

บทที่ 6

การจัดการขนส่งผู้โดยสาร

การประกอบธุรกิจทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจผลิตสินค้าหรือบริการล้วนต้องมีการจัดการ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือสร้างกำไรให้แก่ธุรกิจมากที่สุด ในธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารก็เช่นกัน ต้องมีการจัดการขนส่งผู้โดยสาร ซึ่งการจัดการขนส่งผู้โดยสารหมายถึงกระบวนการของความพยายามของกลุ่มคนหรือคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อปฏิบัติงานด้านการขนส่งผู้โดยสารตามเจตจำนงอย่างมีประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญที่สุดของการจัดการขนส่งผู้โดยสารก็คือการทำให้เกิดระบบการขนส่งผู้โดยสารที่มีประสิทธิภาพ³ ฉะนั้นในการจัดการขนส่งผู้โดยสารจึงต้องมีผู้จัดการขนส่งผู้โดยสารอันเป็นกลุ่มคนที่มีหน้าที่จัดการกิจการขนส่งผู้โดยสารให้สำเร็จเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้จัดการขนส่งผู้โดยสารมี 3 ระดับด้วยกัน คือ ผู้จัดการระดับสูง ผู้จัดการระดับกลาง และผู้จัดการระดับต้น โดยผู้จัดการแต่ละระดับจะมีหน้าที่เน้นหนักแตกต่างกันไป เช่น ผู้จัดการระดับสูงจะเน้นหน้าที่ในการวางแผนและควบคุมงานขนส่งผู้โดยสาร ส่วนผู้จัดการระดับกลางและต้นจะเน้นหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น ในบทนี้เราจะทำการศึกษาถึงกระบวนการจัดการขนส่งผู้โดยสาร โดยเริ่มจากการวางแผนขนส่งผู้โดยสาร การจัดองค์การขนส่งผู้โดยสาร การบริหารงานบุคคลขนส่งผู้โดยสาร การอำนวยความสะดวกขนส่งผู้โดยสาร และการควบคุมขนส่งผู้โดยสาร

6.1 การวางแผนขนส่งผู้โดยสาร

การวางแผนขนส่งผู้โดยสารเป็นกระบวนการแรกของการจัดการงานขนส่งผู้โดยสาร ซึ่งการวางแผนขนส่งผู้โดยสารหมายถึงการพิจารณาอย่างกว้างๆ ในการกำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานขนส่งผู้โดยสารไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดวิธีการที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติจริง เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้⁴ จากคำนิยามพอจะสรุปได้ว่าการวางแผนขนส่งผู้โดยสารประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้คือ

³ประสิทธิภาพการขนส่งผู้โดยสาร หมายถึงการบริการขนส่งผู้โดยสารที่มีความรวดเร็ว ประหยัด ปลอดภัย สะดวกสบาย และแน่นอน

⁴ประชิด ไกรเนตร และบุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา การขนส่งเบื้องต้น (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บำรุงนุกุลกิจ, 2521) หน้า 143

1. มีการใช้ความรู้และวิจารณ์ญาณมาวินิจฉัยเหตุการณ์ขนส่งผู้โดยสารในอนาคต
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางการขนส่งผู้โดยสาร เพื่อให้ทราบจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขนส่งผู้โดยสารอย่างแน่ชัด
3. มีการกำหนดวิธีการที่จะปฏิบัติในอนาคต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขนส่งผู้โดยสาร และป้องกันสิ่งที่ไม่ต้องการเกิดขึ้นในอนาคต
4. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานตามแผนขนส่งผู้โดยสาร
5. มีการใช้ทรัพยากรทั้งกำลังคน เงิน วัสดุและเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการวางแผนขนส่งผู้โดยสารจึงต้องศึกษาถึงกระบวนการวางแผนขนส่งผู้โดยสาร ระดับของการวางแผนขนส่งผู้โดยสาร และปัญหาในการวางแผนขนส่งผู้โดยสาร ซึ่งเราจะศึกษาแต่ละเรื่องดังต่อไปนี้ คือ

6.1.1 กระบวนการวางแผนขนส่งผู้โดยสาร ในการวางแผนขนส่งผู้โดยสารจะต้องมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นผู้ดำเนินการวางแผน โดยทั่วไปแล้วกระบวนการวางแผนขนส่งผู้โดยสารอาจแบ่งออกได้เป็น 9 ขั้นตอนด้วยกันคือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการหรือปัญหาของการขนส่งผู้โดยสาร เป็นขั้นที่ผู้วางแผนขนส่งผู้โดยสารจะต้องทำการสำรวจความต้องการหรือปัญหาของการขนส่งผู้โดยสารที่จะนำมาวางแผนเพื่อสนองความต้องการหรือแก้ไข้ปัญหา โดยระบุให้ชัดเจนว่าอะไรคือความต้องการหรือปัญหาของการขนส่งผู้โดยสารและมีสาเหตุมาจากอะไร ซึ่งการสำรวจความต้องการของการขนส่งผู้โดยสารหมายถึงการแสวงหาความต้องการในการเคลื่อนย้ายบุคคลจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งให้ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม ในการสำรวจความต้องการนี้อาจจะสำรวจจากสภาพทั่วไปทางเศรษฐกิจ หรืออาจสำรวจความต้องการขนส่งผู้โดยสารของผู้ใช้บริการ ส่วนการสำรวจปัญหาของการขนส่งผู้โดยสารหมายถึง การแสวงหาปัญหาของการขนส่งผู้โดยสารที่มีอยู่แล้วเพื่อจะนำมาแก้ไข้ให้ปัญหาเหล่านั้นน้อยลงหรือหมดไป (ปัญหาการขนส่งผู้โดยสารนั้นเราได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 1 หัวข้อ 1.4)

ขั้นที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางการขนส่งผู้โดยสาร เป็นขั้นที่ผู้วางแผนขนส่งผู้โดยสารจะต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางการขนส่งผู้โดยสารเพื่อสนองความต้องการหรือแก้ไข้ปัญหาของการขนส่งผู้โดยสาร ซึ่งผู้วางแผนขนส่งผู้โดยสารย่อมต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายบางอย่างจากการวางแผน โดยเขาอาจมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลัก 1 อย่าง และมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายรองอีกหลายอย่างก็ได้

ขั้นที่ 3 การจัดเก็บข้อมูลขนส่งผู้โดยสาร เป็นขั้นที่ผู้วางแผนขนส่งผู้โดยสารจะต้องทำการจัดเก็บข้อมูลและจัดทำข้อมูลขนส่งผู้โดยสารที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางการขนส่งผู้โดยสารที่กำหนดไว้ เพื่อสนองความต้องการหรือแก้ไข้ปัญหาของการขนส่งผู้

โดยสาร ในปัจจุบันการจัดเก็บข้อมูลและจัดทำข้อมูลขนส่งผู้โดยสารสามารถนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย ทำให้การจัดเก็บข้อมูลขนส่งผู้โดยสารถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 4 การคาดการณ์ล่วงหน้าทางการขนส่งผู้โดยสาร เป็นขั้นที่ผู้วางแผนการขนส่งผู้โดยสารจะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงของความต้องการหรือปัญหาของการขนส่งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตจากข้อมูลที่ให้จัดเก็บและจัดทำเรียบร้อยแล้ว ซึ่งการคาดการณ์ล่วงหน้าทางการขนส่งผู้โดยสารที่ถูกต้องแม่นยำย่อมมีผลต่อรูปแบบของแผนขนส่งผู้โดยสารที่จะจัดทำขึ้น ฉะนั้น ในการคาดการณ์ล่วงหน้าจึงต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง โดยมีกนนิยมใช้แบบจำลองการขนส่งผู้โดยสารเข้าช่วย

ขั้นที่ 5 ข้อจำกัด เป็นขั้นที่ผู้วางแผนขนส่งผู้โดยสารจะต้องระบุถึงข้อจำกัดที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาการขนส่งผู้โดยสารตามสถานการณ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปข้อจำกัดมักอยู่ในรูปของการเงินหรืองบประมาณ ข้อจำกัดด้านเวลา ข้อจำกัดด้านกฎหมาย ข้อจำกัดด้านการเมือง ฯลฯ

ขั้นที่ 6 ทางเลือกขนส่งผู้โดยสาร เป็นขั้นที่ผู้วางแผนขนส่งผู้โดยสารจะต้องทำการสืบเสาะหาวิธีการต่างๆ ที่สามารถสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาการขนส่งผู้โดยสารให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งปกติมักจะมีวิธีการมากกว่า 1 วิธีการเสมอ จึงต้องทำการเลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว เพื่อนำไปกำหนดแผนขนส่งผู้โดยสาร

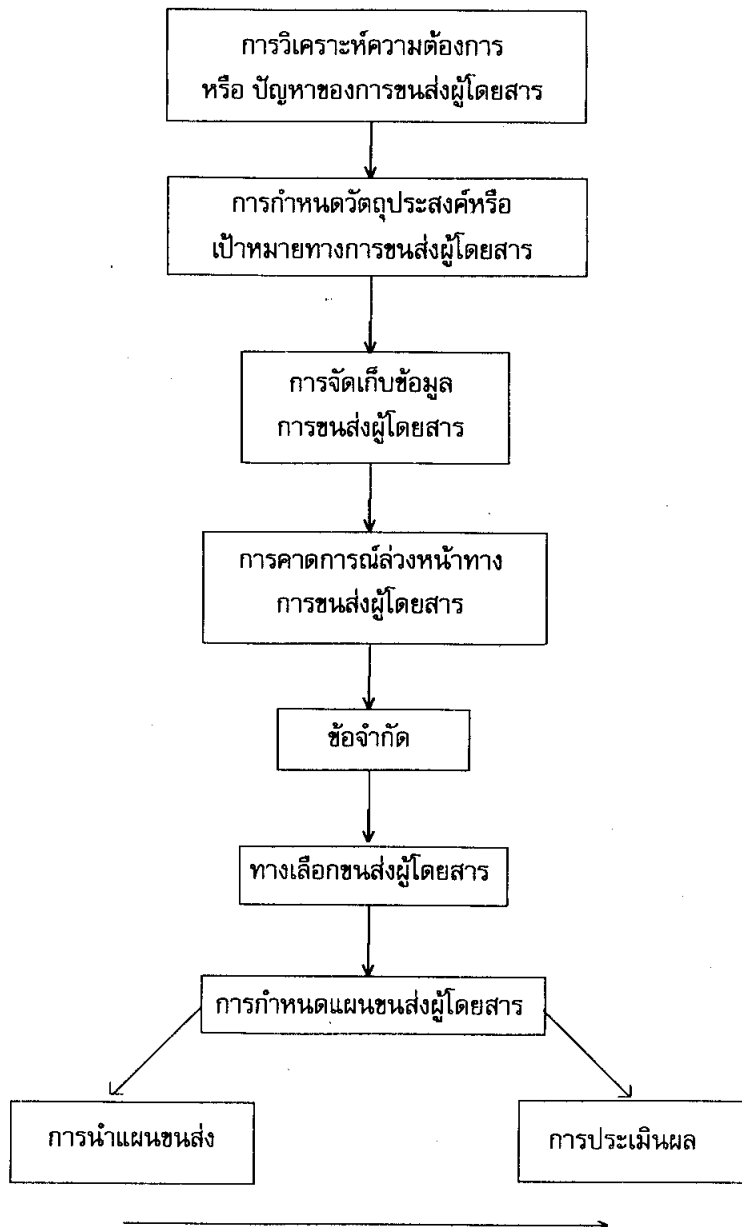
ขั้นที่ 7 การกำหนดแผนขนส่งผู้โดยสาร เป็นขั้นที่ผู้วางแผนขนส่งผู้โดยสารจะทำการกำหนดแผนขนส่งผู้โดยสารขึ้นจากการเลือกวิธีการที่ดีที่สุดแล้ว ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาของการขนส่งผู้โดยสาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางการขนส่งที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 8 การนำแผนขนส่งผู้โดยสารไปปฏิบัติ เป็นขั้นที่ผู้วางแผนขนส่งผู้โดยสารจะต้องทำการทดสอบแผนขนส่งผู้โดยสารที่ได้กำหนดขึ้นว่าจะปฏิบัติได้หรือไม่อย่างไร โดยปกติการนำเอาส่วนต่างๆ ของแผนขนส่งผู้โดยสารไปปฏิบัตินั้นมักจะไม่พร้อมกัน ฉะนั้นการจัดช่วงเวลา นำแผนขนส่งผู้โดยสารไปปฏิบัติเพื่อให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดจึงเป็นเรื่องสำคัญ ยิ่งกว่านั้นเมื่อเวลาผ่านไป วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางการขนส่งอาจจะเปลี่ยนแปลง และข้อผิดพลาดในการคาดการณ์ล่วงหน้าอาจปรากฏขึ้น เป็นผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนขนส่งผู้โดยสารเสียใหม่

ขั้นที่ 9 การประเมินผล เป็นขั้นที่ผู้วางแผนขนส่งผู้โดยสารจะต้องทำการเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานตามแผนขนส่งผู้โดยสารกับผลที่คาดว่าจะได้รับตามที่กำหนดไว้ในแผนขนส่งผู้โดยสาร ถ้าการประเมินผลออกมาว่าผลการปฏิบัติงานตรงกับผลที่กำหนดไว้ในแผน ก็แสดงว่าแผนขนส่งผู้โดยสารได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ถ้าหากการประเมินผลออกมาว่าผลการปฏิบัติงานไม่ตรงกับผลที่กำหนดไว้ในแผน ผู้วางแผนขนส่งผู้โดยสาร

จะต้องทำการปรับเปลี่ยนแผนขนส่งผู้โดยสารหรือปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แล้วทำการประเมินผลอีกครั้งโดยจะดำเนินการเช่นนี้ซ้ำแล้วซ้ำเล่าจนกว่าผลของการปฏิบัติงานตรงกับผลที่กำหนดไว้ในแผนขนส่งผู้โดยสาร

เพื่อให้เข้าใจกระบวนการวางแผนขนส่งผู้โดยสารชัดเจนยิ่งขึ้น จึงขอแสดงกระบวนการวางแผนขนส่งผู้โดยสารออกมาในรูปแบบภูมิที่ 6.1



ผู้โดยสารไปปฏิบัติ

แผนภูมิที่ 6.1 แสดงกระบวนการวางแผนขนส่งผู้โดยสาร

6.1.2 ระดับของการวางแผนขนส่งผู้โดยสาร การวางแผนขนส่งผู้โดยสารเป็นหน้าที่ของผู้จัดการขนส่งผู้โดยสารทุกระดับ ซึ่งผู้จัดการขนส่งผู้โดยสารเหล่านี้จะมีหน้าที่ในการวางแผนแตกต่างกันตามระดับของความรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนในขอบเขตทั้งองค์การหรือภายในหน่วยงานย่อยก็ตาม ต่างมีกระบวนการวางแผนขนส่งผู้โดยสารเหมือนกันดังที่ได้กล่าวไปแล้วในหัวข้อ 6.1 แต่จะแตกต่างกันก็เฉพาะเนื้อหาและรายละเอียด ตลอดจนชนิดของแผนขนส่งผู้โดยสารที่ผู้จัดการแต่ละระดับต้องจัดทำขึ้น ระดับของการวางแผนขนส่งผู้โดยสารแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1) การวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับสูง เป็นการวางแผนขนส่งผู้โดยสารเชิงรวมของทั้งองค์การขนส่งผู้โดยสารที่กระทำโดยผู้จัดการขนส่งระดับสูง อันเป็นการพิจารณาแผนขนส่งผู้โดยสารเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางในระยะยาว การวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับสูงนี้จะเป็นการวางแผนในระดับนโยบายที่ผู้จัดการขนส่งผู้โดยสารระดับสูงจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแผนหลักหรือแผนแม่บท โดยพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในระยะยาวตามสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกมักเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเหนืออำนาจการควบคุม จึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้มโนภาพและความนึกคิดอย่างรอบคอบในการกำหนดแผนหลัก ตลอดจนวัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ต่างๆ ที่ทุกหน่วยงานภายในองค์การขนส่งผู้โดยสารนั้นจะต้องยึดถือปฏิบัติ การวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับสูงนี้บางครั้งก็เรียกว่า “การวางแผนกลยุทธ์ทางการขนส่งผู้โดยสาร” ลักษณะพิเศษของการวางแผนระดับสูงนี้ไม่ใช่การวางแผนในงานขนส่งผู้โดยสารที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่นอน แต่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลทั้งจากภายในและภายนอกองค์การขนส่งผู้โดยสาร จึงเป็นการวางแผนที่กระทำได้ยากมาก ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับความนึกคิดของผู้จัดการขนส่งผู้โดยสารระดับสูงที่จะมองปัญหารอบด้านด้วยทัศนวิสัยที่กว้างไกลไปถึงอนาคตและประสบการณ์ของผู้จัดการขนส่งผู้โดยสารระดับสูงแต่ละคนเป็นสำคัญด้วย

2) การวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับกลาง เป็นการวางแผนขนส่งผู้โดยสารที่กระทำโดยผู้จัดการขนส่งผู้โดยสารในระดับกลางขององค์การขนส่งนั้น อาจเป็นระดับฝ่ายหรือระดับกองที่มีการแบ่งงานอย่างชัดเจน โดยปกติหน่วยงานขนส่งผู้โดยสารแต่ละฝ่ายหรือแต่ละกองมักจะปฏิบัติงานตามหน้าที่หลักของตนเป็นประจำอยู่แล้ว แต่เพื่อขยายงานในฝ่ายหรือกองของตนเองรวมทั้งการยกระดับผลงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้แต่ละฝ่ายหรือแต่ละกองต้องคิดวางแผนขนส่งผู้โดยสารขึ้น การวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับกลางนี้บางครั้งก็เรียกว่า “การวางแผนโครงการขนส่งผู้โดยสาร” ถ้าเป็นหน่วยงานขนส่งของราชการทำการคิดโครงการขนส่งผู้โดยสารที่มีคาบช่วงเวลาการดำเนินงานยาวมากๆ เราก็เรียกว่า “การวางแผนงานขนส่งผู้โดยสาร” ซึ่งผู้จัดการขนส่งผู้โดยสารระดับกลางที่เป็นหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้ากองต้องคิดวิเคราะห์และจัดทำแผนขนส่งผู้โดยสารภายในกรอบของวัตถุประสงค์และนโยบายที่องค์การขนส่งผู้โดยสารนั้นกำหนดไว้

3) **การวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับต้น** เป็นการวางแผนขนส่งผู้โดยสารที่กระทำโดยผู้จัดการระดับต้นขององค์การขนส่งผู้โดยสารนั้นๆ อาจเป็นระดับแผนกหรือผู้ควบคุมงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนสำหรับการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งองค์การขนส่งผู้โดยสารทุกแห่งมักจะมีการวางแผนจัดทำแผนการปฏิบัติงานขนส่งผู้โดยสารปีต่อปี โดยแยกรายละเอียดเป้าหมายเป็นระยะสั้นๆ เช่น เป็นรายเดือน รายไตรมาส รายครึ่งปี และรายปี เป็นต้น เป้าหมายในการวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับต้นนี้บางครั้งก็เรียกว่า “การวางแผนปฏิบัติงานขนส่งผู้โดยสาร” โดยหัวหน้าแผนกหรือผู้ควบคุมงานขนส่งผู้โดยสารจะต้องทำเป็นประจำต่อเนื่องตามที่ผู้จัดการขนส่งระดับสูงขึ้นไปได้สั่งการมา ในทางปฏิบัติการวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับต้นนี้จึงกระทำได้ง่าย เพราะส่วนใหญ่เป็นเรื่องการวิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติงานขนส่งผู้โดยสารที่ตนรับผิดชอบอยู่ เพื่อให้ได้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ประหยัดที่สุดและควบคุมง่ายที่สุด

ถ้าจะพิจารณาถึงการวางแผนขนส่งผู้โดยสารทั้ง 3 ระดับดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าการวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับต้นจะเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ และเนื้อหาของงานขนส่งผู้โดยสารที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ส่วนการวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับกลางและสูงนั้น จะแตกต่างกันตรงที่ต้องมีการริเริ่มและเกี่ยวข้องกับการลงทุนในสิ่งใหม่หรือการดำเนินงานขนส่งผู้โดยสารใหม่ อย่างไรก็ตามหากจะพิจารณาถึงความสำคัญของการวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับต่างๆ แล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่า การวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับต้นจะมีความสำคัญน้อยกว่าการวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับกลางและสูง ทั้งนี้เนื่องจากตามสภาพที่เป็นจริง กิจการขนส่งผู้โดยสารประมาณ 80 - 90% จะเป็นงานประจำที่อยู่ภายใต้การวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับต้น โดยมีการวางแผนขนส่งผู้โดยสารระดับกลางและสูงคอยคิดริเริ่มงานขนส่งใหม่มาเสริมงานประจำให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6.1.3 ปัญหาในการวางแผนขนส่งผู้โดยสาร การวางแผนขนส่งผู้โดยสารแม้จะมีความสำคัญต่อการจัดการขนส่งผู้โดยสาร แต่ก็ยังเป็นเพียงสิ่งที่กำหนดขึ้นโดยยังไม่ได้มีการนำไปทดลองปฏิบัติจริง ฉะนั้นแผนขนส่งผู้โดยสารจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ของผู้วางแผน ซึ่งการวางแผนขนส่งผู้โดยสารย่อมมีปัญหาคืออุปสรรคบางประการดังต่อไปนี้ คือ

1) การวางแผนขนส่งผู้โดยสารเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนขนส่งผู้โดยสารระยะยาวนั้น การอนุมานสิ่งต่างๆ ไว้ล่วงหน้านานๆ ย่อมมีความบกพร่อง เพราะสิ่งเหล่านี้ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงเป็นการยากที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำได้

2) การวางแผนขนส่งผู้โดยสารเป็นการพิจารณาจากข้อมูลขนส่งผู้โดยสารแล้วนำข้อมูลเหล่านี้มาคาดการณ์เพื่อประกอบการวางแผน ถ้าหากการจัดทำข้อมูลผิดพลาดย่อมทำให้การวางแผนขนส่งผู้โดยสารผิดพลาดตามไปด้วย

3) การวางแผนขนส่งผู้โดยสารต้องอาศัยความรู้ความชำนาญด้านการขนส่งผู้โดยสารเป็นอย่างมาก ถ้าหากผู้วางแผนขาดทักษะและศิลป์ด้านนี้ ก็จะทำให้ความสมบูรณ์ถูกต้องของแผนขนส่งผู้โดยสารลดน้อยลง

4) การวางแผนขนส่งผู้โดยสารแม้จะสามารถชี้จุดอ่อนในองค์การขนส่งผู้โดยสารนั้นๆ ได้ แต่การวางแผนขนส่งผู้โดยสารอาจไม่สามารถเป็นตัวทดแทนหรือชดเชยความบกพร่องด้านอื่นๆ ได้ เช่นถ้าการติดต่อสื่อสารไม่ดี แม้ว่าแผนขนส่งผู้โดยสารจะดี ก็ไม่อาจทำให้ฝ่ายอื่นเข้าใจโดยนำไปปฏิบัติอย่างได้ผล อีกประการหนึ่งถ้าผู้ปฏิบัติมีแรงจูงใจต่ำ ไม่มีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ย่อมทำให้แผนขนส่งผู้โดยสารประสบความสำเร็จได้ยาก

5) การปฏิบัติงานตามแผนขนส่งผู้โดยสารก็มีส่วนทำให้แผนพิการได้ แม้ว่า การวางแผนจะทำได้อย่างสมบูรณ์ปานใดก็ตาม หากผู้ปฏิบัติงานตามแผนขนส่งผู้โดยสารขาดความรู้ ความสนใจ ความเข้าใจและความชำนาญ ก็อาจทำให้แผนขนส่งผู้โดยสารนั้นล้มเหลวได้ ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นธรรมชาติของบุคคลมักจะยอมรับสิ่งต่างๆ ในปัจจุบันมากกว่ายอมรับสิ่งที่อนุมานไว้ในอนาคต บางคนมีความรู้สึกว่สิ่งที่เขาปฏิบัติเป็นเวลานานมาแล้วก็เป็นวิธีที่ดีอยู่แล้ว จึงไม่ยอมรับสิ่งใหม่ที่เขาไม่เคยพบมาก่อน

6) เวลาและสถานการณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผนขนส่งผู้โดยสารไม่มีความเหมาะสม โดยที่บางส่วนของแผนขนส่งผู้โดยสารอาจต้องการปฏิบัติอย่างรีบด่วนหรือต้องทำทันที แต่ผู้ปฏิบัติงานชักช้าอาจทำให้เกิดผลเสียขึ้นแทน ในขณะที่เดียวกันบางส่วนของแผนขนส่งผู้โดยสารอาจรีบเร่งจนเกินไปทำให้ผู้ปฏิบัติงานปรับตัวไม่ทัน เกิดความสับสนวุ่นวายในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน หรือบางส่วนของแผนขนส่งผู้โดยสารอาจต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถสูง หากใช้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ต่ำก็ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ ควรจะมีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถพอเสียก่อน ฉะนั้นการนำแผนขนส่งผู้โดยสารไปใช้ควรให้เหมาะกับเวลาและสถานการณ์

ปัญหาในการวางแผนขนส่งผู้โดยสารขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งปัญหาบางอย่างก็สามารถแก้ไขป้องกันได้ ถ้าหากผู้วางแผนขนส่งผู้โดยสารมีการเตรียมตัวและควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนขนส่งผู้โดยสารอย่างดี อีกทั้งเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ด้านการวางแผนให้มากขึ้น ก็จะทำให้ปัญหาในการวางแผนขนส่งผู้โดยสารลดน้อยลงได้มาก

6.2 การจัดการขนส่งผู้โดยสาร

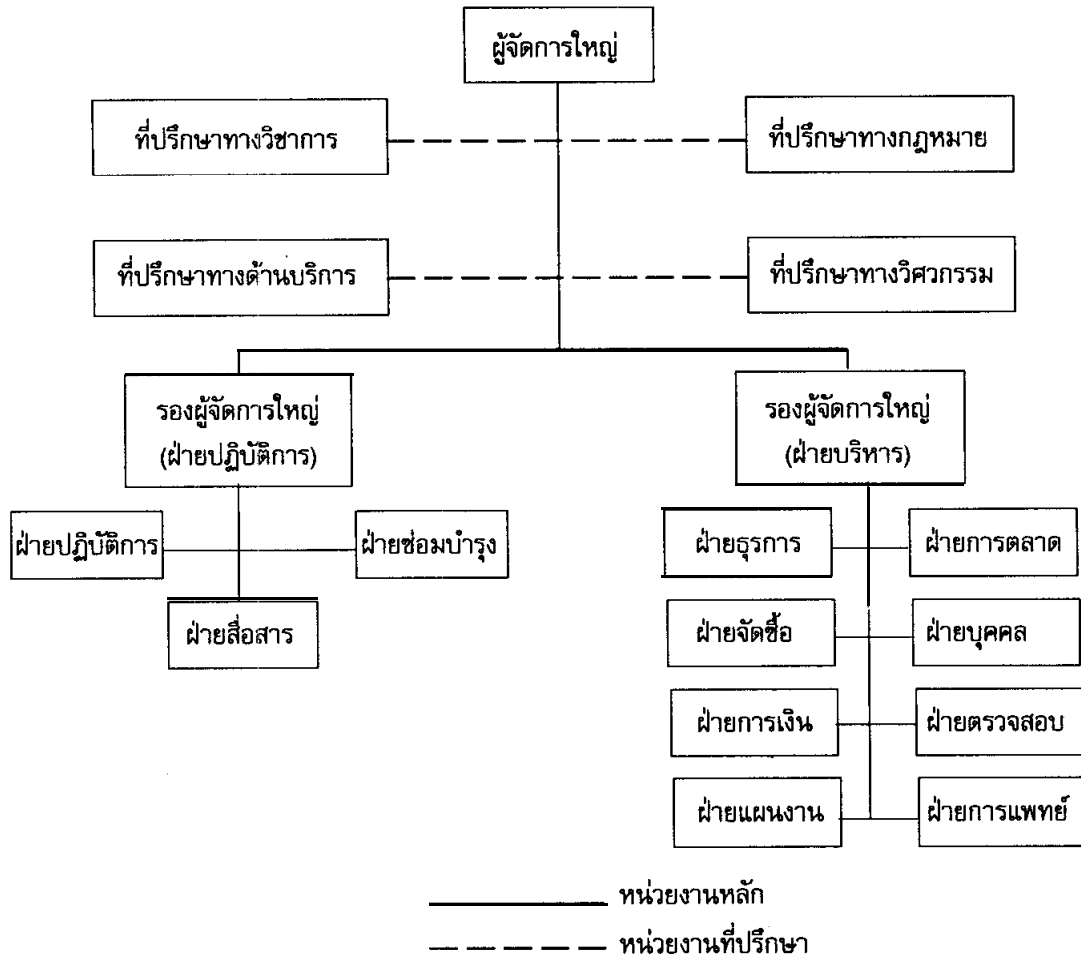
ในการจัดการขนส่งผู้โดยสารถือกันว่าการจัดการขนส่งผู้โดยสารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะชี้ให้เห็นว่าการจัดการขนส่งผู้โดยสารมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด ทั้งนี้เพราะการจัดการขนส่งผู้โดยสารเป็นเรื่องของการจัดระเบียบเกี่ยวกับความรับผิดชอบของงานขนส่งที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อ

ให้บรรล่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนขนส่งผู้โดยสาร ซึ่งการจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารหมายถึงการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างงานและอำนาจหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานขนส่งผู้โดยสารสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ฉะนั้นในการจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารจึงมีหลักปฏิบัติที่ควรคำนึงอยู่ 7 ประการ คือ

1. มีวัตถุประสงค์ในการจัดองค์การขนส่งผู้โดยสาร กล่าวคือ เมื่อจะมีการจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารจะต้องมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องชัดเจน โดยอาศัยข้อมูลที่ต้องการเหมาะสมกับเหตุการณ์และมีทางปฏิบัติได้
2. การกำหนดส่วนงาน กล่าวคือ การจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารจะต้องมีการแยกแยะงานขนส่งทั้งหมดที่จะต้องทำออกเป็นส่วนงาน โดยจัดเป็นหมวดหมู่ของงาน
3. การแบ่งงาน กล่าวคือ การจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารจะต้องนำหมวดหมู่ของงานที่กำหนดไว้มาแบ่งเป็นฝ่ายเป็นแผนกเพื่อกำหนดตำแหน่งงาน
4. สายการบังคับบัญชา กล่าวคือ การจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารที่ดีจะต้องประกอบด้วยการจัดสายการบังคับบัญชาที่ดี โดยมีความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการระบุไว้อย่างชัดเจนว่าใครมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อใคร หรือใครขึ้นกับใคร
5. การประสานงาน กล่าวคือ การจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารจะต้องจัดกลไกหรือระบบให้สอดคล้องประสานกันทุกขั้นตอน ไม่ให้มีความขัดแย้งกันเกิดขึ้น
6. อำนาจหน้าที่ กล่าวคือ การจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารจะต้องมีการระบุถึงอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน และสิทธิในการสั่งการของตำแหน่งต่าง ๆ ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ โดยให้มีอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบได้สัดส่วนกัน
7. ความรับผิดชอบ กล่าวคือ การจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารจะต้องมีอำนาจหน้าที่ที่ตั้งที่ได้กล่าวไว้ในข้อ 6 จึงต้องมีการระบุความรับผิดชอบของตำแหน่งให้ชัดเจนเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ที่ได้มอบหมาย

เมื่อได้ปฏิบัติตามหลักการจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารแล้วก็ต้องพิจารณาถึงรูปแบบของการจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารที่ต้องการ ซึ่งรูปแบบการจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารที่นิยมใช้กันมาก คือการจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารแบบตามหน้าที่ โดยแบ่งหน้าที่งานขนส่งผู้โดยสารออกเป็น 2 ลักษณะ คือ หน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) ซึ่งหน่วยงานหลักหมายถึง หน่วยงานขนส่งที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การขนส่งผู้โดยสาร เช่น หน่วยงานปฏิบัติการ หน่วยงานซ่อมบำรุง หน่วยงานการตลาด หน่วยงานการเงิน หน่วยงานบุคคล หน่วยงานพัสดุ หน่วยงานตรวจสอบ เป็นต้น ส่วนหน่วยงานที่ปรึกษาหมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนหน่วยงานหลักขององค์การขนส่งผู้โดยสาร เช่น หน่วยงานที่ปรึกษาทางวิชาการ หน่วยงานที่ปรึกษาทางกฎหมาย หน่วยงานที่ปรึกษาทางด้านบริการ เป็นต้น การจัดองค์การขนส่งผู้โดยสาร

สารของแต่ละแห่งจะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความเหมาะสม โดยปกติการจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารมักประกอบด้วยฝ่ายหรือกองสำคัญๆ ดังแผนภูมิที่ 6.2



แผนภูมิที่ 6.2 แสดงการจัดองค์การขนส่งผู้โดยสาร

6.3 การบริหารงานบุคคลขนส่งผู้โดยสาร

เมื่อมีการจัดองค์การขนส่งผู้โดยสารขึ้นแล้วก็ต้องมีการบริหารงานบุคคลขนส่งผู้โดยสารซึ่งหมายถึงศิลป์ในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าให้เหมาะสมกับงานเพื่อได้ผลงานในตำแหน่งต่างๆ จากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ฉะนั้นในการบริหารงานบุคคลขององค์การขนส่งผู้โดยสารจึงมีเรื่องสำคัญอยู่ด้วยกัน 3 เรื่องคือ การวิเคราะห์ลักษณะงานขนส่งผู้โดยสาร การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง และกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะกล่าวถึงแต่ละหัวข้อดังต่อไปนี้

6.3.1 การวิเคราะห์ลักษณะงานขนส่งผู้โดยสาร ในแต่ละหน่วยงานขนส่งผู้โดยสารจะมีการจัดทำรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานต่างๆ ไว้อย่างแน่นอน เมื่อได้บรรจุเจ้าหน้าที่ในงาานนั้นแล้ว จะทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานที่มีปริมาณเหมาะสม กล่าวคือมีปริมาณงานไม่มากหรือน้อยเกินไป ถ้ามีงานมากเกินไปเจ้าหน้าที่คนเดียวก็ทำไม่ไหว ก็ควรแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของงานนี้เพิ่มขึ้นอีกตำแหน่งหนึ่งหรือเพิ่มเจ้าหน้าที่เข้าช่วยอีกคนหนึ่งก็ได้ แต่ถ้าปริมาณงานมีน้อยเกินไปก็จะทำให้องค์การขนส่งผู้โดยสารได้ผลงานไม่คุ้มค่าใช้จ่ายแรงงาน ในการคำนวณปริมาณงานนี้มักใช้เป็นหน่วยคนงานหนึ่งคนทำงานในหนึ่งชั่วโมง (Man - hour) วิธีคำนวณปริมาณงานขนส่งผู้โดยสารออกมาเป็นหน่วย Man - hour นี้ อาจทำได้หลายวิธี เช่น อาจใช้ประสบการณ์ในอดีตหรืออาศัยสถิติในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นต้น การใช้มาตรฐาน Man - hour อาจจะมีผิดพลาดได้บ้าง เนื่องจากมีการกำหนดมาตรฐานสูงหรือต่ำไป ก็อาจใช้วิธี Time - Motive Study เข้าแก้ไขจุดอ่อนนี้ได้ ซึ่ง Time - Motive Study ก็คือการศึกษาการเคลื่อนไหวในการทำงานของคนว่า มีการเคลื่อนไหวรูปแบบใดมากน้อยเพียงใดจึงจะทำงานได้สะดวกรวดเร็ว การประหยัดจากการเคลื่อนไหวนี้เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งในการลดการสูญเสียเปล่า และเป็นการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นด้วย

6.3.2 การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง เป็นการวิเคราะห์ความต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะงานให้เพียงพอทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยคำนึงถึงการขาดงาน⁵ และการหมุนเวียนของคนงานด้วย⁶ การจัดอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่นได้ตามต้องการ อย่างไรก็ตามการขึ้นๆ ลงๆ ของปริมาณงานชั่วคราว ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงขนาดของอัตรากำลัง เพียงแต่ใช้วิธีการทำงานล่วงเวลาหรือจ้างแรงงานชั่วคราวเข้าช่วยก็ได้ โดยไม่ต้องเพิ่มตำแหน่งขึ้นใหม่อย่างถาวร แต่เนื่องจากหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ มักจะมีความรู้สึกไปในทางที่ว่า จำนวนเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของตนยังขาดอยู่เสมอ จึงพยายามตั้งตำแหน่งและอัตรากำลังเกินความจำเป็นเสมอ แต่ก็พอมีวิธีการที่จะยับยั้งการปฏิบัติในทำนองนี้ได้วิธีหนึ่งก็คือ การใช้วิธีควบคุมค่าใช้จ่าย โดยจัดให้หัวหน้างานอยู่ภายใต้ความกดดันแห่งความขาดแคลนค่าใช้จ่าย หรือมิให้มีภาระงานเพิ่มขึ้นอย่างง่ายดาย การใช้วิธีดังกล่าวอาจทำให้เกิดความสนใจที่จะพยายามลดจำนวนเจ้าหน้าที่ลงมากกว่าการเพิ่มเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของตน ส่วนการกำหนดอัตรากำลังในอนาคตนั้นก็เป็นสิ่งจำเป็นในเรื่องการวางแผนกำลังคน ซึ่งองค์การขนส่งผู้โดยสารจะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกำลังเจ้าหน้าที่ในอนาคต เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลน

⁵การขาดงานหมายถึงการที่คนงานไม่มาทำงานเมื่อถึงเวลา ทั้งนี้ไม่รวมถึงการลาหรือการหยุดพักผ่อนประจำปี

⁶การหมุนเวียนของคนงานหมายถึงการที่ไม่มีคนงานในขณะใดขณะหนึ่ง อาจจะเป็นในกรณีของการปลดเกษียณ การลาออก การตาย การโอน

เจ้าหน้าที่เมื่อต้องการขยายงาน ฉะนั้นการจัดอัตรากำลังจึงเป็นเรื่องที่จะต้องให้ความสำคัญและมีหลักการบางประการที่ต้องยึดถือดังต่อไปนี้ คือ

- จะต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานขนส่งผู้โดยสาร และวิธีการปฏิบัติที่จะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น

- จะต้องติดตามศึกษาด้วยการระมัดระวังเกี่ยวกับกิจการขนส่งผู้โดยสารต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความต้องการอัตรากำลัง รวมทั้งการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่ด้วย

- จะต้องทำการประเมินผลอย่างต่อเนื่องถึงอุปสงค์อุปทานของกำลังคนในปัจจุบันและอนาคต โดยอาศัยการคาดคะเนสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงทั้งในภาวะปัจจุบันและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้มั่นใจว่าจะไม่เกิดการขาดแคลนกำลังคนและไม่เกิดมีกำลังคนเกินต้องการ

6.3.3 กระบวนการบริหารงานบุคคล เมื่อทราบอัตรากำลังที่ต้องการแล้ว ก็ต้องจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงานในองค์การขนส่งผู้โดยสารตามที่กำหนดไว้ว่าต้องการบุคคลประเภทใด สำหรับงานใด เป็นจำนวนกี่คน การกำหนดประเภทบุคคลนั้นก็เป็นการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการนั่นเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน วิธีการทำงาน สภาพของงาน และความสันทัดจัดเจนที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลที่ต้องมีกระบวนการสำคัญอยู่ 9 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสรรหาบุคคล เป็นการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานตามรูปแบบองค์การที่จัดขึ้น อาจจะสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากหน่วยงานภายในหรือจากบุคคลภายใน

ขั้นที่ 2 การคัดเลือกบุคคล หลังจากทำการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมแล้ว จะต้องทำการคัดเลือกบุคคลเหล่านั้นอีกครั้ง โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

ขั้นที่ 3 การมอบหมายงาน เมื่อได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดแล้ว จะต้องมีการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

ขั้นที่ 4 การฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมบุคคลากรที่ปฏิบัติงานให้เข้าใจลักษณะงาน เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง

ขั้นที่ 5 ค่าตอบแทน เป็นการจูงใจและสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลากรให้มากยิ่งขึ้น โดยมีค่าตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับ

ขั้นที่ 6 การเลื่อนตำแหน่ง เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่นควรมีการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนอยากอยู่กับองค์การต่อไปนาน ๆ

ขั้นที่ 7 การให้ออกจากงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำความผิดร้ายแรง ก็ต้องให้ออกจากงาน เพื่อมิให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้ปฏิบัติงานอื่น

ขั้นที่ 8 วินัยการปฏิบัติงาน ควรมีการกำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย

ขั้นที่ 9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานว่าได้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการหรือไม่

6.4 การอำนวยการขนส่งผู้โดยสาร

การอำนวยการขนส่งผู้โดยสารเป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการขนส่งผู้โดยสารที่จะใช้คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงเป็นกิจกรรมของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานขนส่งผู้โดยสารทุกระดับจะต้องใช้อำนาจหน้าที่อำนวยการให้งานดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยใช้เทคนิคการอำนวยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับว่า เขาจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร ฉะนั้นการอำนวยการขนส่งผู้โดยสารจึงหมายถึงการบัญชางาน ซึ่งรวมถึงการออกคำสั่งและการให้คำแนะนำ รวมตลอดถึงการเร่งรัดงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การขนส่งนั้นๆ ด้วย การอำนวยการขนส่งผู้โดยสารมีองค์ประกอบอยู่ 5 อย่าง คือความเป็นผู้นำ การสั่งงาน การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ และการประสานงาน เราจะกล่าวถึงแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ

6.4.1 ความเป็นผู้นำ การอำนวยการขนส่งผู้โดยสารเป็นการที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานใช้อำนาจหน้าที่บัญชางานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานขนส่งผู้โดยสารตามที่ต้องการ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของหัวหน้างานเป็นสำคัญ ฉะนั้นหัวหน้างานจึงต้องมีคุณสมบัติของผู้นำดังต่อไปนี้ คือ

1. มีความรู้ความสามารถ กล่าวคือมีความรู้ด้านเทคนิคและวิชาการในงานขนส่งที่รับผิดชอบโดยรู้วิธีการทำงาน รู้วิธีใช้เครื่องมืออุปกรณ์และรู้จักแก้ปัญหาเกี่ยวกับการขนส่งผู้โดยสารที่ตนรับผิดชอบ
2. มีความคิดสร้างสรรค์ กล่าวคือมีความริเริ่มในทางสร้างสรรค์มองการณ์ไกล ไวต่อการปรับปรุงงานขนส่งผู้โดยสารให้ทันสมัยล้ำหน้าคู่แข่ง
3. มีการตัดสินใจดี กล่าวคือมีการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาการขนส่งผู้โดยสารในทางที่ถูกต้อง โดยมีข้อผิดพลาดน้อย มีเหตุผลดีและกระทำลงไปด้วยความระมัดระวัง
4. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง กล่าวคือเชื่อมั่นการตัดสินใจของตนในกิจการขนส่งผู้โดยสารด้วยความหนักแน่น และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้
5. มีบุคลิกดี กล่าวคือมีร่างกายแข็งแรง สุขภาพสมบูรณ์ มีจิตใจดีเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. มีความกระตือรือร้น กล่าวคือมีใจจดจ่อเอาใจใส่ต่อกิจการขนส่งผู้โดยสาร ที่ตนรับผิดชอบอยู่ พร้อมทั้งจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ดีขึ้น

7. มีความอดทน กล่าวคือมีความสามารถทางร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างสมเหตุสมผลให้ต่อเนื่อง

8. มีความยุติธรรม กล่าวคือมีการปฏิบัติตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือโทษต่อผู้อื่น มีความเที่ยงธรรม เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีความเมตตา กรุณาต่อผู้อื่น

6.4.2 การสั่งงาน เป็นการเริ่มต้นของการอำนวยความสะดวกขนส่งผู้โดยสาร ในการสั่งงานนั้นผู้รับคำสั่งจะต้องเข้าใจตามคำสั่งได้อย่างถูกต้องและปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. การสั่งงานต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ กล่าวคือการสั่งงานให้ปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดของการขนส่งผู้โดยสารเพื่อรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน นับเป็นคำสั่งที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ ทำให้ผู้รับคำสั่งเต็มใจปฏิบัติตามเพราะเห็นว่าสมเหตุสมผล มิใช่สั่งงานตามอารมณ์

2. การสั่งงานต้องมีลักษณะเป็นไปได้ กล่าวคือผู้สั่งงานจะต้องรู้ถึงความสามารถของผู้รับคำสั่ง ทรัพยากรที่ต้องใช้ และเวลาที่กำหนดให้ ถ้าหากงานที่สั่งเป็นงานที่สุจริตวิสัย จะทำได้ ย่อมไม่รับความร่วมมือ

3. การสั่งงานต้องมีความสมบูรณ์ กล่าวคือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำสั่งแล้วจะเข้าใจชัดเจนว่าผู้สั่งงานต้องการอะไร

4. การสั่งงานต้องมีลักษณะชวนให้ปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ กล่าวคือการใช้ถ้อยคำในคำสั่งควรใช้ถ้อยคำที่ชวนให้ผู้รับคำสั่งเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่ควรสั่งงานในลักษณะวางอำนาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติตามคำสั่งทำงานด้วยความกลัว ซึ่งจะได้ผลงานไม่ดีเท่าที่ควร

5. การสั่งงานต้องอธิบายเหตุผลประกอบ กล่าวคือผู้สั่งงานควรมีเหตุผลประกอบการคำสั่ง เพื่อช่วยให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งในการปฏิบัติงานดีขึ้น

6.4.3 การติดต่อสื่อสาร การจัดการขนส่งผู้โดยสารเป็นการปฏิบัติขนส่งผู้โดยสารให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น จึงต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นวิถีทางช่วยนำความคิดเห็น ความปรารถนา และคำสั่งให้ผู้รับเข้าใจ เนื่องจากการติดต่อสื่อสารต้องมีบุคคล 2 ฝ่าย คือฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายส่งและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายรับ โดยฝ่ายส่งจำต้องอาศัยสื่อต่างๆ ในการนำข้อความหรือข่าวสารไปส่งให้ฝ่ายรับ แล้วทางฝ่ายรับก็จะเป็นผู้แปลความหมายในข้อความหรือข่าวสารที่ฝ่ายส่งได้ส่งมาอย่างถูกต้อง สื่อดังกล่าวอาจจะเป็นการพูด ท่าทาง สัญลักษณ์ สิ่งเขียน สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ ฉะนั้นการติดต่อสื่อสารจึงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานทุกคนในองค์การขนส่งผู้โดยสาร ไม่ว่าจะ

จะมีหน้าที่ในตำแหน่งใดก็ตาม จะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่วนจะมีการติดต่อมากน้อยเพียงใด เมื่อไร และอย่างไร ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลที่จะทำให้การปฏิบัติงานขนส่งผู้โดยสารประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ การติดต่อสื่อสารมี 2 แบบด้วยกัน คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน กำหนดไว้ เช่นการติดต่อราชการจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือต้องเสนอรายการเป็นลำดับขั้น เป็นต้น การติดต่อสื่อสารแบบนี้มี 3 ลักษณะ คือ การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่างเป็นลักษณะของการไหลของข้อความหรือข่าวสารตามสายการบังคับบัญชาจากเบื้องบนสู่ฐานล่าง การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน เป็นลักษณะการไหลของข้อความหรือข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปหาผู้บังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารแนวนอนเป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับเดียวกันภายในองค์การขนส่งผู้โดยสาร ส่วนใหญ่จะเป็นการปรึกษาหารือกัน

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ มักอาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัวระหว่างบุคคล การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน สามารถเข้าใจคำพูดที่มีต่อกัน อีกทั้งสามารถสังเกตกิริยาของกันและกันได้

6.4.4 การจูงใจให้ทำงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแล้ว ก็ต้องจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่มอบหมายด้วยความทุ่มเท เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ซึ่งการจูงใจนั้นต้องอาศัยความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วย จึงจะสามารถชักจูงและผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจให้ทำงานมีอยู่ 2 วิธีด้วยกัน คือ

1. โดยวิธีบังคับ เป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานขนส่งผู้โดยสารตามที่ตนต้องการโดยใช้อำนาจบังคับ ทำให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามด้วยความกลัว เช่น กลัวถูกลงโทษ กลัวถูกไล่ออกจากงาน กลัวไม่ขึ้นเงินเดือน เป็นต้น การจูงใจให้ทำงานโดยวิธีนี้ไม่มีหลักประกันในผลสำเร็จ แต่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีศิลป์ในการใช้ให้ถูกเวลา ถูกสถานที่และต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาของตนดี จึงสมควรนำวิธีนี้ไปใช้

2. โดยวิธีเสริมสร้าง เป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานขนส่งผู้โดยสารที่ตนต้องการโดยใช้วิธีให้รางวัล ให้กำลังใจ ให้เกียรติ และให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นับว่าเป็นการสร้างความรักและความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ก่อศัตรูมีแต่สร้างมิตร ทำให้บรรยากาศน่าปฏิบัติงาน นักวิชาการสมัยใหม่เชื่อว่าการจูงใจให้ทำงานโดยวิธีนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี และเต็มใจปฏิบัติงานดีกว่าวิธีบังคับ

6.4.5 การประสานงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานความทุ่มเททั้งด้านกำลังความคิดและกำลังร่างกายของสมาชิกในองค์การขนส่งผู้โดยสารทุกคนให้ร่วมมือ

ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประสานงานเปรียบเสมือนฟันเฟืองของเครื่องจักรที่ ต้องมีความเหมาะสมกลมกลืนกัน จึงจะทำให้เครื่องจักรทุกชิ้นทำงานได้อย่างราบรื่น ถ้าองค์การขนส่งผู้โดยสารขาดการประสานงานก็เปรียบเสมือนเครื่องจักรที่ฟันเฟืองชำรุด การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็จะไม่ราบรื่นและติดขัดในที่สุด การประสานงานสามารถกระทำได้ 3 วิธีคือ

1. **วิธีการเป็นหมู่คณะ** เป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะหมู่คณะที่จะสร้างความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่ม เพื่อร่วมมือทำงานอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ภายใต้การประสานความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในตำแหน่งสูงขึ้นไป โดยทำหน้าที่ประดุจหมู่คณะที่มั่นคง ช่วยเสริมความเข้าใจทั้งในแนวตั้งและแนวนอนได้

2. **วิธีการจัดประชุมอย่างเป็นทางการ** เป็นวิธีที่นิยมใช้กันในองค์การขนส่งผู้โดยสารเกือบทุกแห่ง ซึ่งเหมาะสำหรับการตัดสินใจแบบกลุ่ม ช่วยให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเป็นหนทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความเป็นไปของงานขนส่งผู้โดยสารอย่างใกล้ชิด วิธีการจัดประชุมนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการวางแผนการประชุม การแสดงความคิดเห็นตรงประเด็น และมีการจัดบันทึกการประชุมไว้เป็นหลักฐาน

3. **วิธีการส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม** เป็นวิธีให้สมาชิกทุกคนในองค์การขนส่งผู้โดยสารทำงานเป็นทีม ซึ่งคนเราทุกคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ต่างต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของตน จึงพยายามทำงานอย่างแข่งขันเพื่อให้การทำงานของทีมนั้นประสบความสำเร็จ โดยแต่ละคนจะหาทางประสานงานกับคนอื่น ๆ ในทีมของตนเอง และพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับคนอื่นในทีมให้ได้

6.5 การควบคุมขนส่งผู้โดยสาร

การควบคุมขนส่งผู้โดยสารเป็นกระบวนการจัดการขนส่งผู้โดยสารที่มีความสำคัญมากที่สุดและถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการขนส่งผู้โดยสารหรือหัวหน้างานขนส่งผู้โดยสารที่จะต้องควบคุมงานขนส่งผู้โดยสารอย่างใกล้ชิด ซึ่งการควบคุมงานขนส่งผู้โดยสารหมายถึงการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้งานขนส่งผู้โดยสารเสร็จตามเวลาและมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้เป็นหัวหน้างานขนส่งผู้โดยสารจะต้องใช้ศิลปะและความสามารถเข้าไปให้ถึงจิตใจลูกน้อง ในการควบคุมขนส่งผู้โดยสารจะประกอบด้วยขั้นตอนของการควบคุมขนส่งผู้โดยสาร เทคนิคในการควบคุมขนส่งผู้โดยสาร และข้อจำกัดในการควบคุมขนส่งผู้โดยสาร เราจะกล่าวถึงแต่ละส่วนประกอบดังต่อไปนี้ คือ

6.5.1 **ขั้นตอนของการควบคุมขนส่งผู้โดยสาร** การควบคุมขนส่งผู้โดยสารมักจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด บ่อยครั้งที่เจ้าหน้าที่มักจะมองการควบคุมขนส่งผู้โดยสารในแง่ร้าย รู้สึกว่าการควบคุมขนส่งผู้โดยสารล้วนแต่เต็มไปด้วยกฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ ที่มีไว้คอยจับผิด ตลอดจน

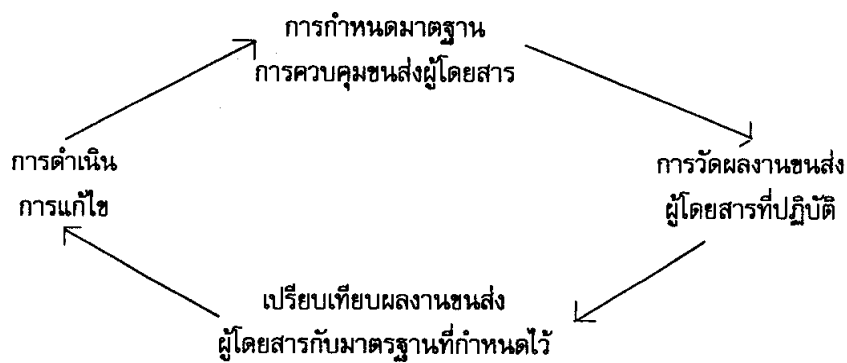
คอยตรวจสอบ กำกับและลงโทษผู้ปฏิบัติงาน ความจริงแล้วการควบคุมขนส่งผู้โดยสารมีจุดมุ่งหมายในทางสร้างสรรค์ให้การปฏิบัติงานขนส่งผู้โดยสารสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายมากที่สุด โดยมุ่งเข้าช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ในการควบคุมขนส่งผู้โดยสารมีขั้นตอนหรือวงจรการควบคุมอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดมาตรฐานการควบคุมขนส่งผู้โดยสาร ผู้จัดการขนส่งผู้โดยสารจะต้องกำหนดมาตรฐานของงานขนส่งผู้โดยสารเพื่อใช้ในการควบคุม ในการกำหนดมาตรฐานการควบคุมขนส่งผู้โดยสารจะต้องกำหนดมาตรฐานของงานขนส่งผู้โดยสารให้สูงกว่ามาตรฐานโดยเฉลี่ยเล็กน้อย แต่ไม่ควรกำหนดมาตรฐานให้สูงจนยากที่จะทำได้ และควรจะมีการหารือตกลงร่วมกันระหว่างผู้มีอำนาจกำหนดกับผู้ปฏิบัติงานขนส่งผู้โดยสาร เพื่อไม่ให้เกิดการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติ ซึ่งการกำหนดมาตรฐานการควบคุมขนส่งผู้โดยสารอาจกำหนดโดยใช้ปริมาณงาน หรือใช้คุณภาพงาน หรือใช้งบประมาณ หรือใช้เวลาทำงานเป็นหลักก็ได้

ขั้นที่ 2 การวัดผลงานขนส่งผู้โดยสารที่ปฏิบัติ เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานการควบคุมขนส่งผู้โดยสารแล้ว ก็ต้องมีการวัดผลงานขนส่งผู้โดยสารด้วยการบันทึกผลการปฏิบัติทุกกระยะ ในขณะที่งานขนส่งผู้โดยสารดำเนินอยู่

ขั้นที่ 3 การเปรียบเทียบผลงานขนส่งผู้โดยสารกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เมื่อมีการวัดผลงานขนส่งผู้โดยสารที่ปฏิบัติแล้ว ก็นำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อพิจารณาว่าผลงานขนส่งผู้โดยสารที่ปฏิบัติกับมาตรฐานที่กำหนดไว้มีข้อแตกต่างกันอย่างไร และข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ถ้าหากข้อแตกต่างมีความสำคัญเพียงเล็กน้อย ก็ควรปล่อยผ่านไป แต่ถ้าเป็นข้อแตกต่างที่จะก่อให้เกิดความเสียหายได้ ก็ต้องหาทางแก้ไขต่อไป

ขั้นที่ 4 การดำเนินการแก้ไข เมื่อการเปรียบเทียบพบข้อแตกต่างที่มีความสำคัญของผลงานขนส่งผู้โดยสารที่ปฏิบัติกับมาตรฐานที่กำหนด ต้องรีบแก้ไขทันทีเพื่อให้ผลงานเข้ามาตรฐานที่ต้องการ ถ้าหากมีปัญหาในการปฏิบัติมาก ก็ต้องมีการกำหนดมาตรฐานการควบคุมขนส่งผู้โดยสารใหม่ โดยการวกกลับไปขั้นที่ 1 อีกครั้ง จะเป็นวงจรเช่นนี้เรื่อยไป จนกระทั่งผลงานขนส่งผู้โดยสารที่ปฏิบัติตรงกับมาตรฐานที่ต้องการ ดังแผนภูมิที่ 6.4



แผนภูมิที่ 6.4 แสดงขั้นตอนหรือวงจรการควบคุมขนส่งผู้โดยสาร

6.5.2 เทคนิคในการควบคุมขนส่งผู้โดยสาร การควบคุมขนส่งผู้โดยสารมีเทคนิคในการควบคุมอยู่หลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานขนส่งผู้โดยสารสามารถใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับงานของตนเอง โดยมีเทคนิคในการควบคุมที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่

1. **การควบคุมโดยใช้ Bar Chart** เป็นเทคนิคในการควบคุมขนส่งผู้โดยสารโดยใช้แผนภูมิแสดงเปรียบเทียบระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานขนส่งผู้โดยสารจริงกับระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามมาตรฐาน ซึ่งแผนภูมินี้ประกอบด้วยกิจกรรมขนส่งผู้โดยสารที่ต้องกระทำตามกำหนดเวลาที่ต้องการ และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานขนส่งจริงเปรียบเทียบด้วย

2. **การควบคุมโดยใช้ Gantt Chart** เป็นเทคนิคในการควบคุมขนส่งผู้โดยสารโดยใช้ตารางในแนวดิ่งและแนวนอน ในแนวดิ่งเป็นรายการของงานขนส่งผู้โดยสารต่างๆ ที่จะต้องกระทำ ส่วนแนวนอนเป็นระยะเวลาที่งานขนส่งผู้โดยสารเหล่านั้นต้องปฏิบัติให้แล้วเสร็จ อาจระบุเป็นวัน สัปดาห์ หรือเดือนก็ได้

3. **การควบคุมโดยใช้ PERT** เป็นเทคนิคในการควบคุมขนส่งผู้โดยสารด้วยการลำดับกิจกรรมขนส่งผู้โดยสารต่างๆ ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและมีการกำหนดระยะเวลาเสร็จสิ้นให้แก่กิจกรรมเหล่านั้น

4. **การควบคุมโดยใช้งบประมาณ** เป็นเทคนิคในการควบคุมขนส่งผู้โดยสารด้วยการกำหนดการใช้เงิน แรงงาน และเครื่องมือเครื่องใช้ไว้ แล้วเปรียบเทียบกับการใช้เงิน แรงงาน และเครื่องมือเครื่องใช้ในทางปฏิบัติ

5. **การตรวจเยี่ยม** เป็นเทคนิคในการควบคุมขนส่งผู้โดยสารที่ดีอย่างหนึ่ง โดยผู้บังคับบัญชาไปสังเกตการณ์ ณ สถานที่ปฏิบัติงานจริงๆ การตรวจเยี่ยมที่ดีต้องไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อจับผิด ควรกำหนดโปรแกรมการตรวจเยี่ยมไว้ และไม่ควรถูกอวดความวุ่นวายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก

6. **การรายงาน** เป็นเทคนิคในการควบคุมขนส่งผู้โดยสาร โดยอาศัยเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงข้อเท็จจริงหรือสถิติตัวเลขต่างๆ ซึ่งการรายงานผลงานอาจรายงานตามวาระหรือรายงานสรุปผลงานในรอบปี หรือการรายงานกรณีพิเศษ โดยอาจรายงานด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรก็ได้

6.5.3 ข้อจำกัดในการควบคุมขนส่งผู้โดยสาร การควบคุมขนส่งผู้โดยสารเป็นเครื่องมือที่ผู้จัดการขนส่งผู้โดยสารใช้ในการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขให้งานขนส่งผู้โดยสารสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่การควบคุมขนส่งผู้โดยสารก็มีข้อจำกัดอยู่หลายประการดังต่อไปนี้คือ

1. การควบคุมขนส่งผู้โดยสารอาจต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายสูง ทำให้การควบคุมได้ประโยชน์ไม่คุ้มค่า จึงต้องพิจารณาจัดระบบการควบคุมให้สามารถใช้งานได้

2. การควบคุมขนส่งผู้โดยสารอาจให้ผลลบ กล่าวคือ การควบคุมผู้ปฏิบัติงานขนส่งผู้โดยสารมากเท่าไร ก็ยิ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากเท่านั้น จึงต้องควบคุมเท่าที่จำเป็นและเพื่อเข้าช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3. การควบคุมขนส่งผู้โดยสารอาจไม่ทันเหตุการณ์ กล่าวคือ การได้มาซึ่งข้อมูลขนส่งผู้โดยสารอาจล่าช้าไม่ทันเหตุการณ์ ทำให้เกิดผลเสียหายขึ้น หลักการควบคุมขนส่งผู้โดยสารที่ดีจึงต้องมีการกระจายการควบคุมให้ทันเหตุการณ์ เพื่อพยายามป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้น