

รูปแบบการพัฒนาการบริหารและผู้บริหารท่าอากาศยาน ในประเทศสหราชอาณาจักร ตามแผนการพัฒนาการขนส่ง ทางอากาศ ระยะ 30 ปี (ค.ศ. 2003 – 2030)

The Developmental Models of Airport Administration and Managers in the United Kingdom in Accordance with the 30 Years Air Transportation Development Plan (2003-2030)

สุจิต ห่วงสุวรรณ และ สุกรี แก้วกนิ



บทคัดย่อ

บทความนี้กล่าวถึงแผนการพัฒนาการบริหารและผู้บริหารของท่าอากาศยานในประเทศสหราชอาณาจักรตามแผนพัฒนาท่าอากาศยาน ระยะ 30 ปี คือตั้งแต่ปี ค.ศ. 2003 ถึงปี ค.ศ. 2030 โดยนำเสนอข้อมูลจำนวนเที่ยวบิน จำนวนผู้โดยสาร ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศทั้งหมดในประเทศ และนำเสนอประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาระยะ 30 ปีโดยสังเขป เป็นข้อมูลเบื้องต้น สาระสำคัญของบทความกล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและการบริหารท่าอากาศยาน 4 แห่งที่เลือกเป็นตัวอย่าง ประกอบด้วยท่าอากาศยานที่สังกัดบริษัทบีเอเอ มหาชนจำกัด ท่าอากาศยานนานาชาติอีสต์มิดแลนด์ ท่าอากาศยานนานาชาตินิวคาสเซิล และ ท่าอากาศยานนานาชาติแมนเชสเตอร์ โดยยกนำเสนอในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ นโยบาย กลยุทธ์และกระบวนการพัฒนา และได้เสนอแนะประเด็นการพัฒนาที่สามารถนำมาปรับใช้กับการพัฒนาผู้บริหารท่าอากาศยานในประเทศไทย

คำสำคัญ: การบริหารท่าอากาศยาน, ผู้บริหารท่าอากาศยาน, ประเทศสหราชอาณาจักร, แผนการพัฒนา

Abstract

This article discusses the plans to develop the administration and administrators of airports in the United Kingdom in accordance with the 30 years-plan (2003-2030) for air transportation development. Information about airports and the total volumes of air travelling and air cargo handling of the country is presented, and the main focuses of the 30 years-plan are briefly reviewed as the background. The main coverage of this article is about the policies, strategies, and processes of the development plans of the selected airports including the airports of the BAA Public Co., the East Midland International Airport, the New Castle International Airport, and the Manchester International Airport. The policies, strategies and processes of these development plans are discussed. Applications for the development of the administrators of international airports in Thailand are suggested.

Keywords: airport administration, airport administrators, The United Kingdom, development plan



ความนำ

ธุรกิจท่าอากาศยานในประเทศไทยสหราชอาณาจักร ถือได้ว่าเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ มีท่าอากาศยาน ที่มีเที่ยวบินประจำ 66 แห่ง เป็นรองประเทศฝรั่งเศสที่มีท่าอากาศยาน 72 แห่ง มากกว่าประเทศเยอรมนี ที่มีเพียง 44 แห่ง เท่าที่ผ่านมารัฐกิจท่าอากาศยานของสหราชอาณาจักรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จำนวนผู้โดยสารเพิ่มอย่างรวดเร็ว ในปี ค.ศ. 2010 มีปริมาณผู้โดยสารมากกว่า 210 ล้านคน การขึ้นลงของอากาศยานพาณิชย์มากกว่า 2 ล้านเที่ยว และการขนส่งสินค้ากว่า 2.3 ล้านตัน ต่อปี ตามข้อมูลในตาราง 1 (Department for Transport, 2012) คิดเป็นร้อยละ 40 ของปริมาณการขนส่งทางการค้า ระหว่างสหราชอาณาจักรกับประเทศที่ไม่สังกัดสหภาพยุโรป ใช้บริการการขนส่งทางอากาศ (BATA, 2006)

ตาราง 1

สถิติด้านการบินพาณิชย์สหราชอาณาจักร ปี ค.ศ. 2001 ถึง ปี ค.ศ. 2010

ค.ศ.	จำนวนเที่ยวบิน	จำนวนผู้โดยสาร (คน)	น้ำหนักสินค้า (ตัน)
2001	2,005, 000	180,534, 000	2,143, 000
2002	1,998, 000	188,043, 000	2,193, 000
2003	2,059, 000	199,211, 000	2,206, 000
2004	2,176, 000	214,926, 000	2,369, 000
2005	2,301, 000	227,416, 000	2,361, 000
2006	2,344, 000	234,416, 000	2,315, 000
2007	2,379, 000	239,968, 000	2,325, 000
2008	2,327, 000	235,361, 000	2,282, 000
2009	2,124, 000	218,126, 000	2,048, 000
2010	2,002, 000	210,656, 000	2,325, 000

Note. from Department for Transport, The British Government (2012)

ใน ค.ศ. 2003 รัฐบาลได้จัดทำแผนพัฒนาท่าอากาศยานระยะ 30 ปี ครอบคลุมจนถึง ค.ศ. 2030 เรียกว่า เอกสารขาว (white paper) ซึ่งกล่าวถึงปัญหาสำคัญและมาตรการรองรับของท่าอากาศยานหลายประการ ตัวอย่างปัญหาที่คาดว่าจะท่าอากาศยานทุกแห่งจะต้องประสบและจะต้องปรับตัว คือ ปัญหาความคับคั่งของการจราจรทางอากาศ โดยเฉพาะในพื้นที่ตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศ ปัญหาทางแวดล้อมด้านเสียงและการทำลายบรรยากาศ ปัญหาการรองรับความต้องการเพิ่มขึ้นของประชากรที่มีรายได้สูงขึ้น การรองรับการเดินทางจากต่างประเทศที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น ปัญหาของการขยายกิจการแข่งขันของท่าอากาศยานในต่างประเทศ หลายประเทศที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินในสหราชอาณาจักรเป็นต้น (Department for Transport, 2012)

ดังนั้นท่าอากาศยานของสหราชอาณาจักรจึงอยู่ในระยะที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงหลายด้านรวมทั้งในแง่ของการแข่งขันระหว่างประเทศและการปรับตัวกับความผันผวนของสภาพเศรษฐกิจและการเมืองในภูมิภาคยุโรปเองดังกล่าว เท่าที่ผ่านมาระยะประมาณ 10 ปีของแผนเอกสารขาว ท่าอากาศยานได้ดำเนินการพัฒนาไปแล้วบางส่วน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของท่าอากาศยานมากขึ้น ตัวอย่างของประสิทธิภาพของท่าอากาศยานฮีทโธรว์ที่กระทรวงคมนาคมสหราชอาณาจักรอ้างว่ามีอัตราการใช้ประโยชน์เปรียบเทียบกับท่าอากาศยานอื่นในภาคพื้นยุโรปด้วยกัน ข้อมูลตามตาราง 2 (Department for Transport, 2012)

ตาราง 2

เปรียบเทียบประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ท่าอากาศยานยุโรป 4 แห่ง

ท่าอากาศยานหลัก (Hub)	จำนวนทางวิ่ง	จำนวนผู้โดยสารต่อปี (ล้านคน)	ประสิทธิภาพ การใช้ทางวิ่ง	ปริมาณการจราจรทางอากาศ ต่อชั่วโมง
London Heathrow	2	67.7	146	80 (ตามเป้าหมาย)
Frankfurt Main	3	51.9	113	80 (เป้าหมาย 120)
Paris Charles de Gaulle	4	53.5	113	120 (ตามเป้าหมาย)
Amsterdam Schiphol	5	44.1	112	90 (เป้าหมาย 120)

ที่มา. จาก Department for Transport, The British Government (2012)

โครงการพัฒนาการขนส่งทางอากาศ ระยะ 30 ปี (ค.ศ. 2003 – 2030)

ในเดือนธันวาคม ค.ศ. 2003 รัฐบาลสหราชอาณาจักรได้กำหนดนโยบายระยะยาวเกี่ยวกับธุรกิจการบินของประเทศ เรื่อง อนาคตของการขนส่งทางอากาศ (the future of air transport) หรือนิยมเรียกกันว่า “เอกสารขาว” (white paper) ซึ่งต่อเนื่องมาจากนโยบายฉบับก่อนหน้านี้ที่เรียกว่า “เอกสารเขียว” ที่ประกาศใน ค.ศ. 2001 เอกสารขาว มีสาระผูกพันการดำเนินการของท่าอากาศยานและสายการบินตั้งแต่ ค.ศ. 2003 จนถึง ค.ศ. 2030 สาระสำคัญ คือ การสร้างความสมดุลระหว่าง ความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ประเด็นสำคัญของการดำเนินการตามเอกสารขาว มีดังนี้ (Department for Transport, 2012)

1. การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ท่าอากาศยานที่มีอยู่ โดยไม่เพิ่มจำนวนทางวิ่ง
2. เปิดโอกาสให้ประชากรทั่วไป (ordinary people) ในประเทศสามารถใช้บริการการเดินทางทางอากาศและท่าอากาศยานที่มีคุณภาพ
3. ส่งเสริมการเดินทางทางอากาศเพื่อการพักผ่อน (leisure) และการเชื่อมต่อ (connectivity) ทั่วโลก
4. การป้องกันและรักษาสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ ภาวะโลกร้อน มลภาวะทางเสียง

รูปแบบการพัฒนาการบริหารและผู้บริหารท่าอากาศยาน

การพัฒนาตามแผน 30 ปี ดังกล่าว มีความจำเป็นที่ท่าอากาศยานจะต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถเพียงพอ ดังนั้นท่าอากาศยานจึงจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาผู้บริหารของท่าอากาศยานให้มีความพร้อมในการพัฒนา การดำเนินการของท่าอากาศยานควบคู่ไปด้วย บทความนี้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารของท่าอากาศยานที่สำคัญของประเทศสหราชอาณาจักร

รูปแบบการพัฒนาการบริหารและผู้บริหารท่าอากาศยานในประเทศสหราชอาณาจักร แยกนำเสนอตามหน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละรายที่คัดเลือกมาเปรียบเทียบ 4 แห่ง คือ ท่าอากาศยานที่สังกัดบริษัท บีเอเอมหาชนจำกัด ท่าอากาศยานนานาชาติอีสต์มิดแลนด์ ท่าอากาศยานนานาชาตินิวคาสเซิล และ ท่าอากาศยานนานาชาติแมนเชสเตอร์ ตามรายละเอียดต่อไปนี้

บริษัท บีเอเอ มหาชนจำกัด ท่าอากาศยานส่วนใหญ่ในสหราชอาณาจักรอยู่ในสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ของประเทศเป็นท่าอากาศยานที่บริหารจัดการโดยกิจการธุรกิจเอกชน กิจการเอกชนที่เป็นเจ้าของท่าอากาศยานที่ใหญ่ที่สุด ในสหราชอาณาจักรคือ บริษัท บีเอเอมหาชน จำกัด (BAA Public Company Limited) ซึ่งแปรรูปมาจาก การท่าอากาศยานสหราชอาณาจักร (British Airport Authority)

ความเป็นมา เดิมท่าอากาศยานในประเทศสหราชอาณาจักรอยู่ในความรับผิดชอบของทางการทหาร ต่อมาใน ค.ศ. 1965 ออกกฎหมายการทำอากาศยาน (airport authority bill) เพื่อก่อตั้งการทำอากาศยานสหราชอาณาจักร ค.ศ. 1966 รับผิดชอบท่าอากาศยาน 4 แห่ง โดย 3 แห่งอยู่ในกรุงลอนดอน คือ แกตวิก (Gatwick) สแตนสเต็ด (Stansted) และฮีทโธรว์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นท่าอากาศยานที่มีผู้โดยสารหนาแน่นที่สุดในโลก ส่วนอีก 1 แห่ง คือ ท่าอากาศยานเพรสวิก (Prestwick) เมืองกลาสโกว์ ต่อมาใน ค.ศ. 1971 การทำอากาศยานสหราชอาณาจักรรับผิดชอบท่าอากาศยานอีก 3 แห่ง คือ กลาสโกว์ (Glasgow) เอดิเนบอร์ก (Edinburgh) อาร์เบอร์ดีน (Aberdeen) และเซาท์แธมตัน (Southampton) ต่อมาได้ออกกฎหมายยกเลิกการทำอากาศยาน ใน ค.ศ. 1986 และแปรรูป (Privatized) เป็นบริษัทมหาชนดำเนินการโดย บริษัท บีเอเอ มหาชน จำกัด ใน ค.ศ. 1987 และเสนอขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ค.ศ. 1993 ปริมาณผู้โดยสารรวม 7 แห่ง เท่ากับ ร้อยละ 73 ของทั้งประเทศ คือ ประมาณ 83 ล้านราย ในปี ค.ศ. 2006 มีรายได้ 2.2 ล้านล้านปอนด์ (Chadwick Martin Bailey, 2008) มีการขยายกิจการมากขึ้นเช่นใน ค.ศ. 1998 เปิดบริการรถไฟท่าอากาศยานฮีทโธรว์ มูลค่า 450 ล้านปอนด์ ปี 2000 ดำเนินการสร้างโรงแรม มูลค่า 200 ล้านปอนด์ เป็นต้น (BAA Airport Limited Public Company, 2012) เร็ว ๆ นี้ บีเอเอ สนับสนุนการยกเลิกข้อห้ามการนำของเหลวขึ้นอากาศยานพาณิชย์ มตินี้ริเริ่มโดยสหภาพยุโรป (EU) มีผลบังคับใช้ในเดือน เมษายน 2013 (BAA Limited, 2012) ปัจจุบัน บีเอเอ เป็นเจ้าของท่าอากาศยาน 6 แห่ง คือ ฮีทโธรว์ สแตนสเต็ด เซาท์แธมตัน อาร์เบอร์ดีน เอดิเนบอร์ก และ กลาสโกว์ ผลการประกอบการเฉพาะเดือนมิถุนายน ค.ศ. 2012 มีผู้โดยสารใช้บริการทั้ง 6 ท่าอากาศยาน จำนวน 9.1 ล้านคนเพิ่มขึ้นจากเดือนที่ผ่านมาร้อยละ 0.7 สถิติในรอบปีสิ้นสุดเดือนมิถุนายน ค.ศ. 2012 มีผู้โดยสาร 99,803,300 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.3 จากปีที่ผ่านมา การขึ้นลงของอากาศยาน 821,813 เที่ยวบินเพิ่มขึ้น ร้อยละ 0.6 จากปีที่ผ่านมา การขนส่งสินค้า 1,687, 201 เมตริกตัน ลดลงร้อยละ 1.5 จากปีที่ผ่านมา (Bloomberg Business Week, 2012) ผู้ถือหุ้นใหญ่

ของ บีเอเอ คือ กลุ่มเอฟจีพี ท็อปโค (FGP TopCo) ผู้ถือหุ้นใหญ่ประกอบด้วย บริษัท เฟอร์โรเวียล (Ferrovial) ซึ่งเป็นกิจการก่อสร้างโครงสร้างการคมนาคมใหญ่ที่สุดของประเทศสเปน กลุ่มซีดีพีคิว (La Caisse de dépôt et placement du Québec) ของประเทศแคนาดา กลุ่มจีไอซี (GIC) ของประเทศสิงคโปร์ และกลุ่มอาลินด้า แคปิตอล พาร์ทเนอร์ (Alinda Capital Partners) ของประเทศสหรัฐอเมริกา (BAA Airport Limited Public Company, 2012)

วิธีการพัฒนาผู้บริหาร บีเอเอดำเนินการพัฒนาการบริหารจัดการ โดยเน้นการพัฒนาจากการมีศักยภาพ (competency) ไปสู่ความเป็นเลิศ (excellence) ได้ร่วมมือกับวิทยาลัยการจัดการแอสริดจ์ (Ashridge Management College) ในการพัฒนาศักยภาพทางการจัดการให้แก่ผู้จัดการจำนวนกว่า 600 คน โดยเน้นทักษะ 4 ประการ คือ สนองตอบลูกค้าอย่างสมบูรณ์ จัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำ และ การพัฒนาตนเองในการเริ่มต้นการพัฒนาผู้บริหาร ขั้นตอนแรกคือการประเมินศักยภาพผู้บริหารระดับสูงจำนวน 100 ราย โดยให้วิทยาลัยการจัดการแอสริดจ์เป็นผู้ประเมินและการประเมินตนเอง ขั้นตอน คือ การให้ผู้บริหารที่เหลือรองลงมาอีก 500 ราย ประเมินตนเองโดยเปรียบเทียบกับ 100 รายแรก และกำหนดแผนการพัฒนาของตนเอง เริ่มจากเดือนเมษายน ค.ศ. 1994 ผู้จัดการทุกคนต้องเข้าร่วมการฝึกอบรมหลักสูตร 1 สัปดาห์ จำนวน 2 หลักสูตร หลักสูตรแรก คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (sharing the vision) เน้นภาวะผู้นำและการพัฒนาตนเอง ผู้เข้ารับการศึกษาจะต้องทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ของบีเอเออย่างชัดเจน วิสัยทัศน์ กำหนดไว้ว่า “จะต้องมุ่งเน้นสนองความต้องการและความปลอดภัยของผู้โดยสารอยู่เสมอ พยายามค้นหาการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการลดต้นทุนและยกระดับคุณภาพการบริการ และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนสามารถใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด” ผู้จัดการทุกคนต้องพยายามวิเคราะห์ให้ได้ว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด การดำเนินงานจะต้องเป็นอย่างไร ตนเองมีทักษะและศักยภาพอย่างไร ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างไร

หลักสูตรที่สอง คือ การเติบโตของธุรกิจ (growing

the business) มีจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้ผู้บริหารเข้าใจภารกิจหลัก 4 ด้านของท่าอากาศยาน คือ การปฏิบัติงานสนามบิน (airfield operation) การจำหน่ายสินค้า (retail) การจัดการสิทธิประโยชน์อาคารสถานที่ (property management) และการจัดการโครงการ (project management) การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุดของพนักงานหมายความว่าความรวมถึงพนักงานทุกคน ตั้งแต่เดือนสิงหาคม ค.ศ. 1994 มีการประเมินศักยภาพพนักงานทุกคน รวม 3,000 คน มีการฝึกอบรมอย่างครอบคลุม ความจำเป็น ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมคิดเป็นร้อยละ 4 ของค่าตอบแทนการทำงานทั้งหมด ท่าอากาศยานทุกแห่งมีการดำเนินการของตนเองในการประเมินและการฝึกอบรม และการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการทุกด้าน รวมถึงด้านความปลอดภัย การบริการการบิน การสื่อสาร และการบริการผู้โดยสาร อย่างไรก็ตาม โครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคุ้มค่า ตามความจำเป็นในระดับบริษัท บีเอเอ และในระดับท่าอากาศยานแต่ละแห่ง ปัจจุบันการฝึกอบรมเน้นหนักด้านร้านขายสินค้า การจัดการสิทธิประโยชน์อาคารสถานที่ และการจัดการโครงการ เฉพาะด้านอาคารสถานที่ การฝึกอบรมเน้นการบริการลูกค้าและการจัดการเรื่องเฉพาะของอาคาร ส่วนการจัดการโครงการเน้นการฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ด้านอาคารและการพัฒนาทั้งทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านการจัดการสำหรับพนักงานเทคนิค

หลักการสำคัญในการพัฒนา

การพัฒนาการบริหารจัดการทั้งหมดมุ่งไปที่การเพิ่มผลิตภาพ (productivity) เนื่องจากหลังการปรับปรุงจำนวนพนักงานลดลง ดังนั้นบุคลากรที่มีอยู่จำเป็นต้องเน้นประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนผู้โดยสารที่รับบริการกับพนักงาน อัตราส่วนนี้สูงขึ้นร้อยละ 27 ในระหว่างปี 1992 – 1993 นั่นคือ พนักงาน 1 คนสามารถให้บริการผู้โดยสารได้มากกว่าเดิม การเพิ่มผลิตภาพเหล่านี้มาจากการฝึกอบรมที่ต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องเข้าใจปัจจัยภายนอก และมองเห็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (success factor) ในระยะท้าย ๆ ของการฝึกอบรมมีความจำเป็นต้องฝึกทักษะทางการสื่อสารเพราะมีความจำเป็นต้องเชื่อมโยงการฝึกอบรมเข้ากับทิศทาง

ของวิสัยทัศน์ของบริษัท แนวความคิดเรื่องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement – CI) กลายเป็นหัวข้อสำคัญที่ทุกคนให้ความสนใจ มีการแต่งตั้งรองผู้อำนวยการเพื่อส่งเสริมโครงการพัฒนาพนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และมีการฝึกผู้จัดการ 50 คน เป็นผู้ประสานเรื่องนี้โดยเฉพาะ มีการส่งเสริมให้พนักงานตั้งกลุ่มพัฒนางาน (CI group) ซึ่งพนักงานสามารถตั้งได้เองโดยไม่ต้องขออนุญาตใด ๆ ประมาณว่าในปี 1994 มีกลุ่มลักษณะนี้ประมาณ 100 กลุ่ม หลายกลุ่มอาจดำเนินการในเรื่องเดียวกัน เช่น เรื่องกระบวนการเช็คอิน การจัดการรถเข็น การจัดการสัมภาระ การจัดสรรหลุมจอดสำหรับอากาศยาน ซึ่งมีมากกว่า 200 หลุมใน 6 ท่าอากาศยาน ตลอดจนถึงการบำรุงรักษาสะพานเทียบจากเครื่องบินหรือขึ้นเครื่องบิน กลุ่มเหล่านี้ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเป็นแนวทางสำคัญสำหรับผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการลงทุน การพัฒนากระบวนการ และการเลือกใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้เป็นที่ยอมรับว่า ผลที่ได้ยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกด้าน และการดำเนินงานกลุ่มพัฒนางานไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ผลเท่าที่ได้ถือว่าอยู่ในระดับที่น่าประทับใจ เป็นตัวอย่างของกลุ่มคนที่สามารถนำเอากลยุทธ์การทำงานที่ดีมาใช้สำหรับสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้โดยหลักการ คุณภาพการบริการถือเป็นเรื่องสากลที่เกี่ยวข้องกับทุกธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ในฐานะท่าอากาศยานแห่งหนึ่ง มีความจำเป็นต้องตอบคำถามที่ว่า จะสามารถสร้างความประทับใจพิเศษแก่ผู้ใช้บริการได้อย่างไร ผู้โดยสารรายหนึ่งแสดงความคิดเห็นต่ออาคาร 4 ของท่าอากาศยานฮีทโธรว์ว่า “เป็นห้างสรรพสินค้าที่มีเครื่องบินจอดรออยู่ด้านนอก” คำถามต่อมา คือ ผู้บริหารท่าอากาศยานจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถพิเศษ ที่แตกต่างจากผู้บริหารของธุรกิจอื่นอย่างไร ในประเด็นนี้ บีเอเอ สรุปว่า ผู้บริหารท่าอากาศยานจะต้องเข้าใจลักษณะการดำเนินการที่เกิดขึ้นระหว่างชาติ เข้าใจโครงสร้างเส้นทางบินของผู้โดยสาร เข้าใจความกดดันที่เกิดขึ้นกับผู้โดยสารกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารท่าอากาศยานนานาชาติจะต้องมีจิตใจเป็นสากล แต่มีความเป็นท้องถิ่นเป็นหลัก และต้องคิดในระดับโลก

การสำรวจความคิดเห็นผู้โดยสาร

ความสำเร็จต่าง ๆ ไม่สามารถระบุออกมาโดยท่าอากาศยานเองได้อย่างชัดเจนมากนัก บีเอเอได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นผู้โดยสาร โดยให้กิจการสำรวจ ควอลิตี้ เซอร์วิส มอนิเตอร์ (quality service monitor) สำรวจอย่างเป็นอิสระ สามารถสำรวจผู้โดยสารได้ 200,000 ราย ในปี 1993 ซึ่งสามารถให้ข้อมูลที่สำคัญกับฝ่ายบริหารอย่างมาก ตัวอย่างเช่น ที่ท่าอากาศยานแกตวิก ผู้โดยสารแสดงความคิดเห็นว่าเป็นการไม่สะดวกที่ไม่สามารถใช้รถเข็นไปจนถึงสถานีรถไฟ ส่งผลให้มีการปรับปรุงสถานที่ให้สามารถใช้ได้ ตัวอย่างที่สองคือที่ท่าอากาศยานฮีทโธรว์มีการปรับปรุงบริการที่จอดรถตามความคิดเห็นจนได้รับความพึงพอใจจากผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ บีเอเอใช้วิธีการแข่งขันระหว่างผู้ดำเนินการดูแลที่จอดรถ

ผลจากการสำรวจความคิดเห็นผู้โดยสารอีกประการหนึ่ง ชี้ไปยังข้อสรุปที่ว่า การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพเกิดจากความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สายการบิน กิจการขนส่งและกิจการสนับสนุนอื่น ๆ ตัวอย่างของการพัฒนาความร่วมมือที่เกิดขึ้น คือ การให้สายการบินมีส่วนร่วมในการจัดทำข้อมูลเที่ยวบินของท่าอากาศยาน แต่ในบางประเด็นอาจยังไม่สามารถดำเนินการได้ เช่น ผู้โดยสารจำนวนมากต้องการให้สามารถเช็คอินได้ทุกเคาน์เตอร์ให้จัดทำเป็นเคาน์เตอร์มาตรฐานเหมือนกันหมด แต่สายการบินต้องการให้แต่ละเคาน์เตอร์มีตราสายการบินประจำที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง อย่างไรก็ตาม มีการทดลองนำวิธีการนี้มาใช้ในอาคาร 3 ของท่าอากาศยานฮีทโธรว์ ซึ่งมีสายการบินให้บริการจำนวน 30 สายการบิน และปรากฏว่าสามารถดำเนินการได้ดี จึงได้นำวิธีนี้ไปใช้กับอาคารด้านทิศเหนือของท่าอากาศยานแกตวิกด้วย พบว่าได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความสำเร็จด้านธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

ความสำเร็จที่วัดได้อีกประการหนึ่งจากผลการพัฒนาต่าง ๆ ของ บีเอเอ คือ งานด้านการขายสินค้า

และการจัดการสิทธิประโยชน์อาคารสถานที่ ซึ่งอาจมองได้ว่าไม่ได้เป็นภารกิจหลักของท่าอากาศยาน แต่ในความเป็นจริง งานสองด้านนี้เป็นแหล่งรายได้สำคัญของ บีเอเอ ในปี 1992 – 1993 การขายสินค้ามีรายได้ 322 ล้านปอนด์ คิดเป็นร้อยละ 34 ของรายได้ทั้งหมด ทั้งนี้ในเวลานั้น บีเอเอ มีร้านค้า 312 ร้าน พื้นที่รวม 543,000 ตารางฟุต มีเป้าหมายเพิ่มจำนวนร้านค้าเป็น 460 ร้านและเพิ่มพื้นที่ เป็น 900,000 ตารางฟุต ในปี 1997 ปริมาณการดำเนินการนี้ไม่แตกต่างมากกับกิจการสรรพสินค้าที่ใหญ่ที่สุดของยุโรป คือ เมโทรเซนต์เตอร์ ณ เกตเฮด ซึ่งมีร้านค้า 350 ร้าน พื้นที่ 1.56 ล้านตารางฟุต นอกจากนี้ บีเอเอ ยังมีร้านอาหารและร้านเครื่องดื่ม (pub) มากกว่า 100 ร้าน ตัวอย่างเช่น แกตวิก วิลเลจ อินน์ (Gatwick Village Inn) ท่าอากาศยานแกตวิก สามารถจำหน่ายเบียร์ได้สัปดาห์ละ 74,000 ไพน์ ถือได้ว่าเป็นร้านเครื่องดื่มที่มีลูกค้าแน่นที่สุดในโลก ส่วนด้านสิทธิประโยชน์อาคารสถานที่ มีรายได้คิดเป็นร้อยละ 18 ของรายได้ทั้งหมด

สรุปรูปแบบการพัฒนาการบริหารและผู้บริหารของ บีเอเอ ได้ว่า ขั้นตอนแรกของการพัฒนาได้ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในการจัดทำรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร ขั้นตอนมาเป็นการประเมินสมรรถนะหลายวิธีรวมทั้งการประเมินตนเอง เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งสรุปแผนออกมาได้ 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ การสร้างความเติบโตของธุรกิจ โดยใช้กรอบแนวคิดในการพัฒนา 3 ประการ คือ การเพิ่มผลิตภาพ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ คุณภาพการบริการ เมื่อดำเนินการไปแล้ว มีการประเมินโดยตรงจากผู้ให้บริการและข้อมูลทางการเงินสิ่งที่น่าสนใจกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารของท่าอากาศยานของ บีเอเอ มี 4 เรื่อง คือ เรื่องแรก การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งถือเป็นวิธีการดำเนินการที่มีประสิทธิผล และได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย เป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศญี่ปุ่นให้กลายเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจในคริสต์ทศวรรษที่ 1980 (Kaneko, 2004) เรื่องที่สอง คือ การดำเนินการในเชิงการวิจัยเพื่อพัฒนาในลักษณะของ R₁A-D₁A, R₂A-D₂A,

(เจลิยว บุรีภักดี, 2550) คือ ค้นคว้าวิจัย-จัดทำรูปแบบ สมรรถนะ, ประเมินสมรรถนะผู้บริหาร-จัดทำแผนการพัฒนา, ทำการพัฒนา-ประเมินผลและพัฒนาต่อเนื่อง เรื่องที่สาม คือ การมอบหมายให้มีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งถือเป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่นิยมใช้กันแพร่หลาย (Smilansky, 2006) เรื่องที่สี่ คือ การประเมินความพึงพอใจจากผู้ให้บริการ และการวัดผลจากข้อมูลทางการเงิน ซึ่งเป็นการวัดและประเมินประสิทธิผลที่สามารถนำไปกำหนดการดำเนินการในอนาคตให้เหมาะสมมากขึ้น (Grigoroudis & Siskos, 2010)

ท่าอากาศยานนานาชาติอีสต์มิดแลนด์

ข้อมูลของท่าอากาศยานนานาชาติอีสต์มิดแลนด์ (East Midlands International Airport – EMIA) ที่อยู่ในระยะการขยายตัวสูง คือในระหว่าง ค.ศ. 1992-1993 (Griffith, 1994) ท่าอากาศยานแห่งนี้ เดิมเป็นท่าอากาศยานของสภาองค์กรปกครองท้องถิ่น (Consortium of local councils) ต่อมาขายกิจการให้เอกชน คือ กลุ่มเนชั่นแนล เอ็กเพรส (National Express Group) ใน ค.ศ. 1993 ในราคา 40 ล้านปอนด์ ในช่วงปี ค.ศ. 1992 – 1993 มีการเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร ร้อยละ 9 คือ เพิ่มขึ้น 1.27 ล้านคน การขนส่งทางอากาศ (cargo) มีอัตราเพิ่มร้อยละ 73 ปริมาณการขนส่ง 131,000 ตัน กำไรเพิ่มร้อยละ 38

ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและการตลาดของท่าอากาศยานนานาชาติอีสต์มิดแลนด์ กล่าวว่า ท่าอากาศยานมีความจำเป็นต้องพัฒนาการดำเนินการของท่าอากาศยานหลายด้าน ที่สำคัญมาก คือ การรักษาระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในระหว่างที่มีการเพิ่มจำนวนการใช้บริการ การก่อสร้างอาคารสถานที่เพิ่มเติม การลดต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ (productivity) และการประกันราคาสำหรับสายการบินและกิจการท่องเที่ยวที่สามารถแข่งขันกับท่าอากาศยานอื่น ๆ ได้ ผู้บริหารเชื่อว่าการแปรรูปเป็นแนวทางที่สามารถพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มผลิตภาพและการลดต้นทุน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความร่วมมือและการกระจายอำนาจ บริษัท

มีนโยบายที่จะถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจสู่พนักงานระดับต้นบนพื้นฐานของความรับผิดชอบทางการเงิน และเป้าหมายการให้บริการตัวอย่างของการกระจายอำนาจ คือ ในการก่อสร้างอาคารใหม่ บริษัทให้พนักงานมีส่วนร่วมตั้งแต่การเลือกตำแหน่งที่ตั้ง ขั้นตอนการดำเนินงานในอาคาร และออกแบบเครื่องแบบในส่วนงานนั้นเอง แต่การกระจายอำนาจทั้งหลายจะต้องเริ่มต้นจากการฝึกอบรมพนักงานโดยเน้นหลักการคุณภาพ ตัวอย่างการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านการบริการลูกค้าสำหรับพนักงานต้อนรับ และต่อมาได้ฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกฝ่าย การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ซึ่งภาษาที่ได้รับความนิยมมากอันดับแรก คือ ภาษาฝรั่งเศส รองลงไป คือ ภาษาเยอรมัน

โดยสรุป แนวทางการพัฒนาการบริหารท่าอากาศยานเพื่อตอบรับการขยายตัวของท่าอากาศยานนานาชาติอีสต์มิดแลนด์ คือ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการฝึกอบรม เพื่อนำไปสู่การลดต้นทุนและเพิ่มผลิต จุดเด่นที่น่าสนใจในการพัฒนาผู้บริหารของท่าอากาศยานนานาชาติอีสต์มิดแลนด์ มี 2 ประเด็น คือ ประเด็นแรก การเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารคุ้นเคยกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งเป็นหลักคิดที่สอดคล้องกับหลักคิดทางการบริหารสมัยใหม่ (Griffin, 2008) และประเด็นที่สอง คือ การฝึกอบรมด้านภาษาต่างประเทศ เนื่องจากปัจจุบัน การเดินทางทางอากาศสามารถเชื่อมต่อกันได้ทุกเส้นทาง ผู้โดยสารจากหลายประเทศจำนวนมากไม่สามารถสื่อสารโดยภาษาที่ได้รับความนิยมมากที่ถือว่าเป็นภาษาสากลได้หมด เพื่อเป็นการให้บริการที่สอดคล้องกับความจำเป็นของผู้โดยสาร พนักงานจำเป็นต้องสามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาต่างประเทศได้มากขึ้น

ท่าอากาศยานนานาชาตินิวกาสเซิล

ท่าอากาศยานนานาชาตินิวกาสเซิลเป็นท่าอากาศยานขนาดใหญ่ลำดับที่ 10 ของสหราชอาณาจักร ใน ค.ศ. 1993 มีปริมาณผู้โดยสารใช้บริการมากกว่า 2 ล้านคน (Griffith, 1994) แต่การบริหารท่าอากาศยานแห่งนี้ เหมือนกับท่าอากาศยานจำนวน

มากในสหราชอาณาจักร คือ เป็นองค์กรที่สังกัดองค์การบริหารท้องถิ่น และการดำเนินการส่วนใหญ่อยู่ในการจัดการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเจ้าของ แต่จากการออกกฎหมายท่าอากาศยาน (airport act) ปี ค.ศ. 1986 ซึ่งกำหนดให้มีบริษัทท่าอากาศยานมหาชน ได้ จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้านตามมา

การเปลี่ยนแปลงประการแรกคือ การถ่ายโอนงานด้านการเงิน กฎหมาย การพนักงานและ การตลาด ซึ่งเดิมเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเจ้าของ เปลี่ยนมาเป็นหน้าที่โดยตรงของท่าอากาศยาน การเปลี่ยนแปลงประการที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสูงสุดที่เคยปฏิบัติหน้าที่บริหารท่าอากาศยานมา 37 ปี โดยเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ยังเป็นพื้นที่ขึ้นลงของเครื่องบินในคริสต์ศตวรรษที่ 1950 จนกลายเป็นท่าอากาศยานนานาชาติในอีก 30 ปีต่อมา ผลเสียของการบริหารจัดการโดยผู้บริหารคนเดียวอย่างยาวนาน คือ การลดบทบาทของผู้บริหารระดับรอง ๆ ออกไปเกือบทั้งหมด เพราะมีความเชื่อมั่นในผู้บริหารคนเดียว อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับรองลงไปยอมรับว่ามีความจำเป็นต้องใช้เวลาในการปรับตัว

การเปลี่ยนแปลงประการที่สาม คือ การมุ่งพัฒนาทักษะพนักงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและต่อเนื่องด้วยทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดหน้าที่คณะผู้บริหารระดับสูงของท่าอากาศยาน คือ ผู้อำนวยการบริหาร 3 คน และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ทุกส่วน ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานประจำ ขณะที่มีการวางแผนกลยุทธ์ดำเนินการกำหนดแนวทางและแนวโน้มของการปฏิบัติงานในระยะ 10 – 15 ปี ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในอนาคต คือ การจัดการเชิงบวก (more proactive management) และทักษะการพัฒนาธุรกิจ (business development) กล่าวรวม ๆ คือ ท่าอากาศยานต้องการผู้บริหารที่มีความตระหนักเชิงธุรกิจและมุ่งให้บริการโดยยึดลูกค้าเป็นสำคัญ

การเปลี่ยนแปลงประการต่อมา ซึ่งคล้ายคลึงกับท่าอากาศยานอีสต์มิดแลนด์คือ การให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อแต่ละบุคคล มีการมอบหมายหน้าที่ของผู้บริหารเดิม คือ เรื่องของวินัย การร้องทุกข์ การสรรหาพนักงาน การจัดทำงบประมาณ การกำหนด

ค่าตอบแทน และการจ่ายค่าตอบแทนไปสู่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น และถือว่าผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้า (supervisor) เป็นส่วนหนึ่งของคณะผู้บริหาร ซึ่งการดำเนินการลักษณะนี้จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น ดำเนินการโดยการฝึกอบรมภายในและมีผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาภายนอก เริ่มต้นที่ผู้จัดการ ต่อเนื่องไปยังหัวหน้าและผู้ช่วยผลดีที่ตามมาคือ การลดความแบ่งแยกระหว่างกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ต่างกัน ฝ่ายต่างกัน ตามที่แบ่งแยกหน้าที่ เช่น การบำรุงรักษา เครื่องยนต์ การจัดการสัมภาระ การรักษาความปลอดภัย การควบคุมการจราจรทางอากาศ การควบคุมอัคคีภัย และการสื่อสาร ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านพนักงานยืนยันว่า จุดมุ่งหมายของท่าอากาศยานอย่างหนึ่ง คือ การลงทุนในตัวพนักงาน การฝึกอบรมที่สำคัญอีกประการ คือ การบริการผู้โดยสาร เพราะผู้โดยสารเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ การบริการที่จำเป็น เช่น การตรวจค้นร่างกาย จะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง มีการฝึกฝนอย่างเข้มงวด มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการประเมินทุกขั้นตอนที่ทำได้

การดูแลแถวรอรับบริการ การจัดลำดับ และการรับรู้ความรู้สึกของผู้โดยสารถือเป็นเรื่องสำคัญลำดับต้น ๆ ของการบริการ ซึ่งการรอคอยเวลานานควรจะได้รับการแก้ไขโดยการลงทุนสร้างอาคารเพิ่ม ท่าอากาศยานมีการลงทุนเพิ่มในหลายด้าน เช่น การลงทุน 22 ล้านปอนด์เพื่อขยายอาคารผู้โดยสารและอาคารขนส่งสินค้า และการลงทุน 2 ล้านปอนด์เพื่อเชื่อมต่อท่าอากาศยานเข้ากับการลงทุน 12 ล้านปอนด์เพื่อสร้างระบบขนส่งผู้โดยสารเข้าตัวเมือง

งานที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงานที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงอีกด้านหนึ่ง คือ การปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เดิมใช้กับผู้บริหารระดับสูงเพียงกลุ่มเดียว เปลี่ยนมาใช้กับพนักงานทุกคน จำนวน 450 คน ซึ่งจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมกระบวนการประเมินผลเพื่อความเข้าใจของทุกคน เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรมรายบุคคล และเสริมการช่วยเหลือให้พนักงานมีความสามารถ สูงขึ้น ตัวอย่างการฝึกที่สำคัญ คือ การจัดการเวลา และการฝึกอบรมตามความต้องการรายบุคคลต่าง ๆ

ซึ่งวิเคราะห์เทียบกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการท่าอากาศยานในกรอบเวลา 5-10 ปีข้างหน้า

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกสองประการ คือ การกำหนดให้ส่วนงานหนึ่งเป็นศูนย์ค่าใช้จ่าย (cost centre) และการเน้นการคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรม (activity-based costing) ซึ่งจะทำให้พนักงานแต่ละส่วนให้ความสำคัญกับการปฏิบัติเชิงธุรกิจมากขึ้นและจะสามารถประเมินผลงานของส่วนงานของตนที่ส่งมอบให้กับ การดำเนินงาน ท่าอากาศยานโดยรวมได้ชัดเจนขึ้นอีกด้วย

การเปลี่ยนแปลงลำดับต่อไป คือ การนำหลักการการจัดการคุณภาพทอควม (TQM) มาใช้ในการบริการเพื่อตอบสนองการขยายตัวที่กำลังเกิดขึ้น แต่สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการได้เหมือนท่าอากาศยานขนาดเล็ก

สรุป แนวทางการพัฒนาการบริหารและผู้บริหารของท่าอากาศยานนิวกาสเซิล คือ การถ่ายโอนภารกิจ การดำเนินงานมาจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาดำเนินการเองเน้นการกระจายอำนาจลงมายังผู้บริหารระดับต้นมากขึ้นพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการประเมินผลหลายด้าน ตั้งส่วนงานเป็นศูนย์ค่าใช้จ่าย และนำหลักการที่คิวเอ็มมาใช้จุดเด่นที่น่าสนใจมี 3 เรื่อง คือ เรื่องแรกการลดขั้นตอนการบริหารจากเดิมที่ต้องผ่านการตัดสินใจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาเป็นองค์กรที่มีอิสระในการบริหารตนเอง (autonomous) ใช้รูปแบบศูนย์ค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นลักษณะองค์กรที่เหมาะสมกับการดำเนินงานในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง มีการแข่งขันสูง องค์กรจำเป็นต้องมีความคล่องตัวในการตอบสนองความต้องการ (responsive) มากขึ้น (Allison, 2014) รวมถึงการดำเนินการแบบมีส่วนร่วม (participative operation) และการกระจายอำนาจ ซึ่งเหมาะสมกับธุรกิจบริการทุกลักษณะเพราะผู้ปฏิบัติงาน (operator) ในงานบริการปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารโดยตรง (contact employee) เป็นปัจจัยชี้ขาดคุณภาพการบริการ (Tsaur & Chang, 2004; Lance A. Bettencourt, 1997) เรื่องที่สอง คือ การพัฒนาทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ อันเห็นได้ชัดว่า เป็นความจำเป็น

อย่างมากในโลกยุคข้อมูลข่าวสารนี้ เรื่องที่สาม คือ การใช้ที่คิวเอ็มเป็นหลักในการจัดการคุณภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานหลายด้าน หลักที่คิวเอ็มเป็นหลักการจัดการคุณภาพที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงยั่งยืนมากกว่าการดำเนินการด้านคุณภาพเพียงด้านใดด้านเดียว (Oakland, 2003; Mohanty & Lakhe, 2008)

ท่าอากาศยานนานาชาติแมนเชสเตอร์

ท่าอากาศยานแมนเชสเตอร์เดิมบริหารในลักษณะหน่วยงานท้องถิ่น (local authority) แปรรูปเป็นธุรกิจเอกชน (privatized) ใน ค.ศ. 1986 มีความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Griffith, 1994) ในระยะแรกที่มีการตรวจประเมินพบว่าท่าอากาศยานแมนเชสเตอร์ขาดความสามารถที่จะรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ปัญหาที่พบ คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดำเนินงานระยะปานกลางในลักษณะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าจะเป็นการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว มีปัญหาสถานะล่าช้าในระบบราชการ (bureaucracy) ส่วนงานในท่าอากาศยาน มุ่งความสำเร็จเฉพาะส่วน และการดำเนินงานเป็นไปในลักษณะการต่อสู้เผชิญหน้า

แนวทางการพัฒนาท่าอากาศยานแมนเชสเตอร์แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ การกำหนดหลักการ การกำหนดกระบวนการ และการกำหนดสมรรถนะ

1. การกำหนดหลักการ

การกำหนดหลักการ 8 ประการ คือ การพัฒนาผู้บริหารต้องอยู่ในกรอบแนวคิด ดังนี้

1.1 มุ่งเน้นที่ความจำเป็นทางธุรกิจ

1.2 กระบวนการต้องขับเคลื่อนโดยผู้บริหารส่วนงาน (line manager) โดยมีฝ่ายบุคลากรเป็นผู้อำนวยการความสะดวก

1.3 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาได้รับการส่งเสริมให้สร้างความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง

1.4 กิจกรรมการพัฒนาต้องมีผู้รับการพัฒนาเป็นศูนย์กลาง ไม่ใช่ผู้ฝึกสอน

1.5 ต้องกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคล
1.6 ต้องมีการวัดและประเมินความก้าวหน้า
ในการปฏิบัติงาน

1.7 ความคาดหวังและข้อกำหนดมุ่งไปที่
การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.8 ผสมผสานแนวทฤษฎีสมรรถนะเข้ากับนโยบาย
การบริหารบุคคล

2. การกำหนดกระบวนการ

การดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโดยมีกระบวนการ
ในการจัดการ 8 ขั้นตอน คือ

2.1 การกำหนดรูปแบบสมรรถนะ
(competency model)

2.2 การประเมินรายบุคคล (individual
assessment) โดยยึดรูปแบบที่กำหนดในขั้นที่ 1

2.3 จัดทำข้อมูลรายบุคคล (individual
profile)

2.4 เสนอข้อมูลแก่บุคคลแต่ละราย
(individual feedback)

2.5 การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาตนเอง
(self-development)

2.6 จัดทำแผนการความก้าวหน้า รายบุคคล
(personal improvement plan)

2.7 จัดทำเป้าหมายรายบุคคล (personal
target)

2.8 ประเมินความก้าวหน้าเปรียบเทียบแผน
(performance review)

3. การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ (ความรู้ ความสามารถ
ทักษะ) ในขั้นตอนแรกของการพัฒนา มีรายการ
สมรรถนะของผู้บริหาร 16 ด้าน คือ

3.1 มุ่งความสำเร็จ (achievement)

3.2 ความคิดเชิงบวก (proactivity)

3.3 มีประสิทธิผล (effectiveness)

3.4 ทักษะระหว่างบุคคล (interpersonal
skills)

3.5 การชักจูง (persuasion)

3.6 ผลกระทบ (impact)

3.7 การจูงใจ (motivation)

3.8 ความยืดหยุ่น (flexibility)

3.9 ความเชี่ยวชาญ (expertise)

3.10 การผลักดัน (influence)

3.11 การใช้เหตุผล (reasoning)

3.12 วิสัยทัศน์ (vision)

3.13 ทิศทาง (direction)

3.14 ความมั่นใจ (confidence)

3.15 การควบคุม (control)

3.16 ความรู้เชิงธุรกิจ (business know-how)

สรุปการพัฒนาการบริหารและผู้บริหารของ
ท่าอากาศยานแมนเชสเตอร์มี 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ การกำหนด
หลักการ การกำหนดกระบวนการ และการกำหนด
สมรรถนะ โดยเน้น การประเมินหลายด้าน การกำหนด
แผนพัฒนาตนเอง ขับเคลื่อนการพัฒนาโดยผู้บริหาร
ส่วนงาน ยึดผู้รับการพัฒนาศูนย์กลาง เน้นการ
เรียนรู้ต่อเนื่อง เพื่อก้าวไปสู่สมรรถนะที่กำหนด ประเด็น
ที่น่าสนใจเกี่ยวกับหลักการพัฒนาการบริหารและ
ผู้บริหารของท่าอากาศยานแมนเชสเตอร์ มี 3 เรื่อง
สองเรื่องแรก เป็นการพัฒนามาตามแนวทางเดียวกับ
ท่าอากาศยานของปีเอเอ คือ เรื่องแรก การกำหนดแผน
พัฒนาตนเองของผู้บริหาร ดังกล่าวข้างต้น เรื่องที่สอง
คือ การดำเนินการแบบวิจัยพัฒนา ส่วนเรื่องที่สาม
คือ เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งเป็นแนวทาง
เดียวกับท่าอากาศยานนิวยอร์กเจ็ตส์ แนวคิดการ
บริหารท่าอากาศยานของประเทศสหราชอาณาจักร
จากท่าอากาศยานสี่แห่ง เห็นได้ชัดเจนว่า มีความ
คล้ายคลึงกัน คือ ขั้นตอนแรก เป็นการวางแผนการ
พัฒนา ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดขั้นตอน
การพัฒนาที่ชัดเจน และสังเกตได้ว่า เนื้อหาของการ
พัฒนาส่วนใหญ่เน้นที่การพัฒนาระดับผู้บริหารของ

ท่าอากาศยาน ขั้นตอนที่สอง คือ การกำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารโดยการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลอย่างหลากหลาย ขั้นตอนที่สาม คือ การประเมินผู้บริหารตามรูปแบบสมรรถนะที่กำหนดไว้ แล้วจึงนำผลการประเมินมากำหนดแผนพัฒนาของตนเองของผู้บริหาร ทั้งนี้ ในการพัฒนาบุคลากรทุกด้านต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การพัฒนาเป็นรายบุคคล และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารท่าอากาศยานในประเทศไทย

จากจุดเด่นของแนวทางการพัฒนาผู้บริหารของท่าอากาศยานสี่แห่งดังกล่าว มีแนวทางที่น่าสนใจและควรนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารท่าอากาศยานในประเทศไทยได้ห้าประการ คือ การดำเนินการพัฒนาในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา การร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา การกระจายอำนาจสู่ผู้บริหารระดับต้น การกำหนดแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหาร และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานยุคข้อมูลข่าวสาร รายละเอียดของแนวทางการประยุกต์ใช้ มีดังนี้

1. การดำเนินการพัฒนาในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา คือ การดำเนินการในลักษณะของการสืบค้นรวบรวมข้อมูลและนำมาวางแผน การดำเนินงานในระยะต้นแล้วมีการรวบรวมข้อมูลและกำหนดแผนการดำเนินงานต่อเนื่องในการพัฒนาผู้บริหาร ควรมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคเพื่อนำมากำหนดภารกิจที่สอดคล้องกับความต้องการแล้วจึงวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา (development need) แล้วจึงกำหนดรูปแบบการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารท่าอากาศยานของประเทศไทย จำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้แก่ หน่วยงานที่กำกับดูแล หน่วยงานที่รับผิดชอบหรือเป็นเจ้าของ หน่วยงานที่ใช้บริการ สายการบิน ผู้ประกอบการ ผู้โดยสาร และชุมชนในท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง เมื่อได้ข้อมูลความต้องการแล้วจึงมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต้องมีการประเมินความสามารถ และความพร้อมของ

ผู้บริหารก่อนการกำหนดแผนการพัฒนา

2. ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาการดำเนินการร่วมกับสถาบันอุดมศึกษามีข้อได้เปรียบในแง่ของความก้าวหน้าด้านความรู้ใหม่ๆ แนวทางและหลักการใหม่ๆ และเป็นการลดภารกิจ และค่าใช้จ่ายสำหรับหน่วยงาน คือ ไม่มีความจำเป็นต้องจัดตั้งศูนย์พัฒนาฝึกอบรมขนาดใหญ่ แต่มีส่วนงานที่ดำเนินการในการประสานงาน และการกำกับติดตาม ทำให้สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานได้ในขอบเขตที่กว้างกว่าการดำเนินการเอง ทั้งนี้มีตัวอย่างของการร่วมมือพัฒนาระหว่างกิจการธุรกิจกับสถาบันอุดมศึกษาเสมอ

3. การกระจายอำนาจสู่ผู้บริหารระดับต้นการกระจายอำนาจลงสู่ระดับล่าง เป็นกลยุทธ์สำคัญที่เหมาะสมกับกิจการบริการ เนื่องจากกิจการบริการเน้นการปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้รับบริการ ความสามารถของบุคลากรที่ให้บริการเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการ และในการบริการของท่าอากาศยาน ซึ่งต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้รับบริการที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภาษา และมีความต้องการ ความจำเป็นที่หลากหลาย บุคลากรผู้ให้บริการอาจประสบกับปัญหาในการให้บริการที่จำเป็นต้องมีการตัดสินใจดำเนินการในทันที ไม่สามารถรอขอความเห็นหรือขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชาได้ แต่อย่างไรก็ตามการกระจายอำนาจ จำเป็นต้องมีเกณฑ์และเป้าหมายที่แน่ชัด นอกจากนั้นต้องมีการพัฒนาความพร้อมของบุคลากรก่อนเสมอ

4. การกำหนดแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารเรื่องนี้เป็นกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากมีความพร้อมในการตัดสินใจมากกว่าระดับอื่น และเป็นการสร้างเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามการกำหนดแผนพัฒนาตนเองต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้กำกับดูแลเสมอ

5. การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานยุคข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาต่างประเทศที่เกี่ยวข้องเนื่องจากความสะดวกในการเดินทางมีมากขึ้น การให้บริการของ

สายการบินต้นทุนต่ำทำให้ผู้โดยสารเพิ่มจำนวนมากขึ้น และมาจากพื้นที่ต้นทางที่แตกต่างกันทั้งทางภาษาและวัฒนธรรม ผู้โดยสารบางกลุ่มอาจเป็นผู้ที่คุ้นเคยกับการเดินทาง หรือ มีความคล่องตัวในการเดินทางสูง มีความสามารถในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็ว ในขณะที่ผู้โดยสารบางกลุ่มมีความคล่องตัวต่ำ ไม่คุ้นเคยกับการเดินทาง ไม่สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ด้วยตนเองมีจำนวนมากขึ้น พนักงานของท่าอากาศยานและสายการบินมีความจำเป็นที่ในการสร้างสมรรถนะให้บริการกับกลุ่มผู้โดยสารเหล่านี้ได้ ซึ่งจะต้องผสมผสานไปกับทักษะการสืบค้นข้อมูลและการสื่อสารเสมือนจริงมากขึ้น ดังนั้นทักษะในการใช้อุปกรณ์สื่อสารออนไลน์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

สรุป

รูปแบบการพัฒนาท่าอากาศยานของสหราชอาณาจักร ดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน เริ่มต้นด้วยการ

กำหนดขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารของท่าอากาศยาน ขั้นตอนที่สอง เป็นการกำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารโดยการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลอย่างหลากหลาย ขั้นตอนที่สาม เป็นการประเมินผู้บริหารตามรูปแบบสมรรถนะที่กำหนดไว้ แล้วจึงนำผลการประเมินมากำหนดแผนพัฒนาของตนเองของผู้บริหาร ทั้งนี้ ในการพัฒนาบุคลากรทุกด้านให้ความสำคัญกับการพัฒนาเป็นรายบุคคล และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการพัฒนาในลักษณะนี้สามารถนำมาใช้กับการพัฒนาท่าอากาศยานของประเทศไทยได้หลายประเด็น เช่น การดำเนินการในลักษณะของการวิจัยและการพัฒนา การสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม การสนับสนุนให้ผู้บริหารกำหนดแผนพัฒนาตนเอง และการพัฒนาทักษะการสื่อสารที่จำเป็นในการดำเนินงานในโลกยุคไร้พรมแดน

เอกสารอ้างอิง

- เจลิยว บุรีภักดี. (2550). *ตัวแบบความคิดเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาเชิงระบบ*. เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- Allison, S. (2014, February 10). *The responsive organization: Coping with new technology and disruption*. (Forbes). Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/scottallison/2014/02/10/the-responsive-organization-how-to-cope-with-technology-and-disruption/>
- BAA Airport Limited Public Company. (2012). *Our history*. Retrieved from <http://www.baa.com/about-baa/who-we-are/our-history>
- BAA Limited. (2012). Retrieved from <http://www.ainonline.com/social-tags/baa-limited>
- BATA. (2006). *Welcome to the British Air Transport Association*. Retrieved from <http://www.bata.uk.com/>
- Bloomberg Business Week. (2012, July 13). Company Overview of BAA Airports Limited. *Bloomberg Business Week*.
- Chadwick Martin Bailey. (2008). British Airport Authority Limited. Retrieved from *Customer Success Story*.

- Department for Transport. (2012). *Air transport white paper progress report 2006*. Retrieved from <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.dft.gov.uk/about/strategy/whitepapers/air/aviationprogressreportsection/aviationprogressreport?page=2>
- Department for Transport. (2012). *Aviation*. Retrieved from <http://www.dft.gov.uk/aviation>
- Griffin, R. (2008). *Fundamentals of management*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Griffith, J. (1994). Airport management issues. *Management development review*, 7(2), 16.
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2010). *Customer satisfaction evaluation: Methods for measuring and implementing*. New York: Springer.
- Kaneko, M. (2004). Japanese higher education. In P. G. Altbach, & T. Umakoshi, *Asean Universities Historical Perspectives and Contemporary Challenges* (p. 381). Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University Press.
- Lance A. & Bettencourt, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Mohanty, R., & Lakhe, R. (2008). *TQM in the service sector*. Mumbai: Jaico Publishing House.
- Oakland, J. S. (2003). *TQM Text with Cases*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Smilansky, J. (2006). *Developing executive talent: Best practices from global leaders*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Tsaur, S. H., & Chang, H. M. (2004). Cheng-Shiung Wu. *Asia Pacific Management Review*, 9(3), 435-461.

