำนาจ บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างขององคักการฯ

ที่กล่าวมานี้เป็นมุมมองการสดองคักการขององคักการฯ ในด้านการสดโครงสร้างการ บริหารที่อยู่นอกเหนืออำนาจขององคักการฯ ที่จะทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ ส่วนการสดหน่วยงาน ภายในองคักการฯ ซึ่งอยู่ในอำนาจขององคักการฯ (คณะกรรมการองคักการฯ) ที่จะเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงได้นั้น จากการศึกษาวิเคราะห์การสดหน่วยงานขององคักการฯ ทำให้เห็นถึงวิวัฒนาการ ของการเปลี่ยนแปลงในด้านนี้ว่าเป็นไปในทางที่ดีขึ้น กล่าวคือครั้งแรกที่มีการสดแบ่งหน่วยงาน ขององคักการฯ นั้นได้มีการแบ่งส่วนงานออกถึง 5 ส่วนงาน สำนักงานผู้ตรวจการทั่วไปซึ่งมี ฐานะเทียบเท่าส่วนงานอีก 1 สำนัก นอกจากนั้นยังมีรองผู้อำนวยการทั่วไป 1 ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการอีก 6 ตำแหน่ง นายช่างใหญ่อีก 1 ตำแหน่ง ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วไม่มีอำนาจ หน้าที่และไม่มีควมจ่าเป็นต่อองคักการฯ มากนัก แต่มีตำแหน่งไว้เพื่อรองรับบุคคล ซึ่งส่วนใหญ่

เป็นผู้ที่มาจากบริษัทผู้ประกอบการ เติมรถเดิม ที่พื้นฐานความรู้ไม่ค่อยสูงนักเท่านั้น การจัด  
หน่วยงานในครั้งแรกนั้นเป็นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางมากเกินไป และงานมีลักษณะที่ค่อนข้าง  
จะซ้ำซ้อนกัน คนล้นงานเป็นจำนวนมาก รวมทั้งไม่เอื้ออำนวยให้เขตการ เติมรถมีความคล่องตัว  
ในการบริหารและการสั่งการแก้ไขปัญหาทั้งที่เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง การจัดหน่วย  
งานเขตการ เติมรถ จะเห็นได้ว่าไม่มีหน่วยงานทางด้านการวิเคราะห์และวางแผนการ เติมรถ  
ส่วนใหญ่มุ่งตั้งขึ้นอยู่กับสำนักงานกลาง

ต่อมาได้มีการปรับปรุงการ จัดโครงสร้างองค์การฯ ใหม่ที่ต่างไปจากเดิมที่สำคัญ  
คือได้แบ่งส่วนงานออกเป็น 3 ฝ่าย มีรองผู้อำนวยการ 3 คน รับผิดชอบแต่ละฝ่าย ไม่มี  
ตำแหน่งรองผู้อำนวยการทั่วไป ผู้ช่วยผู้อำนวยการ นายช่างใหญ่ และยุบสำนักผู้ตรวจการทั่วไป  
ส่วนผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ถูกยุบนี้ เอามาประจำองค์การฯ นอกจากนั้นยังได้มีความ  
พยายามที่จะลดอำนาจของส่วนกลางลง และกระจายอำนาจไปสู่เขตการ เติมรถ ให้ผู้จัดการ  
เขตมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น เพื่อสนองนโยบายการทำให้เขตการ เติมรถ  
เป็นศูนย์กลาง มีความคล่องตัวและตัดสินใจแก้ไขปัญหภายในเขตได้รวดเร็วและทันสมัย  
ภายในเขตมีการ เพิ่มหน่วยงานระดับแผนกที่ทำหน้าที่ทางด้านการวิเคราะห์และวางแผนการ เติม  
รถคือแผนกตาราง เติมรถและแผนกงบประมาณและสถิติวิเคราะห์ อนึ่งในการจัดหน่วยงานของ  
ฝ่ายการ เติมรถเพื่อให้เขตเป็นศูนย์กลางนี้ องค์การฯ ได้ค่อย ๆ ทดลองทำที่ละเขต โดยอาศัย  
คำสั่งองค์การฯ ที่ 649/2525 เรื่องการใช้โครงสร้างของฝ่ายการ เติมรถชั่วคราวเพื่อเป็น  
การทดลอง และต่อมาก็ได้ออกข้อบังคับองค์การฯ ฉบับที่ 57 รองรับการ จัดหน่วยงานฝ่ายการ  
 เติมรถนี้ และจัดให้เขตการ เติมรถทั้ง 11 เขต มีการบริหารงานในระบบศูนย์กลางเหมือนกันทุก  
เขต ต่อมาได้มีการทดลองยุบเขตการ เติมรถที่ 7 ซึ่งเป็นเขตเล็ก และพนักงานในเขตนั้นได้กระจาย  
ออกไปอยู่ในเขตอื่น ๆ และที่สำนักงานกลาง ทั้งนี้เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์การฯ และ  
เพื่อให้ผู้จัดการ เขตมีความรับผิดชอบมากขึ้น<sup>1</sup>

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า องค์การฯ เองก็ได้มีความพยายามจะเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง  
ขององค์การฯ ให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ แม้โครงสร้างที่เปลี่ยนใหม่นี้จะ  
ยังไม่ดีสมบูรณ์แบบ ยังมีข้อบกพร่องอยู่อีกหลายประการ แต่ก็นับได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

<sup>1</sup> สัมภาษณ์นายบรรยง คูโรวาท, รองผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยความสะดวก, องค์การขนส่ง  
มวลชนกรุงเทพ, 29 เมษายน 2529.

บ้าง แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงระบบและโครงสร้าง แต่คนที่จะเข้าสู่ระบบและโครงสร้างใหม่ก็คือคนเดิมซึ่งไม่ได้มีการปรับปรุงพัฒนาขีดความสามารถให้ทัดเทียมและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงระบบและโครงสร้าง ผลทางปฏิบัติสิ่งห่างไกลจากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมาก

#### ลักษณะการดำเนินงานบริการรถยนต์โดยสารประจำทาง

การบริการงานบริการรถยนต์โดยสารประจำทางขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ เป็นแบบกระจายอำนาจ กล่าวคือ องค์การฯ มีเขตการเดินรถ 10 เขต ซึ่งประกอบด้วยเขตการเดินรถโดยสารธรรมดา 9 เขต และเขตการเดินรถโดยสารปรับอากาศ 1 เขต กระจายกันอยู่ในแต่ละส่วนของทั้ง 6 จังหวัด ที่อยู่ในขอบเขตของการจัดบริการขององค์การฯ เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัวมากที่สุด องค์การฯ จะกำหนดให้เขตการเดินรถหนึ่ง ๆ รับผิดชอบงานเดินรถทั้งหมดของสายการเดินรถที่ได้มอบหมายให้อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของเขตนั้น ๆ และในแต่ละเขตก็จะกระจายความรับผิดชอบไปยังระดับกองการเดินรถ ระดับแผนกเดินรถ จนกระทั่งถึงระดับสายการเดินรถโดยมีผู้จัดการสายเป็นผู้ควบคุมดูแลโดยตรง

#### จำนวนรถยนต์โดยสาร

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพมีรถยนต์โดยสารประจำทางทั้งสิ้น 4,725 คัน แยกออกเป็นประเภทได้ดังนี้

#### 1. รถยนต์โดยสารธรรมดา มีจำนวน 4,306 คัน

1.1 รถองค์การฯ หมายถึงรถยนต์โดยสารธรรมดาที่เป็นกรรมสิทธิ์ขององค์การฯ จำนวน 2,521 คัน ซึ่งแยกเป็น 2 ประเภทคือ

- รถยนต์โดยสารเก่าที่องค์การฯ ชื้อมาจากผู้ประกอบการเดิมเมื่อจัดตั้งองค์การฯ และยังมีเหลืออยู่ 257 คัน
- รถยนต์โดยสารที่องค์การฯ เช่าซื้อมาจากบริษัทจำหน่ายรถยนต์โดยสารประจำทาง ในระหว่างปี พ.ศ. 2520-2521 จำนวน 2,264 คัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้คือ

บริษัทไทยอีโคโนมอเตอร์เซลล์ จำกัด 993 คัน

บริษัท.สรี เพอร์ซิพูเซลล์ จำกัด 498 คัน

บริษัทธนบุรีประกอบรถยนต์ จำกัด 773 คัน

1.2 รถเช่า หมายถึงรถยนต์โดยสารธรรมดาที่องค์กรฯ ทำสัญญาเช่าจากบุคคลภายนอก เพื่อนำมาใช้ในงานบริการขององค์กรฯ ตามหลักการและวิธีปฏิบัติที่แสดงไว้ในภาคผนวก ก. รถเช่าดังกล่าวนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

- รถเช่าฮีโน่ เป็นรถยนต์โดยสารธรรมดาที่องค์กรฯ เช่าจากบริษัท ไทยฮีโน่มอเตอร์เซลส์ จำกัด เมื่อวันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2522 เป็นจำนวน 40 คัน รถเช่าฮีโน่มีความยาวของตัวถึง 10 เมตร

- รถเช่า 12 เมตร เป็นรถยนต์โดยสารรุ่นใหญ่ที่มีความยาว 12 เมตร และมีการจัดสรรพื้นที่ภายในรถใหม่โดยการเพิ่มจำนวนผู้โดยสารยืนให้มากขึ้น ทำให้สามารถลดสภาพความแออัดและการห้อยโหนของผู้โดยสารลงได้พอสมควร องค์กรฯ ได้ทำสัญญาเช่าและจ้างซ่อมแซมและบำรุงรักษารถโดยสารประเภทนี้กับบริษัทจำหน่ายรถยนต์ 3 แห่ง เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2522 เป็นจำนวนรวม 1,200 คัน ดังนี้คือ

บริษัทไทยฮีโน่มอเตอร์เซลส์ จำกัด	500 คัน
บริษัทตรีเพอร์ฮิลล์ จำกัด	500 คัน
บริษัทธนบุรีประกอบรถยนต์ จำกัด	200 คัน

1.3 รถร่วมบริการ คือรถยนต์โดยสารของผู้ประกอบการเดิมที่ไม่ได้ขายให้แก่องค์กรฯ เมื่อครั้งจัดตั้งองค์กรฯ ต่อมาองค์กรฯ ได้ให้สิทธิ์แก่เจ้าของรถยนต์โดยสารดังกล่าวในการนำรถโดยสารเหล่านั้นมาวิ่งบริการผู้โดยสารร่วมกับองค์กรฯ ในเส้นทางการเดินทางรถต่าง ๆ ที่องค์กรฯ กำหนดให้รวม 13 เส้นทาง เป็นจำนวนรถร่วมบริการทั้งสิ้น 546

2. รถยนต์โดยสารปรับอากาศ มีจำนวน 419 คัน

2.1 รถองค์กรฯ 39 คัน

2.2 รถเช่า

บริษัทตรีเพอร์ฮิลล์ จำกัด 80 คัน

บริษัทฮีโน่มอเตอร์เซลส์ จำกัด 200 คัน

2.3 รถร่วมจากบริษัทเอส เค ทัวร์ 100 คัน



## การให้บริการ

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพได้กำหนดเวลาออกวิ่งบริการของรถยนต์โดยสารธรรมดาไว้ดังนี้คือ เช้าแรกจะเริ่มออกวิ่งบริการตั้งแต่เวลา 05.30 น. และหลังจากนี้จะมีรถยนต์โดยสารออกวิ่งบริการต่อเนื่องกันไปตลอดทั้งวัน จนกระทั่งถึง เช้าสุดท้ายเวลาประมาณ 23.00 น. ทุกวัน อย่างไรก็ตาม องค์การฯ ได้จัดให้รถยนต์โดยสารออกวิ่งบริการตลอด 24 ชั่วโมง สำหรับบางเส้นทางที่พิจารณาแล้วเห็นว่าผู้ใช้โดยสารที่จำเป็นต้องใช้บริการดังกล่าว ได้แก่ สายที่ 2 สายที่ 2 สำโรง-ปากคลองตลาด สายที่ 34 รังสิต-หัวลำโพง สายที่ 60 คลองตัน-ปากคลองตลาด และสายที่ 64 นนทบุรี-สนามหลวง

การบริการรถยนต์โดยสารประจำทางออกให้บริการแก่ประชาชนอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการเดินรถ และภายในฝ่ายการเดินรถจะมีการจัดแบ่งส่วนงานออกเป็นเขต เขตการเดินรถโดยสารธรรมดา 9 เขต และเขตการเดินรถปรับอากาศ 1 เขต ผู้จัดการเขตมีความรับผิดชอบในการจัดบริการรถยนต์โดยสารในเส้นทาง การเดินรถทุกสายที่ได้รับมอบหมายภายในเขตและนโยบายที่องค์การฯ กำหนด ฝ่ายการเดินรถจะมีการประชุมวางแผนงานเป็นประจำ เพื่อให้ผู้จัดการเขตอภิปรายผลงานและปัญหาที่เกิดขึ้น ทิศทางแนวทางปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน รวมทั้งรับแผนงานใหม่จากสำนักงานกลางเกี่ยวกับเป้าหมายรายได้ ค่าใช้จ่าย น้ำมันเชื้อเพลิง ค่าล่วงเวลา ฯลฯ ซึ่งจะใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของแต่ละเขต

เขตการเดินรถแต่ละเขตจะมีกองการเดินรถ 3 กอง หัวหน้ากองมีความรับผิดชอบโดยตรงในการจัดบริการรถยนต์โดยสารในเส้นทาง การเดินรถสายต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการเขต โดยมีหัวหน้าแผนกเดินรถเป็นผู้ช่วยเกี่ยวกับงานเดินรถโดยเฉพาะ นอกจากนี้ องค์การฯ ยังได้กำหนดให้มีตำแหน่งผู้จัดการสายขึ้นตรงต่อหัวหน้าแผนกเดินรถเพื่อรับผิดชอบงานเดินรถในแต่ละเส้นทางอีกด้วย

การขับปล่อยรถโดยสารประจำวันของแต่ละเส้นทางจะอยู่ในความรับผิดชอบของนายท่าซึ่งขึ้นตรงต่อผู้จัดการสายที่รับผิดชอบเส้นทาง การเดินรถนั้น ๆ การควบคุมการขับปล่อยรถดังกล่าวจะแบ่ง เป็น 2 จุดใหญ่ ๆ คือ

1. ที่อุ้กเก็บรถ นายท่าที่ประจำอยู่ ณ อุ้กเก็บรถจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการปล่อยรถที่จะวิ่งไปเข้า เส้นทางที่ทำการเพื่อเริ่มออกบริการ และการนำรถเข้าอุ้กเมื่อบริการเรียบร้อยแล้วให้เป็นไปตามตารางเดินรถที่กำหนดไว้

2. ที่จอดรถ นายท่าที่ประจำอยู่ที่ท่ารถจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการจอดปล่อยรถแต่ละเที่ยวให้เหมาะสมกับสภาพการ เดินทางของผู้โดยสารในแต่ละช่วงเวลา

พนักงานขับรถ และพนักงานเก็บค่าโดยสาร เป็นผู้รับผิดชอบร่วมกันในการนำรถโดยสาร ออกบริการประชาชนตามตาราง เวลาที่ผู้จัดการสายจัดทำขึ้น โดยจะแจ้งให้พนักงานดังกล่าวทราบล่วงหน้าทุกเดือน การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานขับรถ และพนักงานเก็บค่าโดยสาร จะแบ่งออกเป็น 3 กะ เพื่อประโยชน์ในการให้บริการผู้โดยสารได้อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งวัน โดยเริ่มตั้งแต่เวลา 4.30 น. - 14.00 น. เป็นกะแรก กะที่สองเริ่มเวลา 6.00 น. - 18.00 น. และกะสุดท้ายเวลา 14.00 น. - 24.00 น. พนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารต้อง ลงลายมือชื่อในใบทำงานประจำวันทุกครั้งเมื่อเริ่มปฏิบัติงานและเมื่อเลิกงาน ผู้จัดการสายจะมอบหมายให้พนักงานขับรถประจำอยู่รถโดยสารคันหนึ่ง คันใดตลอดกะหนึ่ง ๆ และเมื่อเลิกปฏิบัติงาน พนักงานขับรถต้องส่งมอบรถให้นายท่าที่ท่ารถหรือนายท่าที่อุ้กเก็บรถแล้วแต่กรณี สำหรับพนักงานเก็บค่าโดยสารจะได้รับกระบอกหัวและเงิน สำหรับทอนก่อนเริ่มออกปฏิบัติงาน ถ้าหากพนักงานเก็บค่าโดยสารเห็นว่าตัวที่เหลืออยู่ไม่พอจำหน่าย ก็จะขอเบิกหัวเพิ่มเติมได้ นอกจากนี้พนักงานเก็บค่าโดยสารยังได้รับใบทำงาน สำหรับปกติตลอดเวลาทำงานเพื่อใช้สำหรับบันทึกหมายเลขหน้าตัวเที่ยววิ่ง สถิติการจำหน่ายหัว ฯลฯ ซึ่งจะใช้เป็นหลักฐานในการคำนวณผลประโยชน์ของพนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารอีกด้วย เมื่อเลิกปฏิบัติงานพนักงานเก็บค่าโดยสารต้องส่งมอบเงินรายได้ ใบทำงาน และกระบอกหัวให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบที่แผนกธุรการของกองการเดินรถประจำเขต เพื่อทำการตรวจนับเงินรายได้ค่าโดยสาร แผนกธุรการจะเป็นผู้จัดทำรายงานสรุปประจำวัน นำเงินฝากธนาคาร และคำนวณผลประโยชน์ตอบแทนให้พนักงาน

อนึ่ง ในเส้นทางแต่ละสายที่รถโดยสารออกวิ่งบริการจะมีนายตรวจทำหน้าที่ ตรวจการทำงาน of พนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารอย่างสม่ำเสมอ

#### อัตราค่าโดยสาร

รถยนต์โดยสารธรรมดา ก่อนวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2528 เก็บตามระบบ moving rate  
อัตรา 1.50 บาท สำหรับ 10 กิโลเมตรแรก และเก็บเพิ่มอีก  
1.00 บาท สำหรับทุก ๆ ระยะ 10 กิโลเมตรถัดไป ตลอดเส้นทางเก็บไม่เกิน 4.50 บาท

ตั้งแต่วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2528 เก็บตามระบบ flat rate  
อัตรา 2.00 บาท ตลอดสาย

รถยนต์โดยสารปรับอากาศ เก็บตามระบบ moving rate อัตรา 5.00 บาท  
สำหรับ 8 กิโลเมตรแรก และเก็บเพิ่มอีก 2.00 บาท สำหรับทุก ๆ  
4 กิโลเมตรถัดไปตลอดเส้นทางเก็บไม่เกิน 15 บาท

ผู้ได้รับยกเว้นค่าโดยสาร

1. ผู้ตรวจการขนส่ง
2. พระภิกษุ สามเณร
3. บุรุษไปรษณีย์ในเครื่องแบบ
4. ผู้ถือบัตรอนุญาตองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
5. ผู้ถือบัตรหรือเหรียญตราของทางราชการที่มิระเหยียบระบุไว้ว่ามีสิทธิยกเว้นค่าโดยสารประจำทาง

ผู้ได้รับลดหย่อนค่าโดยสารครั้งราคา

1. คนตาบอดที่มีหนังสือรับรองของสมาคมคนตาบอด
2. ทหาร ตำรวจในเครื่องแบบ
3. ผู้ถือบัตรหรือเหรียญตราของทางราชการที่มิระเหยียบระบุไว้ว่ามีสิทธิได้รับการลดหย่อนค่าโดยสารรถประจำทางครั้งราคา

พนักงาน

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพมีพนักงานอยู่หลายประเภท โดยแบ่งเป็นประเภทตามลักษณะการทำงาน ลักษณะการจ้างพนักงานและลักษณะการจ่ายค่าตอบแทน การแบ่งตามลักษณะการทำงานมี 3 ประเภทคือ

1. พนักงานประจำสำนักงาน ได้แก่พนักงานบริหารและธุรการทั้งที่สำนักงานกลางที่เขตต่าง ๆ พนักงานประเภทนี้มีเวลาทำงานปกติระหว่างเวลา 8.30 น. - 16.30 น. พักเวลารับประทานอาหารกลางวัน 1 ชั่วโมง มีวันหยุดประจำสัปดาห์ 2 วัน

ได้แก่

2. พนักงานปฏิบัติการเดินรถ คือพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านการเดินรถโดยตรง

- 2.1 พนักงานขับรถ มีหน้าที่ขับรถโดยสาร ออกให้บริการประชาชนตามเส้นทางและเวลาที่กำหนดไว้ในตารางเดินรถ ต้องรับสั่งผู้โดยสารตามป้ายหยุดรถ ปฏิบัติตามกฎหมายจราจรอย่างเคร่งครัดใช้ความระมัดระวังในการให้บริการเพื่อสวัสดิภาพของผู้ใช้บริการ รับผิดชอบต่อกรณีเกิดอุบัติเหตุ ตลอดจนดูแลรักษารถโดยสารระหว่างปฏิบัติงาน
- 2.2 พนักงานเก็บค่าโดยสาร มีหน้าที่จัดจำหน่ายตั๋วให้แก่ผู้โดยสารให้ถูกต้องตรงตามอัตราค่าโดยสารที่กำหนดไว้ จัดเก็บค่าโดยสารให้แก่องค์กรฯ โดยความสุจริต อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการด้วยความสุภาพเรียบร้อย ช่วยเหลือพนักงานขับรถในการปฏิบัติงาน และยังรับผิดชอบในการ เบิกตั๋วมาเพื่อจำหน่ายและการนำส่งเงินรายได้ค่าโดยสารประจำวัน
- 2.3 นายท่า มีหน้าที่ควบคุมดูแลการปล่อยรถ และเวลาการเดินรถแต่ละเที่ยวตั้งแต่เริ่มงานคนเลิกงานให้เป็นไปตามแผนการเดินรถทุกเที่ยว ตรวจสอบจำนวนรถโดยสารพนักงานเก็บค่าโดยสาร สภาพรถและกริยามรรยาทของพนักงาน เพื่อพิจารณาสั่งการหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าภายในกรอบแห่งหน้าที่ เช่น การจอดรถเสริมในช่วงโมงเร่งด่วน ปล่อยรถเร็วกว่ากำหนดเมื่อมีรถค้างอยู่ที่ท่ามากเกินไป รายงานอุบัติเหตุแทนผู้สัการลายในกรณีเร่งด่วน เป็นต้น
- 2.4 นายตรวจ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจการ ปฏิบัติงานตรวจความประพฤติของพนักงาน ตรวจสอบข้อวัตร ตรวจสอบข้อเท็จจริงการใช้เก็บรักษา ตรวจรับน้ำมันเชื้อเพลิง



ช่วยตรวจและดูแลการ เติมน้ำมันให้เป็นไปตามแผนและ ตารางการ เติมน้ำมัน ช่วยดูแลและอำนวยความสะดวกในการ เติมน้ำมัน และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ เส้นถนนและแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ

2.5 ผู้จัดการสายและผู้ช่วย มีความรับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมการ เติมน้ำมันในสายหนึ่ง ๆ ได้แก่ อบรมและประเมินผล การทำงานของพนักงาน การวางแผนและควบคุม การปฏิบัติงานของนายท่า นายตรวจ พนักงานขับรถ และพนักงานเก็บค่าโดยสาร การหารายได้ให้ตรง ตามเป้าหมาย การควบคุมจำนวนเที่ยววิ่งให้ตรงตาม กำหนด การจัดเตรียมเอกสารสำหรับการทำงาน ประจำวันของนายท่าและนายตรวจ เพื่อรวบรวมส่ง กองปฏิบัติการ เติมน้ำมันวันถัดไป ออกตรวจความ เรียบร้อยของการให้บริการในสายที่รับผิดชอบเพื่อ ละได้แก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าได้ทันทีทั้งที่ภายในกรอบ แห่งหน้าที่

2.6 พนักงานล้างรถ มีหน้าที่ทำความสะอาดรถยนต์โดยสารขององค์การฯ ประจำทุกวันทุกคัน ให้อยู่ในสภาพที่จะออกให้บริการ ได้ตามกำหนดเวลา

3. พนักงานด้านซ่อมบำรุง ได้แก่ ช่างซ่อมและพนักงานขับรถช่าง ทั้งนี้เพราะงาน ซ่อมบำรุงรถโดยสารมีความจำเป็นทั้งที่อู่ โรงซ่อม หรือบนท้องถนนในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุในเส้นทาง จึงต้องมีการส่งซ่อมออกไปให้บริการซ่อมด้วย ช่างต้องรับผิดชอบงานซ่อมทั้งหมดที่สามารถจะใช้ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ขององค์การฯ ซ่อมได้ เป็นต้นว่า การตรวจสภาพการเปลี่ยนแปลง ชิ้นส่วน การซ่อมแซมบางส่วน ฯลฯ

หากพิจารณาแบ่งประเภทพนักงานขององค์การฯ ตามลักษณะการจ้าง จะแบ่งออกได้ เป็น 2 ประเภทคือ

1. พนักงานทดลองปฏิบัติงาน คือพนักงานใหม่ที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงานในองค์การฯ โดยองค์การฯ มีระเบียบกำหนดไว้ว่าพนักงานทดลองปฏิบัติงานจะต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่เป็นเวลา 120 วันก่อน หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะประเมินผลการทำงานของพนักงานที่ได้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ได้ทดลองปฏิบัติหน้าที่นั้น แล้วนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อพิจารณาอนุมัติบรรจุเป็นพนักงานประจำต่อไป

2. พนักงานประจำ คือพนักงานที่ได้รับการบรรจุหลังจากทดลองปฏิบัติหน้าที่ครบตามหน้าที่ครบตามกำหนดเวลา และสามารถปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ องค์การฯ ได้จำแนกพนักงานประจำออกเป็น 2 ประเภท ตามลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนคือ

2.1 พนักงานประจำรายวัน ได้แก่ พนักงานขับรถ พนักงานเก็บค่าโดยสาร ยาม และพนักงานเติมน้ำมัน

2.2 พนักงานประจำรายเดือน ได้แก่ พนักงานอื่นนอกเหนือจากที่กล่าวไว้ในข้อ 2.1

### จำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงานขององค์การฯ มีแนวโน้มลดลงในช่วงปีที่ผ่านมา หลังจากเพิ่มขึ้นจากเมืองสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2529 ซึ่งมีจำนวน 22,076 คน เพิ่มขึ้นเป็น 22,150 คน เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 และค่อย ๆ ลดลงจนเมื่อสิ้นเดือนมีนาคม 2529 มีจำนวน 21,572 คน (ดูตารางที่ 2) แม้ยอดจำนวนพนักงานจะลดลง แต่ปัญหาคนล้นงานยังคงมีอยู่ โดยเฉพาะในช่วงระหว่างเดือนตุลาคม 2528 เป็นต้นมา เนื่องจากองค์การฯ ได้เปลี่ยนแปลงสัญญาเรื่องรถร่วมบริการ ซึ่งแต่เดิมนั้นตามสัญญาที่รถร่วมบริการจะเอารถเข้ามาวิ่งร่วมกับองค์การฯ โดยใช้คนขับรถของตนเอง แต่ใช้พนักงานเก็บค่าโดยสารขององค์การฯ เก็บค่าโดยสารได้เท่าไรเป็นขององค์การฯ แต่องค์การฯ ต้องจ่ายเงินให้รถร่วมตามที่ตกลงกัน แต่ตามสัญญาใหม่นี้ รถร่วมจะดำเนินการเดินรถของตนเองโดยไม่ขึ้นกับองค์การฯ แต่จะส่งเงินให้องค์การฯ เป็นจำนวนที่แน่นอนตามสัญญา ร่วมใช้พนักงานของตนเองทั้งหมด ทั้งคนขับรถและคนเก็บค่าโดยสาร พนักงานเก็บค่าโดยสารขององค์การฯ จำนวนประมาณ 600-700 คน ซึ่งเคยปฏิบัติงานเก็บค่าโดยสารให้รถร่วมบริการ จึงต้องมาปฏิบัติหน้าที่เก็บค่าโดยสารให้รถขององค์การฯ ซึ่งเกิดปัญหาพนักงานเก็บค่าโดยสารล้นงานอย่างมากในช่วงนั้น เมื่อมีพนักงานเก็บค่าโดยสาร ลาออก ถูกให้ออก หรือไล่ออก ก็ตาม องค์การฯ ก็จะไม่รับคนใหม่เพิ่ม เพื่อให้จำนวนพนักงานเก็บค่าโดยสารได้สัดส่วนกับงาน ซึ่งถึงปัจจุบัน คนก็ยังมากกว่างาน

ตารางที่ 2 จำนวนพนักงาน ณ วันที่ 30 กันยายน ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 - ปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 และปีละขึ้น

	2526	2527	2528	ปีละขึ้น (31 มี.ค. 2529)
ผู้อำนวยการ	1	1	1	1
รองผู้อำนวยการ	3	3	3	3
ที่ปรึกษากฎหมาย	1	1	1	1
ประจำองค์การฯ	-	1	-	-
ประจำฝ่าย	4	4	3	2
ประจำสำนักงาน	18	21	20	21
ประจำกอง	5	4	6	6
ผู้จัดการเขต	11	11	10	10
รองผู้จัดการเขต	7	7	6	6
หัวหน้าสำนัก	9	8	9	9
หัวหน้ากอง	64	64	61	61
หัวหน้าแผนก	214	206	196	193
ผู้จัดการสาย ผู้ช่วยผู้จัดการสาย	294	293	280	271
พนักงานประจำสำนักงาน	2,594	2,995	2,667	2,890
นายท่า	816	884	866	843
นายตรวจ	1,125	873	920	823
พนักงานขับรถ	7,088	6,877	7,095	7,012
พนักงานเก็บค่าโดยสาร	9,061	8,994	9,077	8,637
ช่าง	416	341	285	276
นักการ, พนักงานทำความสะอาด และยาม	451	483	680	507
รวม	22,183	22,076	22,150	21,572

นอกจากนี้ปัญหาคนล้นงานก็ยังเห็นได้จากพนักงานประจำส่วนงานต่าง ๆ ทั้งประจำฝ่าย (ตำแหน่งเทียบเท่าผู้จัดการเขตหรือหัวหน้าสำนัก) ประจำสำนัก (ตำแหน่งเทียบเท่าหัวหน้ากอง) ประจำกอง (ตำแหน่งเทียบเท่าหัวหน้าแผนก) ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากพนักงานเหล่านี้จะไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่ง แต่จะทำงานตามคำสั่งองค์การฯ เป็นกรณีไป ซึ่งในทางปฏิบัติก็จะได้ทำอะไร พนักงานประเภทนี้เกิดจากการที่องค์การฯ มีการปรับปรุงยุบเลิกตำแหน่ง หรือเป็นพนักงานที่ถูกย้ายเข้าประจำส่วนงาน กรณีมีปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อความเหมาะสม ปัจจุบันพนักงานประจำส่วนงานต่าง ๆ ดังกล่าวมีจำนวน 29 คน รายละเอียดตามตารางที่ 2 แต่อย่างไรก็ตามจำนวนก็ตามจำนวนพนักงานจะลดลงต่อไปอีกอย่างแน่นอน เพราะองค์การฯ ไม่มีนโยบายที่จะรับคนใหม่เพิ่มเข้ามา นอกจากจะต้องทดแทนอัตราคำสั่งในส่วนที่สำคัญจริง ๆ<sup>1</sup>

เมื่อพิจารณาจำนวนพนักงานโดยแยกตามคุณวุฒิ (ตารางที่ 3) จะพบว่าองค์การฯ มีพนักงานที่มีการศึกษาระดับ ป.4-7 ถึงร้อยละ 80.14 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด ซึ่งเป็นปัญหาต่อการบริหารองค์การฯ เพราะผู้มีการศึกษาค่อนข้างต่ำนี้ จะมีข้อจำกัดในตัวเองมากทั้งในเรื่องทัศนคติ การเรียนรู้ การปรับตัว และการวางตัว

จากการศึกษาเรื่องการจัดองค์การและการดำเนินงานขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ในบทนี้แล้ว ทำให้เห็นลักษณะเด่นบางประการขององค์การฯ นั่นคือลักษณะของความไม่พร้อมในการก่อตั้งองค์การฯ การจัดองค์การที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง โดยเน้นที่โครงสร้างโดยไม่พิจารณาผู้ปฏิบัติ และการที่องค์การฯ มีพนักงานจำนวนมากซึ่งเข้ามาทำงานในองค์การฯ โดยที่องค์การฯ ไม่มีโอกาสได้พิจารณาเลือกสรร เหล่านี้ล้วนเป็นลักษณะเด่นที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การฯ และมีผลเชื่อมโยงที่ทำให้้องค์การฯ ประสบการณ์ขาดทุนในการดำเนินงาน

<sup>1</sup> สัมภาษณ์นายบรรยง คูโรวาท, รองผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ, 29 เมษายน 2529.



ตารางที่ 3 จำนวนพนักงานแยกตามคุณวุฒิ ณ วันที่ 30 กันยายน 2528

ระดับคุณวุฒิ	จำนวน (คน)	อัตราการ้อยละต่อจำนวนพนักงาน ทั้งสิ้น
ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	302	1.36
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	105	0.47
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	728	3.29
ม.ศ. 3-5	3,266	14.74
ป.4-7	17,749	80.14
รวม	22,150	100.0

ที่มา : สำนักงานแผนโครงการและงบประมาณ ฝ่ายอำนวยการ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย