



บทที่ ๖

สรุปและข้อเสนอแนะ

การบริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศ เป็นผลเนื่องมาจากการรวมรถยนต์โดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานครเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๑๘ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (บริษัทมหานครขนส่งจำกัดเดิม) ได้รับรถมาจากผู้ประกอบการเดิมในลักษณะชำรุดทรุดโทรมมาก จำเป็นต้องบูรณะให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ เพื่อใช้ในการบริการผู้โดยสาร จึงเป็นเหตุให้จำนวนรถยนต์โดยสารประจำทางไม่พอกับความต้องการ องค์การฯ จึงได้เริ่มจัดบริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาจราจรติดขัดและ เพื่อลดปัญหาการคับคั่งในการจราจร โดยการลดจำนวนรถยนต์ส่วนบุคคลในท้องถนนลง

การริเริ่มให้มีบริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศขององค์การฯ ก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ขึ้นอย่างกว้างขวางว่า ลำพังรถยนต์โดยสารประจำทางธรรมดา ยังไม่สามารถจัดระบบบริการให้ดีมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ยังจะเพิ่มภาระรับผิดชอบรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศขึ้นมาอีก นอกจากนี้อาจจะก่อให้เกิดการแบ่งชนชั้นและเป็นการพุ่มเฟือยโดยไม่จำเป็น ถึงกระนั้นก็ตามองค์การฯ ก็ยังคงให้การบริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศเรื่อยมา ซึ่งปรากฏว่าการให้บริการทางด้านนี้ขององค์การฯ ได้รับความนิยมจากประชาชนเป็นอย่างมาก จนทำให้องค์การฯ ขยายเส้นทางรถเดินรถจากที่มีอยู่ ๒ เส้นทางในปี พ.ศ. ๒๕๑๘ เป็น ๑๓ เส้นทางในปี พ.ศ. ๒๕๒๓ (เส้นทางที่เปิดใหม่ในปี พ.ศ. ๒๕๒๓ คือสายปอ.๔ วิ่งระหว่างหมู่บ้านเศรษฐกิจ-มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ โดยเริ่มวิ่งบริการตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน พ.ศ. ๒๕๒๓) และจากจำนวนรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศ ๒๘ คัน เมื่อแรกเริ่มดำเนินงาน ได้เพิ่มขึ้นเป็น ๕๕๐ คันในปัจจุบัน

การดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศขององค์การฯ ได้รับความสนใจจากประชาชนโดยทั่วไปเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้ว่ามีผู้เสนอความคิดเห็นในการ

ปรับปรุงการบริการผ่านทางหนังสือพิมพ์อยู่เนื่อง ๆ ตลอดจนการวิจัยทางการให้บริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศขององค์การฯ จากนิสิตนักศึกษาหลายสถาบัน ซึ่งการวิจัยส่วนใหญ่นั้นจะออกมาในรูปคุณภาพของการบริการและความนิยมจากประชาชน รวมทั้งได้มีการเสนอแนะให้เพิ่มเส้นทางการเดินรถและขยายเวลาการเดินรถ ตลอดจนการปรับปรุงบริการทางด้านต่าง ๆ อีกมาก ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การฯ ในการตัดสินใจปรับปรุงและขยายการดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศได้เป็นอย่างดี แต่การปรับปรุงและขยายการดำเนินงานนอกจากจะพิจารณาทางด้านความต้องการของประชาชนแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงต้นทุนการดำเนินงานด้วย ดังนั้นวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จึงได้มุ่งศึกษาทางด้านต้นทุนและรายได้จากการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจปรับปรุงและขยายการดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศให้แก่องค์การฯ อีกทางหนึ่งด้วย

สมรรถภาพในการดำเนินงานทางด้านการเงิน

การดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศขององค์การฯ ได้เริ่มมาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๑๙ ซึ่งการดำเนินงานในระบายนั้นตลอดมาจนถึงปลายปี พ.ศ. ๒๕๒๐ เป็นการดำเนินงานโดยใช้รถเช่าทั้งหมด ประมาณต้นปี พ.ศ. ๒๕๒๑ องค์การฯ จึงได้ลงทุนซื้อรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศเป็นกรรมสิทธิ์ขององค์การฯ เองจำนวน ๒๐๐ คัน นำมาวิ่งบริการร่วมกับรถเช่าที่มีอยู่เดิม จนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ องค์การฯ ก็ยังคงดำเนินงานโดยใช้รถเช่าออกวิ่งบริการประชาชนร่วมกับรถขององค์การฯ อยู่

การพิจารณาสมรรถภาพในการดำเนินงานทางด้านการเงินในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้พิจารณาเฉพาะปี พ.ศ. ๒๕๒๑ และ พ.ศ. ๒๕๒๒ ซึ่งเป็นระยะที่องค์การฯ มีรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศขององค์การฯ เองแล้ว ส่วนการดำเนินงานในระยะก่อนหน้านี้นี้ผู้เขียนไม่ได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอ จึงไม่อาจจะนำมาวิเคราะห์ถึงผลการดำเนินงานได้

จากการพิจารณาถึงผลการดำเนินงานในระยะสองปีที่ผ่านมา นั้น ปรากฏว่าการดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศประสบกับการขาดทุนในจำนวนที่ค่อนข้างสูงถึงปีละประมาณ ๒๐ ล้านบาท โดยมีสาเหตุสำคัญจากการที่องค์กรฯ ต้องรับภาระทางด้านดอกเบี้ยเงินกู้ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อองค์กรฯ กู้เงินนำมาซื้อรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศเมื่อต้นปี พ.ศ. ๒๕๒๑ รายจ่ายค่าดอกเบี้ยเงินกู้ที่องค์กรฯ ต้องจ่ายในแต่ละปีนั้น เป็นจำนวนที่สูงมากคือประมาณปีละ ๒๓ ล้านบาท ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกับจำนวนขาดทุนจากการดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศ ดังนั้นเมื่อรัฐบาลรับภาระหนี้สินจำนวนนี้แทนองค์กรฯ ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๒๒ เป็นต้นมา ผลการดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศจึงดีขึ้น คือพอทำรายได้คุ้มกับรายจ่าย

อย่างไรก็ตาม ปัญหาทางด้านน้ำมันเชื้อเพลิงก็เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่จะมีผลทำให้การดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศต้องประสบกับการขาดทุนอีก ทั้งนี้เนื่องจากน้ำมันเชื้อเพลิง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงาน เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางด้านน้ำมัน ทำให้ระดับราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงขึ้น จึงมีผลกระทบต่อการทำงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศเป็นอย่างมาก เพราะเมื่อน้ำมันมีราคาสูงขึ้น รายจ่ายค่าน้ำมันเชื้อเพลิงก็จะสูงตามไปด้วย ดังนั้นถึงแม้ว่ารัฐบาลจะรับภาระปลดหนี้ให้แก่องค์กรฯ ทำให้ผลการดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศดีขึ้นก็ตาม แต่การที่ระดับราคาน้ำมันมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ก็จะเป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้การทำงานอาจต้องประสบปัญหาการขาดทุนอีก เพราะการขึ้นราคาน้ำมันนั้นนอกจากจะมีผลกระทบต่อรายจ่ายค่าน้ำมันโดยตรงแล้ว ยังจะมีผลทางอ้อมถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานอีกด้วย เพราะเมื่อน้ำมันขึ้นราคา ค่าครองชีพย่อมจะสูงขึ้น องค์กรฯ อาจต้องปรับปรุงรายได้ของพนักงานให้เหมาะสมกับสภาวะการครองชีพด้วย

จากการประมาณต้นทุนดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ปรากฏว่าต้นทุนดำเนินงานสำหรับรถที่เป็นกรรมสิทธิ์ขององค์กรฯ จะประมาณเท่ากับ ๒,๔๐๐ บาทต่อวันต่อคัน ส่วนต้นทุนดำเนินงานสำหรับ

รถเช่าจะประมาณ ๒,๕๐๐ บาทต่อวันต่อคัน และเมื่อพิจารณาถึงรายได้จากการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา ปรากฏว่ารายได้จากค่าโดยสารโดยเฉลี่ยต่อวันต่อคันประมาณเท่ากับ ๑,๕๐๐ บาท เท่านั้น ซึ่งหมายถึงว่าถ้าองค์กรฯ สามารถจะหารายได้จากการดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศได้เท่าเดิม หรือได้มากกว่าเดิมแต่เพียงเล็กน้อย องค์กรฯ ก็คงต้องประสบปัญหาขาดทุนอย่างแน่นอน ซึ่งการดำเนินงานโดยประสบกับการขาดทุน ย่อมจะก่อให้เกิดผลเสีย ดังนี้คือ

๑. เป็นภาระแก่รัฐบาล เนื่องจากการบริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศเป็นกิจการสาธารณูปโภค ซึ่งมีส่วนสำคัญในการดำรงชีพของชาวกรุงเทพมหานคร ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากิจการสาธารณูปโภคอื่น ๆ เมื่อการดำเนินงานต้องประสบกับการขาดทุน องค์กรฯ อาจจะไม่สามารถให้บริการต่อไปได้ รัฐบาลจึงต้องเข้าช่วยเหลือเพื่อให้การดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศคงอยู่ต่อไป ประชาชนจะได้ไม่ต้องเดือดร้อน

๒. ขาดเงินทุนหมุนเวียน การดำเนินกิจการใด ๆ ก็ตามที่ประสบกับการขาดทุนติดต่อกันเป็นระยะเวลาาน ย่อมจะเกิดปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียนขึ้น เมื่อการดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศต้องประสบกับการขาดทุน องค์กรฯ อาจต้องประสบปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียนด้วยเช่นกัน ซึ่งในกรณีเช่นนี้ องค์กรฯ จะต้องกู้ยืมเงินเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งการกู้ยืมเงินจะก่อให้เกิดภาระรายจ่ายค่าดอกเบี้ยเงินกู้เป็นการเพิ่มรายจ่ายขององค์กรฯ อีก อันจะเป็นผลให้การดำเนินงานต้องประสบกับการขาดทุนมากยิ่งขึ้น

๓. ไม่มีโอกาสขยายการดำเนินงาน เมื่อการดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศต้องประสบกับการขาดทุน ก็จะทำให้ไม่มีเงินทุนเหลือพอที่จะนำมาใช้ในการขยายการดำเนินงานได้ ถ้าต้องการขยายการดำเนินงานก็ต้องกู้เงินจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการก่อภาระรายจ่ายค่าดอกเบี้ยอีก หรือมีฉะนั้นก็ต้องอาศัยเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลจึงจะขยายการดำเนินงานได้

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ถ้าพิจารณาเฉพาะทางการเงินแล้ว องค์กรฯ มีสมรรถภาพในการดำเนินงานค่อนข้างต่ำ เพราะตั้งแต่องค์กรฯ ลงทุนซื้อรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศเป็นกรรมสิทธิ์ขององค์กรฯ เองแล้ว องค์กรฯ ยังไม่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเลย และถึงแม้รัฐบาลจะได้เข้าช่วยเหลือโดยการรับภาระหนี้สินให้ องค์กรฯ แล้ว องค์กรฯ ก็ต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับระดับราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นอีก จึงทำให้การดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศก็ยังคงต้องประสบกับการขาดทุนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

การที่องค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพได้จัดบริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะชักจูงให้ผู้ใช้รถยนต์ส่วนบุคคลหันมาใช้บริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศแทน เพื่อลดความแออัดของการจราจร และเป็นการช่วยประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิงได้อีกทางหนึ่งด้วยนั้น เป็นการกระทำที่ควรสนับสนุน เพราะในปัจจุบันนี้ความคับคั่งทางการจราจรในกรุงเทพฯ เกิดขึ้นเนื่องจากปริมาณรถยนต์ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก จนกระทั่งเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนถนนที่มีอยู่จะได้อัตราส่วนที่ไม่สมดุลกัน การเร่งสร้างถนนเพิ่มเติม เพื่อให้สัดส่วนของถนนกับจำนวนรถสมดุลกัน รวมทั้งการขยายและปรับปรุงผิวการจราจรให้ดี การสร้างสะพานลอยเพื่อให้รถวิ่งและเป็นทางสำหรับให้ประชาชนข้ามถนน แม้จะเป็นทางหนึ่งของการแก้ปัญหา แต่ก็ไม่อาจคลี่คลายความแออัดลงได้ ถ้าปราศจากระบบการควบคุมจำนวนรถที่เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดบริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศซึ่งมีนโยบายที่จะลดปริมาณรถยนต์ส่วนบุคคลในท้องถนนลง จึงนับได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาจราจรทางหนึ่งด้วยเช่นกัน

ถึงแม้ว่าการจัดบริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศจะมีส่วนช่วยลดความคับคั่งทางการจราจร ซึ่งเป็นผลประโยชน์ของชาวกรุงเทพมหานครโดยส่วนรวมได้ แต่การที่องค์กรฯ จัดบริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศ โดยต้องรับภาระการขาดทุนที่เกิดขึ้นก็ดูจะเป็นการไม่ถูกต้องนัก เพราะในปัจจุบันองค์กรฯ ก็มีภาระหน้าที่ที่จะต้องจัดระบบการขนส่งมวลชนด้วยรถยนต์โดยสารประจำทางธรรมดาซึ่งประสบกับการ

ขาดทุนอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนมิได้หมายความว่าองค์กรฯ ควรเลิกจัดบริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศ แต่ตรงข้ามผู้เขียนกลับมีความเห็นว่าการบริการประเภทนี้เป็นบริการที่น่าสนับสนุนให้ดำเนินการต่อไป แต่ต้องเป็นการดำเนินงานที่สามารถเลี้ยงตนเองได้ คือมีรายได้คุ้มกับค่าใช้จ่าย ไม่ใช่การดำเนินงานที่ต้องประสบกับการขาดทุนเช่นในปัจจุบัน ดังนั้นเพื่อช่วยบรรเทาปัญหาขาดทุนในการดำเนินงานและช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะที่คิดว่าน่าจะ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรฯ ได้บ้างดังนี้คือ

๑. ปรับปรุงเส้นทางรถโดยสาร เนื่องจากเส้นทางรถโดยสารประจำทางปรับอากาศในปัจจุบันมีระยะทางค่อนข้างยาว ทำให้องค์กรฯ ต้องเสียค่าน้ำมัน เป็นจำนวนค่อนข้างสูง ในขณะที่เดียวกันจำนวนเที่ยวของรถก็น้อย และในบางช่วงของระยะทางการเดินรถมีผู้ใช้บริการน้อยมาก เช่น ตามแถบปลายชานเมือง ทำให้องค์กรฯ มีรายได้ไม่คุ้มกับต้นทุน ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนที่ใช้บริการและเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายบางอย่าง องค์กรฯ จึงควรพิจารณาปรับปรุงเส้นทางรถโดยสารใหม่ โดยอาจปรับปรุงดังนี้

๑) สำหรับเส้นทางรถโดยสารซึ่งมีระยะทางยาวมากและปรากฏว่าระยะทางช่วงหนึ่งมีผู้ใช้บริการมาก และอีกช่วงหนึ่งมีผู้ใช้บริการน้อย องค์กรฯ อาจพิจารณาแบ่งเส้นทางรถสายนั้นออกเป็นสองช่วง โดยจัดรถออกบริการให้มากขึ้นในช่วงที่มีผู้ใช้บริการมาก ส่วนในเส้นทางอีกช่วงหนึ่งที่มีผู้ใช้บริการน้อย ก็จะจัดรถวิ่งบริการเป็นจำนวนน้อยลง หรือถ้าไม่สามารถแบ่งการเดินรถออกเป็นสองช่วงดังกล่าวได้ องค์กรฯ อาจพิจารณาตัดระยะทางการเดินรถให้สั้นลง โดยเดินรถเฉพาะในช่วงระยะทางที่มีผู้ใช้บริการเป็นจำนวนมากเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อที่จะเป็นการให้บริการแก่ผู้โดยสารแล้ว ยังเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กรฯ ด้วย

๒) ในเส้นทางการเดินรถซึ่งมีผู้ใช้บริการค่อนข้างน้อย เช่น ในเส้นทางซึ่งมีรถยนต์โดยสารประจำทางธรรมดาผ่านหลายสาย หรือในเส้นทางที่ไม่ผ่านย่านชุมนุมชน องค์กรฯ อาจพิจารณาเปลี่ยนเส้นทางการเดินรถให้ผ่านย่านชุมนุมชน

๓) สำหรับเส้นทางที่ยังไม่มีรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศผ่าน และมีผู้ต้องการใช้บริการเป็นจำนวนมากเพียงบางช่วงเวลา เช่น เวลาเช้าและเย็น เป็นต้น องค์กรฯ อาจพิจารณาจัดรถพิเศษ เพื่อให้บริการแก่ประชาชนในช่วงเวลานั้น ๆ

๔) เส้นทางการเดินรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศในปัจจุบันส่วนใหญ่มักระยะทางค่อนข้างยาว เมื่อเก็บค่าโดยสารโดยคิดตามระยะทางจึงทำให้มีผู้โดยสารบางคนโดยสารในระยะยาวแต่เสียค่าโดยสารสำหรับระยะสั้น ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหานี้ องค์กรฯ อาจพิจารณาปรับระยะทางการเดินรถให้เหมาะสมกับอัตราค่าโดยสารเพียงอัตราเดียว และใช้อัตรานั้นตลอดเส้นทางเดินรถ เช่น ปรับระยะทางให้สั้นลง และเสียค่าโดยสาร ๕ บาทตลอดสาย เป็นต้น

๒. ปรับปรุงวิธีคิดอัตราค่าโดยสาร ในปัจจุบันองค์กรฯ ใช้อัตราค่าโดยสารซึ่งคิดตามระยะทางที่โดยสารคือ ระยะทาง ๑๐ กิโลเมตรแรก ๕ บาท ต่อไปอีก ๑๐ กิโลเมตรจะ ๒ บาท แต่ค่าโดยสารตลอดสายไม่เกิน ๑๐ บาท ข้อดีและข้อเสียของการคิดอัตราค่าโดยสารแบบนี้ คือ

ข้อดี เป็นอัตราที่ยุติธรรมเพราะผู้ขึ้นระยะยาวจะเสียค่าโดยสารมาก ส่วนผู้ขึ้นระยะสั้นจะเสียค่าโดยสารน้อย

ข้อเสีย อาจทำให้องค์กรฯ ต้องขาดรายได้บางส่วน เนื่องจากผู้โดยสารใช้บริการในระยะยาวแต่เสียค่าโดยสารในอัตราของระยะสั้น

สำหรับอัตราค่าโดยสารที่องค์กรฯ อาจพิจารณาในการปรับปรุงนโยบายทางด้านอัตราค่าโดยสาร คือ ใช้อัตราเดียวตลอดเส้นทางการเดินรถ

ข้อดี ตัดปัญหาในเรื่องผู้โดยสารใช้บริการระยะยาว แต่เสียค่าโดยสาร
สำหรับระยะสั้น

ข้อเสีย ผู้ที่โดยสารระยะสั้นจะรู้สึกว่าค่าโดยสารแพงเกินไป ดังนั้นการ
ใช้อัตราค่าโดยสารเดียวตลอดเส้นทางการเดินรถ อาจมีผล
ทำให้ผู้โดยสารลดลงได้

๓. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การคำนวณค่าเช่ารถปรับอากาศรุ่นเก่าที่พนักงานขับรถ
ไม่ใช่พนักงานขององค์การฯ ในปัจจุบันองค์การฯ จ่ายค่าเช่าเป็นจำนวนตายตัวสำหรับ
รถเช่าแต่ละคัน และมักจะปรากฏว่าพนักงานขับรถเช่าประเภทนี้พยายามทำจำนวนเที่ยวสูง
โดยไม่จอดรับผู้โดยสาร ทำให้องค์การฯ ขาดรายได้ ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหารถไม่จอดรับ
องค์การฯ จึงอาจเปลี่ยนวิธีการจ่ายค่าเช่าใหม่โดยกำหนดค่าเช่าไว้เป็น ๒ ส่วน คือ
ส่วนหนึ่งเป็นอัตราค่าเช่าขั้นต่ำ (minimum rate) ซึ่งกำหนดไว้ในจำนวนเท่ากันสำหรับ
รถทุกคัน และอีกส่วนหนึ่งจะจ่ายค่าเช่าเพิ่มให้ตามสัดส่วนของรายได้ที่เก็บได้ นั่นคือรถ
คันใดเก็บค่าโดยสารได้มากก็จะได้รับค่าเช่าเพิ่มสูงขึ้นด้วย การจ่ายค่าเช่าตามวิธีใหม่นี้
จะทำให้เจ้าของรถเช่าทำขับพนักงานขับรถของตนให้รับผู้โดยสาร เพื่อให้มีรายได้ค่า
โดยสารสูง เจ้าของรถก็จะได้ค่าเช่ามากขึ้นด้วย

๔. ปรับปรุงคุณภาพของพนักงาน พนักงานขององค์การฯ แบ่งได้อย่างกว้าง ๆ
เป็น ๒ ประเภท คือ พนักงานประจำสำนักงานและพนักงานประจำรถ การปรับปรุงคุณภาพ
ของพนักงานทั้งสองประเภทอาจทำได้โดยการอบรมจูงใจให้พนักงานเห็นแก่ประโยชน์ของ
องค์การฯ มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว สร้างทัศนคติให้มีความรับผิดชอบในการทำงาน และ
ให้ความมั่นใจแก่พนักงานในโอกาสของความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อพนักงานจะได้มี
กำลังใจปฏิบัติงาน ในกรณีของพนักงานประจำรถองค์การฯ อาจใช้วิธีจูงใจให้พนักงานตั้งใจ
ปฏิบัติงาน เช่น การให้เงินรางวัลพิเศษคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากค่าโดยสารที่เก็บได้นอกเหนือ
จากเงินเดือนประจำ วิธีนี้จะช่วยให้พนักงานเก็บค่าโดยสารคอยตรวจสอบตัวจากผู้โดยสาร

และระมัดระวังในการเก็บค่าโดยสารมากขึ้น โดยเฉพาะในกรณีที่พนักงานสงสัยว่า ผู้โดยสารเสียค่าโดยสารในอัตราต่ำ วิธีนี้จะมีผลทำให้องค์การฯ สามารถเก็บค่าโดยสารได้เต็มที่

๕. ปรับปรุงเพื่อแก้ไขปัญหารถจรในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากการจัดบริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศขององค์การฯ มีวัตถุประสงค์ที่จะลดความแออัดของการจราจรโดยการลดปริมาณรถยนต์ส่วนบุคคลลง ดังนั้นเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์นี้ องค์การฯ อาจจัดบริการพิเศษสำหรับผู้มีรถยนต์ส่วนบุคคล เพื่อให้ความสะดวกในการที่เจ้าของรถยนต์ส่วนบุคคล เหล่านั้นจะหันมาใช้รถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศ ซึ่งกระทำได้อดังนี้

๑) จัดหาสถานที่จอดรถยนต์ส่วนบุคคลไว้ตามชานเมือง เพื่อให้เจ้าของรถยนต์ส่วนบุคคลจอดรถไว้ในสถานที่จอดตรงนั้น และใช้บริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศในการเดินทางเข้าเมือง ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะทำให้ปริมาณรถยนต์ส่วนบุคคลในบริเวณตัวเมืองลดน้อยลง การจราจรจะคล่องตัวขึ้น แต่จะเกิดปัญหาเรื่องสถานที่จอดที่เหมาะสม และการดำเนินงานของสถานที่จอดตรงนั้น เนื่องจากการดำเนินงานดังกล่าวต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก

๒) จัดรถยนต์โดยสารขนาดเล็กเข้ารับประชาชนถึงบ้าน โดยเฉพาะหมู่บ้านจัดสรรขนาดใหญ่ตามแถบชานเมือง เพื่อนำประชาชนเหล่านั้นมาใช้บริการรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศอีกต่อหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ประชาชนเหล่านั้นได้รับความสะดวกมากยิ่งขึ้น การใช้รถยนต์ส่วนบุคคลก็อาจลดลง ซึ่งจะเป็นผลให้การจราจรคล่องตัวขึ้น

นอกจากการจัดรถยนต์โดยสารขนาดเล็กเข้ารับประชาชนถึงบ้าน องค์การฯ อาจขยายเส้นทางการเดินรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศจากเส้นทางปกติ รุ่งเข้าไปรับและส่งประชาชนตามหมู่บ้านจัดสรรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในช่วงเวลาซึ่งมีผู้ใช้บริการเป็นจำนวนมากคือ เข้าและ เย็นก็ได้

๖. ปรับปรุงการซ่อมแซมรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศ ในปัจจุบัน รถขององค์การฯ จำนวน ๒๐๐ คัน ได้จ้างเหมาซ่อมแซมและบำรุงรักษากับบริษัทผู้รับเหมาซ่อมแซมเพียงบริษัทเดียว โดยทำสัญญาจ้างซ่อมแซมไว้มีกำหนดระยะเวลา ๗ ปี ทำให้การซ่อมแซมล่าช้าและคุณภาพของการซ่อมไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากกำหนดระยะเวลาในสัญญานานถึง ๗ ปี ทำอายุการใช้งานของรถ และบริษัทผู้รับเหมาไม่มีคู่แข่งขึ้น ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหานี้คือ

- ๑) เปลี่ยนแปลงกำหนดระยะเวลาในสัญญาจ้างเหมาซ่อมแซมให้สั้นกว่า ๗ ปี เช่น อาจกำหนดไว้ในระยะสั้น ๒ ปี ซึ่งจะทำให้บริษัทตั้งใจทำงานดีขึ้น เพราะหวังที่จะได้ต่อสัญญาซ่อมแซมอีก
- ๒) การจ้างเหมาซ่อมแซมรถขององค์การฯ จำนวน ๒๐๐ คัน อาจว่าจ้างบริษัทรับเหมาซ่อมแซมที่มีระดับความสามารถในการซ่อมใกล้เคียงกันหลาย ๆ บริษัทให้ทำการซ่อมแซมแทนการว่าจ้างเพียงบริษัทเดียว ทั้งนี้เพื่อให้การซ่อมแซมรวดเร็วขึ้น องค์การฯ จะได้มีรถออกบริการมากขึ้น นอกจากนี้การว่าจ้างหลายบริษัทอาจช่วยให้มาตรฐานการซ่อมแซมดีขึ้นด้วย

เนื่องจากการดำเนินงานรถยนต์โดยสารประจำทางปรับอากาศขององค์การฯ เป็นการให้บริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวม โดยองค์การฯ ต้องเผชิญกับปัญหาการขาดทุนตลอดมา การแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายซึ่งได้แก่ รัฐบาล ประชาชนผู้ใช้บริการ พนักงานประจำรถ พนักงานขององค์การฯ เพื่อให้องค์การฯ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นผลดีต่อประชาชนผู้ใช้บริการโดยส่วนรวมและความเจริญก้าวหน้าของประเทศด้วย