

การบริหารคุณภาพการทำอากาศยานระหว่างประเทศ
ตามแผนยุทธศาสตร์ในประเทศไทย
The Quality of the Administration of
International Airport ; a Strategy for Thailand

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การบริหารคุณภาพการทำอากาศยานระหว่างประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ในประเทศไทย (2) ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การทำอากาศยานในด้านยุทธศาสตร์ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ ยุทธศาสตร์การเงินและการลงทุน ยุทธศาสตร์การตลาด ยุทธศาสตร์การบริการ ยุทธศาสตร์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น และยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศทำอากาศยาน กับการบริหารคุณภาพการทำอากาศยานในด้านการนำองค์กร การมุ่งเน้นการตลาด การวัดการวิเคราะห์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ทางธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,576 คน ได้มาจากการสุ่มแบบมีสัดส่วนจากประชากรในองค์การทำอากาศยาน ทั้ง 5 แห่ง จำนวน 4,263 คน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงาน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาโดยใช้การแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน คือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical Correlation Analysis) ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม สมมติฐานทั้ง 6 สมมติฐาน มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารคุณภาพการทำอากาศยาน ทั้ง 6 ตัวแปร คือ การนำองค์กร การมุ่งเน้นการตลาด การวัดการวิเคราะห์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานการทำอากาศยานมีความเห็นว่ายุทธศาสตร์การทำอากาศยานมีการดำเนินการใน 2 ระดับ คือ (1) ระดับมีแนวทางการปฏิบัติที่ดี ได้แก่ ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ ยุทธศาสตร์การเงินและการลงทุนและยุทธศาสตร์การบริการ (2) ระดับที่มีการปฏิบัติตามแผนแต่ยังคงต้องปรับปรุง ได้แก่ ยุทธศาสตร์การตลาด ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศทำอากาศยาน ยุทธศาสตร์การเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การทำอากาศยานกับการบริหารคุณภาพการทำอากาศยาน มีความสัมพันธ์ 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ ระดับสูงในด้านการวางแผนและการจัดการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ระดับกลางในด้านการจัดการกระบวนการขององค์กร และระดับต่ำเทคโนโลยีสารสนเทศแผนการจัดการระบบโลจิสติกส์ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการผลลัพธ์ทางธุรกิจ ส่วนการบริหารคุณภาพ การวัดการวิเคราะห์ และการมุ่งเน้นการตลาดน้อยกว่าด้านอื่นๆ

คำสำคัญ: การทำอากาศยาน, ยุทธศาสตร์, การบริหารคุณภาพ

* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

¹ ส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ปีการศึกษา 2550

Abstract

The aims of this research were to examine: (1) the quality of the management of international airports in Thailand, based upon a set of criteria devised in Thailand. (2) an analysis of this management, in terms of the increase in competitiveness, transportation, finance and investment strategies, marketing strategies, provision of services, shareholder value, the application of technology, leadership, market research, analysis and evaluation, resource development and operation, and the management of revenue from business.

The people sampled were 1,576 managers, randomly selected from a grand total of 4,263 managerial staff at the five international airports in Thailand. Questionnaires devised by the researcher were used to collect data, which were then analyzed using the descriptive statistics method. Canonical correlation analysis was used to test the relationship of all predictor variables on different groups. Six hypotheses were put forward to assess the quality of the airport management, based on the following ; organizational leadership, marketing analysis and evaluation, resource development, operation and day-to-day management, and revenue from business.

Research findings focused upon two fields of operation and indicated that the strategies adopted with regard to the competitiveness of the airports, as transportation centers, as centers of finance and investment and providers of services were the correct ones and were producing positive results. However, strategies for marketing, applying information technology and ensuring shareholder value were less successful and needed improvement.

Findings from testing the hypotheses revealed that the planning of marketing was being performed at a high level of efficiency and competence. However, the management and operation of the airports was only at a medium level, and the application of information technology, logistical planning and human resource management, regarding wages, was at a much lower level.

Keywords: Quality management, international airports in Thailand, national strategy

Keywords: Airport administration, strategy

ความนำ

นับตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา การค้า การบริโภคนิยม และการเงินขยายออกไปทั่วโลกอันเป็นผลมาจากการติดต่อสื่อสารที่สะดวกและรวดเร็ว ส่งผลให้การแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวเข้ากับสถานการณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิ

ภาพ สร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการแข่งขัน การบริหารจัดการองค์การคือ การพัฒนาคุณภาพ การผลิตสินค้า การบริการ และระบบจัดการ โดยการนำเอาการจัดการคุณภาพ (quality management) มาใช้ แนวคิดในการจัดการคุณภาพนี้

ได้รับการพัฒนามาเป็นระยะๆ จากการตรวจสอบคุณภาพ (inspection) ไปสู่การควบคุมคุณภาพ (quality control) การประกันคุณภาพ (quality assurance) และการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (total quality management) บริษัทขนาดใหญ่ในโลกต่างเลือกใช้การจัดการคุณภาพเป็นกลยุทธ์หลักในการบริหารงาน (Al-khalifa & Aspinwall, 2000)

บริษัททำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เป็นรัฐวิสาหกิจและมีฐานะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีภารกิจการสร้างความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องในด้านการบริหารจัดการและการดำเนินงาน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการเทียบเท่าหลักสากล และมุ่งสู่ความเป็นศูนย์กลางการแข่งขันทางการขนส่งทางอากาศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การทำอากาศยานกำหนดแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานในด้านยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ ยุทธศาสตร์การเงินและการลงทุน ยุทธศาสตร์การตลาด ยุทธศาสตร์การบริการ ยุทธศาสตร์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น และยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศการทำอากาศยาน กับการบริหารคุณภาพของการทำอากาศยานในด้านการนำองค์กร การมุ่งเน้นการตลาด การวัด การวิเคราะห์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจเพื่อความเป็นผู้นำการบริหารจัดการการขนส่งทางอากาศในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

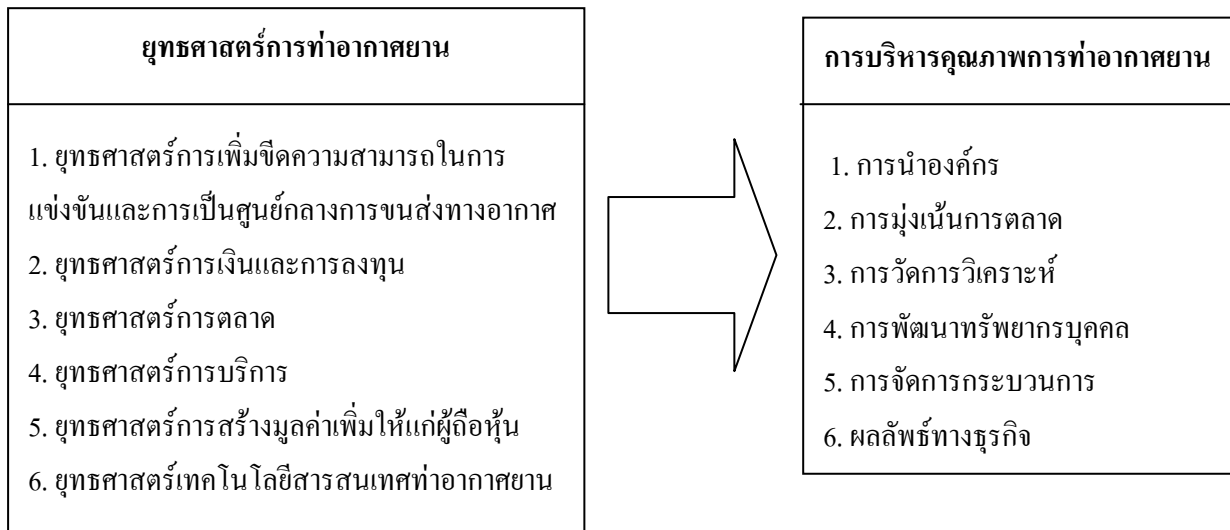
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารคุณภาพการทำอากาศยานระหว่างประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ในประเทศไทย จากกรอบแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัย การบริหารคุณภาพของการทำอากาศยานและแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของการทำอากาศยาน

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การทำอากาศยาน ในด้านยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ ยุทธศาสตร์การเงินและการลงทุน ยุทธศาสตร์การตลาด ยุทธศาสตร์การบริการ ยุทธศาสตร์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น และยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศทำอากาศยาน กับการบริหารคุณภาพการทำอากาศยานในด้านการนำองค์กร การมุ่งเน้นการตลาด การวัด การวิเคราะห์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดกรอบความคิดที่จะนำมาศึกษา คือ กรอบความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร แนวคิดการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารเชิงคุณภาพของนักวิชาการต่าง ๆ แล้วจึงสรุปและประยุกต์กรอบความคิดการศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพการทำอากาศยานระหว่างประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ในประเทศไทยต่อไป



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หรือการจัดการอย่างมียุทธศาสตร์หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) และเป้าหมาย (goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจและบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคแก่องค์กรได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรเพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อน ในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหาร (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2548)

- ลักษณะธุรกิจที่ดำเนินการอยู่
- ลักษณะธุรกิจในอนาคต
- สภาพแวดล้อม
- การจัดสรรทรัพยากร
- การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

ภายในกรอบเวลาที่กำหนดไว้ โดยเป้าหมายนี้จะเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของกลยุทธ์ที่ว่าองค์กรจะต้องบรรลุความสำเร็จอะไร และเมื่อใด

ยุทธศาสตร์การทำอากาศยาน

1. ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ

ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญต่อการพัฒนาทำอากาศยานส่วนภูมิภาค ให้มีศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการเชื่อมต่อการขนส่งทางอากาศ (HUB connectivity) ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงรักษาการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ (HUB airport) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ทำอากาศยานมีขีดความสามารถรองรับ การจัดการบริการขนส่งผู้โดยสาร และสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพพอเพียง และส่งผลดีต่อการจัดระบบการต่อเที่ยวบินของสายการบิน (flight connectivity) การพัฒนาการจัดระบบ การให้บริการ

ในด้านต่าง ๆ ให้มีความสะดวกรวดเร็ว เพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาล โดยเฉพาะเรื่องการพัฒนาท่าอากาศยานภูมิภาคสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน การส่งเสริมโลจิสติกส์ของประเทศ การพัฒนาระบบการขนส่งในรูปแบบ Multi – model Linkage ปัจจัยแวดล้อมดังกล่าวเป็นโอกาสสำคัญในการพัฒนาท่าอากาศยาน เพื่อดำรงรักษาการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการสร้างผลประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติ (ศรีสุข จันทรางศุ, 2548)

2. ยุทธศาสตร์การเงินและการลงทุน

ยุทธศาสตร์การเงิน และการลงทุนเป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินของท่าอากาศยานให้มีความมั่นคง และให้พอเพียงกับค่าใช้จ่ายและการลงทุนรวมทั้งให้มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างเหมาะสมโดยให้มีวินัยทางการเงิน การลงทุนมีสภาพคล่อง มีการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำและลงทุนในกิจการต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ ที่เกี่ยวเนื่องหรือนอกเหนือจากกิจกรรมท่าอากาศยานโดยตรง และสร้างผลตอบแทนการลงทุนอย่างต่อเนื่องรวมทั้งมีการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่สามารถวัดผลและควบคุมติดตามความเสี่ยงที่มีอยู่ได้อย่างต่อเนื่องทันการณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงโดยตนเองทั้งในแง่ระดับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และแนวโน้มความเสี่ยงอันจะเกิดขึ้น (ศรีสุข จันทรางศุ, 2547)

3. ยุทธศาสตร์การตลาด

ยุทธศาสตร์การตลาดเป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางของท่าอากาศยานในฐานะที่

เป็นตัวสินค้า (product) ให้ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า (market) ได้ตรงจุดและสร้างความพึงพอใจสูงสุด เนื่องจากธุรกิจท่าอากาศยานในปัจจุบันมีการแข่งขันกันมากขึ้นทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก การตลาดจึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการแข่งขันเพราะหลักการของตลาดคือ การพยายามเข้าใจความต้องการของลูกค้า และแนวโน้มความต้องการของลูกค้าจะเกินความคาดหมายยิ่งขึ้นทุกขณะ ดังนั้นท่าอากาศยานจึงต้องดำเนินการตอบสนองความต้องการเหล่านั้นให้ตรงจุด เพื่อรักษาลูกค้าเก่า ดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ และสร้างกำไรกิจการอย่างยั่งยืน (ชนนิตย์ เนียมทันต์, 2547)

4. ยุทธศาสตร์การบริการ

ยุทธศาสตร์การบริการมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการและนำมาตรฐานการให้บริการที่เป็นจุดเด่นในแต่ละท่าอากาศยานมาเป็นจุดขาย การปรับปรุงการให้บริการตามข้อเสนอแนะของผู้ให้บริการ การกำหนดมาตรฐานการบริการในแต่ละด้าน การจัดทำเครื่องมือมาตรฐานการให้บริการและการปฏิบัติงานของท่าอากาศยาน ตลอดจนพัฒนาบุคลากรด้านบริการอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์การบริการ หมายถึง การบริการตามมาตรฐานซึ่งกำหนดโดยองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization) (ICAO) การให้บริการแก่ผู้ใช้บริการในด้านความพึงพอใจ รวมทั้งการบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในด้านบริการ ADJUST MEANING AMBIGUOUS (ชนนิตย์ เนียมทันต์, 2547)

5. ยุทธศาสตร์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น

ยุทธศาสตร์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้นมีสาระสำคัญที่มุ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มและความพึงพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้น นอกเหนือจากการตอบสนองต่อ

หน่วยงานภาครัฐที่กำกับดูแลการสร้างมูลค่าเพิ่มอยู่บนพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น ประกอบด้วย การมีกำไรที่เติบโตและอย่างต่อเนื่องมีการขยายกิจการสม่ำเสมอ และความมีเสถียรภาพขององค์กร นอกจากการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้นแล้วสิ่งที่เป็นหลักประกันความมั่นคงและการบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาล คือ การยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัดตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ในฐานะบริษัทจดทะเบียน ตลอดจนการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับนักลงทุน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทำอากาศยานในที่สุด (ธนนิศย์ เนียมพันธ์, 2547)

6. ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศทำอากาศยาน

ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศทำอากาศยาน เป็นยุทธศาสตร์ที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานการปฏิบัติงานในรูปแบบบูรณาการ เพื่อให้ทำอากาศยานในความรับผิดชอบของบริษัททำอากาศยานมีความทันสมัย สามารถให้บริการแก่ผู้โดยสาร การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ด้วยความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและปลอดภัย อันจะนำไปสู่การเป็นทำอากาศยานที่สำคัญของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ศรีสุข จันทราศุ, 2547)

การบริหารคุณภาพการทำอากาศยาน

1. การนำองค์กร

การนำองค์กร หมายถึง การกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมถึงกำหนดความคาดหวังไปสู่ทิศทางค่านิยมและความคาดหวังขององค์กร และทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด ผู้นำควรทำให้เกิดความมั่นใจว่ามี

จัดทำกลยุทธ์ระบบและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มั่นวัฒนธรรม สร้างความรู้ความสามารถและทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน ค่านิยมและกลยุทธ์ควรช่วยชี้นำ การดำเนินการกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรสร้างแรงบันดาลใจ ชูงใจและกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เกิดการพัฒนาและเรียนรู้ มั่นวัฒนธรรมและมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

2. การมุ่งเน้นการตลาด

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้า และโอกาสของตลาดในอนาคต ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการรักษาลูกค้าและความภักดี การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการเติบโตของธุรกิจ องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้า และตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า องค์กรจะต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงตลาด ดังนั้นความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจำเป็นต้องตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีและสิ่งใหม่ๆ แข่งขันนำเสนอ รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น ค่าการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและตลาด (กฤษชาติ รื่นรัมย์, 2547)

3. การวัดการวิเคราะห์

การวัดและการวิเคราะห์ ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความ

จำเป็น และกลยุทธ์ทางธุรกิจ การวัดผล ควรใช้ข้อมูล และสารสนเทศที่สำคัญ อย่างยิ่งเกี่ยวกับ กระบวนการผลิตและผลลัพธ์ที่สำคัญ การวัดผล การดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูล และสารสนเทศหลายประเภท การวัดผลการดำเนินการ ควรควบคุมถึงผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการแข่งขัน รวมถึงผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ พนักงานต้นทุนและการเงิน ตลอดจนธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ควรจำแนกข้อมูลเพื่อความสะดวกต่อการวิเคราะห์ เช่น จำแนกตามตลาด ตามสายผลิตภัณฑ์ และตามกลุ่มพนักงาน การวิเคราะห์หมายถึง การวัดสาระสำคัญของข้อมูล และสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการประเมินผลการตัดสินใจ การปรับปรุงในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อป้องกันแนวโน้มการคาดการณ์และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นชัดเจน การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผนการทบทวนผล การดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การวัดการเปลี่ยนแปลง การเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง หรือเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” (กิตติพงษ์ วิเวกานนท์, 2547)

4. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล คือการมุ่งจะสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งมุ่งที่จะพัฒนาพนักงานและองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะการบูรณาการ เช่น ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกล

ยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในทางเดียวกับกลยุทธ์โดยรวม (ชัยญา ผลอนันต์, 2547)

5. การจัดการกระบวนการ

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญสูงสุดในการดำเนินธุรกิจและการรักษา หรือทำให้มีความได้เปรียบแข่งขันอย่างยั่งยืน กระบวนการเหล่านี้เกี่ยวข้องกับพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่สร้างคุณค่าเพิ่มสูงสุดแก่ผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ รวมทั้งกระบวนการธุรกิจที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างคุณค่าแก่องค์กร นำมาซึ่งความสำเร็จและการเติบโตทางธุรกิจ (ยูทชญา แซ่เตียว, 2547)

6. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ผลลัพธ์ทางธุรกิจ หมายถึงผลลัพธ์ของการประเมินวัตถุประสงค์ และการประเมินของลูกค้านต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด โดยรวม ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม และผลลัพธ์ของกระบวนการกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้วย การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าว ทำให้สามารถรักษาจุดประสงค์ของผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งได้แก่ การนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด การมีผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมโดยเห็นได้จากดัชนีชี้วัดด้านการปฏิบัติการ กฎหมายจริยธรรม และการเงิน รวมทั้งดัชนีชี้วัดด้านการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การศึกษาระบบสารสนเทศในขณะเกิดขึ้นจริง เพื่อประเมินและ

ปรับปรุงกระบวนการผลิตภัณฑ์และบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยรวม กำหนดให้มีการวิเคราะห์และทบทวนข้อมูลสารสนเทศของผลิตภัณฑ์ทางธุรกิจ เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวมและจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง (นิตย สัมภาษณ์, 2547)

วิธีดำเนินการวิจัย

แนวทางการวิจัยในการศึกษาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analysis) อาศัยข้อมูลทางเอกสารที่เน้นการหาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (documentary research) และการศึกษาโดยการจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็น จากกลุ่มประชากรเป้าหมายที่เป็นพนักงานการทำอากาศยาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,576 คน ได้มาจากการสุ่มแบบมีสัดส่วนจากประชากรในองค์กรการทำอากาศยาน ทั้ง 5 แห่ง จำนวน 4,263 คน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย คั้งนี้คือ แบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะทั้งแบบคำถามปลายเปิด (open-ended response questions) และคำถามปลายปิด (close-ended response questions) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 องค์กรการทำอากาศยาน และข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานการทำอากาศยาน

ส่วนที่ 2 ยุทธศาสตร์การทำอากาศยาน

ส่วนที่ 3 การบริหารคุณภาพการทำอากาศยาน

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ประชากรซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานการทำอากาศยาน และได้ตั้งกลุ่มผู้ช่วยเก็บแบบสอบถาม ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจให้ทราบลักษณะของแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล และเน้นชี้แจงว่าจะต้องได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่ต้องการ ครบจำนวน 1,576 คน ถ้าแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ให้คัดออกแล้วดำเนินการเก็บมาใหม่ โดยผู้วิจัยตรวจสอบตลอดระยะเวลาทำงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา ใช้เพื่อวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแจงค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percent) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

2. สถิติเชิงอนุมาน ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ระหว่างยุทธศาสตร์การทำอากาศยานกับการบริหารคุณภาพการทำอากาศยานจากสูตรสหสัมพันธ์คานอนิคอล (Canonical Correlation Analysis)

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาการบริหารคุณภาพการทำอากาศยานระหว่างประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ในประเทศไทยสามารถสรุปผลได้คั้งนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิจัยคั้งนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 84.0 และ 46.0 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.2 รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31-35 คิดเป็นร้อยละ 27.2 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 36-40 ปี กับ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ

20.5 และร้อยละ 20.4 มีความใกล้เคียงกัน ขณะที่ มีกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 51ปีขึ้นไปน้อยที่สุดร้อยละ 3.6 กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 39.9 และต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 26 กลุ่มตัวอย่างมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 47.6 รองลงมา มีรายได้ 10,000-20,000 บาท และ 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.6 และร้อยละ 18.8 ตามลำดับ และมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.1 กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งระดับ 3-5 ร้อยละ 60.2 รองลงมา ตำแหน่ง 6-7 ร้อยละ 30.3 และต่ำกว่าระดับ 3 ร้อยละ 7.5 โดยมีตำแหน่งในระดับ 8 ขึ้นไปน้อยที่สุด ร้อยละ 2.1 ระยะเวลาทำงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงานในองค์กรไม่เกิน 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.6 รองลงมา ระยะเวลาทำงานระหว่าง 11-15 ปี และ 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.2 ร้อยละ 9.8 และระยะเวลาทำงาน 21 ปีขึ้นไปน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.4

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

การทำอากาศยาน

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การทำอากาศยานพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานการทำอากาศยาน มีความเห็นว่า การทำอากาศยาน ดำเนินการใน 2 ระดับ คือ ระดับมีแนวทางการปฏิบัติที่ดี ได้แก่ ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันมากที่สุด รองลงมาคือ ยุทธศาสตร์การเงินและการลงทุน และยุทธศาสตร์การบริการ ส่วนยุทธศาสตร์ที่มีการดำเนินการในระดับมีแนวทางการปฏิบัติตามแผนแต่ยังคงต้องปรับปรุง ได้แก่ ยุทธศาสตร์การตลาดและ ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำอากาศยานมากที่สุด รองลงมาคือ ยุทธศาสตร์การเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพการทำอากาศยาน

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพการทำอากาศยานพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานการทำอากาศยาน มีความเห็นว่า การทำอากาศยานมีการบริหารคุณภาพการทำอากาศยานในภาพรวมอยู่ในระดับมีกระบวนการและวิธีการปฏิบัติได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การทำอากาศยาน มีการนำองค์การมากที่สุดรองลงมา คือ การบริหารการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ทางธุรกิจ ขณะที่มีการบริหารคุณภาพในองค์ประกอบการวัดการวิเคราะห์ และการมุ่งเน้นการตลาดน้อยกว่าด้านอื่น ๆ

การอภิปรายผล

ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การทำอากาศยานกับการบริหารคุณภาพการทำอากาศยาน ดังนี้ (1) ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านวางแผนการจัดการระบบโลจิสติกส์ มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารคุณภาพทำอากาศยานด้านการนำองค์การ ด้านการกำหนดทิศทางองค์กรอยู่ในระดับต่ำ ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านวางแผนการจัดการระบบโลจิสติกส์ มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารคุณภาพทำอากาศยานด้านวางแผนการจัดการระบบโลจิสติกส์ มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารคุณภาพการทำอากาศยานด้านการนำองค์การ ด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ อยู่ในระดับปานกลาง ยุทธศาสตร์การตลาดด้านสายการบินมีความสัมพันธ์ต่อการบริหารคุณภาพการทำอากาศยาน ด้านการนำองค์การ ด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะในระดับต่ำ ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศทำอากาศยาน ด้านระบบการตรวจสอบผู้โดยสารมีความสัมพันธ์

ต่อการบริหารคุณภาพการทำอากาศยานด้านการนำ
องค์กร ด้านการกำหนดทิศทางองค์กรอยู่ในระดับ
ปานกลาง (2) ยุทธศาสตร์การทำอากาศยานในด้าน
ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวาง
แผนการจัดการระบบ โลจิสติกส์ มีความสัมพันธ์ต่อ
การบริหารคุณภาพการทำอากาศยาน ด้านการ
มุ่งเน้นการตลาดในด้านการวางแผนและการจัดการ
ตลาด การกำหนดลูกค้าเป้าหมายอยู่ในระดับสูง
ยุทธศาสตร์การตลาดด้านผู้ประกอบการ
มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารคุณภาพการทำอากาศ
ยานด้านการมุ่งเน้นการตลาด ในด้านการกำหนด
ลูกค้าเป้าหมายอยู่ในระดับต่ำมาก และยุทธศาสตร์
การตลาดด้านผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ต่อการ
บริหารคุณภาพการทำอากาศยานด้านการมุ่งเน้น
การตลาด ด้านการประเมินและควบคุมการ
ปฏิบัติงานด้านการตลาดอยู่ในระดับต่ำ (3)
ยุทธศาสตร์การทำอากาศยาน ด้านยุทธศาสตร์
เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวางแผน การจัดการ
ระบบ โลจิสติกส์ มีความสัมพันธ์ต่อการบริหาร
คุณภาพการทำอากาศยานด้านการวัดการวิเคราะห์
ด้านความพร้อมการใช้งานข้อมูลและสารสนเทศอยู่ใน
ระดับปานกลาง การจัดการเทคโนโลยี
สารสนเทศตามนโยบายของรัฐมีความสัมพันธ์ต่อ
การบริหารคุณภาพการทำอากาศยานด้านการวัดการ
วิเคราะห์ในด้านผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ใน
ระดับปานกลางและการจัดทำมาตรฐานการบริการ
และการวางแผนการจัดการระบบ โลจิสติกส์
มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารคุณภาพการทำ
อากาศยาน ด้านการวัดการวิเคราะห์ในด้านการ
จัดการข้อมูลและความรู้อยู่ในระดับต่ำ (4)
ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวางแผน
แผนการพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ และการวางแผนเข้า
ระบบสารสนเทศมีความสัมพันธ์ต่อการบริหาร
คุณภาพการทำอากาศยานในด้านการพัฒนา

ทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารค่าตอบแทน การ
พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับต่ำ
การวางแผนการจัดการระบบ โลจิสติกส์ มี
ความสัมพันธ์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้าน
การจัดระบบความปลอดภัยอยู่ในระดับสูง การสร้าง
ความพึงพอใจผู้ใช้บริการมีความสัมพันธ์ต่อการ
บริหารงานบุคคล ด้านการจัดระบบความปลอดภัย
อยู่ในระดับต่ำ (5) ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ
ทำอากาศยานด้านการวางแผนพัฒนาระบบ
โลจิสติกส์ มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารคุณภาพ
การทำอากาศยาน ด้านการจัดกระบวนการอย่างมี
ประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง การวางแผนเข้าร่วม
ระบบสารสนเทศมีความสัมพันธ์ต่อการบริหาร
คุณภาพการทำอากาศยาน ด้านการจัดกระบวนการ
อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง
การจัดทำมาตรฐานการบริการและการบริหารจัดการ
แผนการเงินมีความสัมพันธ์ต่อด้านการวัดผลการ
ปรับปรุงกระบวนการอยู่ในระดับต่ำ และการวางแผน
การจัดการระบบ โลจิสติกส์มีความสัมพันธ์ต่อ
ด้านการจัดการกระบวนการด้านการสร้างคุณค่าอยู่ใน
ระดับสูงมาก (6) ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ
ทำอากาศยานด้านการวางแผนพัฒนาระบบ
โลจิสติกส์ และการจัดอัตราค่าจ้างด้านบริการมี
ความสัมพันธ์ต่อการบริหารคุณภาพการทำอากาศ
ยานด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ ด้านธรรมาภิบาล และ
ด้านผลิตภัณฑ์ การมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับ
ปานกลาง การบริหารจัดการแผนการเงิน และการ
พัฒนาทำอากาศยานภูเก็ตมีความสัมพันธ์ต่อ
ด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับต่ำ
และด้านผลิตภัณฑ์และการบริการอยู่ในระดับปาน
กลาง เทคโนโลยีสารสนเทศตามนโยบายของรัฐ
และมาตรฐานการบริการ ICAO มีความสัมพันธ์ต่อ
การบริหารคุณภาพการทำอากาศยานด้านผลลัพธ์

ทางธุรกิจ ด้านประสิทธิภาพขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะ

ยุทธศาสตร์การทำอากาศยาน

การจัดทำยุทธศาสตร์ของการทำอากาศยานจะต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ในระดับเหนือขึ้นไป กล่าวคือจะต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกลุ่มภารกิจยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม และยุทธศาสตร์ของชาติ โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับแผนยุทธศาสตร์

1. สิ่งที่จะต้องพิจารณาเบื้องต้น

1.1 การบริหารความเปลี่ยนแปลง (change management)

1.2 การพิจารณาสภาพแวดล้อม (inside out and outside in)

2. สิ่งที่ต้องวิเคราะห์เพื่อพิจารณาความเชื่อมโยงกับปัญหาขององค์กร

2.1 วาระของโลก (global Agenda)

2.2 วาระแห่งชาติ (national Agenda)

2.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (The 9th National Economic and Social Development Plan)

2.4 นโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ และนโยบายรัฐบาล (public policy and government policy)

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการทำอากาศยาน ควรกำหนดขั้นตอนการทำแผนยุทธศาสตร์เป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์ คือ จุดมุ่งหมายระยะยาว เพื่อใช้เป็นทิศทางในการพัฒนาองค์กร โดยปกติในแวดวงหน่วยงานราชการนิยมกำหนดระยะของวิสัยทัศน์องค์กรไว้ 10 ปี นั้นหมายความว่า องค์กรการทำอากาศยานต้องใช้ระยะเวลาถึง 10 ปี จึงจะสามารถพัฒนาให้องค์กร

บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการจัดทำ วิเคราะห์ SWOT ซึ่งหมายถึง การรู้จักแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้ทราบทิศทางข้างหน้าได้ชัดเจนการระดมความคิดเห็นวิสัยทัศน์ การประชุมสัมมนา สามารถสร้างความคิดองค์การให้เป็นอิสระไม่ติดอยู่ในกรอบ ทำให้ได้ความคิดใหม่ที่อยู่นอกกรอบ

2. การกำหนดพันธกิจ (mission) พันธกิจ คือ ภารกิจและเป้าหมายของภารกิจหลักขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การทำอากาศยานควรกำหนดช่วงระยะเวลาของพันธกิจไว้ 10 ปี

3. การกำหนดเป้าประสงค์หลัก (final strategy out come) เป้าประสงค์หลักคือ ผลลัพธ์รวมของยุทธศาสตร์ หรือเป้าหมายในรอบระยะปีของการใช้แผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางหลักเกณฑ์ของกระทรวงคมนาคมในการจัดทำแผน การกำหนดเป้าประสงค์หลักนั้น จำเป็นจะต้องทราบผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์

4. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issues) ประเด็นยุทธศาสตร์คือผลลัพธ์ของกลุ่มยุทธศาสตร์ (strategic issues outcome) ซึ่งเป็นเป้าหมายโดยสรุปของกลุ่มยุทธศาสตร์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวคือ การกำหนดไว้แต่ละประเด็น จะช่วยให้แผนยุทธศาสตร์เป็นระบบและมีความสมเหตุสมผลของแต่ละยุทธศาสตร์

5. การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategic) หมายถึง เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร (organizational level strategic) โครงสร้างของกลยุทธ์หรือโครงสร้างของยุทธศาสตร์ของแผนของหน่วยงาน

6. การกำหนดแผนงาน (program) หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับแผนหมายถึง การนำยุทธศาสตร์แต่ละด้านมาแตกย่อยเป็นแผนงานต่าง ๆ

ตามทฤษฎีผู้กำหนดแผนงานควรวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เทคนิควิเคราะห์ปัญหาของแผนยุทธศาสตร์

7. การกำหนดโครงการ (project) โครงการคือองค์ประกอบขนาดเล็กที่สุดของโครงสร้างแผนยุทธศาสตร์ จุดแห่งการเปลี่ยนแปลง หรือจุดแห่งการเปลี่ยนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์สู่ภาคปฏิบัติ ดังนั้นโครงการจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นอย่างมาก

8. การกำหนดข้อเสนอการปรับเปลี่ยนขององค์กร และข้อเสนอสิ่งจูงใจ พิจารณาได้เป็น 2 ประเด็นหลัก

8.1 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนขององค์การ ศึกษาพลวัตของการเปลี่ยนแปลงและเสนอแนะทางการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การที่มีคุณภาพ

8.2 ข้อเสนอสิ่งจูงใจ วัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

การบริหารคุณภาพการทำอากาศยาน

การบริหารคุณภาพของการทำอากาศยาน หมายถึงการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ การอำนวยความสะดวกในแง่ทฤษฎี คือ การจัดองค์การสมัยใหม่ กระบวนการใหม่หรือการสร้างปรัชญาการบริหารในองค์การสู่ความเป็นเลิศในการแข่งขัน แนวทางในการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิด แผนยุทธศาสตร์กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การบริหารที่ให้ความสำคัญแก่พนักงาน การนำเอาเรื่อง Competency มาเป็นเครื่องมือในการบริหารบุคลากร เน้นเรื่อง training need and development plan เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้พร้อมทั้งความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่ดี และพฤติกรรมที่เหมาะสม การพัฒนาส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มี

ศักยภาพในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจด้วยการสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความร่วมมือระหว่างกลุ่มสายงาน การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร ต้องให้ความวางใจและมีความผูกพันต่อองค์กร มีความผูกพันต่อภารกิจและร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการทดสอบสมมติฐาน กล่าวได้ว่า ยุทธศาสตร์การทำอากาศยานมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพของการทำอากาศยาน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในการส่งเสริมปรับปรุงยุทธศาสตร์ที่มีผลอย่างเหมาะสม เพื่อให้การทำงานของการทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากผลการศึกษาค้นคว้าทำให้ผู้วิจัยกำหนดแนวทางที่จะปรับปรุงยุทธศาสตร์การทำอากาศยานดังนี้

1. การวิเคราะห์พบว่า การทำอากาศยานมีแนวทางการปฏิบัติงานแล้วแต่ยังคงต้องปรับปรุงการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น และพบว่าทุกประเด็นที่มีการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวยังคงต้องปรับปรุง กล่าวคือ

1.1 ควรจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นเกิดความมั่นใจยิ่งขึ้น

1.2 เสนอผลการประเมินการดำเนินการต่อผู้ถือหุ้น โดยมุ่งเน้นให้ทราบว่าองค์กรมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และการดำเนินการไม่มีการทุจริต สิ่งเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อความเชื่อถือที่ผู้ถือหุ้นมีต่อการบริหารจัดการของการทำอากาศยาน

2. การวิเคราะห์พบว่า การทำอากาศยานมีแนวทางการปฏิบัติงานแล้วแต่ยังคงต้องปรับปรุงการ

ดำเนินการตามยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ การทำอากาศยานด้วย และพบว่าไม่มีเพียงการพัฒนา ระบบ MIS สำหรับทำอากาศยานกรุงเทพเท่านั้น ที่มี แนวทางการปฏิบัติงานที่ดี ในขณะที่การพัฒนา ระบบ MIS สำหรับภูมิภาค การดำเนินการจัด เทคโนโลยีสารสนเทศตามนโยบายของรัฐบาล การ รักษาความปลอดภัยของเครือข่าย ระบบการ ตรวจสอบผู้โดยสารล่วงหน้า และการวางแผน จัดระบบโลจิสติกส์ยังคงต้องปรับปรุง ผู้วิจัยจึงได้ เสนอแนวทางการปรับปรุงการดำเนินการตาม ยุทธศาสตร์ดังกล่าว ดังนี้

2.1 จัดการประชุมวางแผนการพัฒนา เครือข่ายและเชื่อมโยงข้อมูลของแต่ละท่าอากาศยาน โดยให้ มีผู้แทนจากท่าอากาศยานในภูมิภาคต่างๆเข้าร่วมวาง ระบบด้วย เพื่อให้ทราบปัญหาการปฏิบัติงานที่ แท้จริง และการประสานข้อมูลจะได้ประโยชน์ สูงสุด

2.2 มีการพัฒนานำระบบ E-business มา ใช้ในการดำเนินงาน โดยจัดการอบรมการใช้งาน ให้แก่ผู้ปฏิบัติ และทำการประเมินผลจากการใช้ ระบบ เพื่อปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพ

2.3 กำหนดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบ ด้านสารสนเทศขององค์กร รวมถึงการติดตาม ประสานกับหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้การดำเนินการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับนโยบายที่ รัฐบาลกำหนด และยังประสานข้อมูลกับฝ่ายรัฐบาล ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

3. การวิเคราะห์พบว่า การดำเนินการตาม ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ยังคงต้องปรับปรุงในเรื่องการพัฒนาส่งเสริม ระบบโลจิสติกส์ให้สามารถนำไปใช้ได้กับการ พัฒนาขายคั่งสินค้า ณ ท่าอากาศยานภูมิภาคที่ สำคัญทั้ง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ และท่าอากาศยาน ภูเก็ต ดังนั้นควรให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและ

รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าวของท่าอากาศยานทั้งสอง ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อวางแผนปรับปรุง

4. การวิเคราะห์พบว่า การทำอากาศยานควร เพิ่มความสนใจเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินการให้รัดกุมขึ้น โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ สาธารณูปโภค และการเดินทางไปราชการภายใน โดยให้รายจ่ายเกิดขึ้นเท่าที่จำเป็นจริง ๆ ซึ่งจะเป็น การเสริมสร้างยุทธศาสตร์การเงินการลงทุนให้ เข้มแข็งขึ้น ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ การตลาด การทำอากาศยานควรทำการตลาดร่วมกับ สายการบินต่าง ๆ เพราะนอกจากการเป็นการขยาย การตลาดแล้ว ยังเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้กลุ่มลูกค้า ที่ใช้บริการสายการบินต่าง ๆ ทราบด้วย นอกจากนี้ การทำอากาศยานควรทำการตลาดร่วมกับ ผู้ประกอบการในพื้นที่อาคารท่าอากาศยานในการทำ กิจกรรมต่าง ๆ ตามช่วงเทศกาล หรือช่วงที่ต้องการ เพิ่มยอดขาย การทำอากาศยานควรทบทวนมาตรการ รองรับกรณีที่ถูกค้าอาจเกิดความไม่พอใจผลิตภัณฑ์ หรือการบริการต่าง ๆ โดยวิเคราะห์ว่าการดำเนินการ ที่ผ่านมามีปัญหาหรือไม่เพียงใด และกำหนดให้มี หน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งการตอบข้อซักถาม ณ จุดบริการ และทาง โทรศัพท์ให้แก่ลูกค้าด้วย การดำเนินการตาม ยุทธศาสตร์การบริการเห็นว่า การทำอากาศยานต้อง ปรับปรุงในเรื่องความสะดวกรวดเร็วในการผ่าน สินค้าเข้าออกให้ตรงเวลา และมีมาตรการรองรับ กรณีเร่งด่วนสำหรับสินค้าที่มีกำหนดอายุด้วย มีการ ประเมินผลการดำเนินการให้ทราบความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องโดยตรง ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนา การดำเนินการตามยุทธศาสตร์การบริการ ฝ่ายบุคคล ต้องมีแผนการจัดอัตราค่าจ้างการให้บริการในช่วง เทศกาล หรือช่วงที่มีผู้ใช้บริการในด้านต่าง ๆ มาก ทั้งนี้อาจให้มีกลุ่มพนักงานที่มีลักษณะเว็บบนไปช่วย

ในช่วงเร่งด่วน หรือบางช่วงอาจมีการจ้างลูกจ้าง
ชั่วคราวเพิ่มเติม ฝ่ายบุคคลต้องศึกษาร่วมกับฝ่าย

ปฏิบัติเพื่อกำหนดแผนรองรับที่เหมาะสมต่อไป



เอกสารอ้างอิง

กิตติพงษ์ วิเวกานนท์. (2547). *การจัดกระบวนการ: หนทางสร้างคุณภาพการเพิ่มผลผลิต และศักยภาพเพื่อการ
แข่งขัน*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

กฤษณี รื่นรัมย์. (2547). *การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดสร้างองค์กรให้แตกต่างอย่างเหนือชั้น*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่ม
ผลผลิตแห่งชาติ.

ธนิตย์ นิยมทันต์. (2547). *แผนวิสาหกิจ 2543-2547*. กรุงเทพฯ: บริษัทการทำอากาศยานไทย.

ธัญญา ผลอนันต์. (2547). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลแนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. กรุงเทพฯ: สถาบัน
เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

นิตย์ สัมมาพันธ์. (2547). *ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). *การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้สร้างองค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่ม
ผลผลิตแห่งชาติ.

ศรีสุข จันทรางศุ. (2548). *แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 2 กทม, บมจ. ทำอากาศยานไทย*. กรุงเทพฯ: บริษัทการทำ
อากาศยานไทย.

