

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการทำอากาศยานนานาชาติภูเก็ต
เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

นางสาวสุณิสา จรัสวิศรุต



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Key Success Factors for Sustainable Development
Management of the Phuket International Airport**

Miss Sunisa Jaruswitsarut



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2013

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ต
เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ชื่อและนามสกุล นางสาวสุนิสา จรัสวิศรุต

แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์จักรภรณ์ สุธัมมสภา
2. อาจารย์ ดร. บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์

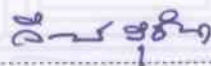
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2557

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. ไมตรี วสันตวิงศ์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์จักรภรณ์ สุธัมมสภา)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร. บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการทำอากาศยานนานาชาติภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
ผู้วิจัย นางสาวสุณิสา จรัสวิศรุต **รหัสนักศึกษา** 2553000221 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์จักรกรณ์ สุธรรมสภา (2) อาจารย์ ดร. บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์
ปีการศึกษา 2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการทำอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร (2) ศึกษาระดับความสำเร็จในการจัดการทำอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามมุมมองของพนักงานทำอากาศยานภูเก็ตและบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในทำอากาศยานภูเก็ต (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานทำอากาศยานภูเก็ตและบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในทำอากาศยานภูเก็ต ต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทำอากาศยานภูเก็ต (4) ศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการทำอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานทำอากาศยานภูเก็ตและลูกจ้างจำนวน 371 คน บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในทำอากาศยานภูเก็ตซึ่งเป็นผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์และผู้ประกอบการสายการบิน จำนวน 148 คน กำหนดตัวอย่างด้วยสูตรของยามานะ ได้กลุ่มตัวอย่าง 226 คน แบ่งเป็นพนักงานทำอากาศยานภูเก็ต จำนวน 156 คน และบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในทำอากาศยานภูเก็ต 70 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิและสุ่มแบบง่าย เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามและทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารของทำอากาศยานภูเก็ตจำนวน 11 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าที การวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการทำอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานทำอากาศยานและผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในทำอากาศยานภูเก็ตอยู่ในระดับ “มาก” และ “ปานกลาง” ตามลำดับ (2) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทำอากาศยานภูเก็ตโดยรวม ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานทำอากาศยานภูเก็ตและตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในทำอากาศยานภูเก็ตอยู่ในระดับ “มาก” และ “ปานกลาง” ตามลำดับ โดยทั้ง 2 กลุ่ม มีความเห็นว่าทำอากาศยานภูเก็ตมีความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้านเศรษฐกิจมากกว่าด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (3) ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานทำอากาศยานภูเก็ตและผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทำอากาศยานภูเก็ตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (4) เมื่อวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่านพบว่าปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลส่งผ่านจากปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร ปัจจัยภายในด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กรกับปัจจัยภายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลส่งผ่านจากปัจจัยภายนอกองค์กร แต่ไม่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทำอากาศยานภูเก็ตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แต่หากวิเคราะห์การส่งผลโดยตรงแล้ว ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่าปัจจัยภายนอกองค์กรส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของทำอากาศยานภูเก็ต โดยมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร กับปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย เท่ากับ 0.205 0.202 และ 0.184 ตามลำดับ มีความสามารถพยากรณ์ผลการวิเคราะห์ได้ร้อยละ 3.8 4.1 และ 4.9 ตามลำดับ

คำสำคัญ ความสำเร็จ ทำอากาศยานภูเก็ต การพัฒนาอย่างยั่งยืน

Thesis title: Key Success Factors for Sustainable Development Management of the Phuket International Airport

Researcher: Miss Sunisa Jaruswitsarut; **ID:** 2553000221;

Degree: Master of Business Administration;

Thesis advisors: (1) Cheraporn Sudhamasapa, Associate Professor;
(2) Dr. Boriboon Pinprayong; **Academic year:** 2013

Abstract

This research has objectives in order to (1) study key factors, both internal and external, of success of Phuket International Airport management for sustainable development.; (2) study the level of the successful management of Phuket International Airport to the sustainable development according to the perspective of Phuket International Airport staffs and outsiders who work in the airport; (3) study comparison of the opinions between Phuket International Airport staffs' perspective and outsiders who work in the airport to achievement in Phuket International Airport sustainable development, and (4) study the internal and external factors for impact on success of Phuket International Airport management for sustainable development.

The population of this research was Phuket International Airport staffs 371 persons and outsiders work in the airport, commercial enterprises and airlines operation, 148 persons. Among these, 226 samples were chosen by the application of Taro Yamane's calculation. The samples were stratified random sampling and sample Random Sampling consisted of 156 Phuket International Airport staffs and 70 outsiders. The study tools are questionnaire survey and formal interview with 11 Phuket International Executives. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test analysis, mediation analysis, the simple linear regression analysis, and content analysis.

The result of research found that (1) The external and internal factors those related the successful management of Phuket International Airport to the sustainable development. Both of the opinions from the respondent group who are Phuket International Airport staffs and the outsider were accepted at high level and moderate level respectively. (2) Based on the successful development of Phuket International Airport sustainability, the opinions from the respondent group of Phuket International Airport staffs and the outsiders were high level and middle level respectively. But these two respondent groups have agreed that Phuket International Airport has succeeded to sustainable development in term of economy more than in term of society and environment. (3) The comparison between Phuket International Airport staffs opinions and outsiders who work in the airport opinions found that there were different between both groups with statistical significance level at 0.05. (4) For the mediation analysis, the internal factors policies and organizational strategy were influenced by internal factor human resource management. Internal factors policies and organization strategy and internal factors human resource management were influenced by external factors but all of that could not affect the result of the successful management of Phuket International Airport to the sustainable development with statistical significance level at 0.05. But the results in direct effect found that external factors influenced to successful management of Phuket International Airport to the sustainable development more than both of internal factors. The regression coefficient were 0.205 0.202 and 0.184 and the predictive ability were 3.8, 4.1, and 4.9 percent, respectively.

Keywords: Success Factors, Phuket International Airport, Sustainable Development

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จและได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์จรินทร์ สุธรรมสภา สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
และดร. บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ทักท้วง เสนอแนะ ติดตามความคืบหน้าใน
การทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้อย่างใกล้ชิด นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง
ในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง และใคร่ขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณ นายประเทือง ศรีขำ ผู้อำนวยการทำอากาศยานภูเก็ต
และผู้บริหารทุกระดับจากทุกฝ่ายรวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องของทำอากาศยานภูเก็ตเป็นอย่างสูง
ที่ส่วนหนึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนหนึ่งเป็นผู้ให้การสัมภาษณ์ และอีกส่วนหนึ่งได้ให้ข้อมูลที่ใช้
ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณบิดา มารดา ของผู้วิจัยที่ให้กำลังใจเป็นแรงใจและแรงกระตุ้นที่สำคัญจนทำให้
ให้การทำวิทยานิพนธ์นี้ และการศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสำเร็จไปตามวัตถุประสงค์
ที่ตั้งไว้ทุกประการ

ท้ายที่สุดขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิทยาการการบริหารธุรกิจตลอด
หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จนเป็นที่มาของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้และเสร็จสมบูรณ์ใน
อันที่จะยังประโยชน์ให้แก่การบริหารทำอากาศยานภูเก็ตและผู้ที่เกี่ยวข้องศึกษาต่อไป

สุณิสา จรัสวิศรุต

มิถุนายน 2557

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	5
ข้อตกลงเบื้องต้น	6
ข้อจำกัดของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดการพัฒนางานการอย่างยั่งยืน	23
การวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Analysis)	43
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	67
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล	71
การวิเคราะห์ข้อมูล	72
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	75

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ตอนที่ 2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการทำ อากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและความสำเร็จในการพัฒนาอย่าง ยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต.....	78
ตอนที่ 3	การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่า อากาศยานภูเก็ตกับบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ต่อ ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต.....	88
ตอนที่ 4	การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	89
ตอนที่ 5	การวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Analysis) จากความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต.....	91
ตอนที่ 6	การสัมภาษณ์ผู้บริหารท่าอากาศยานภูเก็ตเกี่ยวกับความคิดเห็นในการจัดการของ ท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน.....	99
บทที่ 5	สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	116
	สรุปการวิจัย.....	116
	อภิปรายผล.....	122
	ข้อเสนอแนะ.....	134
บรรณานุกรม.....		135
ภาคผนวก.....		143
	ก ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจแบบสอบถาม.....	144
	ข แบบสอบถาม.....	146
	ค รายละเอียดเกี่ยวกับท่าอากาศยานภูเก็ต.....	160
ประวัติผู้วิจัย.....		174

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1	ประชากรที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต	67
ตารางที่ 3.2	ประชากรที่เป็นบุคลากรภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต	68
ตารางที่ 3.3	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทของกลุ่มตัวอย่าง	69
ตารางที่ 4.1	ความถี่และร้อยละของลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต	75
ตารางที่ 4.2	ร้อยละลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรภายนอกที่ ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต	76
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในองค์การด้านนโยบาย และกลยุทธ์ของการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนายั่งยืน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต	78
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในองค์การด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนายั่งยืนตาม ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต	79
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายนอกองค์การในการจัดการ ของท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนายั่งยืนตามความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต	80
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการพัฒนายั่งยืน ของท่าอากาศยานภูเก็ตตามความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต	82
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในองค์การด้านนโยบาย และกลยุทธ์ของการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนายั่งยืน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรภายนอกปฏิบัติงาน ในท่าอากาศยานภูเก็ต	83
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในองค์การด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนายั่งยืนตาม ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรภายนอกปฏิบัติงาน ในท่าอากาศยานภูเก็ต	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายนอกองค์การในการจัดการ ทำอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในทำอากาศยานภูเก็ต	85
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ ทำอากาศยานภูเก็ตตามความคิดเห็นของบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานใน ทำอากาศยานภูเก็ต	87
ตารางที่ 4.11	การทดสอบสมมติฐานด้วยค่าที (T-test) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืน ของทำอากาศยานภูเก็ตระหว่างความคิดเห็นของพนักงานทำอากาศยานภูเก็ตกับ บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในทำอากาศยานภูเก็ต	88
ตารางที่ 4.12	จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงาน ทำอากาศยานภูเก็ต	89
ตารางที่ 4.13	จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรภายนอก ที่ปฏิบัติงานในทำอากาศยานภูเก็ต	90
ตารางที่ 4.14	การวิเคราะห์แบบ โมเดลอิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Model) ระหว่าง CS กับ HS ต่อ CP	92
ตารางที่ 4.15	การวิเคราะห์แบบ โมเดลอิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Model) ระหว่าง EF กับ CS ต่อ CP	94
ตารางที่ 4.16	การวิเคราะห์แบบ โมเดลอิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Model) ระหว่าง EF กับ HS ต่อ CP	96
ตารางที่ 4.17	การวิเคราะห์การส่งผลโดยตรงของ EF CS และ HS ต่อ CP	98
ตารางที่ 4.18	ตำแหน่งและชื่อผู้บริหารที่เป็นพนักงานทำอากาศยานภูเก็ตผู้ให้สัมภาษณ์	99
ตารางที่ 4.19	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการให้สัมภาษณ์จากผู้บริหาร ที่เป็นพนักงานทำอากาศยานภูเก็ต ในประเด็นที่ 1 ความคิดเห็นของท่านการพัฒนา อย่างยั่งยืน คืออะไร	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

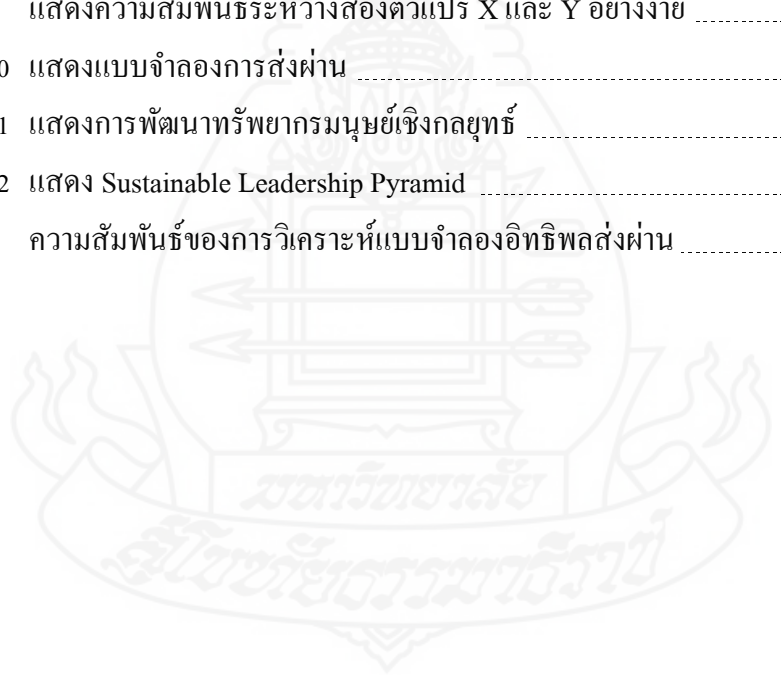
หน้า

ตารางที่ 4.20	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการให้สัมภาษณ์จากผู้บริหาร ที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต ในประเด็นที่ 2 ท่านคิดอย่างไรเกี่ยวกับสถานการณ์ ของความยั่งยืนท่าอากาศยานภูเก็ตในปัจจุบัน	108
ตารางที่ 4.21	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการให้สัมภาษณ์จากผู้บริหารที่เป็น พนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต ในประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่าต้องพัฒนาจุดใดเป็นการ เร่งด่วน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน	113
ตารางที่ 5.1	สรุปผลระดับความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก และระดับความสำคัญน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้ายจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและ บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต และบทสัมภาษณ์ผู้บริหาร ท่าอากาศยานภูเก็ต	122



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 แสดงหน้าที่ทางการจัดการในองค์กร	10
ภาพที่ 2.2 แสดงเมทริกซ์ของระบบงานบริการและการจัดการ	13
ภาพที่ 2.3 แสดงกระบวนการพัฒนาองค์กร	24
ภาพที่ 2.4 แสดงปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร	25
ภาพที่ 2.5 แสดงสถาปัตยกรรมความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21	27
ภาพที่ 2.6 แสดงกรอบงานการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นระบบ	28
ภาพที่ 2.7 ภาพแสดงปัจจัยการพัฒนาท่าอากาศยานอย่างยั่งยืนของ FAA	32
ภาพที่ 2.8 รูปแสดงแผนแม่บทกลยุทธ์ความยั่งยืน 2555-2563 ของ ปตท.	42
ภาพที่ 2.9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร X และ Y อย่างง่าย	43
ภาพที่ 2.10 แสดงแบบจำลองการส่งผ่าน	44
ภาพที่ 2.11 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	61
ภาพที่ 2.12 แสดง Sustainable Leadership Pyramid	62
ภาพที่ 4.1 ความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์แบบจำลองอิทธิพลส่งผ่าน	98



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเดินทางทางอากาศได้รับความนิยมจากประชาชนทั่วไปมากขึ้น ประกอบกับประเทศไทยมีนโยบายการเปิดเสรีด้านการบินส่งผลให้ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาทำตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ สร้างความเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ทั้งจำนวนสายการบินและความถี่ของเที่ยวบิน โดยคาดการณ์ว่าสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะมีการขยายตัวอย่างมากในอนาคต ผลจากการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินส่งผลให้เกิดความต้องการใช้บริการของท่าอากาศยานอย่างต่อเนื่อง

สำหรับท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ตเป็นท่าอากาศยานนานาชาติของประเทศไทย ภายใต้สังกัดบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ดำเนินกิจการแบบรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม จากรายงานประจำปี 2556 ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่ามีจำนวนผู้โดยสารเท่ากับ 10,979,537 คน คิดเป็น 12.75% ของผู้โดยสารรวมของ ทอท. จำนวนเที่ยวบิน 70,198 เที่ยวบิน คิดเป็น 12.55% ของเที่ยวบินรวมของ ทอท. ปริมาณสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ 34,032 ตัน คิดเป็น 2.58% ของปริมาณสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ของ ทอท. ซึ่งเป็นอัตราที่เพิ่มขึ้นจากปี 2555 อันเป็นผลมาจากการที่จังหวัดภูเก็ตมีการส่งเสริมธุรกิจด้านการท่องเที่ยวที่ถือเป็นรายได้หลักของจังหวัด ทำให้จำนวนของนักท่องเที่ยวทั้งจากภายในประเทศ และจากต่างประเทศหลังไหลเดินทางมาท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ตและจังหวัดใกล้เคียงในแถบชายฝั่งทะเลอันดามันเพิ่มขึ้นในทุกๆ ปี อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ต มีรายได้เฉลี่ยเป็นอันดับ 2 รองจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ประกอบกับมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรใหม่ (<http://airportthai.co.th/main/th/news/78/การปรับปรุงโครงสร้าง-ทอท>) ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2556 เป็นต้นไป โดยท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ตได้รับการกระจายอำนาจ รวมทั้งภารกิจและความรับผิดชอบให้ท่าอากาศยานสามารถตัดสินใจและดำเนินงาน

ผลของการขยายตัวของอุตสาหกรรมการบิน ทำให้ท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ตจำเป็นต้องแข่งขันกับท่าอากาศยานอื่นๆ ภายในประเทศและต่างประเทศ เช่น ท่าอากาศยานของประเทศมาเลเซีย ในการให้บริการขนส่งทางอากาศให้แก่ผู้โดยสารและบริษัทสายการบิน ได้แก่ ท่าอากาศยานนานาชาติปีนัง (Penang International Airport) ท่าอากาศยานนานาชาติลังกาวิ (Langkawi

International Airport) และท่าอากาศยานนานาชาติกัวลาลัมเปอร์ (Kuala Lumpur International Airport) ซึ่งเป็นท่าอากาศยานนานาชาติ และอยู่ฝั่งตะวันตกทางทะเลอันดามัน โดยเฉพาะท่าอากาศยานนานาชาติกัวลาลัมเปอร์ที่มีการก่อสร้างสนามบินนานาชาติกัวลาลัมเปอร์ 2 หรือ KLIA2 กำหนดการเปิดใช้วันที่ 28 มิ.ย.57 เป็นวันเดียวกับวันเปิดใช้งานสนามบินนานาชาติกัวลาลัมเปอร์ (KLIA) โดยมี Kuala Lumpur International Airport Terminal 2 เป็นเทอมินัลใหญ่ที่สุดในโลกสร้างเพื่อสายการบิน Low Cost จะเปิดให้บริการในช่วงวันที่ 1 พ.ค.57

เนื่องจากท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ตมีข้อจำกัดด้านกายภาพสนามบินในการรองรับจำนวนเที่ยวบินและผู้ให้บริการ จึงได้มีโครงการก่อสร้างขยายพื้นที่ให้สามารถในการรองรับผู้โดยสารจากเดิม 6.5 ล้านคนต่อปี เป็น 12.5 ล้านคนต่อปี ซึ่งจะเพียงพอที่จะรองรับผู้โดยสารและปริมาณการจราจรทางอากาศได้ถึงปี พ.ศ.2561 (ท่าอากาศยานไทย, โครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต ปีงบประมาณ 2553-2557. 2552: 1) ผู้ที่มาใช้บริการท่าอากาศยานได้รับความสะดวก รวดเร็ว พร้อมมาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยกิจการบินให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล แต่กิจการที่เกี่ยวข้องกับการบินพาณิชย์เป็นกิจกรรมขนาดใหญ่และซับซ้อนมาก (นระ คมนามูล. 2551:184) จำเป็นต้องใช้พนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคสูงในการประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง และทำงานอย่างต่อเนื่องในการให้บริการ

ดังนั้นการที่ท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ต จะได้รับการยอมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และสามารถเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่ดี รวมทั้งการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากการบริหารจัดการมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและองค์กรให้มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรได้ (กิ่งพร ทองใบ และคณะ 2554 : 1-5) จึงทำให้ผู้วิจัยมุ่งประเด็นไปที่นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสำคัญ และปัจจัยภายนอกองค์กร (กิ่งพร ทองใบ และคณะ 2554 : 1-40) อันเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถที่จะควบคุมได้

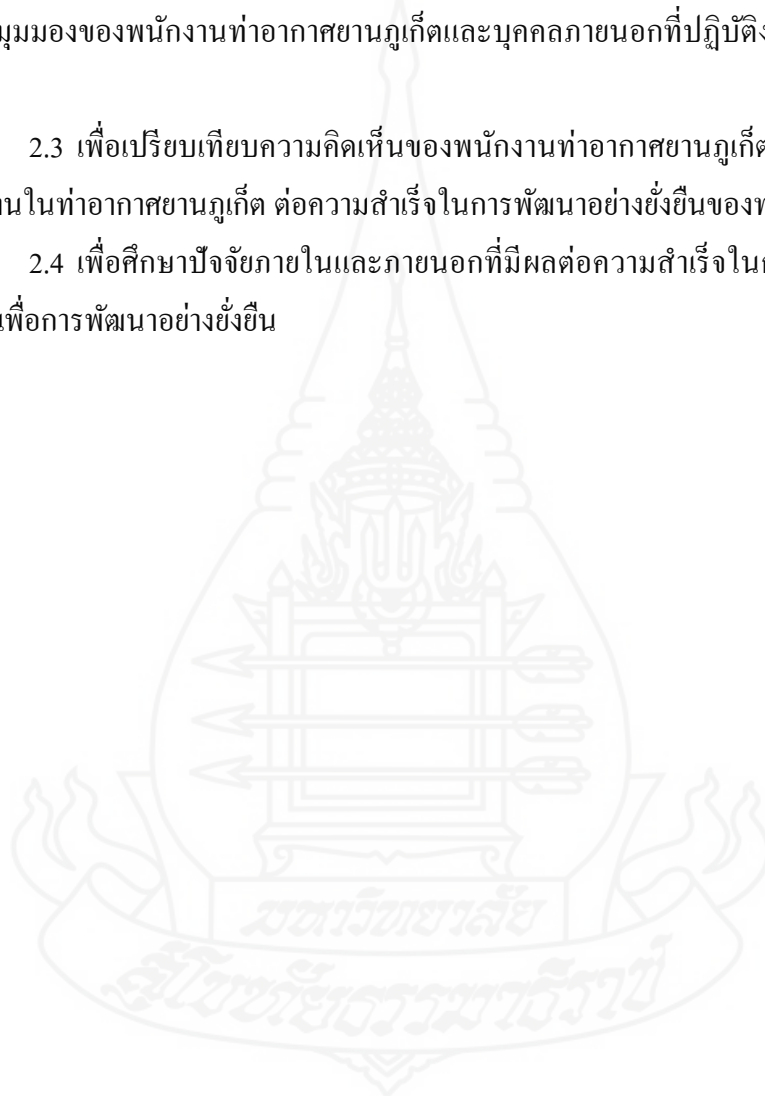
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร

2.2 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามมุมมองของพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

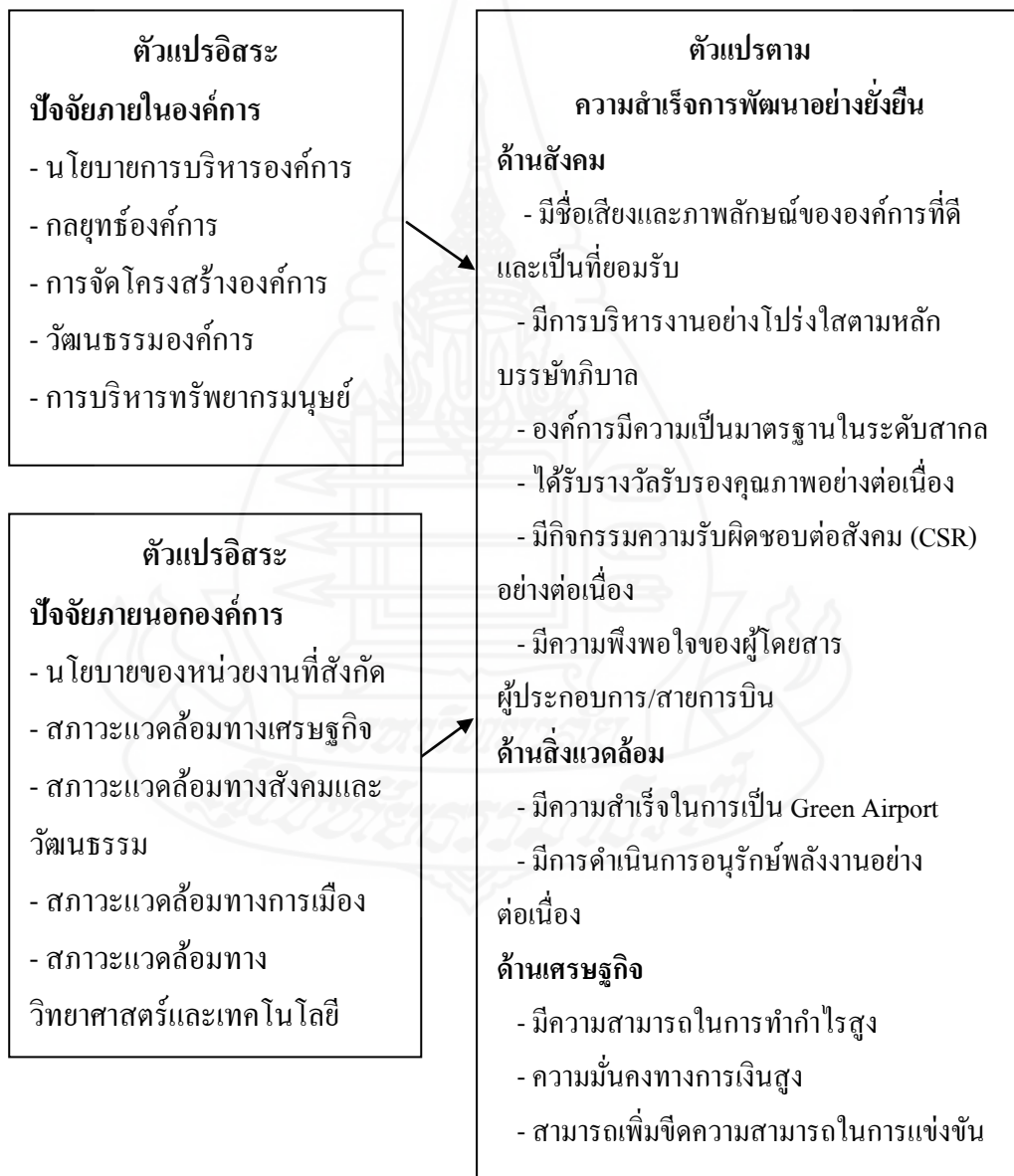
2.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

2.4 เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน



3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิดเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Deloitte. 2008; Metropolitan Nashville Airport Authority. 2012; Singapore Airlines. 2012; PTT 2555 ; ท่าอากาศยานไทย 2556 ; Griffiths and Petrick. 2001; Tanowa and Karadal. 2006; Adams. 2011; Avery and Bersteiner. 2011; Bonn and Fisher. 2011; Coffey. 2013) ทำให้ปัจจัยภายในด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร และปัจจัยภายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำมาศึกษาในงานวิจัยนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัยมี ดังนี้

4.1 ความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตในมุมมองพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตกับบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

4.3 ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร ได้รับอิทธิพลส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

4.4 ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

5. ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยมี ดังนี้

5.1 สถานที่

การศึกษาครั้งนี้เป็นกรณีศึกษาของ ท่าอากาศยานภูเก็ต เลขที่ 222 ม.6 ต.ไม้ขาว อ.ถลาง จ.ภูเก็ต 83110

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

5.2.1 พนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

5.2.2 บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

5.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์แบ่งเป็น

5.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากสำรวจข้อมูล โดยการใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

5.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ใช้ข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลภายในท่าอากาศยานภูเก็ต ส่วนที่สามารถเปิดเผยได้ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) แนวคิดการพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อความยั่งยืนจากท่าอากาศยานอื่นๆ แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของหน่วยงานอื่นๆ รายงานการวิจัย รายงานการค้นคว้าอิสระ

5.4 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้มีการเก็บข้อมูลในช่วง 1 ก.ย. – 30 พ.ย. 2556

6. ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับกระบวนการวัดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีดังนี้

6.1 การวัดระดับน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป็นการวัดระดับน้ำหนักโดยใช้ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นตัววัด

6.2 การวัดระดับความสำเร็จในการบริหารเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นการวัดระดับน้ำหนักทางอ้อม โดยใช้ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นตัววัด

6.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการวิจัย จะวิเคราะห์ผลจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตเป็นหลัก และความคิดเห็นของบุคคลภายนอกเป็นส่วนประกอบสะท้อนกลับ (Feedback)

6.4 ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์เน้นในด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นหลัก เพราะจากผลประกอบการท่าอากาศยานภูเก็ตถือว่ามีความพร้อมทางด้านทรัพยากรในการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้แก่ งบประมาณ เครื่องมือ และอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

7. ข้อจำกัดในการวิจัย

7.1 **ข้อจำกัดด้านข้อมูล** การวิจัยนี้ได้ศึกษาและนำเสนอข้อมูลภายในองค์กรส่วนที่เปิดเผยได้ ที่ไม่ใช่ข้อมูลในส่วนที่เป็นการแข่งขันเชิงธุรกิจ ประกอบกับการทำรวบรวมข้อมูลอยู่ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) อีกด้วย

7.2 **ข้อจำกัดด้านการวัด** เนื่องจากการวัดระดับความสำคัญและน้ำหนักของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม กระทำได้ยาก มีความเป็นนามธรรมสูง จึงต้องใช้การวัดทางอ้อมดังได้กล่าวไว้ในข้อตกลงเบื้องต้นเรื่องการวัดแล้ว

8. นิยามศัพท์เฉพาะ

8.1 **ท่าอากาศยานภูเก็ต** หมายถึง ท่าอากาศยานพาณิชย์สาขาหนึ่ง ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ที่ตั้งอยู่เลขที่ 222 หมู่ 6 ตำบลไม้ขาว อ.ถลาง จ.ภูเก็ต 83110 โดยเป็นท่าอากาศยานนานาชาติที่ให้บริการการเดินทางทางอากาศทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศที่มีจำนวนเที่ยวบิน ผู้โดยสาร และการขนถ่ายสินค้าทางอากาศเป็นอันดับสองของประเทศ ไทยรองจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งกำหนดชื่อเรียกตามรายงานประจำปี ของ ทอท.

8.2 **การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน** หมายถึง การทำอากาศยานภูเก็ตสามารถพัฒนาองค์กรอย่างบูรณาการอย่างมั่นคงและยืนยาว สามารถตอบสนองผลประโยชน์ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม

8.3 **ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืน** หมายถึง ความสำเร็จของการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตที่มีดุลยภาพทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

8.3.1 **ด้านสังคม** ได้แก่ ความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี และเป็นที่ยอมรับ มีการบริหารงานอย่างโปร่งใสตามหลักบรรษัทภิบาล องค์กรมีความเป็นมาตรฐานในระดับสากล การได้รับรางวัลรับรองคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การมีกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างต่อเนื่อง และมีความพึงพอใจของผู้โดยสาร ผู้ประกอบการ/ สายการบิน

8.3.2 **ด้านสิ่งแวดล้อม** ได้แก่ ความสำเร็จในการเป็น Green Airport และมีการดำเนินการอนุรักษ์พลังงานอย่างต่อเนื่อง

8.3.3 **ด้านเศรษฐกิจ** ได้แก่ มีความสามารถในการทำกำไรสูง ความมั่นคงทางการเงินสูง และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

8.4 ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต หมายถึง แรงผลักดันภายในองค์กร ได้แก่

8.4.1 ปัจจัยภายในด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร

8.4.2 ปัจจัยภายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โดยทั้งนี้ เมื่อทำการวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์จะเป็น ปัจจัยการส่งผ่าน (Mediation) ของปัจจัยภายในด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต และปัจจัยด้านนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นปัจจัยการส่งผ่าน (Mediation) ของปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

8.5 ปัจจัยภายนอกองค์กร หมายถึง แรงผลักดันจากภายนอกองค์กร ได้แก่

8.5.1 นโยบายของหน่วยงานที่สังกัด

8.5.2 สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

8.5.3 สภาวะแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม

8.5.4 สภาวะแวดล้อมทางการเมือง

8.5.5 สภาวะแวดล้อมทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 ทำให้ทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9.2 ทำให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9.3 ทำให้ทราบถึงความแตกต่างของระดับความสำคัญของปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร

9.4 ทำให้ทราบถึงระดับความสำเร็จในการพัฒนาที่ยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

9.5 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานอื่นๆ ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาที่ยั่งยืน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการท่าอากาศยาน
ภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า จากตำรา เอกสาร วารสาร และงานวิจัยที่
เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นหัวข้อ ดังนี้

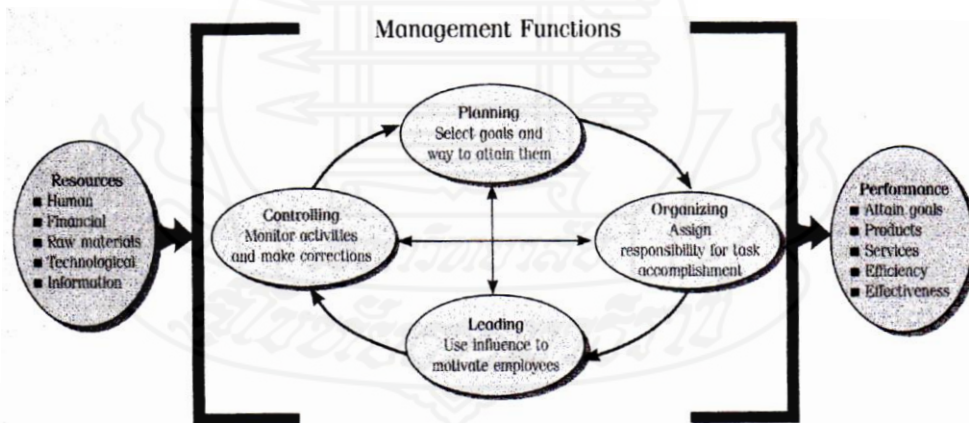
1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 1.1 หลักการจัดการทั่วไป
 - 1.2 ธุรกิจภาคบริการ
 - 1.3 บทบาทและความสำคัญของกลยุทธ์
 - 1.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 1.5 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
2. แนวคิดการพัฒนางานองค์การอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย
 - 2.1 การพัฒนางานองค์การ
 - 2.2 การพัฒนาที่ยั่งยืน
 - 2.3 การพัฒนาท่าอากาศยานอย่างยั่งยืน
 - 2.3.1 แนวคิดจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน
 - 2.3.2 แนวคิดท่าอากาศยาน Hartsfield Jackson Atlanta International Airport
 - 2.3.3 แนวคิดท่าอากาศยาน Newton City- County Airport
 - 2.3.4 แนวคิดท่าอากาศยาน Metropolitan Nashville Airport Authority – MNA
 - 2.3.5 แนวคิดท่าอากาศยาน Ithaca Tompkins Regional Airport
 - 2.3.6 แนวคิดท่าอากาศยาน Malaysia Airport
 - 2.3.7 แนวคิดท่าอากาศยาน Munich International Airport
 - 2.3.8 แนวคิดท่าอากาศยาน Narita International Airport
 - 2.3.9 แนวคิดท่าอากาศยานไทย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)(ทอท.)
 - 2.3.10 แนวคิดสายการบิน Singapore Airlines
 - 2.4 แนวปฏิบัติการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ SCG
 - 2.5 การพัฒนาอย่างยั่งยืนของ ปตท.
3. เทคนิคที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Analysis)
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.1 หลักการจัดการทั่วไป (Organization and management)

หลักการจัดการทั่วไป มีคุณลักษณะที่สำคัญ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2556 ; อัจฉรา จันทร์ฉาย 2555 ; ชนินทร์ ชุณห์พันธ์ 2554) คือ กลุ่มคน (Persons) ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป อยู่ภายใต้ โครงสร้าง (Structure) ที่มีการกำหนดระบบหลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน มีความปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interaction) ในองค์กร ซึ่งบุคคลต่างปฏิสัมพันธ์ในงานต่อกันจะมีความเกี่ยวข้องและขึ้นต่อกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งทางด้านเป้าหมายส่วนบุคคล (Personal Goals) ของบุคคลในองค์กร

หลักการจัดการ (Management) ประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ กระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ดังแสดงในภาพที่ 2.1 ในแต่ละกระบวนการจะสัมพันธ์กับระดับของการจัดการ (Levels of Management) ที่มีการแบ่งระดับการจัดการออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) (ประธานกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้อำนวยการใหญ่) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) (ผู้อำนวยการ ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการโครงการ) ผู้บริหารระดับต้น (First-line Managers) (หัวหน้าแผนก หัวหน้าคนงาน ผู้ควบคุมพนักงาน)



ภาพที่ 2.1 แสดงหน้าที่ทางการจัดการในองค์กร

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 3)

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ขั้นตอนแรก การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินการ ทั้งในระยะสั้น (Short-term) และในระยะยาว (Long-term) เป็นกระบวนการสำคัญ

สำหรับการเตรียมตัวรับมือกับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยอาจจะแตกต่างกันตามแต่ละองค์การ แต่หลักการทั่วไปแล้ว คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) นโยบาย (Policy) วัตถุประสงค์ (Objective) สามารถแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ แผนงานระดับบริษัท (Corporate Plan) และแผนงานระดับธุรกิจ (Business Plan)

ขั้นตอนที่สอง การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการประสานทรัพยากรทั้งทรัพยากรพื้นฐานและ ทรัพยากรอื่นๆ ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่ใช้สำหรับการจัดองค์การ คือ โครงสร้าง (Organization Structure) การแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Division of Labor) ขนาดการควบคุม (Span of Control) สายการบังคับบัญชา (Scarlar Chain) อำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การกระจายอำนาจ (Decentralization) การประสานการทำงาน (Coordination) สายการบังคับบัญชาหลักและหน่วยงานย่อย (Line and Staff authority) การมอบหมายงาน (Delegation) ซึ่งในการจัดการองค์การนั้น ส่วนที่สำคัญอีกส่วนคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งมีค่ามากที่สุด (Human Capital) หมายถึง บุคลากรมีความรู้ มีทักษะและความสามารถมากมายมหาศาลที่ประมาณค่ามิได้ มีการลงทุนเพื่อการพัฒนาให้บุคลากรสร้างคุณค่าในอนาคต ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ขั้นตอนที่สาม การนำ (Leading) เป็นการกระตุ้นการทำงานภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ เป็นประโยชน์แก่ตนเองและองค์การ สามารถกระตุ้นด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ในด้านการจูงใจ อันการผลักดันให้เกิดการกระทำในทิศทางใดๆ ด้วยใจ มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs) ทฤษฎี อี อาร์ จี ของ Clayton Alderfer (Alderfer's ERG Theory) ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ (McClelland's acquired needs theory) ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg Two – Factor theory) เป็นต้น ในด้านภาวะผู้นำ เป็นส่วนสำคัญช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม เกี่ยวข้องกับการโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavior Theories) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situation Theories) ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมาย (Path-goal theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ เป็นต้น

ขั้นตอนสุดท้าย คือ การควบคุม (Control) เป็นกิจกรรมการกำหนดมาตรฐานวัดหรือตัวชี้วัดเพื่อใช้เป็นมาตรการในการตรวจสอบติดตามและวัดผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางของแผนงานที่กำหนด มีองค์ประกอบคือ วัตถุประสงค์ (Objectives) มาตรฐาน(Standard) การเปรียบเทียบ (Means of Comparing) การดำเนินการแก้ไข (Means of Correcting) และสามารถ

แบ่งการควบคุม ได้เป็นระดับ 3 ระดับ คือ การควบคุมระดับปฏิบัติการ (Operational Control) การควบคุมทางการบริหาร (Management Control) การควบคุมระดับกลยุทธ์ (Strategic Control)

1.2 ธุรกิจภาคบริการ (Service Business)

ธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่ลูกค้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จึงเท่ากับเป็นธุรกิจที่มีการสัมผัสหรือปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าค่อนข้างมาก หลักการออกแบบจึงเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า มีประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ วงจรการบริการ (Cycle of Service) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับลูกค้าในแต่ละจุดบริการ (Moment of truth) การบริการแต่ละจุดนั้นเป็นอย่างไร (Service Blueprint)

1.2.1 คุณลักษณะของการให้บริการ (ชุมพร คุรุวิวัฒน์ และประภาศรี พงศ์ธนา

พานิช 2553: 9-23 ; Lovelock and Wirtz, 2007) ได้แก่

- 1) ลูกค้าไม่ได้เข้ามาเป็นเจ้าของบริการโดยตรง
- 2) การให้บริการมักเป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม สัมผัสไม่ได้
- 3) การให้บริการเป็นงานครั้งคราว และตัวลูกค้าหรือผู้บริโภค รวมถึงบุคคลอื่นๆ สามารถมีส่วนร่วมกระบวนการได้ ดังนั้น การฝึกอบรม การออกแบบกระบวนการ การมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานเป็นจึงสิ่งสำคัญมาก
- 4) กระบวนการในงานบริการเป็นที่เปิดเผยต่อสาธารณะหรือลูกค้า การจัดการด้านการตลาดและฝ่ายปฏิบัติการมักควบคู่ไปด้วยกัน แยกจากกัน ไม่ได้ และมีความผันแปรมากในด้านการสร้างผลิตภัณฑ์บริการ
- 5) บ่อยครั้งหรือส่วนมาก ผู้บริโภคจะบริโภคหรือรับบริการทันทีที่ท้องค้การทำการผลิตงานเหล่านั้นเสร็จ งานบริการจึงไม่สามารถสร้างสินค้าคงคลังได้ ปัจจัยด้านเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในธุรกิจภาคบริการ
- 6) มีช่องทางการจัดจำหน่ายหลากหลาย และการเข้า-ออกจากธุรกิจทำได้ง่าย

1.2.2 ธุรกิจภาคบริการนั้นมีส่วนประกอบ 3 อย่าง คือ

- 1) ผลิตภัณฑ์บริการหลัก (Core Product) เป็นสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการซื้อเพื่อวัตถุประสงค์การใช้งาน หรือก็คือสิ่งที่ผู้ให้บริการกำลังธุรกิจจะอะไรอยู่
- 2) บริการส่งเสริมผลิตภัณฑ์บริการหลัก (supplementary Service) ตาม The Flower of Service ประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ

(1) ส่วนประกอบด้านการอำนวยความสะดวก (Facilitating elements) ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร (Information) การรับคำสั่ง (Order –Taking) การเรียกเก็บค่าบริการ (Billing) การจ่ายเงินค่าบริการ (Payment)

(2) ส่วนประกอบด้านการเสริมสร้างคุณค่า (Enhancing elements) ได้แก่ การให้คำปรึกษา (Consultation) การต้อนรับ (Hospitality) ความปลอดภัยในการบริการ (Safekeeping) การยกเว้นด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของผู้รับบริการ (Exception)

3) กระบวนการส่งผ่านผลิตภัณฑ์บริการให้กับผู้รับบริการ (Delivery Process) เป็นการส่งผ่านบริการหลักและบริการเสริม ไปสู่ผู้รับบริการ

1.2.3 รูปแบบการให้บริการ (จิราภรณ์ สุทธิมสกา และคณะ 2553: 9-23) สามารถแบ่งได้เป็น

		Degree of Contact with, and Customization for, the Consumer		Challenges for Management
		Low	High	
Degree of Labour Intensity	Low	The Service Factory Airliness trucking, hotels, resorts, and recreation	The Service Shop Hospitals, auto, and other repair services	Capital decision, Technological advances, Managing demand to avoid peaks and to promote off-peaks, scheduling delivery of service
	High	Mass Service Retailing, wholesaling, schools	Professional Service Physicians, lawyers, accountants, architects	
Challenges for Management		Marketing, making service "warm" attention to physical surroundings, managing fairly rigid hierarchy with need for standard operating procedures	Fighting cost increases, maintaining quality, reacting to customer intervention in process, managing advancement of people delivering service, managing flat hierarchy with loose subordinate-superior relationships, binding workers to the firm	

ภาพที่ 2.2 แสดงเมทริกซ์ของระบบงานบริการและการจัดการ

ที่มา : Roger W. Schmenner. (1993 : 22) อ้างอิงใน หุมพร คุรุพิพัฒน์ และประภาศรี พงศ์ชนาพานิช (2553: 9-25)

1) The Service Factory ต้นทุนบริการจะขึ้นกับสถานที่และอุปกรณ์ของสถานบริการนั้นๆ เป็นกระบวนการที่มีสัดส่วนของแรงงานต่ำ มีระดับการบริการที่สัมพันธ์กับลูกค้าหรือการเปลี่ยนแปลงตามลูกค้าน้อย เช่น การบริการขนส่ง โรงแรม รีสอร์ทต่างๆ เป็นต้น

2) The Service Shop ระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าสูงขึ้นหรือระดับที่ต้องเปลี่ยนกระบวนการตามลูกค้ามากขึ้น ลักษณะเป็นการบริการแบบโรงงานเปลี่ยนเป็นร้านบริการมากขึ้น เช่น โรงพยาบาล ห้างซ่อมอุปกรณ์ทั่วไป เป็นต้น

3) Mass Service กระบวนการที่มีสัดส่วนใช้แรงงานสูงแต่ไม่สามารถยืดหยุ่นให้กับลูกค้าได้มาก เช่น โรงเรียน ผู้จำหน่ายสินค้าส่ง เป็นต้น

4) Professional Service มีสัดส่วนของการใช้แรงงานสูง และยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามลูกค้า เช่น ที่ปรึกษาต่างๆ สถาปนิก แพทย์ เป็นต้น

จะเห็นว่าธุรกิจภาคบริการนั้นมีความแตกต่างกับธุรกิจด้านอื่นๆ การที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจนี้ ต้องเข้าใจถึงหลักการเกี่ยวกับธุรกิจภาคบริการ ซึ่งทำอากาศยานภูเก็ตเป็นธุรกิจการให้บริการรูปแบบหนึ่ง โดยจัดเป็นผู้ให้บริการแบบ The Service Factory ที่มีต้นทุนในการให้บริการทั้งด้าน โครงสร้าง ด้านสถาปัตยกรรม และเทคโนโลยีค่อนข้างสูง และมีระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มแตกต่างกันไป ทั้งจากผู้ให้บริการในการเดินทางทางอากาศ และผู้ใช้บริการในการเดินทางทางอากาศ โดยให้ความสำคัญถึงความปลอดภัยในการให้และใช้บริการให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานสากล

1.3 บทบาทและความสำคัญของกลยุทธ์ (The Role of Strategy)

กลยุทธ์ (Strategy) (Luecke, Richard. and Collis, David J. จักร ดิงสกีทีย์, ผู้แปล. 2553 : 4-9) เป็นการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “การทำสิ่งที่ถูกต้อง (doing the right thing)” และการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ “การทำสิ่งที่กำหนดไว้ให้ถูกต้อง (doing thing right)” ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดการที่ดีอย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนขององค์กรขององค์กร โดยกลยุทธ์ที่ดีมีการนำไปปฏิบัติอย่างเชี่ยวชาญนั้น ต้องมีการกำหนดเป้าหมายทิศทาง มีความเข้าใจอย่างชัดเจนและสามารถรับรู้ได้ในผู้ดำเนินการทั้งระดับผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ

กลยุทธ์การดำเนินงาน (ไมตรี วสันตวิงศ์ 2553: 8-3) หมายถึง เป้าประสงค์ของการดำเนินงานและแนวทางในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์นั้น หากธุรกิจสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมจะทำให้ธุรกิจสามารถได้เปรียบในการแข่งขันได้ โดยกลยุทธ์การดำเนินงานจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจด้วย

กระบวนการของกลยุทธ์ มีขั้นตอน (เนตร์พัฒนา ขาวีราช 2556 :50-86) ดังนี้

1.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) หรือการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะต้องมีการศึกษาให้ความสนใจในเรื่องสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยแบ่งได้เป็นสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะเป็นไปได้ที่เหมาะสมที่สุด เพราะสภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันจะต้องมีการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม การใช้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ การเปลี่ยนไปสู่สภาพแวดล้อมอื่น และการเลือกวิธีที่จะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม (Choosing the response approach) ด้วยการวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ซึ่งห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศ (ปรเมธี วิมลศิริ, 2556: ออนไลน์) สามารถแบ่งได้เป็น อุตสาหกรรมต้นน้ำ (Up-Stream) คือ อุตสาหกรรมอากาศยาน (Aircraft Industry) ธุรกิจการให้เช่าอากาศยาน (Aircraft Leasing) อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่เครื่องบิน เป็นต้น อุตสาหกรรมกลางน้ำ (Mid-Stream) คือ บริการท่าอากาศยาน ธุรกิจบริการภายในท่าอากาศยาน บริการเดินอากาศ บริการซ่อมบำรุง เป็นต้น อุตสาหกรรมปลายน้ำ (Down-Stream) คือ สายการบิน (Airline Operators) และบริการเช่าเหมาลำ (Chartered Flight Service) ธุรกิจการบินขายตั๋ว ร้านค้าปลีกภายในท่าอากาศยาน เป็นต้น

จัดได้ว่า ส่วนของท่าอากาศยานทุกองค์มีส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในทางตรงคือส่วนของอุตสาหกรรมกลางน้ำ เนื่องจากเป็นท่าอากาศยาน และมีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ที่เป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำอยู่ในพื้นที่ด้วย โดยสามารถแบ่งกิจกรรมการขนส่งทางอากาศได้ เป็น กิจกรรมทางตรง ได้แก่ จากสายการบิน (Airline) : ขนส่งผู้โดยสารและสินค้า กิจกรรมภาคพื้น (Ground-based infrastructure) การอำนวยความสะดวกผู้โดยสารภายในท่าอากาศยาน (เช่น Baggage handling Catering Services บริการจำหน่ายตั๋ว ฯลฯ) การบริการอากาศยาน (เช่น Landing&Parking บริการเชื้อเพลิงอากาศยานและการซ่อมบำรุง) บริการควบคุมจราจรอากาศ และบริการคลังสินค้า กิจกรรมทางอ้อม ได้แก่ การท่องเที่ยว บริการท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรม ที่พักและร้านอาหารรวมถึงธุรกิจให้บริการที่เกี่ยวข้องอื่น การส่งออกสินค้า การลงทุนจากต่างประเทศ ซึ่งกิจกรรมทั้ง 2 ทางนี้ (ปรเมธี วิมลศิริ, 2556: ออนไลน์) จะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาคบริการขนส่งทางอากาศ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 1.5 ของ GDP การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาคบริการท่องเที่ยว ร้อยละ 7.5 ของ GDP ก่อให้เกิดการจ้างงานในภาคบริการขนส่งทางอากาศ และการท่องเที่ยวประมาณ 393,000 คน โดยมีมูลค่าการจ้างงานคิดเป็นร้อยละ 5.8 ของ GDP รัฐได้รับภาษีจากธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศ และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมทั้งจากการจ้างงาน ประมาณ 17.2 พันล้านบาท

บาท ส่วนหนึ่งจะนำมาจัดสรรเป็นงบประมาณสำหรับดำเนินการพัฒนาสังคม การเดินทางที่สะดวกรวดเร็ว โอกาสสร้างรายได้และคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมและชุมชน

1.3.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishment of an organizational direction) หลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ภารกิจขององค์กร (Mission) ต่อไป โดยทั่วไปแล้วองค์กรจะกำหนดภารกิจตามผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งจะเป็นเพียงคำกล่าวกว้างๆ อันเป็นส่วนสำคัญมาก เพราะช่วยให้ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และมีส่วนช่วยให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำให้ได้ตามทิศทางที่กำหนด รวมถึงช่วยในการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารเป็นไปอย่างมีเหตุมีผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในกระบวนการนี้จะต้องมีการคำนึงถึงความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) หรือความสามารถหลักขององค์กรว่าคืออะไร มีความเชี่ยวชาญพิเศษด้านใด และมีขีดความสามารถเป็นอย่างไร จึงจะมีความเหนือกว่าคู่แข่งได้

1.3.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หลังจากดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดทิศทางแล้ว จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท (Corporate strategy) ต้องอาศัยเครื่องมือช่วยเพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้เป็นไปด้วยดี เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical question analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) การวิเคราะห์ธุรกิจ (Business portfolio analysis) การวิเคราะห์โครงสร้างทางอุตสาหกรรม (Porters Model for Industry Analysis) เป็นต้น

1.3.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) เมื่อกำหนดกลยุทธ์ได้แล้ว จึงนำไปปฏิบัติที่ต้องอาศัยทักษะด้านต่างๆ คือ ทักษะในด้านการนำไปปฏิบัติ (Interacting Skill) ที่ต้องสร้างความเข้าใจอันดีแก่พนักงานในระดับปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทักษะทางด้านการจัดสรรทรัพยากร (Allocating Skill) ซึ่งผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่จะต้องกระจายและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทักษะทางด้านการตรวจสอบดูแลผลการดำเนินงาน (Monitoring Skill) ผู้บริหารพิจารณาผลการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง เพื่อหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น

1.3.5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นขั้นตอนสุดท้าย ที่ต้องมีการตรวจสอบดูแล ประเมินผลให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการวัดจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร จากปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) เพื่อให้ได้ต้นทุนของการใช้ทรัพยากรต่ำสุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การทำให้ถูกต้องในสิ่งที่ทำ (Doing the thing right) ในด้านประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการวัดความเหมาะสมของเป้าหมายขององค์กรที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น และสามารถดำเนินงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายดังกล่าว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้อง

(Doing the right thing) องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมุ่งเน้นในห้วงการของตนเกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง เพื่อให้ห้วงการประสบความสำเร็จ

การจัดการขององค์กรธุรกิจต่างๆ สามารถสรุปความสำเร็จได้ (เนตตร์พัฒนา ยาวี ราช, 2556 : 369- 370) คือ

1) การจัดการอย่างมีคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ มีการลงทุนระยะยาวอย่างมีคุณค่า

2) สถานภาพทางการเงินมั่นคง มีความสามารถในการดึงดูดใจลูกค้าให้สนใจในผลิตภัณฑ์

3) คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

4) ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

5) นำเอาระบบจัดการ เช่น กรอบแนวคิด McKinsey 7S Framework มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน สำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านโครงสร้าง บุคลากร และทรัพยากร (Luecke, Richard. and Collis, David J. จักร ดิงศกัทธิย์, ผู้แปล. 2553 : 111-113) ซึ่งจะประสบผลสำเร็จได้ต้องเกิดจากความร่วมมือและแรงเสริมของโครงสร้างรวมถึงวิธีปฏิบัติงาน ที่เรียกว่า “การสอดคล้องและเหมาะสม (alignment)” โดยประกอบด้วยปัจจัยที่สอดคล้องและเหมาะสมกัน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ กลยุทธ์ กระบวนการ บุคลากร และลูกค้า ดังนั้นการสอดคล้องและเหมาะสม หมายถึง สภาวะที่โครงสร้างองค์กร ระบบการสนับสนุนต่างๆ กระบวนการภายใน ทักษะของบุคลากร ทรัพยากรทั้งปวง และสิ่งจูงใจต่างๆ ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับ บุคลากร สิ่งจูงใจ กิจกรรมสนับสนุน โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และภาวะผู้นำ

จึงเห็นได้ว่ากลยุทธ์มีบทบาทและความสำคัญต่อองค์กรมาก เป็นตัวขับเคลื่อนและช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีการริเริ่มต่างๆ และทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันอีกด้วย ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาถึงนโยบายและกลยุทธ์ซึ่งเป็นปัจจัยภายในของการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต ที่เป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนาท่าอากาศยานให้เติบโตและมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังได้ศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง ในการนำนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรไปดำเนินการและปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายของท่าอากาศยานภูเก็ต

1.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 139) ได้ระบุว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญของการปฏิบัติงานในองค์การ โดยอาศัยบุคลากรทุกฝ่ายในการทำงานอย่างมีคุณค่าเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมจะช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกรักในการทำงานที่ดีและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์ 2551 : 11) คือ การปรับปรุง และพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงาน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ระดับตัวบุคคล หน่วยงาน และองค์การ

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556: 143) คือ การสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ซึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาประเภทสมรรถนะของบุคลากร (Competency types) ด้วย สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (functional competency) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (กิ่งพร ทองใบ และคณะ 2554: 10-8) มีขั้นตอน คือ การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การ การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การพยากรณ์การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ เมื่อองค์การมีการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้ว ต้องมีการควบคุมทรัพยากรมนุษย์ (กิ่งพร ทองใบ และคณะ 2554: 4-72) เพื่อตรวจสอบว่าบุคลากรกำลังปฏิบัติงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ ซึ่งมีเทคนิคในการควบคุม เช่น เทคนิคการวิเคราะห์เชิงสถิติ (Statistical Analysis) พิจารณาได้จากสถิติ การหมุนเวียนเข้า-ออกจางาน (Turnover) การขาดงาน (Absenteeism) ระดับความพอใจในการทำงาน ฯลฯ แล้วแต่องค์การจะออกแบบเพื่อเก็บข้อมูลทางสถิติ เทคนิคการประเมินมูลค่าของมนุษย์เสมือนเป็นสินทรัพย์อย่างหนึ่ง (Human Asset Valuation) เทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เทคนิคการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Appraisals) การสำรวจทัศนคติ (Attitude Surveys)

วัฒนธรรม (Culture) และภาวะผู้นำ (Leadership) (Luecke, Richard. and Collis, David J. จักร ดิงศภัทย์, ผู้แปล. 2553 : 113-122) เป็นส่วนประกอบหนึ่งในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากเป็นแรงเสริมต่อกลยุทธ์ ซึ่งวัฒนธรรม หมายถึง ค่านิยม คุณค่า ธรรมเนียมปฏิบัติ และรูปแบบการดำเนินงานขององค์การ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของฝ่ายบริหารและพนักงานขององค์การ ซึ่งเป็นแบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์การที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน (สำนัก

พัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2555: 1-13 ; Luecke, Richard. and Collis, David J. จักร ดิงศกัทธิย์, ผู้แปล. 2553 : 124-126)

การสื่อสารผ่านผู้นำ โครงสร้าง วัฒนธรรมขององค์กร บุคลากรแล้ว สิ่งจูงใจ (incentive) (Luecke, Richard. and Collis, David J. จักร ดิงศกัทธิย์, ผู้แปล. 2553 : 115) เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินกลยุทธ์ของบุคลากร และอาจเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินกลยุทธ์โดยรวม หากไม่มีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมแล้ว พนักงานก็จะขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความล้มเหลวของการดำเนินกลยุทธ์ได้ และจากสภาวะแวดล้อมด้านการแข่งขัน ในปัจจุบัน (ธนชัย ยมจินดา 2555: 8-7) การลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) มีแนวโน้มที่ชัดเจนและเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ เพราะการเพิ่มความสำคัญที่ทรัพยากรมนุษย์มากกว่าสินทรัพย์ประจำ (Fixed Asset) จะช่วยทำให้องค์กรมีประสิทธิผลของกระบวนการดำเนินธุรกิจได้ เพราะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรมนุษย์ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทำให้ธุรกิจสร้างตัวแบบที่เหมาะสม (a fit model) กับสภาวะแวดล้อมได้

ดังนั้น การจัดการทุนมนุษย์นับเป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Human Capital Management: Sustainable Competitive Strategy) ตามที่ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล (2554) ได้นำเสนอบทความปริทัศน์ไว้ว่า ความสำคัญของทุนมนุษย์ต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบัน ได้รับความสนใจจากองค์กรต่างๆ การเข้าใจถึงการจัดการทุนมนุษย์ รวมถึงกระบวนการในการสร้างกลยุทธ์ทุนมนุษย์ จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยมีการเชื่อมโยงกับทฤษฎีด้านทุนมนุษย์ ที่องค์กรจะต้องทำการคัดเลือกทฤษฎีด้านทุนมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรแต่ละแห่งเอง เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ทุนมนุษย์ วิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ที่จะต้องถูกกำหนดขึ้นจากทฤษฎีด้านทุนมนุษย์ โดยลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีลักษณะข้อความที่แสดงถึงความสำเร็จที่ต้องการได้อย่างชัดเจน และองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ได้แก่ด้วยทีมบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ขับเคลื่อนผลลัพธ์ ตำแหน่งงานหลักที่มีความเป็นเลิศ และผลการปฏิบัติงานของแรงงาน เมื่อการจัดการทุนมนุษย์มีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรในด้านต่างๆ คือ ต้นทุนการดำเนินงาน (Operation Cost) ลดต่ำลง จากรายงานการปฏิบัติงานใน The McKinsey Quarterly พบว่า มูลค่าที่จับต้องไม่ได้ (Intangible value) ของบริษัทเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด และในธุรกิจที่เน้นแรงงาน (people-intensive business) การปรับปรุงอัตราผลิตผลของพนักงานเพียงเล็กน้อย ส่งผลต่อผลตอบแทนทางการเงินอย่างมาก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ประสบความสำเร็จและส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรยึดหลัก 4 ประการที่สำคัญ (ชูชัย สมितिไกร. 2556 : 10-12) คือ

1) การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต้องรักษา สนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาให้เป็นผู้ช่วยที่ผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมาย องค์กรจะต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และความต้องการของบุคลากร

2) การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร องค์กรจะต้องยึดถือว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นภาระหน้าที่ของหัวหน้างานและผู้บริหารทุกคน ไม่ใช่งานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงฝ่ายเดียว ต้องถือเป็นการกิจร่วมของทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

3) การทำงานในเชิงรุก การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์ปัญหาได้ล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริง ไม่ปล่อยให้เกิดปัญหาแล้วค่อยมาดำเนินการแก้ไข การคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารองค์กรจะต้องตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหลักส่วนหนึ่งของระบบการบริหารขององค์กร มีความสัมพันธ์กับระบบอื่นๆ รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย จึงต้องมีการคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

จึงเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพราะบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งหากมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีด้วยความเข้าใจในทุนมนุษย์ จะช่วยให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยในที่นี้ได้นำเอาเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาเป็นอีกปัจจัยภายในของการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และยังคงต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับองค์กร โดยจะกล่าวต่อไปในหัวข้อที่ 1.4 ต่อไป

1.4 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (กึ่งพร ทองใบ และคณะ 2554: 1-38) เป็นแรงผลักดันจากภายนอกองค์กร แต่สามารถส่งผลกระทบต่อศักยภาพและการจัดการองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable Factors) ผู้บริหารต้องคอยติดตามทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ในเรื่องของการเกิดโอกาส (Opportunity) หรืออุปสรรค (Threats) ต่อการดำเนินการขององค์กรอย่างไร เพื่อให้้องค์กรสามารถเตรียมการตอบสนองได้อย่างเหมาะสมทันทั่วทั้งที่

โดยองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

1.4.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่

1) แรงผลักดันทางด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Forces) เป็นสภาพที่เป็นกฎ ข้อบังคับที่มีผลต่อธุรกิจ เป็นความสัมพันธ์ทั่วไประหว่างธุรกิจกับรัฐบาล มีผลต่อข้อจำกัดและเป็นตัวกำหนดกิจกรรมขององค์กร สามารถส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานหรือสภาพแวดล้อมการดำเนินงานได้ด้วย เช่น นโยบายและเสถียรภาพของรัฐบาล กฎหมายการว่าจ้างแรงงาน ความปลอดภัยของพนักงาน ข้อระเบียบบังคับ สถาบันต่างๆ ของรัฐที่มีผลต่อประชาชนและองค์กร เป็นต้น ซึ่งรวมถึงสภาวะที่มีผลมาจากการดำเนินงานของรัฐบาลด้วย เช่น การซื้อและบริการของรัฐบาล การให้ความอุดหนุนและให้ความช่วยเหลือต่อธุรกิจ การเป็นคู่แข่งขั้นของธุรกิจ

2) แรงผลักดันทางเศรษฐกิจ (Economic Forces) เป็นแรงผลักดันที่เกี่ยวกับความสามารถในการจัดหาทรัพยากรขององค์กร แนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งสภาวะทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมผู้บริโภค การซื้อ การดำเนินงานธุรกิจอีกด้วย เช่น อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงาน รายได้ประชาชาติ วัฏจักรธุรกิจ สภาวะของสินเชื่อในตลาด นโยบายของรัฐบาล (ทั้งการเงินและการคลัง) รวมถึงผลกระทบจากสภาวะภายนอกประเทศ

3) แรงผลักดันทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Forces) เป็นแรงผลักดันที่เกี่ยวกับความเชื่อ คุณค่า ทักษะคิด ของแต่ละบุคคลในสังคม ที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างทางพฤติกรรมของแต่ละท้องถิ่น เป็นผลสะท้อนจากวัฒนธรรม การศึกษา ศาสนา สภาวะแวดล้อมอื่นๆ มักมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากการควบคุมและปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

4) แรงผลักดันทางด้านเทคโนโลยี (Technological Forces) ในปัจจุบันมีความสำคัญมากขึ้นทุกขณะ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) อิทธิพลจากการใช้อินเทอร์เน็ต (Internet) เพราะการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็วและตลอดเวลา มีผลกระทบต่อการดำเนินของธุรกิจ ได้แก่ องค์ความรู้ เทคนิคและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

อย่างลึกซึ้งในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการต่างๆ ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4.2 สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน หรือสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อองค์การและการดำเนินงานขององค์การได้มากกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป สามารถใช้แนวคิดของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ในการวิเคราะห์ด้วยตัวแบบ Porter's Model ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่ามีปัจจัยการแข่งขัน 5 ประการ ได้แก่ คู่แข่งขัน(Competitors) การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Customer Bargaining) อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (supplier Bargaining)

แต่เนื่องจาก ท่าอากาศยานภูเก็ต มีสภาพเป็นกิจการแบบรัฐวิสาหกิจ โดยมี บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นผู้บริหารท่าอากาศยานหลักของประเทศทั้ง 6 ท่าอากาศยาน ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ และท่าอากาศยานเชียงราย ซึ่งหากเปรียบเทียบภายในประเทศแล้ว สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานหรือสภาพแวดล้อมการดำเนินงานจะไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การมากกว่าสภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจากเป็นกิจการรัฐวิสาหกิจและกิจการกึ่งผูกขาด ทำให้ไม่มีการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นในประเทศ ผู้วิจัยจึงพิจารณาคัดเลือกเฉพาะปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาวะแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม สภาวะทางการเมือง และสภาวะแวดล้อมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถส่งผลต่อท่าอากาศยานภูเก็ตมาใช้ในแบบสอบถาม

2. แนวคิดการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งแนวคิดการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน สำหรับการดำเนินธุรกิจ สำหรับท่าอากาศยานออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การพัฒนางานองค์กร การพัฒนาอย่างยั่งยืน และการพัฒนาท่าอากาศยานอย่างยั่งยืน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การพัฒนางานองค์กร (Organizational Development)

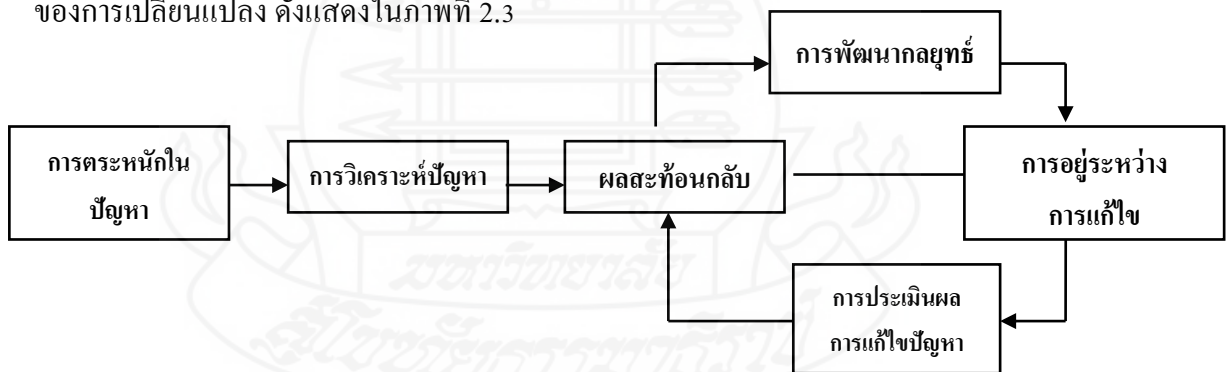
การพัฒนางานองค์กร (Burnes, 2004) เกิดจากแนวคิดของเคิร์ท เลวิน (ค.ศ. 1890-1947) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน-เยอรมัน ใน ค.ศ. 1946 และเริ่มมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายตั้งแต่ ค.ศ. 1960 โดยเป็นกระบวนการที่มีการวางแผนและขั้นตอนการพัฒนาจากนโยบายและกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เมื่อพบว่าการดำเนินงานขององค์กรมีจุดบกพร่องหรือการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ได้ถ่ายทอดมายังพนักงานในทุกระดับเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินการ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์กรมีการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เทคนิคสำหรับการพัฒนางานองค์กร (เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2556 : 322) มีหลายแบบ ได้แก่ เทคนิคการฝึกอบรมแบบ (T-Group) หรือ (Sensitivity Training) การฝึกอบรมแบบตาข่าย (Grid Training) การสำรวจข้อมูลป้อนกลับ (Survey – Feedback) การให้คำแนะนำปรึกษา (Process Consultation) การใช้อีกร์การที่สาม (Third-party Peacemaking) การสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นต้น

การพัฒนางานองค์กร (เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2556 : 321) คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน (Planned Change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการผลักดันสนับสนุน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมีจุดประสงค์ของการพัฒนางานองค์กร (วิเชียร วิทญ์อุดม, 2550 : 2-7) แบ่งออกเป็น 3 ประการคือ ประการแรก การพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับความพยายามที่วางแผนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประการที่สอง การพัฒนาองค์กรจะสนใจเฉพาะในเรื่องของการปรับปรุงองค์กร ซึ่งจะไม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเฉพาะในเรื่องของการปรับปรุงองค์กร และไม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงแบบองค์กรด้านอื่นๆ ที่ได้รับแรงกดดันจากภายนอกองค์กรหรือเป็นการเข้ามาดำเนินการเพื่อประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ประการที่สาม การวางแผนปรับปรุงองค์กรต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้ทางด้านสังคมศาสตร์ เช่น พฤติกรรมองค์กร จิตวิทยา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา และความสัมพันธ์กับสาขาของการศึกษาอื่นๆ

จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนางานองค์กรเป็นการประยุกต์และดึงความรู้และการปฏิบัติการต่างๆ รวมถึงความคิดย่อยๆ และแนวทางการศึกษาแบบกว้าง เช่น กลยุทธ์ มีความเกี่ยวข้องกับการ

วางแผน เพื่อการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาในองค์กร กลยุทธ์ต้องมีความยืดหยุ่น ให้มีการปรับเปลี่ยนไปตามข้อมูลใหม่ๆ ทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงประสิทธิภาพ คือ องค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีการปฏิบัติงานที่มีความสามารถสูง มีผลตอบแทนทางการเงินที่ดี คุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการมีผลผลิตที่สูง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่สูง การปฏิบัติงานขององค์กรตอบสนองความต้องการกลุ่มคนภายนอกด้วย เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ และหน่วยงานรัฐบาล ยิ่งไปกว่านั้นต้องสามารถดึงดูดและชักจูงใจแก่พนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงผู้ที่ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ให้อยู่และเต็มใจปฏิบัติงานให้กับองค์กรนานที่สุดเท่าที่จะทำได้จะมีความสามารถแก้ไขปัญหาของตนเองได้ และมุ่งเน้นให้ความสนใจ แต่ละหน่วยงานต่างก็ต้องการ ได้รับความสำเร็จในเป้าหมายที่สำคัญ ช่วย ให้สมาชิกขององค์กรได้รับทักษะและความรู้ที่จำเป็นนำไปสู่กิจกรรมเหล่านั้น และการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

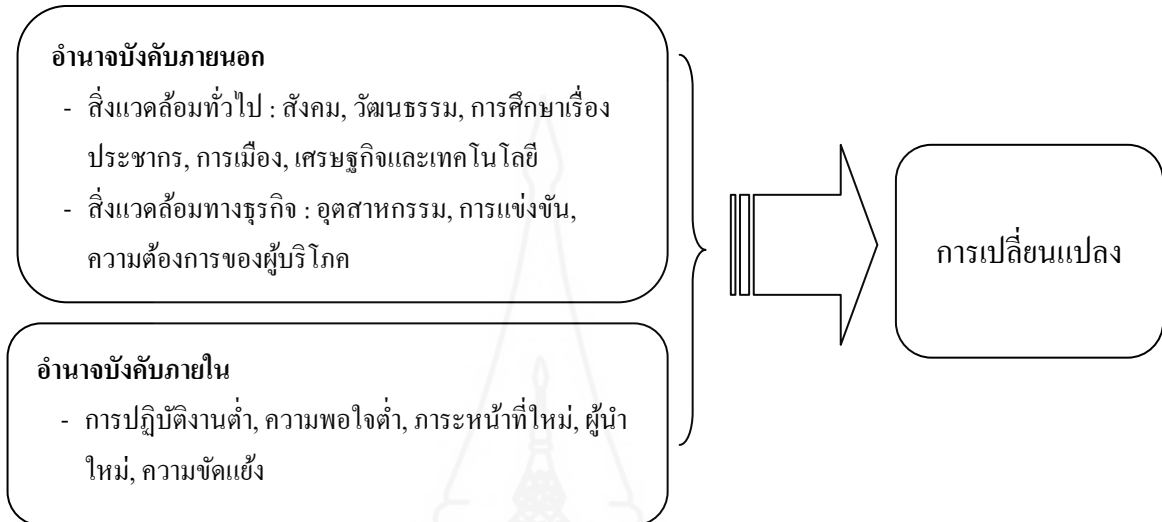
เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 322) ได้อธิบายถึงกระบวนการพัฒนาองค์กร (The organization Development Process) เริ่มจากการตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้นของ และการพยายามวิเคราะห์ปัญหา การวินิจฉัยว่าปัญหานั้นเกิดจากสาเหตุใด แล้วจึงทำการพัฒนากลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยมีการประเมินหรือการวัดผล เพื่อทราบผลสะท้อนกลับของการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงกระบวนการพัฒนาองค์กร

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 322)

วิเชียร วิทยอุคม (2550 : 25-26) อธิบายให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเป็นวัฏจักรของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดมาจากปัจจัยภายนอกองค์การและปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ที่มา : วิเชียร วิทยอุคม (2550 : 29)

1) อำนาจบังคับภายนอก (External Forces) การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ ไป เช่น วัฒนธรรม สังคม หรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง บ่อยครั้งที่มีการทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงประชากรในด้านกำลังแรงงานขององค์การ และแบบอย่างพื้นฐานความต้องการของลูกค้าที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทางซีกโลกตะวันตก สามารถกดดันองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสินค้าที่รักษาสภาพสิ่งแวดล้อม จึงเกิดการแข่งขันกัน ไม่เพียงแต่การประชาสัมพันธ์สร้างภาพพจน์ว่ารักษาสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังต้องผลิตสินค้าที่รักษาสิ่งแวดล้อมด้วย หรือการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง ได้แก่ รัฐบาลเปลี่ยนกฎหมายแรงงาน กฎระเบียบทางการเงิน ก็มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน เป็นต้น ซึ่งอำนาจบังคับภายนอก หรือสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) (กึ่งพร ทองใบ และคณะ 2554 : 1-40) เป็นปัจจัยที่องค์การไม่สามารถที่จะควบคุมได้

2) อำนาจบังคับภายใน (Internal Forces) องค์การต้องมีการเตรียมใช้อำนาจภายในสำหรับการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าอำนาจบังคับภายในสำหรับการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับอำนาจบังคับภายนอก แต่ก็สามารถพิจารณาแยกออกจากกันได้ สิ่งหนึ่งของอำนาจบังคับ

ภายในคือการที่มีการปฏิบัติงานที่ตกต่ำ ในรูปของคุณภาพต่ำหรือไม่มีประสิทธิภาพ ยอดขายลดลง ลูกค้านำหนี และองค์การสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้คู่แข่ง ก็นำไปสู่ความต้องการการเปลี่ยนแปลง หรือความพอใจของพนักงานต่ำ ทำให้มีการโยกย้ายงาน หรือขาดงานสูง ความขัดแย้งภายในเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดการกดดันภายในที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้จัดการและลูกจ้างต้องร่วมมือกันทำงานทั้งหมดเป็นทีม จึงจะสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อเปิดช่องว่างของการปฏิบัติของความแตกต่างระหว่างการคาดหวังกับการปฏิบัติอย่างแท้จริงได้ ซึ่งอำนาจภายในหรือสิ่งแวดล้อมภายในขององค์การ (Internal Environment) (กึ่งพร ทองใบ และคณะ 2554 : 1-41) เป็นสภาพแวดล้อมที่องค์การสามารถควบคุมได้ โดยการควบคุมผ่าน ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร พนักงาน และวัฒนธรรมองค์การ

2.2 การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)

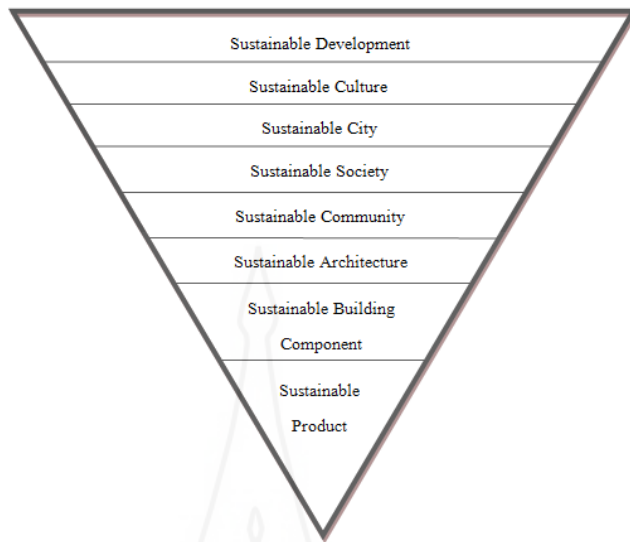
บาเบียร์ (Barbier, 1987) ได้เสนอว่า การพัฒนาแบบยั่งยืนเป็นรูปแบบการพัฒนาที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของระบบ 3 ระบบ คือ ระบบทางชีววิทยา ระบบเศรษฐกิจและระบบสังคม โดยที่แต่ละระบบสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายได้ ดังนี้

1) เป้าหมายของระบบชีววิทยา คือ ความสามารถในการให้ผลผลิตทางชีวภาพ จากการนำมาสู่ความหลากหลายทางพันธุกรรม ความสามารถในการกลับคืนสู่สมดุลในกรณีที่ถูกรบกวนหรือถูกใช้ไป

2) เป้าหมายของระบบเศรษฐกิจ คือ มีสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น จากการนำมาสู่การได้รับความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างเพียงพอ ส่งเสริมให้เกิดการทำเทียมกัน

3) เป้าหมายของระบบสังคม คือ ความเป็นธรรมในสังคม และมีส่วนร่วมจากผู้คนต่างๆ ในสังคม จากการนำมาสู่ความหลากหลายในวัฒนธรรมที่มีสถาบันทางสังคมที่ยั่งยืนยาวนาน

จากข้อมูลของการเคหะแห่งชาติร่วมมือกับองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศญี่ปุ่น (JICA) นั้น พบว่า การพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศญี่ปุ่น ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืนหลังจากสงครามโลกครั้งที่สองอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดสถาบันยุทธศาสตร์ทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ดังแสดงในภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นว่า ประเทศญี่ปุ่นได้กำหนดแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนเน้นให้เกิดสมดุลระหว่างสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

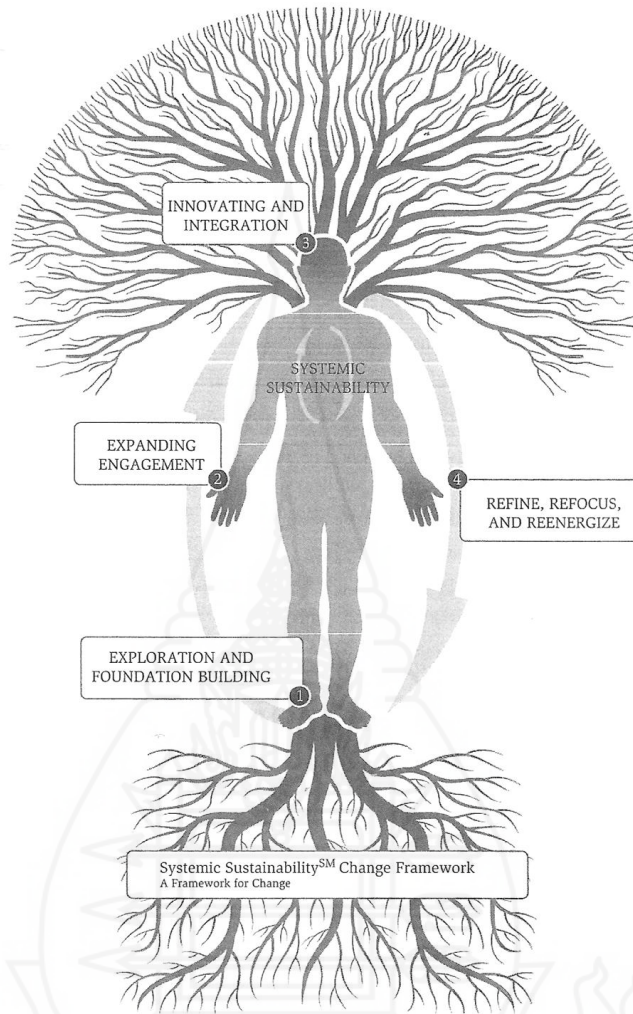


ภาพที่ 2.5 แสดงสถาปัตยกรรมความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

ที่มา : การเคหะแห่งชาติและJICA (2007: ออนไลน์)

Amodeo and Kieth Cox (2010) ได้บรรยายการพัฒนาอย่างยั่งยืนในบทความ Systemic Sustainability SM Moving Sustainability from Ideas to Action โดยรวบรวมข้อมูลจากบริษัทชั้นนำในเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น Interface, Inc., The Body Shop, 3M, ShoreBank, Seventh Generation, Green Mountain Coffee Roasters, Honest Tea, Trillim Asset Management, Organic Valley Farms, Calvert Group, Wild Oats, White Dog Café, Church & Dwight Company, Inc. เป็นต้น

วิธีการพัฒนาองค์กร คือ การพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เป็นระบบ จะนำความยั่งยืนที่ได้จากความคิดไปสู่การกระทำ ผลจากการดำเนินการก่อให้เกิด ชื่อเสียงขององค์กรที่เพิ่มขึ้น การลดต้นทุนควบคู่กับการเพิ่มการผลิต ความสามารถในการแข่งขัน และการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร มีกรอบงานการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นระบบ แบ่งได้เป็น 4 ช่วงระยะเวลา ดังแสดงในภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แสดงกรอบงานการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นระบบ

ที่มา : Amodeo and Cox. 2010 Cited in Rothwell, et al. (2010: 413)

1) ระยะเวลาหนึ่ง ระยะการสำรวจและการสร้างรากฐาน (*Exploration and foundation building*) เป็นส่วนแรกของการมีส่วนร่วมในการตอบคำถามที่ต้องใช้ในการดำเนินการที่ยั่งยืน เป็นการค้นหาจิตวิญญาณแก่นขององค์กร มีความเกี่ยวข้องกับรายละเอียด เช่น สิ่งที่ต้องรู้เกี่ยวกับความยั่งยืน สถานะขององค์กรขณะนี้อยู่ตรงไหน องค์กรสามารถทำให้เกิดความแตกต่างและมีความพร้อมในการดำเนินการหรือไม่ ขั้นตอนต่อไปขององค์กรคืออะไร กิจกรรมที่เริ่มต้นเป็นการสะท้อนผลเชิงลึกและการเริ่มต้นที่แท้จริงของกระบวนการเปลี่ยนแปลง “ความตั้ง

เครียดที่สร้างสรรค์ (Creative tension)” เป็นตัวการที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความขาดแคลน ความมุ่งมั่นที่รุนแรง ความกล้า และการอุทิศเสียสละ ทำให้ประสบความสำเร็จที่รวดเร็วกว่า ได้ การพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงกลายมาเป็นแนวทางใหม่ที่ ที่ผู้คนให้ความสนใจติดตาม เปรียบเสมือน “เรื่องที่คุณคนติดตามมากที่สุด (Flavor of the month)” ตัวอย่างกิจกรรมที่ใช้ในการอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ เช่น การประเมินผล การพัฒนาวิสัยทัศน์/พันธกิจ ผลตอบกลับแบบ 360 องศา การเรียนรู้การบริการ การเรียนรู้จากประสบการณ์ภายนอก การฝึก การให้คำปรึกษา และการเรียนรู้เชิงลึกอื่นๆ

2) *ระยะที่สอง ระยะการขยายพันธสัญญา (Expanding Engagement)* จะมีความเกี่ยวข้องกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสร้างพื้นที่และบริบทเพื่อให้เกิดสิ่งที่มีความหมายขึ้น ด้วยการนำเอาความคิดเห็นที่แตกต่างกันมารวมกัน การสามัคคีทำงานร่วมกันให้เกิดความคล่องตัว การทำงานกับความขัดแย้ง และการอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินกระบวนการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีความต้องการ คือ การสร้างให้เกิดวงกว้างขึ้น การเชื่อมต่อของผู้มีส่วนได้เสียเชิงลึก ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมไปถึงผลิตภัณฑ์/ การบริการ พันธมิตรคู่ค้า หรือแม้แต่กล่องคำแนะนำที่ให้พนักงานเขียนแนะนำ ซึ่งจะพบในกระแสหลักของโลกธุรกิจ ในช่วงระยะนี้ องค์กรจะเริ่มดำเนินการอย่างยั่งยืนจากความคิดไปยังการกระทำที่จะนิยามตามแต่ละแนวทางเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของแต่ละองค์กร โดยมีตัวอย่างคำถาม เช่น อะไรที่องค์กรต้องการจะเรียนรู้ผู้อื่นที่ต้องเกี่ยวข้องในเรื่องนี้มีใครอีกบ้าง พฤติกรรมอะไรที่จะต้องถูกนิยามในแนวทางขององค์กรและวัดผลความสำเร็จอย่างไร องค์กรจะสื่อสารแนวทางขององค์กรให้ผู้มีส่วนได้เสียภายในรับรู้ได้อย่างไร ระยะเวลาานเท่าใดที่องค์กรต้องเตรียมการดำเนินการ

3) *ระยะที่สาม ระยะนวัตกรรมและการบูรณาการ (Innovating and Integration)* การพัฒนาอย่างยั่งยืนจะไม่เติบโต หากถูกตั้งไว้เป็นเพียงกลยุทธ์โดดเดี่ยว (a stand-alone strategy) หรือโปรแกรมที่ถูกจำกัดโดยทีมงานหลักเพียงทีมงานเดียว (program confined to the domain of a single staff group) การพัฒนาอย่างยั่งยืนจะต้องถูกปรับ บูรณาการ และเป็นลักษณะเชิงสถาบันเข้าไปในระบบขององค์กรรวมถึงกระบวนการ ดังนั้นจะมีคำถามหลักๆ คือ องค์กรจะเริ่มต้นที่ไหน จะเร่งกระบวนการผ่านการเรียนรู้องค์กรอย่างไร จะขยายการสื่อสารขององค์กรอย่างไรไปยังผู้มีส่วนได้เสียภายนอก องค์กรจะให้รางวัล และฉลองความสำเร็จอย่างต่อเนื่องอย่างไร แต่อย่างไรก็ตาม ความจริงที่ว่าดำเนินการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้น มีหลายเส้นทางบ้างก็สำเร็จ บ้างก็ไม่สำเร็จ ดังนั้นหากมีการสนทนาพูดคุยหรือกันในระดับกลุ่มใหญ่แบบองค์กรรวม “การทดลองในระดับท้องถิ่น (local experiments)” จะทำให้ทราบถึงประสบการณ์ในการแก้ปัญหาของแต่ละองค์กร ความต้องการทางด้านเทคนิคเพื่อให้บรรลุผล

ในทางปฏิบัตินำมาซึ่งการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ได้แก่ โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ การปฏิบัติทางธุรกิจใหม่ ด้วยการใส่วัตถุประสงค์ที่จะประกาศการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรเข้ากับวัฒนธรรมที่จะกลายมาเป็น “ความเป็นสีเขียว (Green)” มากขึ้น หนทางของนวัตกรรมการแก้ปัญหาและการบูรณาการการพัฒนาอย่างยั่งยืนเข้าไปในหัวใจและจิตวิญญาณขององค์กรที่ทิ้งใช้เวลานาน และเต็มไปด้วยอุปสรรคมากมาย ความผิดพลาด ความขัดแย้ง ความไม่แน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานที่มีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างมากมายหลายชั้น เช่นเดียวกับหน่วยงานราชการ (bureaucracy creep) อันเป็นอุปสรรคที่มักจะทำให้องค์กรกลับไปพึ่งประเพณีแบบเดิมในการคิดและการจัดการบริษัท (เช่น การสั่งการและการควบคุม) ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ผู้มีส่วนได้เสียทุกคนยังต้องระมัดระวังเกี่ยวกับการติดตามและการดำเนินงานกระบวนการต่างๆ ต้องร่วมกันสร้างและแบ่งปันการเรียนรู้ การรักษาขวัญกำลังใจของการค้นพบ แม้กระทั่งเมื่อดำเนินการได้อย่างเรียบร้อยแล้วก็ตาม

4) *ระยะที่สี่ การปรับแต่ง การตั้งจุดมุ่งหมายใหม่ และการเติมพลังชีวิต (Refine, Refocus and Reenergize)* เมื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนเป็นรากฐานแล้ว การเปลี่ยนแปลงที่กว้างขึ้นการดำเนินไปเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะเติบโตขึ้น การขยายขยายผลิตภัณฑ์ทางความคิดใหม่และนวัตกรรม ผู้นำจะเริ่มตระหนักอย่างรวดเร็วว่าการก้าวผ่านเส้นชัยในการแข่งขันของการพัฒนาอย่างยั่งยืนไม่เคยเกิดขึ้นจริง พวกเขาจะยอมรับความจริงนั้นเพราะองค์กรเป็นเพียงการทดลองทางธุรกิจ/สังคมที่ยังอยู่ในความคืบหน้าที่ต้องให้ความสนใจ ความพยายาม และการบำรุงรักษาในระยะยาว โดยมีกรอบงานงานการเปลี่ยนแปลงเพื่อการยั่งยืนตามคำถามที่ว่า องค์กรจะ Refine, Refocus, expand และรักษาคุณค่าของการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้ต่อเนื่องต่อไปอย่างไร และองค์กรจะรู้ได้อย่างไรว่าประสบความสำเร็จหรือไม่?

กรอบงานนี้จะเป็นแผนภูมิสำหรับการดำเนินการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป เป็นตัวขับเคลื่อนขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงระบบ ทฤษฎีความซับซ้อน (complexity theory) การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) และความมุ่งมั่นส่วนตัว (personal commitment) ซึ่งในทางปฏิบัติจะเน้นในวิสัยทัศน์ของคนกลุ่มใหญ่และการวางแผนกลยุทธ์ นวัตกรรม การสร้างทีมงาน และการการนำในเรื่องเกี่ยวกับการแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการสีเขียวแบบใหม่อย่างไร การปรับปรุงการวัดและรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน การจัดการสภาพแวดล้อมห่วงโซ่อุปทาน

2.3 การพัฒนาท่าอากาศยานอย่างยั่งยืน (Airport Sustainability)

2.3.1 แนวคิดจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน

ผลจากการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากเทคโนโลยีการบิน และจำนวนผู้โดยสาร จึงได้มีแนวคิดในการพัฒนาการบริหารและจัดการธุรกิจของท่าอากาศยาน ให้สามารถลดผลกระทบต่อสภาพสิ่งแวดล้อม และให้ท่าอากาศยานสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล World Economic Forum April 2012 (2012: 5) ได้กล่าวถึงรายละเอียดและการกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมการบินที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในเรื่องการปรับปรุงอากาศยานและการดำเนินงานของท่าอากาศยาน การจัดการจราจร การออกแบบอากาศยานและวัสดุ และการใช้เชื้อเพลิง biofuels เพื่อลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน

นอกจากนี้องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization –ICAO) เป็นทบวงการชำนัญพิเศษ (Specialized Agency) แห่งสหประชาชาติจัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ.2487 มีสำนักงานใหญ่ อยู่ที่เมืองมอนทรีออล ประเทศแคนาดา และสำนักงานภูมิภาค 7 สาขา ซึ่ง 1 ในนั้น คือ สาขาประจำภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก ตั้งอยู่ ณ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย (พลวิทย์ หิรัญวัฒน์ศิริ, 2556:1-2) ICAO ได้ตระหนักถึงความยั่งยืนในการอภิปรายในงานประชุม RIO +20 จึงได้กำหนดแนวทางเกี่ยวกับการบินและอนาคตที่ยั่งยืนไว้ อาทิ พลังงานที่ยั่งยืน ระบบขนส่งที่ยั่งยืน การกำจัดความยากจน และเป้าหมายที่จะพัฒนาเพื่อความยั่งยืน โดยจะต้องรักษาสมดุลระหว่าง 3 เสา คือ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม (ICAO, 2556: 1-13) ซึ่งขณะนี้ ICAO ได้มุ่งเน้นไปยัง 4 เรื่องใหญ่ๆ (ICAO. 2012 : ออนไลน์) เพื่อแก้ไขปัญหาการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของการบิน แผนการทำงานของรัฐ เชื้อเพลิงทางเลือกที่ยั่งยืน การประเมินจากตัววัดในตลาด (Market-based Measures (MBMs)) และจุดมุ่งหมายในระดับโลก ซึ่งจะเป็นการทำให้การขนส่งทางอากาศเติบโตได้โดยสิ่งแวดล้อมมีสภาพยั่งยืน ในขณะที่การเดินทางทางอากาศสามารถดำเนินไปได้อย่างอิสระ บทบาทของการบินในการอภิปราย Rio +20 นั้น มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในประเด็นวิกฤตต่างๆ เช่น ความยั่งยืนของเมือง การเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติอาชีพร การกำจัดความยากจน การเงิน และพลังงาน ซึ่ง ICAO มีส่วนสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระบบเศรษฐกิจ กิจกรรมในวาระการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ ICAO ได้แก่ เสาสังคมและเศรษฐกิจ เสาสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีและการดำเนินงาน นโยบายการประสานงานระหว่างประเทศ แผนการปฏิบัติของรัฐ เชื้อเพลิงทางเลือกอย่างยั่งยืน การใช้การวัดผลแบบ Market-Based Measures (MBMs) ผ่านการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น ในหน่วยงานของ UN (UNFCCC, WMO, IMO, IPCC, WHO, EMG) กับกลุ่มอุตสาหกรรม (ATAG, ACI, CANSO, IATA, ICCAIA) และหน่วยงานที่ไม่ใช่ภาครัฐ (ICSA, CEAP, ICSA , NGO)

สำนักงานบริหารการบินแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration – FAA) ได้ให้กรอบของการพัฒนาท่าอากาศยานอย่างยั่งยืน (Airport Sustainability) ผ่านการดำเนินการความยั่งยืน ได้แก่ การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การรักษา ระดับและเสถียรภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจ การบรรลุ “กระบวนการทางสังคม” เป็นการกระทำที่ ให้แน่ใจว่าองค์การบรรลุเป้าหมายแล้ว ซึ่งมันคงด้วยความต้องการและคุณค่าของสังคมท้องถิ่น ดัง แสดงในภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 ภาพแสดงปัจจัยการพัฒนาท่าอากาศยานอย่างยั่งยืนของ FAA

ที่มา : (FAA. Online)

สำหรับวัตถุประสงค์ของแผนการความยั่งยืนของท่าอากาศยานที่กำหนด

โดย FAA คือ

- 1) การทำให้ความยั่งยืนเป็นวัตถุประสงค์หลัก
- 2) การระดมทุนแก่ท่าอากาศยานทั่วประเทศ เพื่อพัฒนาเอกสารแผนการ พัฒนาอย่างยั่งยืนที่ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ ได้แก่ แผนแม่บทการพัฒนาอย่างยั่งยืน และแผนการ พัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยาน รวมถึงการริเริ่มเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

3) การบรรลุผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

4) การบูรณาการชุมชนท้องถิ่นให้มีคุณภาพสูงขึ้น

โดยแผนแม่บทการพัฒนาอย่างยั่งยืนเน้นให้ความสำคัญในการบูรณาการ การพัฒนาอย่างยั่งยืนเข้าไปในแผนระยะยาวของท่าอากาศยาน ส่วนแผนการจัดการอย่างยั่งยืนเป็น เอกสารเดี่ยว (Stand Alone Document) เอกสารทั้ง 2 มีวัตถุประสงค์หลักที่จะบรรลุคล้ายกัน ใช้เป็น พื้นฐานของการประเมินทรัพยากรสิ่งแวดล้อม และสังคมรอบข้างเพื่อระบุวัตถุประสงค์การพัฒนา อย่างยั่งยืน

Deloitte (2008) บริษัทที่ปรึกษา ได้เขียนบทความ Aviation & sustainability ซึ่งเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบินว่า สายการบินได้ถูกกดดัน ในเรื่อง "การพัฒนาอย่างยั่งยืน" เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ต้องเสียภาษีและได้ผลกระทบตามข้อตกลงใด ๆ ในปัจจุบันปริมาณการขนส่งทางอากาศที่เพิ่มมากขึ้นทุกปี ในขณะที่จำนวนผู้โดยสารเพิ่มมากขึ้น หากยังไม่มีการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและเป็นเช่นนี้ต่อไปสายการบินจะเป็นตัวการใหญ่ที่ทำให้เกิดภาวะโลกร้อน ในปี 2020 ผู้บริหารสายการบินมีความกระตือรือร้นที่จะเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาวผ่าน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ ระเบียบปฏิบัติ อุตสาหกรรม การดำเนินงาน เป็นการกระทำในระยะสั้น ขั้นตอนการดำเนินงานที่ปรับใช้โดยด่วน เช่น การขับเคลื่อน 1 เครื่องยนต์ : ลดการเผาผลาญเชื้อเพลิงด้วยการใช้เพียง 1 เครื่องยนต์ การดับเครื่องระหว่างล่าช้า : เช่นการต่อคิวบนทางขับ หรือการหยุดนิ่งบนทางวิ่ง การวัดที่ถี่ขึ้นและการลดน้ำหนัก : การบรรทุกน้ำหนักที่มากจะเผาผลาญเชื้อเพลิงมาก สายการบินต้องคอยจัดการลดน้ำหนักการสำรองอาหาร ฯลฯ แต่การกำหนดมาตรการและการพัฒนาเพื่อเพื่อความยั่งยืน ต่างๆ นั้น มีอุปสรรค ดังต่อไปนี้ อุปสรรคด้านกฎระเบียบข้อปฏิบัติ อุปสรรคทางเทคนิคเครื่องยนต์ วิธีการแก้ไขปัญหาจะถูกระงับไว้ในกลยุทธ์ : โดย Deloitte ได้ระบุว่ากลยุทธ์ทางเทคโนโลยียุคถัดไปจะเป็นที่ต้องการ เพื่อที่จะไล่ตามกลยุทธ์ในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ได้มีการนำแนวคิดอื่น “อากาศยานแบบเจ็บบ” ด้วยรูปร่างตามหลักอากาศพลศาสตร์ และติดตั้งตัวเครื่องยนต์ด้านบน การออกแบบอากาศยานแบบเจ็บบ จะช่วยเกี่ยวกับการลดการปล่อยก๊าซนี้อาจจะใกล้ความสำเร็จที่มุ่งมั่นเรื่อง “การบินปล่อยก๊าซเป็น 0 ใน 50 ปี” เสนอโดย IATA’s Giovanni Bisignani ด้วยการร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง นักวิทยาศาสตร์และหน่วยงานที่กำกับดูแลการบิน แนวคิดนี้อาจเป็นก้าวแรกที่ยิ่งใหญ่ไปยังหนทางที่ถูกต้อง อย่างไรก็ตามข้อเสนอนี้ของ IATA นี้คือสำหรับ 50 ปีถัดไป และยังมีหลายเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ถูกนำเสนอ นั่นคือการก้าวกระโดดทางเทคโนโลยีที่มากกว่าการปรับปรุง เชื้อเพลิง/เครื่องยนต์ ในแง่ของธุรกิจจะยิ่งยากลำบากหากไม่ได้รับการตอบสนองอุปสงค์และการสนับสนุนของผู้กำกับดูแล ซึ่งมีความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาการปล่อยก๊าซของการบิน แบบจำลองที่ง่าย สมมติให้อยู่ในรูปของ X% ในการลดการปล่อยก๊าซด้วยการระงับที่ ด้วยการคิดค่าปรับและค่าธรรมเนียมภาคพื้นหากไม่ปฏิบัติตาม นี้จะทำให้สายการบินมุ่งมั่นไปยังการเป็น “มิตรกับสิ่งแวดล้อม” และจะเริ่มสร้างความต้องการสำหรับเชื้อเพลิงชีวภาพในอนาคต นี้ก็จะเป็นการช่วยทำให้ภาครัฐอันเป็นส่วนสำคัญสำหรับการวิจัยและการผลิต (เช่น USA สำหรับไบโอดีเซล EU สำหรับแอร์บัส) ที่จะสนับสนุนการลงทุนของเอกชนในการวิจัย/ออกแบบ/สร้าง/ทดสอบ ผลิตภัณฑ์ จากที่กล่าวมาทั้งหมดการเป็น “First Mover” เพื่อการเป็น “มิตรต่อสิ่งแวดล้อม” นั้น เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา และต้องอาศัยความ

ร่วมมือระหว่างรัฐบาล สายการบิน ภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อหาข้อตกลงในเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

2.3.2 ท่าอากาศยาน Hartsfield Jackson Atlanta International Airport (2011)

มีการจัดทำแผนการจัดการอย่างยั่งยืน (Sustainable Management Plan – SMP) โดยมุ่งเน้นไปที่สังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ลักษณะการเติบโต และการบำรุงรักษาอย่างยั่งยืน โดยแบ่งเป็นหลักการดังนี้

1) เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (Economy Stability) ประกอบด้วย การจัดลำดับความสำคัญการลงทุนในอนาคตขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจและค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการเป็นเจ้าของ และการรักษาความมั่นคงทางการเงินของท่าอากาศยานผ่านวิธีการเชิงรุกและการควบคุมค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ

2) เสถียรภาพทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) ให้ความสำคัญในการระบุและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานท่าอากาศยาน บนขอบเขตการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม และการบูรณาการความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมเข้ากับกระบวนการตัดสินใจ

3) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) มุ่งเน้น ความใส่ใจในการทำงานร่วมกับสังคมโดยรอบ มีการให้ผู้มีส่วนได้เสียได้มีส่วนร่วม และการให้การสนับสนุนส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานของคน

2.3.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยาน Newton City-County Airport (EWK) (2013)

EKW มีคณะกรรมการที่ปรึกษาแผนแม่บทของท่าอากาศยาน (PAC) ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท หน่วยงานสาธารณะ คณะทำงานของเมืองและผู้ใช้งานท่าอากาศยาน ได้จัดทำแผนสำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เหมาะสมกับท่าอากาศยาน โดยเป้าหมายหลักดังนี้

- 1) ผู้นำด้านการปฏิบัติการนามบินอย่างยั่งยืน
- 2) การรักษาความสมดุลของปัจจุบันและความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในอนาคต

3) การคาดการณ์และใช้ประโยชน์จากการที่เกิดขึ้นใหม่ทางเศรษฐกิจ แนวโน้มด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมเทคโนโลยี

4) การใช้ประโยชน์จากแหล่งเงินทุนที่มีศักยภาพ

5) การสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจด้านบวกพร้อมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คู่ค้าทางธุรกิจ โรงเรียนในท้องถิ่นและกลุ่มพลเมือง

นอกจากนี้ได้กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานภายใต้หมวดหมู่นี้ การบริหารจัดการ (Administration) การจัดการน้ำฝน (Stormwater Management) ประสิทธิภาพการใช้น้ำ (Water Efficiency) การขนส่งภาคพื้นดิน (Ground Transportation) การใช้ที่ดิน (Land Use) ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน (Energy Efficiency) การปฏิบัติการและการบำรุงรักษา (Operations and Maintenance) การก่อสร้าง (Construction) ชุมชน (Community Outreach)

2.3.4 การทำอากาศยานนครแนชวิลล์ (Metropolitan Nashville Airport Authority -MNA) (2012)

MNA ได้นิยามการพัฒนาอย่างยั่งยืนใหม่ หมายถึงคุณค่าและหลักเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จขององค์กรโดยการใช้ Triple Bottom Line (McDonough and Braungart. สุภาภรณ์ กาญจนวีระโยธิน, ผู้แปล. 2555 : 171) ซึ่งเป็นแนวโน้มใหม่ในการดำเนินธุรกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการสร้างสมดุลจากมุมมองความสำคัญ 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม ทำให้การทำอากาศยานนครแนชวิลล์ได้มุ่งเน้นวิธีการแบบองค์รวมเพื่อจัดการทำอากาศยานให้มีศักยภาพทางเศรษฐกิจ (Economic viability) ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ (Operational efficiency) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural resource conservation) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) (EONS) โดยมีหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ

1) การตระหนักถึงการแก้ปัญหาสิ่งที่เกี่ยวข้องไม่เพียงแต่ในเรื่องค่าใช้จ่าย ต้องประเมินถึงโครงการหรือกิจกรรมบนพื้นฐานของสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เกี่ยวข้องกับการกระตุ้นนวัตกรรมที่ลดต้นทุนตลอดอายุของโครงการให้มากที่สุด

2) การพัฒนาทำอากาศยานอย่างยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจมีทั้งผลประโยชน์ในทันทีและในระยะยาวซึ่งสามารถถูกวัดและจัดการอย่างสม่ำเสมอ

3) การนำเสนอรางวัล ผลประโยชน์บางอย่างของการริเริ่มการพัฒนาอย่างยั่งยืนสามารถนำไปสาธิตให้กับทำอากาศยานอื่นทั่วทั้งโลกได้ รวมถึง การปรับปรุงประสบการณ์ของผู้โดยสาร

4) การใช้งานสินทรัพย์ให้ดีขึ้น การลดต้นทุนการพัฒนาหรือการปฏิบัติการ และการบำรุงรักษา ลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม การอนุญาต/ อนุมัติสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสิ่งแวดล้อม

5) การปรับปรุงความสัมพันธ์กับชุมชนรอบข้าง

6) การเพิ่มประสิทธิภาพของเศรษฐกิจในภูมิภาค

7) การสร้างสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่น่าทำงาน

8) การลงทุนที่อำนวยความสะดวกในการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน โดยมีกระบวนการพัฒนาอย่างยั่งยืนคือ การดำเนินการเป็นเลิศ (Performance Excellence) การจัดการความเสี่ยง

ขององค์กร (Enterprise Risk Management - ERM) ระบบการจัดการความปลอดภัย (Safety Management System –SMS) แผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning – ERP) แผนการลดความสูญเสียโดย Lean Six Sigma –LSS ระบบการจัดการคุณภาพ (Quality Management System –QMS) และ การจัดการกระบวนการทางเศรษฐกิจ (Business Process Management – BPM)

2.3.5 ท่าอากาศยาน Ithaca Tompkins Regional Airport (ITH) (2012)

ITH มีแผนแม่บทด้านการจัดการอย่างยั่งยืน โดยเป้าหมายสูงสุด คือการกำหนดขอบเขต ชนิด และระยะเวลาของการพัฒนาที่จำเป็นในการอำนวยความสะดวกที่มีอยู่และความต้องการในอนาคตในลักษณะที่ยั่งยืน ผ่านแผน 3 ระยะ คือ แผนระยะสั้น (2010-2014) แผนระยะกลาง (2015-2019) และแผนระยะยาว (2020-2029) แบ่งออกเป็น 4 เฟส ได้แก่

1) เฟสแรก เป็นช่วงตั้งเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ลินค้าคลัง การวิเคราะห์การให้บริการทางอากาศ การทำนาย แผนที่คลังสิ่งแวดล้อม การวิเคราะห์ความต้องการ ความต้องการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

2) เฟสที่สอง เป็นการพัฒนาทางเลือก การประเมิน การระบุทางเลือกที่ทำให้เกิดความยั่งยืนที่สุด

3) เฟสที่สามเป็นช่วงของโครงการ การวางแผนการใช้ที่ดิน แผนการเข้าพื้นที่ รูปแบบของสนามบิน

4) เฟสสุดท้ายเป็นแผนพัฒนาการลงทุน และเอกสารแผนขั้นตอนสุดท้าย และให้ FAA รับรองสนามบิน ซึ่งท่าอากาศยาน Ithaca Tompkins Regional Airport ให้ความสำคัญกับเรื่อง อาคารและสิ่งอำนวยความสะดวก คุณภาพอากาศและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การอนุรักษ์พลังงาน พลังงานทดแทน การใช้วัสดุและลดและหมุนเวียนขยะมูลฝอย วัสดุที่เป็นอันตราย

การจัดการขนส่งพื้นผิว การปกป้องคุณภาพน้ำและการอนุรักษ์น้ำ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และที่ดี การลดเสียงรบกวน การใช้ที่ดิน ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมและชุมชน การออกแบบและการก่อสร้าง

2.3.6 แนวคิดท่าอากาศยาน Malaysia Airport (2012)

ท่าอากาศยานมาเลเซีย มุ่งการพัฒนาท่าอากาศยานที่ยั่งยืน โดยการใช้กระบวนการของหลักทางธุรกิจของเบอฮาด (Berhad's core business) ที่ให้ความสำคัญในการจัดการและการปฏิบัติการของท่าอากาศยานในเรื่องระหว่างประเทศ ภายในประเทศและการบริการชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้ประกอบธุรกิจท่าอากาศยาน ประชาชน สังคมของเรา ลูกค้า สิ่งแวดล้อม ผู้ลงทุน ผู้ควบคุมและประเทศ
- 2) มุ่งมั่นที่จะสร้างประตูทางการบินที่ยั่งยืนระดับโลก
- 3) มุ่งมั่นที่จะบรรลุในเรื่องของสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนทางสังคมในการดำเนินธุรกิจ

2.3.7 แนวคิดท่าอากาศยาน Munich International Airport (Streck. 2013)

ท่าอากาศยานมิวนิกเป็นท่าอากาศยานที่มีผู้โดยสารมากเป็นอันดับ 7 ในยุโรป กำหนดแผนพัฒนาท่าอากาศยานอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการดำเนินงาน 3 ด้าน ได้แก่

- 1) การคำนึงถึงความยั่งยืนที่เป็นมากกว่าการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม บนพื้นฐานหลัก 3 ประการ คือ ความเป็นอยู่ของคน สิ่งแวดล้อม และผลกำไร โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน สิ่งแวดล้อมในสังคม สิ่งแวดล้อมธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมในธุรกิจ การจัดการเพื่อความยั่งยืนจึงมีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดทำยุทธศาสตร์และนวัตกรรม
- 2) การบูรณาการการพัฒนาที่ยั่งยืนเข้าไปในยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจและโครงการต่างๆ ขององค์กร สิ่งที่ทำให้ท่าอากาศยานมิวนิกประสบความสำเร็จ คือ ความร่วมมือของคณะผู้บริหาร และ
- 3) การสร้างความเข้าใจที่ว่า ความยั่งยืนเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินการทางยุทธศาสตร์

2.3.8 แนวคิดท่าอากาศยาน Narita International Airport (Ohtake. 2013)

ท่าอากาศยานนานาชาตินาริตะได้มีพิมพ์เขียวด้าน eco-airport ในปี 2541 เพื่อการพัฒนาท่าอากาศยานอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย 5 แผน คือ

- 1) การจัดการสิ่งแวดล้อมระดับโลก เช่น การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การลดใช้พลังงาน และการใช้พลังงานทดแทน
- 2) การจัดการสิ่งแวดล้อมชุมชน เช่น การจัดการเรื่องเสียง และการใช้ประโยชน์ที่ดิน
- 3) การอนุรักษ์ทรัพยากร เช่น การหมุนเวียนทรัพยากรน้ำ การนำขยะและของเสียกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งรวมถึง การใช้วัสดุเหลือใช้จากการก่อสร้าง
- 4) ความหลากหลายทางชีวภาพ เช่น การลดผลกระทบจากการขยายท่าอากาศยานที่มีต่อพื้นที่รอบๆ และ
- 5) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม เช่น การส่งเสริมและรณรงค์กิจกรรมอนุรักษ์ และการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานของท่าอากาศยาน

2.3.9 แนวคิดท่าอากาศยานไทย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) (จักรภพ จรัสศรี, 2556)

การพัฒนาท่าอากาศยานที่ยั่งยืนให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ส่งผลโดยตรงให้เกิดการผลักดันการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยทำการทดสอบเชื้อเพลิง biofuels ด้วยเที่ยวบินแรกในภูมิภาคเอเชียเส้นทางระหว่างกรุงเทพฯ – เชียงใหม่ วันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2554 จากความร่วมมือระหว่างการบินไทยและ ปตท. (World Economic Forum April 2012: 34) นอกจากนี้ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรหลักในการให้บริการเกี่ยวกับท่าอากาศยานมุ่งพัฒนาองค์กรไปสู่ท่าอากาศยานที่ยั่งยืน โดยยึดหลักการดำเนินการ ได้แก่

- 1) การดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น อาคารประหยัดพลังงาน การปรับปรุงระบบไฟฟ้า เพื่อลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานทางเลือกประเภทพลังงานแสงอาทิตย์หรือพลังงานลมหรือพลังงานชีวภาพ การลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน และการรณรงค์ให้ชุมชนโดยรอบรักษาสีเขียว
- 2) การลดผลกระทบด้านเสียง เช่น การห้ามมิให้อากาศยานที่ทำให้เกิดเสียงเกิน Chapter 3 ของ ICAO ทำการบินในท่าอากาศยานของ ทอท. การติดตั้งระบบตรวจวัดเสียง การทำการบินที่ลดผลกระทบด้านเสียง การใช้ทางวิ่งที่ปรับตามทิศทางลมและฤดูกาล เพื่อลดผลกระทบ รวมถึงการจ่ายเงินชดเชย
- 3) การวางแผนการขยายท่าอากาศยานในอนาคตที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่ระยะออกแบบ ระยะก่อสร้าง และระยะดำเนินการ

2.3.10 แนวคิดสายการบิน Singapore Airlines (SIA)(2012)

ระบุมการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน โดยการใช้หลักกลยุทธ์ 4 หลักของสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association –IATA) ประกอบด้วย

หลักที่ 1 : เทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ดีที่สุดในระยะยาวที่จะลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในการบิน

หลักที่ 2 : การปฏิบัติการ การปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติการรวมถึงการลดการใช้พลังงานเสริม เพิ่มขึ้นตอนทางการบินที่มีประสิทธิภาพ

หลักที่ 3 : โครงสร้าง การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานที่จะเป็นโอกาสสำคัญในการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้ โดยการดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการจราจรทางอากาศและโครงสร้างของอากาศยาน

หลักที่ 4 : Economic Measures เป็นการรวม 3 หลักแรกเข้าด้วยกัน เน้นวัตถุประสงค์สำคัญในการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว โดยกำหนดเวลาที่ต้องการเทคโนโลยีใหม่ แผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการวัดประสิทธิภาพทางต้นทุนเศรษฐกิจ

ดังนั้นจากแนวคิดการพัฒนาทำอากาศยานอย่างยั่งยืนที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่าความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของกิจการทำอากาศยาน แม้จะมีรายละเอียดของแต่ละทำอากาศยานจะแตกต่างกันไปก็ตาม แต่ตามหลักสำคัญ 3 เสาแล้ว จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนในด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2.4 แนวปฏิบัติการพัฒนาสู่ความยั่งยืน SCG (2552)

เป็นการกำหนดโครงสร้างที่เป็นกรอบการพัฒนาสู่ความยั่งยืนครอบคลุมด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี โดยให้ความสำคัญกับอุดมการณ์ ยึดมั่นในคุณภาพและความเป็นธรรม ได้แก่ ตั่งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม โดยจัดแบ่งเป็นเรื่องที่ SCG ให้ความสำคัญในการดำเนินการดังนี้

1) บรรษัทภิบาล (Governance) ประกอบด้วย การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) การจัดการและบริหารความเสี่ยง (Integrated Risk Management) การเปิดเผยข้อมูลและการรายงาน (Disclosure & Reporting)

2) เศรษฐกิจ (Economy) ประกอบด้วย มูลค่าจากผลประกอบการ (Direct Economic Value Generation) การกระจายรายได้ (Economic Value Distribution)

3) สังคม (Society) ประกอบด้วย การลงทุนเพื่อชุมชนและการบริจาค (Community Investment & Donation) มาตรฐานด้านแรงงานและการปฏิบัติ (Labour Standards & Practices) สิทธิมนุษยชน (Human Right) ทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาความรู้ (HR/Human Capital Development) สุขอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health & Safety) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)

4) สิ่งแวดล้อม (Environment) ประกอบด้วย พลังงาน (Energy) การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change) การบริหารจัดการน้ำ (Water Management) การจัดการของเสียและวัสดุเหลือใช้ (Waste Management) ระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ (Ecosystem & Biodiversity) ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Eco-product)

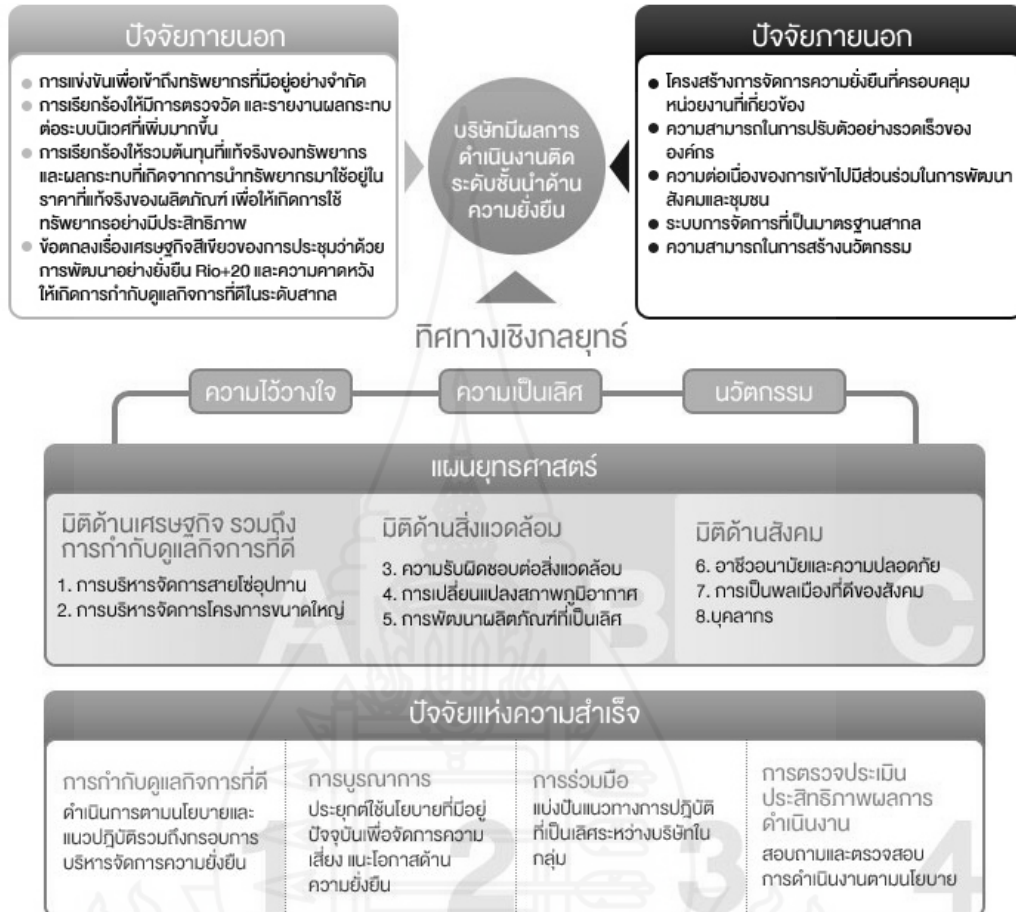
2.5 การพัฒนาอย่างยั่งยืนของ ปตท. (2555)

ปตท. ดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยรักษาสมดุลของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน การผลิต การจำหน่ายผลิตภัณฑ์และการบริการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) ภายใต้จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้ เคารพกฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ อย่างเคร่งครัด ตลอดจนให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อม การพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคมชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ด้วยความใส่ใจ ห่วงใย แบ่งปัน (Care, Share, Respect: CSR) เพื่อพัฒนาไปสู่การสร้างคุณค่าเพิ่มร่วมกัน (Creating Shared Value: CSV)

ปตท. กำหนดแผนแม่บทกลยุทธ์ความยั่งยืน 2555-2563 ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานตามทิศทางสู่ความยั่งยืน เพื่อให้องค์กรมีการเติบโตทางธุรกิจและมีผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอยู่ในกลุ่ม บริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมเดียวกันควบคู่ไปกับการดูแลรับผิดชอบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ทิศทางเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ทิศทาง คือ การเสริมสร้างความไว้วางใจจากชุมชนและสังคมในการดำเนินงาน การพัฒนาให้องค์กรมีความเป็นเลิศในการดำเนินงานและการสร้างนวัตกรรมที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม

เพื่อให้ทิศทางเชิงกลยุทธ์มีความชัดเจนสำหรับการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ปตท. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานในมิติด้านเศรษฐกิจและการกำกับดูแลกิจการที่ดี มิติด้านสิ่งแวดล้อม และมิติด้านสังคม ซึ่งประกอบด้วย 8 แผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ การบริหารจัดการสายโซ่อุปทาน การบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่ ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นเลิศ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม และบุคลากร

แผนแม่บทกลยุทธ์ความยั่งยืน 2555-2563



รูปที่ 2.8 รูปแสดงแผนแม่บทกลยุทธ์ความยั่งยืน 2555-2563 ของ ปตท.

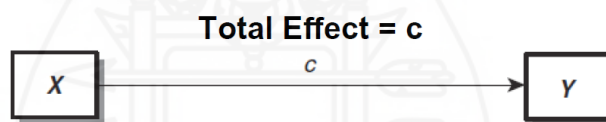
ที่มา : (pptplc. 2556 : ออนไลน์)

แม้กิจการในข้อ 2.4 และ 2.5 เป็นกิจการที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างกัน แต่มีแนวทางในการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับ 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เช่นเดียวกันกับแนวคิดการพัฒนาทำอากาศยานอย่างยั่งยืน จึงอาจกล่าวได้ว่า การจะพัฒนาองค์กรใดๆ ให้ยั่งยืน จะต้องพัฒนาทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป

3. การวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Analysis)

ตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) (MacKinnon, et al. 2006) เป็นวิธีการนำเสนอถึงตัวแปรที่ 3 ที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent variable) กับตัวแปรตาม (Dependent variable) หรือที่เรียกว่าตัวแปรที่คั่นกลาง (Mediator) (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล 2556) เป็นหนึ่งในวิธีการที่นักวิจัยสามารถใช้อธิบายกระบวนการหรือกลไก โดยตัวแปรใดๆ ส่งผลกระทบต่อตัวอื่นอย่างไร ซึ่งถึงแม้ว่าการพิจารณาตัวแปรที่ 3 มักปรากฏใน ระบบ 3 ตัวแปร ที่มีความซับซ้อนมากและมีคำอธิบายหลากหลายก็ตาม แต่ความสัมพันธ์ในลักษณะตัวแปรกำกับที่มีการส่งผ่าน (Mediated Moderation effect) (อรอุมา เจริญสุข 2553 : 83) จะมีลักษณะจากการเกิดอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ศึกษากับตัวแปรกำกับส่งผลต่อตัวแปรตามก่อน โดยที่อิทธิพลปฏิสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อตัวแปรตามนั้น เป็นการส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรส่งผ่าน

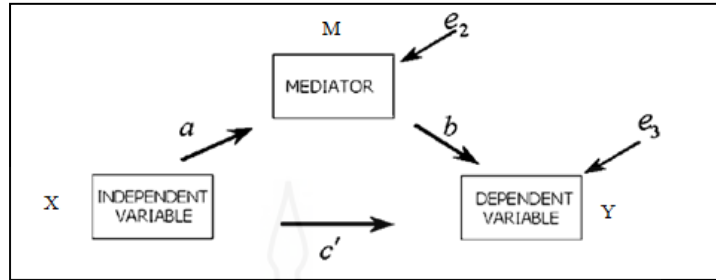
การส่งผ่านจะมีกระบวนการ คือ งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นบนความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร X และ Y มักถูกใช้เขียนเป็นความสำคัญของ 2 ตัวแปร และให้ X เป็นเงื่อนไขที่เป็นสาเหตุของ Y มีรูปแบบที่ง่ายที่สุด คือ $X \rightarrow Y$



ภาพที่ 2.9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร X และ Y อย่างง่าย

ที่มา : นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2556 : ออนไลน์)

โมเดลตัวส่งผ่านเดียว (The Single-mediator model)



ภาพที่ 2.10 แสดงแบบจำลองการส่งผ่าน

ที่มา : MacKinnon, Fairchild and Fritz. (2006: 595)

จากแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ ดังนี้

c แสดงความสัมพันธ์ $X \rightarrow Y$

a แสดงความสัมพันธ์ $X \rightarrow M$

b แสดงความสัมพันธ์ $M \rightarrow Y$ ปรับปรุงสำหรับ X

c' แสดงความสัมพันธ์ $X \rightarrow Y$ ปรับปรุงสำหรับ M

e_2, e_3 เป็นค่าความคลาดเคลื่อน (Residuals) ในตัวแปร M และ Y ซึ่งเป็น

อิทธิพลโดยตรงของความสัมพันธ์จาก X ไป Y และอิทธิพลการส่งผ่านโดย X มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ Y ผ่าน M

Mediation Regression Equation มีขั้นตอน 3 ขั้นตอนหลักๆ ในการวิเคราะห์สถิติตัวแปรส่งผ่าน คือ

(a) ขั้นตอนของสาเหตุ

(b) ความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์

(c) ผลของค่าสัมประสิทธิ์

สามารถเขียนได้เป็น 3 สมการ คือ

$$Y = i_1 + cX + e_1, \quad 1.$$

$$Y = i_2 + c'X + bM + e_2, \quad 2.$$

$$M = i_3 + aX + e_3, \quad 3.$$

โดยที่

i_1, i_2, i_3 เป็น Intercepts

Y เป็นตัวแปรตาม

X เป็นตัวแปรอิสระ

M เป็นตัวแปรส่งผ่าน

C เป็นค่าสัมประสิทธิ์ของความสัมพันธ์ตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

c' เป็นสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระไปยังตัวแปรตามผ่านการปรับปรุง

จากตัวแปรส่งผ่าน

b เป็นสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของตัวแปรส่งผ่านไปยังตัวแปรตามที่

ถูกปรับปรุงสำหรับตัวแปรอิสระ

a เป็นสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระไปยังตัวแปรส่งผ่าน

e_1, e_2, e_3 เป็นค่าความคลาดเคลื่อน (Residuals) วิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการประเมินการ

ส่งผ่าน คือ Causal Steps มี 4 ขั้นตอน คือ

1) ขั้นแรก นัยสำคัญของความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระไปยังตัวแปรตาม

ดังสมการที่ 1

2) ขั้นที่สอง ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของตัวแปรอิสระกับ

สมมติฐานตัวแปรส่งผ่าน ดังสมการที่ 3

3) ขั้นที่สาม ตัวแปรส่งผ่านจะต้องมีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรตาม

เมื่อทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรส่งผ่านทำนายตัวแปรตาม ดังสมการที่ 2 โดย เมื่อควบคุมตัวแปร M แล้ว (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. 2556) ถ้าอิทธิพลทางตรง (เส้น c') ลดลงจนไม่มีนัยสำคัญอีกต่อไป แสดงว่า M เป็น Fully Mediator หรือเมื่อควบคุมตัวแปร M แล้ว ถ้าอิทธิพลทางตรง (เส้น c') ลดลงแต่ยังคงมีนัยสำคัญ แสดงว่า M เป็น Partial Mediator

4) ขั้นตอนสุดท้าย สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระไปยังตัว

แปรตามต้องใหญ่พอและใหญ่กว่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระไปยังตัวแปรตามในโมเดลการถดถอยด้วยทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรส่งผ่านทำนายผลตัวแปรตาม

ผลของตัวแปรส่งผ่านในรูปแบบการส่งผ่านเดียว (The Single-Mediation Model)

อาจจะคำนวณได้ 2 ทาง จากเส้นทางใดเส้นทางหนึ่ง ได้แก่จากเส้นทาง $\hat{a}\hat{b}$ หรือเส้นทาง $\hat{c} - \hat{c}'$

ค่าของตัวแปรส่งผ่านหรือผลทางอ้อมสามารถประมาณค่าได้จากผลของส่วนต่างของค่า

สัมประสิทธิ์ $\hat{c} - \hat{c}'$ จากสมการที่ 1 และ 2 สัมพันธ์กับการปรับลดของตัวแปรอิสระที่ส่งผล

กระทบต่อตัวแปรตามเมื่อมีการปรับค่าตัวแปรส่งผ่าน สำหรับการทดสอบหาค่าความมีนัยสำคัญได้

จากผลต่างของการหารของผลต่างของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและอัตราส่วนของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน โดยเปรียบเทียบกับค่าการแจกแจงปกติ

วิธีการหาผลของค่าสัมประสิทธิ์ของการส่งผ่าน ได้แก่ค่า \hat{a} และ \hat{b} , $\hat{a}\hat{b}$ ซึ่งเกิดจากการคำนวณในสมการที่ 2 และ 3 ซึ่งค่าการส่งผ่าน a ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรส่งผ่าน (M-Mediator) และค่า b เกิดจากตัวแปรส่งผ่าน (M) ที่ส่งผลลัพธ์ออกไปยังตัวแปรอิสระ สำหรับการทดสอบหาค่าความมีนัยสำคัญของผลของค่าสัมประสิทธิ์ของการส่งผ่านได้จากการหารของผลต่างของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและอัตราส่วนของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน โดยเปรียบเทียบกับค่าการแจกแจงปกติ



4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิตติวัฒน์ นวลละออง (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อการวางแผนการพัฒนาท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในเขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลป่าคอก อำเภอดง จังหวัดภูเก็ต โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการวางแผนการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน และเพื่อศึกษาการรับรู้ของประชาชนถึงประโยชน์ที่เกิดจากการวางแผนเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า ยังไม่มีรูปแบบอย่างเป็นทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคอื่นๆ ที่จำเป็นยังไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่อีกทั้งยังไม่ได้พัฒนาตามแนวทางความยั่งยืนของชุมชน รวมถึงไม่มีการบริหารจัดการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการท่องเที่ยวโดยตรง การพัฒนาจึงต้องอาศัยกระบวนการการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ทางด้านการท่องเที่ยวร่วมบูรณาการ ซึ่งจากการศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาแผนการท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน ดังนี้

- 1) ต้องมีการวางแผนที่เน้นการทำงานแบบพหุภาคีโดยยึดหลักการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่แท้จริงมาปรับใช้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม
- 2) ต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องมีการติดตามผลการดำเนินการตามแผน เพื่อประเมินประสิทธิผลของแผนในอนาคตต่อไป

ธรรพร สุวรรณส่องใส (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารคุณภาพการทำอากาศยานระหว่างประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ในประเทศไทย ผ่านแบบสอบถามพนักงานการทำอากาศยานที่ได้จากการสุ่มแบบมีสัดส่วนจากประชากรในองค์การทำอากาศยานทั้ง 5 แห่ง โดยมีวัตถุประสงค์ศึกษาเพื่อ

- 1) การบริหารคุณภาพการทำอากาศยานระหว่างประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานการทำอากาศยานมีความเห็นว่า ยุทธศาสตร์การทำอากาศยานมีการดำเนินการใน 2 ระดับ คือ ระดับที่มีแนวทางการปฏิบัติที่ดี ได้แก่ ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ ยุทธศาสตร์การเงินและการลงทุนและยุทธศาสตร์การบริการ ระดับที่มีการปฏิบัติตามแผนแต่ยังคงต้องปรับปรุง ได้แก่ ยุทธศาสตร์การตลาด ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศทำอากาศยาน ยุทธศาสตร์การเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น

- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การทำอากาศยาน ได้แก่ ด้านยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ ยุทธศาสตร์การเงินและ

การลงทุน ยุทธศาสตร์การตลาด ยุทธศาสตร์การบริการ ยุทธศาสตร์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น และยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศทำอากาศยาน กับการบริหารคุณภาพการทำอากาศยาน ในด้านการนำองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การวัดการวิเคราะห์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การทำอากาศยานกับการบริหารคุณภาพการทำอากาศยาน 3 ระดับ คือ ระดับสูงในด้านการวางแผนและการจัดการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ระดับกลางในด้านการจัดการกระบวนการขององค์การ และระดับต่ำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแผนการจัดการระบบ โลจิสติกส์ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการผลลัพธ์ทางธุรกิจ ส่วนการบริหารคุณภาพ การวัดการวิเคราะห์ และการมุ่งเน้นการตลาดน้อยกว่าด้านอื่นๆ

สถาพร วงศ์คุ้มพงศ์ (2550) ได้วิจัยเรื่อง ดัชนีชี้วัดและปัจจัยที่กำหนดการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) จัดทำดัชนีชี้วัดการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย จากข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และลักษณะข้อมูลเป็นแบบอนุกรมเวลาเป็นรายปี (Time Series Data) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 ถึง ปี พ.ศ. 2547 รวม 20 ปี ซึ่งเป็นข้อมูลที่รวบรวมมาจากเอกสารข้อมูลทางสถิติต่างๆ จากหน่วยงานหลายแห่งด้วยกัน แยกตามแหล่งข้อมูลที่น่ามาใช้ ได้แก่ ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ สัดส่วนการลงทุนจากต่างประเทศต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ สัดส่วนผลผลิตภาคอุตสาหกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ การบริโภคและอุปโภค สัดส่วนมูลค่าการส่งออกต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายรายได้ งบประมาณรายจ่ายด้านเศรษฐกิจ ปริมาณเงินออมภายในประเทศ และมูลค่าการลงทุนในเทคโนโลยี โดยจัดเก็บรวบรวมจาก สำนักงานสถิติแห่งชาติ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย และสำนักงบประมาณ องค์การสหประชาชาติ ข้อมูลด้านสังคม ได้แก่ สัดส่วนคนยากจนของประเทศไทยวัดจากรายได้ อัตราการเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยม การเข้ารับกษาตัวในแผนกผู้ป่วยทางจิตและพฤติกรรม งบประมาณรายจ่ายด้านการบริการชุมชนและสังคม โดยข้อมูลเหล่านี้เก็บรวบรวมจาก สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงสาธารณสุข สำนักงบประมาณ และองค์การสหประชาชาติข้อมูลทางด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สัดส่วนพื้นที่ป่าไม้ต่อพื้นที่ประเทศ สัดส่วนพื้นที่ป่าชายเลนต่อพื้นที่ประเทศ ค่าความสกปรกของแม่น้ำ ปริมาณน้ำฝน โดยข้อมูลเหล่านี้เก็บรวบรวมจาก กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย กรมควบคุมมลพิษ

2) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย ในช่วงปี 2528 – 2547 ซึ่งพบว่า ดัชนีชี้วัดการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย ได้จากการหาค่าเฉลี่ยคะแนน ดัชนีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยดัชนีชี้วัดการพัฒนาด้านเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์กับดัชนีชี้วัดการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะคือ รัฐบาลควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ มีมาตรการที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและลงทุนในเทคโนโลยีภายในประเทศ และการเพิ่มงบประมาณรายจ่ายด้านการบริการชุมชนและสังคม เพื่อเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

สุพรรณิ ไชยอำพร (2551) ได้ศึกษา เรื่อง รูปแบบแหล่งเรียนรู้ด้านคุณธรรมเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน โดยสาเหตุหลักที่สำคัญที่ทำให้ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นสังคมทุนนิยม มีการกระตุ้นเร้า การครอบงำ จนผู้คนแก่งแย่งแข่งขันเอาเปรียบ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ขาดคุณธรรม คือ การมีพฤติกรรมเชิงคุณธรรม ที่จะต้องสร้างให้มีความเข้มแข็งครอบคลุมทุกพื้นที่ของสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้ศึกษาได้ถอดความจากงานวิจัย เรื่องรูปแบบการจัดแหล่งเรียนรู้ด้านคุณธรรมเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน (Styles of Ethical Learning for Sustainable Development) ที่มุ่งศึกษา

- 1) การนำคุณธรรมในฐานะทุนทางสังคมมาใช้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- 2) วิธีการเสริมสร้างและวิธีการถ่ายทอดเรียนรู้การนำคุณธรรมไปใช้ และ
- 3) การพัฒนารูปแบบแหล่งเรียนรู้ด้านคุณธรรม โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในสังคมไร้รณา 2 ชุมชน ที่มีความต่างทางวัฒนธรรมและระยะที่ตั้ง ซึ่งอยู่ใกล้และไกลเมือง คือ ชุมชนที่ตั้งอยู่ที่ตำบลโพนเพ็ก อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น และชุมชนที่ตั้งอยู่ที่ตำบลดัดเต่า อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ตามลำดับ

โดยผลการศึกษาพบว่า

- 1) ในสังคมไร้รณายังมีการแสดงพฤติกรรมเชิงคุณธรรม จัดเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มพฤติกรรมตามคุณธรรม (เช่น การเอื้อเฟื้อ สามัคคี ผูกพันในท้องถิ่น เสียสละ ฯลฯ) กลุ่มพฤติกรรมตามความเชื่อศาสนา (เช่น ไม่ผิดศีล ใจบุญ มีปิยะวาจา ประกอบกิจกรรมตามความเชื่อ ประเพณี ฯลฯ) และกลุ่มพฤติกรรมจริยธรรมเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งชุมชนที่อยู่ไกลจะมีความดีน้อยกว่าชุมชนที่ใกล้เมือง

- 2) การเสริมสร้างคุณธรรมประกอบด้วย 6 ขั้นตอนตามรูปแบบปรัชญาการพัฒนาเชิงปฏิบัติ (Operational Philosophy) ประกอบด้วย

- (1) ชั้นให้ตระหนักในตนและชุมชน ตลอดจนช่องว่างของชุมชน (Consciousness Gap)
- (2) ชั้นสร้าง / จูงใจให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลงที่ได้อย่างมีขอบเขต (Aspiration Frontier)
- (3) ชั้นให้เกียรติเคารพศักดิ์ศรี / ลดความแปลกแยก (Dealineation)
- (4) ชั้นการมีส่วนร่วม (Participation) ผ่านการเรียนรู้
- (5) ชั้นเข้มแข็งพึ่งตนเอง (Self-reliance)
- (6) ชั้นคำนึงถึงส่วนรวมร่วมกัน (Collective Persnality society)

3) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้เชิงคุณธรรม ยังจำเป็นต้องสรุปทเรียน (เนื้อหา) ของหลักสูตรคุณธรรมท้องถิ่นที่ชุมชนทำให้เป็นระบบพัฒนาวิทยากรกระบวนการของชุมชน

ซึ่งผู้ศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ การดึงองค์กรทางสังคม โดยเฉพาะ โรงเรียน และวัด เข้ามามีส่วนร่วมในการเสริมสร้าง และถ่ายทอดเรียนรู้คุณธรรม ควรเชื่อมโยงคุณธรรมไปในแผนขององค์กรปกครองท้องถิ่น โดยเฉพาะ อบต. ที่สำคัญการสนับสนุนจากภายนอกในเรื่องระบบข้อมูลคุณธรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพึ่งตนเองในด้านคุณธรรม

วัชร อ่ำปลอด (2552) ได้ศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้ ในภูมิภาคเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนจังหวัดตรัง โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1) เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้ในภูมิภาค เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน จังหวัดตรัง โดยพบว่า การเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้ฯ ยังประสบปัญหาในเรื่องของ อัตรากำลังบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ และระบบสนับสนุนการบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้ฯ

2) เพื่อศึกษาระบบสนับสนุนการบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้ในภูมิภาคเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน จังหวัดตรัง โดยพบว่า ควรมีการกำหนดอัตรากำลังบุคลากร มีแผนการจัดหาและใช้จ่ายงบประมาณ และแผนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ชัดเจน เพื่อทิศทางการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม

3) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และเสนอแนวทางในการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ในภูมิภาคเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน จังหวัดตรัง โดยพบว่าควรแยกการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ฯ ออกมาเป็นเอกเทศจากเทศบาลนครตรังและจ้างผู้บริหารมืออาชีพมาบริหาร และควรมุ่งเน้นให้มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อันจะเกิดเป็น

พลังในทางสร้างสรรค์ที่จะส่งผลให้มีการร่วมมือกันทำให้เกิดพื้นที่แห่งการเรียนรู้แห่งสากลโลก เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อเนื่องต่อไป

คนชนก เบื่อน้อย (2553) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เป็นการวิจัยเชิงพรรณนามีวัตถุประสงค์ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรทั้ง 4 สายงานธุรกิจ คือ สายงานสำนักงานใหญ่ สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค สายงานหน่วยธุรกิจท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สายงานหน่วยธุรกิจท่าอากาศยานดอนเมือง ได้ผลการศึกษา ดังนี้

1) ปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านคุณลักษณะการเรียนรู้ และสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคลากรใน ทอท. ทั้งสามปัจจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก”

2) ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยีฝึกอบรม การให้รางวัล วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ การบริหาร และวิสัยทัศน์องค์การ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านคุณลักษณะการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงกับสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคลากรใน ทอท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วย การให้รางวัล และปัจจัยด้านคุณลักษณะการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วย การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยีฝึกอบรม การให้รางวัล วัฒนธรรมองค์การ การบริหาร และวิสัยทัศน์องค์การ ซึ่งปัจจัยทั้งหมดสามารถทำนายสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคลากรใน ทอท. ได้ร้อยละ 50 และพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการเรียนรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำ

บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์ และวินัย วงศ์สุรวัฒน์ (2555) จากงานวิจัยกรณีศึกษา Strategic Change for sustainability in Thai Commercial Bank ซึ่งเกี่ยวกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืนของธนาคารไทยพาณิชย์ ในช่วงปี ค.ศ. 2000-2011 พบว่า การปรับปรุงกลยุทธ์ด้านธุรกิจตั้งอยู่บนพื้นฐาน คือ ความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการทำกำไร โดยแบ่งกรอบงานเพื่อให้เกิดความยั่งยืนออกเป็น 4 ระยะ คือ

- 1) การประหยัด ลดค่าใช้จ่าย (Retrenchment)
- 2) การฟื้นฟูกิจการ (Business rehabilitation)

3) การขยายธุรกิจ (Business Expansion)

4) การรักษาธุรกิจ (Business Retention)

ซึ่งผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตั้งแต่ปี 2000-2011 ส่งผลทำให้ธุรกิจธนาคารก็สามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องในทุกจังหวัด มีชื่อเสียงสามารถเป็นที่จดจำของลูกค้า อีกทั้งธนาคารแห่งแรกที่ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงเป็น ธนาคารครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The Premier universal bank in Thailand) และได้รับรางวัลมากมาย

นายอนุพันธุ์ สมบูรณ์วงศ์ (2554) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ได้ระบุว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นเครื่องชี้วัดที่สำคัญประการหนึ่งในการบ่งบอกถึงความสามารถในการทำงานของปัจจัยแรงงาน ว่าปัจจัยแรงงานนั้นมีประสิทธิภาพ (Efficiency) มากน้อยเพียงใด โดยแรงงานที่มีทุนมนุษย์สูงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าแรงงานที่มีทุนมนุษย์ต่ำ ภายใต้ระยะเวลาในการทำงานที่เท่าเทียมกัน ซึ่งประสิทธิภาพของแรงงานในการผลิตจะเป็นตัววัดผลการดำเนินงานของธุรกิจหรืออุตสาหกรรม ผ่านแบบจำลอง 2 รูปแบบ คือ แบบจำลองที่ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยโดยตรงในฟังก์ชันการผลิต และแบบจำลองที่ทุนมนุษย์ส่งผลต่อตัวแปรเทคโนโลยี พบว่าผลในแบบจำลองที่ 1 ภาพรวมของระบบเศรษฐกิจ เมื่อสต็อกทุนเพิ่มขึ้น 1% จะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเพิ่มขึ้น 0.3389% และเมื่อจำนวนปีการศึกษาของแรงงานเพิ่มขึ้น 1 ปี จะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเพิ่มขึ้น 0.1056% และยิ่งแบ่งเป็นภาคต่างๆ โดยมีภาคที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยของผู้วิจัย คือ ภาคของการขนส่ง คลังสินค้า และการคมนาคมเพิ่มขึ้น 0.1307% ซึ่งสรุปได้ว่าแรงงานที่มีระดับการศึกษาสูงขึ้น จะทำให้เกิดความเติบโตทางเศรษฐกิจได้ ทั้งนี้เพราะภาคการผลิตที่ต้องใช้แรงงานที่มีระดับความรู้สูงเพื่อให้สามารถเข้าใจและใช้เทคโนโลยีระดับสูงได้ ผลในแบบจำลองที่ 2 เมื่อทุนมนุษย์ส่งผลต่อตัวแปรเทคโนโลยี พบว่า ในภาพรวมของระบบเศรษฐกิจเมื่อการใช้จ่ายของภาครัฐบาลด้านการศึกษาเพิ่มขึ้น 1% ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเพิ่มขึ้น 0.2049% แบ่งเป็นภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ในส่วนของภาคการขนส่ง คลังสินค้า และการคมนาคมเพิ่มขึ้น 0.0644% ซึ่งสรุปได้ว่าการใช้จ่ายของภาครัฐบาลด้านการศึกษาจะทำให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

Pinprayong (2554) หน่วยงานที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ปลูกฝังให้บุคลากรรับผิดชอบ ต่อองค์การ ก่อให้เกิดบุคลากรที่มุ่งมั่นปฏิบัติงาน สร้างสรรค์ผลงานอย่างมีคุณภาพและความรับผิดชอบสูง ส่งผลให้การทำงานโดยรวมดีมีคุณภาพสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการหรือ

ลูกค้า สำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากองค์การต้องการดำรงการดำเนินงานหรือกิจการให้สามารถรองรับกับสถานการณ์แวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อาทิ การแข่งขันทางตลาด พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้ประสบความสำเร็จจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์การทุกระดับ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีภาวะเป็นผู้นำในการนำองค์การสู่เปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงรวมถึงถ่ายทอดและสื่อสารให้ทั่วถึงพนักงานทุกระดับชั้น เพื่อสร้างความเข้าใจ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่ มักจะมีแรงต่อต้านจากพนักงานในองค์การบางราย หรือบางกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

สาทร ชาญณรงค์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรสู่องค์การที่เป็นเลิศ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) : กรณีศึกษาท่าอากาศยานภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต โดยมีจุดประสงค์ศึกษา คือ

1) เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานขององค์การสู่ความเป็นเลิศ พบว่า การดำเนินงานขององค์การสู่ความเป็นเลิศมีภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับสูงสุด 2 อันดับแรก คือ การเพิ่มขีดความสามารถ การสร้างความรับผิดชอบสังคมสิ่งแวดล้อมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาตนเองและบุคลากรที่ส่งผลต่อองค์การที่เป็นเลิศ พบว่า มีภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยการรับรู้ข่าวสาร เป็นปัจจัยค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นปัจจัยเฉลี่ยต่ำสุด

3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาตนเองของบุคลากร อันได้แก่ ระดับการศึกษาและตำแหน่งงาน

4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาตนเองของบุคลากรกับการดำเนินงานขององค์การที่เป็นเลิศ พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานสู่องค์การความเป็นเลิศ คือ ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าในอาชีพ การรับรู้ข่าวสาร ทักษะคติต่องาน

5) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยต้องมีการปรับปรุงด้านการพัฒนาธุรกิจและการตลาดให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้น มีการอบรมเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการสู่องค์การความเป็นเลิศ สร้างจิตสำนึกในการให้บริการด้าน

ต่างๆ สร้างความเชื่อมั่น มีมาตรฐานสากลในการรักษาความปลอดภัย สร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยวและผู้โดยสาร

Griffiths and Petrick (2001) ได้ศึกษาเรื่อง Corporate architectures for sustainability ในขณะที่วรรณกรรมต่างๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ “สีเขียว (Green)” ขององค์กรนั้น มันมีช่องว่างของงานวิจัยเกิดขึ้นระหว่างสถาปัตยกรรมองค์กรและกระบวนการทางกลยุทธ์เปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นสีเขียว บทความนี้นำเสนอเรื่องช่องว่างงานวิจัยในลักษณะสหวิทยา (interdisciplinary manner) โดยการมุ่งประเด็นไปที่ 2 คำถาม ดังนี้

- 1) ความยั่งยืนทางมนุษย์และนิเวศวิทยามีลักษณะเงื่อนไขอะไร
- 2) สถาปัตยกรรมองค์กรทางเลือกสำหรับความยั่งยืน 3 ทาง จากการศึกษาล่าสุดได้แสดงให้เห็นถึง 3 วิธีที่สถาปัตยกรรมในปัจจุบันขององค์กรเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้แก่

(1) สถาปัตยกรรมในปัจจุบันนั้น กีดกันระบบขององค์กรและกระบวนการจากข้อมูลที่หลากหลายทางสิ่งแวดล้อม เป็นเพราะไม่มีองค์ประกอบของโครงสร้าง เช่น แผนกเฉพาะที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่สามารถรับรู้และดำเนินการส่งผ่านไปยังส่วนอื่นๆ ได้

(2) การปฏิบัติงานกิจวัตรประจำวัน และระบบองค์กรของหลายบริษัทมองหาที่จะปกป้องและส่งเสริมสถานะที่เป็นอยู่ หมายถึง การอนุรักษ์นิยมแบบพลวัตของระบบสังคม ผลการปฏิบัติใหม่และทฤษฎีที่นิยามกลายเป็นภัยคุกคามต่อการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นวัตกรรมองค์กร ซึ่งสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นภัยคุกคามต่อระบบการจัดการทั้งการควบคุมและสั่งการแบบรูปแบบเดิม และมักต้องการ โครงสร้าง กลยุทธ์และความสามารถขององค์กรใหม่ ผู้จัดการผู้ซึ่งได้รับอำนาจในการสั่งการและควบคุมระบบมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

(3) สถาปัตยกรรมในปัจจุบันจำกัดหรือปฏิเสธการเข้าถึงของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งการมีส่วนร่วมมีความสำคัญในการติดตามภาวะความยั่งยืน

ข้อจำกัดทั้ง 3 นี้ เป็นข้อจำกัดขององค์กรแบบดั้งเดิมขนาดใหญ่ที่มีการออกแบบลำดับขั้นมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้คำสั่งจากส่วนกลางและการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติด้านการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนทางนิเวศวิทยาและมนุษย์ การปฏิบัติขององค์กรได้รับการสนับสนุนโดยระบบสถาบัน (broader institutional systems) เช่น ระบบเศรษฐกิจเป็นระบบที่ทำให้เกิดมลพิษและของเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม ในแง่ข้อจำกัดของโครงสร้างที่มีอยู่ 2 คำถาม ที่กล่าวไปข้างต้น ในขณะที่กรอบงานสำหรับการเข้าใจในเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนเชิงนิเวศวิทยาและมนุษย์ ทุกวันนี้วรรณกรรมเหล่านี้ก็ยังคงอยู่แยกจากกัน สำหรับแง่ของ

แบบจำลองก็มีมากมายที่พัฒนาออกมาในวรรณกรรมเพื่อการยั่งยืน เพื่อสาธิตกลยุทธ์ขององค์กร และการตอบสนองขององค์กรต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน แต่แบบจำลองเหล่านี้กลับเพิกเฉยไม่สนใจในเรื่องทุนมนุษย์ภายในองค์กร และการออกแบบส่วนประกอบที่สอดคล้องกับการตอบสนองขององค์กรที่แตกต่างกัน โดยในบทความนี้จะพัฒนาโจทย์งานวิจัยทั้ง 3 คือ

P1 บริษัท ที่มีกระบวนการทางสถาปัตยกรรมเฉพาะที่เก็บรวบรวมและใช้ข้อมูลทางนิเวศวิทยาที่ผนวกเข้ากับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากขึ้นมีแนวโน้มที่จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรอย่างยั่งยืนกว่า บริษัท ที่ไม่มีสถาปัตยกรรมดังกล่าว

P2 บริษัท ที่มีกระบวนการทางสถาปัตยกรรมเฉพาะที่รวมความรู้พนักงาน (incorporate employee knowledge) ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decision making) มากขึ้นมีแนวโน้มที่จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรที่บริษัทที่ไม่มีสถาปัตยกรรมดังกล่าว

P3 บริษัท ที่มีกระบวนการทางสถาปัตยกรรมเฉพาะที่รวมความรู้พนักงานในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากขึ้นมีแนวโน้มที่จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรที่ บริษัท ไม่มีสถาปัตยกรรมดังกล่าวบริษัท ที่มีกระบวนการทางสถาปัตยกรรมที่เฉพาะเจาะจงที่รวดเร็วตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามความยั่งยืนมากขึ้นมีแนวโน้มที่จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรที่บริษัทที่ไม่มีสถาปัตยกรรมดังกล่าว

ซึ่งมีการเชื่อมโยงเชิงประจักษ์ระหว่าง สถาปัตยกรรมองค์กรที่เฉพาะเจาะจง และประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร เงื่อนไขที่กำหนดคุณลักษณะความยั่งยืนทางนิเวศวิทยาขององค์กร ได้แก่ องค์กรธุรกิจขนาดเล็กและโครงสร้างมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้ดี จะมีแรงต่อต้านต่อการควบคุมของรัฐบาลและสังคมน้อย ข้อจำกัดการควบคุมของรัฐบาลสามารถนำมาใช้กำหนดให้เกิดรูปธรรมด้านพฤติกรรมสิ่งแวดล้อมขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานระบบนิเวศและการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเชิงรุก เช่น TQEM (Total Quality Environmental Management) ในการลดของเสียและมลภาวะ การเพิ่มการดำเนินการจะขึ้นอยู่กับประชาชนและสังคมท้องถิ่น เพื่อที่จะกำหนดวาระของประชาชนเพื่อความยั่งยืนทางนิเวศวิทยาท้องถิ่น และคุณลักษณะยั่งยืนขององค์กรในอนาคตจะเล่นกับบทบาทที่สำคัญในการสร้างชุมชนพอเพียงด้วยตนเอง ที่ซึ่งผลิตภัณฑ์จะเป็นไปตามที่ชุมชนต้องการ แต่ทั้งหมดนี้ยังเป็นที่ยกเถียงกันทั้งความสามารถขององค์กรขนาดใหญ่ ในเรื่องกลยุทธ์โครงสร้าง กระบวนการตัดสินใจที่ไม่เข้ากันกับคุณลักษณะในอุดมคติของ ESO (Ecologically Sustainable Organization) การปรับปรุงสิ่งที่ป้อนเข้า (Input) ให้มีประสิทธิภาพทั้งระหว่างดำเนินการ (Throughput) และ ผลที่ได้ (Output) ที่ลด

ผลกระทบทางลบ การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติการและระบบจัดการผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เงื่อนไขที่กำหนดคุณลักษณะความยั่งยืนทางด้านมนุษย์ขององค์กร การเพิ่มขึ้นของวรรณกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ได้ด้านการจัดการที่ผ่านมา 30 ปี การรวบรวมหลักฐานที่สำคัญเกี่ยวกับ “คน” หรือปัจจัยด้านมนุษย์ในการแปรรูปและเปลี่ยนแปลงองค์กร ในงานวิจัยนี้ได้มุ่งเน้นไปที่การจัดการด้านการสร้างโครงสร้างองค์กร การสนับสนุน ความพึงพอใจ การเติบโต การพัฒนา ในขณะที่ก็สนับสนุนความสามารถในการทำกำไรและผลผลิตของบริษัทได้ ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค ศักยภาพจิตสุดของมนุษย์โดยการออกแบบงาน ทักษะการอบรม การพัฒนามนุษย์และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลและแต่ละองค์กรด้วย การพัฒนาองค์กร (Organization Development--OD) และระบบเทคนิคทางสังคม (Social Technical System –STS) มุ่งเน้นบนสถานประกอบการของทีมงานตามสถาปัตยกรรมองค์กร ที่ถูกออกแบบมาแก้ปัญหาโครงสร้างในองค์กรราชการขนาดใหญ่ ที่กีดขวางความสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กรและนำไปสู่ภาวะการทำงานที่กว้างขึ้นของพนักงานและความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับอุตสาหกรรมในการลดขนาดหน่วยงานลง (Re-engineering Downsizing)

สถาปัตยกรรมทางเลือกสำหรับความยั่งยืน แบ่งได้เป็น องค์กรแบบเครือข่าย (Network Organization) องค์กรเสมือน (Virtual organization) สังคมนักปฏิบัติ (Communities of Practice)

Tanowa and Karadal (2006) ได้วิจัยเรื่อง An Analysis of the relationship between organizational strategy and human resource policies in Turkey พบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่โดยทั่วไปแล้วเป็นที่ยอมรับกันว่ากลยุทธ์องค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรบุคคล (HRM) นั้นเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกัน โดยในงานวิจัยนี้ได้รวบรวมข้อมูลจากเจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูงในประเด็นปัญหาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางที่ดำเนินกิจการอยู่ประเทศตุรกี จำนวน 100 บริษัท จากทั้งหมด 500 บริษัท ที่ได้ทำการส่งแบบสำรวจไป องค์กรที่ใช้การป้องกัน (defender organization) การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในมิติเดียว (unipolar dimension ranging) จากการปรับตัวให้เข้ากับภายใน (internal orientation) และการปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ภายนอก (external orientation) เครื่องมือที่ใช้วัดถูกพัฒนาเพื่อวัดวิธีการปฏิบัติทางทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของการทำงานของคน (human resource function) ส่วนกลยุทธ์องค์กรจะถูกวัดด้วยการใช้เครื่องมือที่พัฒนาโดย Zajac and Shortell บนพื้นฐานของ การจำแนกของไมล์ และสโนว์ (Miles and Snow's typology) ที่แบ่งบทบาทของกลยุทธ์และกลยุทธ์องค์กร

ได้เป็น 4 ประเภท คือ องค์กรที่ใช้การป้องกัน (defender organization) องค์กรที่แสวงหาสิ่งใหม่ (prospector organizations) องค์กรที่เป็นผู้วิเคราะห์ (Analyzer Organizations) และองค์กรแบบผู้เปลี่ยนแปลง (reactor organizations) ซึ่งการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์กันระหว่างกลยุทธ์ องค์กรและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่จะในทิศทางที่คาดหวังในการตอบสนองขององค์กร องค์กรที่แสวงหาสิ่งใหม่ (prospector organizations) จะดำเนินการตามกลยุทธ์นวัตกรรมด้วยการ ดำเนินการตาม ‘buy’ oriented HR approach เป็นวิธีการดำเนินการองค์กรด้วยใช้บุคลากร ภายนอกองค์กรที่ต้องมีทักษะและพรสวรรค์ที่จำเป็น ระบบการจัดการประสิทธิภาพองค์กรจะ มุ่งเน้นที่ผลงาน ซึ่งทำให้บุคลากรเข้า – ออก องค์กรได้ ตามความจำเป็นสำหรับสายอาชีพ ทำให้ องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านแรงงานและต้องมีบุคลากรสำรองไว้ (manager redundant) โดยทั่วไปการปรับตัวในเรื่องของทรัพยากรบุคคลให้ทันกับสถานการณ์ภายนอก (an externally oriented human resource approach) นั้นจะสะท้อนได้ในการรับสมัครงาน (recruitment) การรักษา บุคลากรไว้ (retention) และการจัดการประสิทธิภาพ (performance management functions) ของ องค์กร

Roger B. Mason (2007) ได้วิจัยในเรื่อง The external environment’s effect on management and strategy ซึ่งเป็นการวิจัยศึกษาว่าอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกต่อกิจกรรม การจัดการเชิงกลยุทธ์จากมุมมองความสับสนวุ่นวายและความซับซ้อน ตั้งแต่ที่สภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจเป็นระบบการปรับตัวที่ซับซ้อนขึ้น โดยสภาพแวดล้อมประกอบด้วยกลุ่มของความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแทนหรือผู้มีส่วนได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปตามแต่ละการตัดสินใจ สิ่งแวดล้อม ทางธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่าแต่ก่อน แบ่งได้เป็น 2 มิติหลักๆ คือ ความซับซ้อน (complexity) และความวุ่นวาย (Turbulence) โดยความซับซ้อนถูกนิยามเหมือนกับการวัดเซลล์ สืบพันธุ์ หรือความหลากหลายทางสิ่งแวดล้อม อันได้แก่ปัจจัยย่อย เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ สังคม- การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งความซับซ้อนที่มากขึ้น ความสามารถที่จะเข้าใจและใช้ข้อมูลเพื่อ วางแผนและทำนายผลจะยิ่งยากขึ้น ส่วนความวุ่นวายถูกนิยามว่าเป็นความมีชีวิตชีวาใน สภาพแวดล้อมเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต้องการอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อม ใน สภาพแวดล้อมที่เสถียรจะมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถทำนายได้ ในขณะที่สภาพแวดล้อมที่ วุ่นวายจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวังมากมาย ความวุ่นวายเป็นสภาพธรรมชาติของโลก เพราะ การเปลี่ยนแปลงภายในและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่หลากหลายของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและผลกระทบจากคอมพิวเตอร์ การสื่อสารโทรคมนาคม และ อุตสาหกรรมสื่อ หากการที่สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจยังมีความซับซ้อนและวุ่นวายมากขึ้นอย่าง

เรียกว่า ระบบการปรับตัวที่ซับซ้อน (complex adaptive systems -- CAS) ในงานวิจัยนี้จึงใช้ทฤษฎีความซับซ้อน/ความสับสนวุ่นวาย (Complexity/chaos theory) ซึ่งมีแนวความคิดหลัก ได้แก่

- 1) การจัดการตนเอง (Self-organization)
- 2) ภาวะฉุกเฉิน (Emergence)
- 3) ผลสะท้อนกลับ (feedback)
- 4) การพึ่งพาอาศัยสภาพเงื่อนไขเริ่มต้น (Sensitive dependence on initial condition)

การจัดการในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและวุ่นวายจะต้องมีความเป็นองค์ประกอบด้วยการที่ผู้จัดการสนใจในการสร้างสภาพแวดล้อมภายในเป็นสื่อให้เกิดความร่วมมือในการวิวัฒนาการร่วมกัน การตัดสินใจควรกระจายอำนาจ การเรียนรู้ และการอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ การจัดการจะต้องเตรียมข้อมูลเพื่อสนับสนุนขั้นตอนและการควบคุมสิ่งเหล่านี้ผ่านทางผู้ควบคุมหรือกลุ่มผู้ควบคุม ซึ่งเรียกว่า การจัดการตนเองขององค์กร (Self-organising management)

กลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมแบบพลวัต (Strategy in dynamic environments) แบ่งเป็นกลยุทธ์แบบดั้งเดิม (traditional strategy) ที่ไม่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่วุ่นวาย และการทำกลยุทธ์แบบดั้งเดิมนั้นไม่ได้เป็นนวัตกรรมใหม่ ความสร้างสรรค์หรือค้นคว้าที่นำไปสู่ความแข็งแกร่งเชิงกลยุทธ์ เพราะสูตรความสำเร็จเชิงกลยุทธ์กลายเป็นสิ่งล้าสมัยอย่างรวดเร็วในตลาดมีความผันผวน กลยุทธ์แบบดั้งเดิมอยู่บนสมมติฐานของสภาพแวดล้อมที่เสถียร (stable environment) และสมมติฐานที่ว่าบริษัทสามารถกำหนดขอบเขตและควบคุมสภาพแวดล้อมของตนเองได้ ซึ่งกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมที่วุ่นวายจะต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นแต่มีระเบียบวินัย โดยต้องการทฤษฎีศาสตร์ที่ช่วยให้ผู้จัดการรับมือกับโอกาส (Opportunities) และการคุกคาม (Threats) ที่จะมาถึงอย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องอ้างอิงผู้บังคับบัญชาหรือทำให้การดำเนินการแผนยุทธศาสตร์ช้าลง

ปัญหาพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คือ “นวัตกรรมปรับตัว” (adaptive innovation) และ “การแสดงที่ไม่ได้เตรียมมาก่อน” (Improvisation) ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนวุ่นวายนั้นจะมีความแตกต่างกันตามมุมมองความซับซ้อนและความวุ่นวายที่มาถึง โดยกลยุทธ์ขององค์กรนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ ภาวะฉุกเฉินจากล่างขึ้นบนของกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทั้งหมด (bottom-up emergence of the strategy involving all the staff) ความสมดุลระหว่างโครงสร้างและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วผ่านความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว การเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงที่มากกว่าการตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ที่เรียกว่า การทำกลยุทธ์ภาวะฉุกเฉิน (emergent strategy making)

ในงานวิจัยนี้ได้ทำความเข้าใจว่าบริษัทในแอฟริกาใต้ จะประสบความสำเร็จมากขึ้นได้อย่างไรจากการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างอย่างซับซ้อนและวุ่นวาย โดยมี 4 ข้อเสนอที่จะได้รับการพัฒนา ได้แก่

P1 : บริษัทที่ประสบความสำเร็จมากในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน/วุ่นวาย (ITA) จะใช้ Self-organising management และ emergent strategy making

P2 : บริษัทที่ประสบความสำเร็จน้อยในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน/วุ่นวาย (ITB) จะใช้การจัดการและกระบวนการทางกลยุทธ์แบบดั้งเดิม (traditional management and strategy making processes)

P3 : บริษัทที่ประสบความสำเร็จมากในสภาพแวดล้อมที่เรียบ/เสถียร (imply/stable) (PA) จะใช้การจัดการและกระบวนการทางกลยุทธ์แบบดั้งเดิม

P4 : บริษัทที่ประสบความสำเร็จน้อยในสภาพแวดล้อมที่เรียบ/เสถียร (PB) จะใช้ Self-organising management และ emergent strategy making

ซึ่งพบว่า อุตสาหกรรมไอที (IT industry) มีความซับซ้อน/วุ่นวายมากที่สุด และอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ (packaging industry) มีความเรียบ/เสถียรที่สุด โดยอุตสาหกรรมไอทีใช้ข้อเสนอ ITA ประสบความสำเร็จมาก ในขณะที่ใช้ข้อเสนอ ITB จะประสบความสำเร็จน้อย และอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ ใช้ PA ความสำเร็จมาก ในขณะที่ PB ความสำเร็จน้อย แสดงให้เห็นว่าการค้นพบสำหรับบริษัทที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมซับซ้อน/วุ่นวายสอดคล้องกับวรรณกรรมที่ว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จมาก (ITA) จะใช้ การจัดการตนเองขององค์กร (Self-organising management) และ การทำกลยุทธ์ภาวะฉุกเฉิน (emergent strategy making) สำหรับสภาวะแวดล้อมที่เรียบง่าย/เสถียรนั้นไม่สอดคล้องกับความคาดหวังในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันนี้ เพราะสภาวะแวดล้อมในแอฟริกาใต้เริ่มมีความซับซ้อน/วุ่นวายมากขึ้น ในช่วง 10 กว่าปีมานี้ ทำให้บริษัทต้องมีการปรับตัวและกลยุทธ์ที่คาดการณ์ เพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จมากขึ้น

Adams. (2011) ได้วิจัยในเรื่อง Mapping a strategic approach to HR leadership ถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีความสำคัญในการประยุกต์เพื่อเติมเต็มบทบาทกลยุทธ์ด้านดังกล่าว ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มีศักยภาพในศตวรรษที่ 21 แต่ยังมีช่องว่างระหว่างความเข้าใจในบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับสิ่งที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ ที่เรียกว่า สิ่งที่อยู่-สิ่งที่ทำ (Knowing-doing gap) เพื่อเป็นการแก้ปัญหาช่องว่างนี้ จึงได้เสนอกรณีศึกษาการสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้วยกระบวนการสร้าง แผนการพัฒนา และการฝึกความสามารถเชิงกล

ยุทธศาสตร์ในทีมงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (HR team) โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่แท้จริง คือการวาง “คน” ให้เป็นหัวใจของธุรกิจ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนและเติบโต องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีการเตรียมการล่วงหน้าและปรับปรุงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการสร้างเงื่อนไขที่ซึ่งพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง แรงขับเคลื่อนที่เข้มงวดในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แม้ในปัจจุบันองค์กรมีความต้องการเป็นผู้นำด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสภาพตลาดที่มีความผันผวน องค์กรยังคงอยู่ภายใต้แรงกดดันไม่มากนักน้อยนั้น การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบในการทำงานใหม่ ตามสภาพการแข่งขันและโอกาสในการขยายตัวที่มากขึ้น ทำให้ลูกจ้างต้องเผชิญกับภาวะถดถอยทางอารมณ์และจิตวิทยา ความกลัวถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นและหมดกำลังใจจากสภาพภายนอกที่กดดันในช่วงเวลาไม่กี่ปี ลูกจ้างเหล่านี้จะไม่สามารถทางผลิตภาพและนวัตกรรมได้เหมือนที่เคยเป็น อันเป็นผลตอบสนองเชิงลบ ที่เกิดมาจากเงื่อนไขการดำเนินการทางเศรษฐกิจที่มากเกินไป แต่ทั้งนี้ก็เป็นผลที่เกิดจากความรู้สึกของแต่ละคน ซึ่งอาจถูกคุกคามโดยองค์กรที่มุ่งแต่แสวงหาผลกำไรและความอยู่รอดทางเศรษฐกิจ แม้ว่าผู้นำทางธุรกิจบางคนจะพยายามมีส่วนร่วมและมีสายสัมพันธ์กับแรงงานก็ตาม แต่ก็ได้ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มีคุณค่า ความไม่น่าสนใจและความไม่เต็มใจเกิดขึ้นแล้ว สำหรับการบริหารทรัพยากรมืออาชีพนั้นจะสามารถนำองค์กรตนเองได้ สิ่งแรกจะต้องสามารถนำตนเองได้ก่อน ซึ่งในปี 2011 Triumph ได้พัฒนาแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) แบ่งปันการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ยิ่งใหญ่ ตามกรอบงานของ Triumph ที่ได้จับเอาสาระสำคัญของบทบาท ทักษะที่สำคัญ จุดแข็งของพฤติกรรมและค่านิยมที่สนับสนุนให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำงานได้ดีโดยการทำงานของพวกเขาให้มีชีวิต

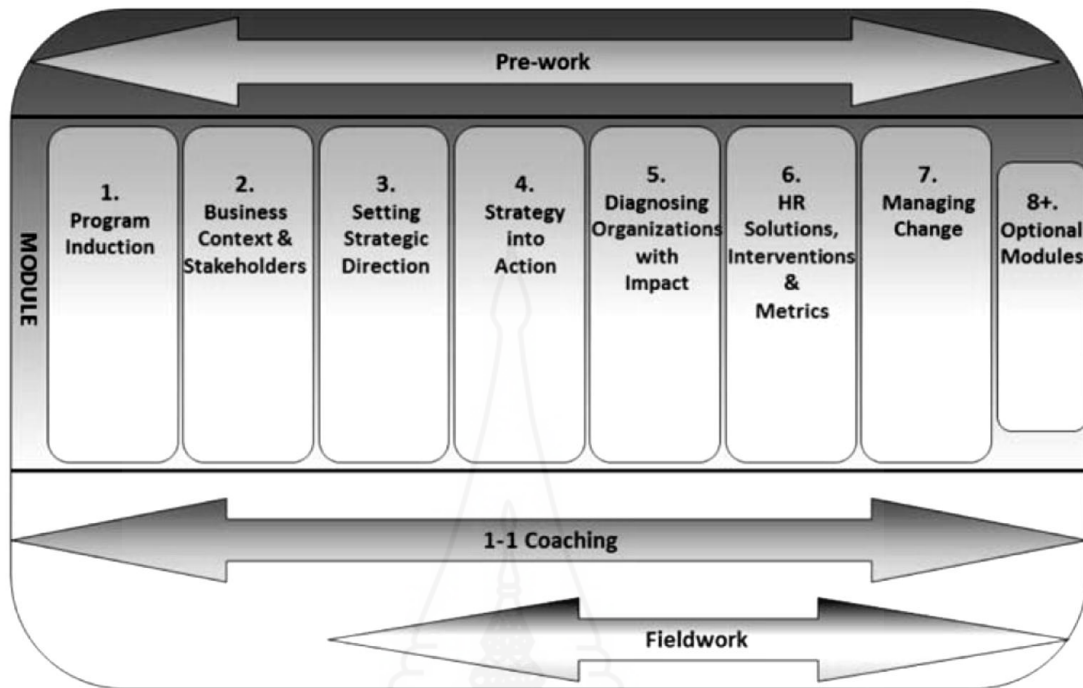
2) การพิจารณาสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยดูว่ามีความสามารถอะไร และความสามารถใดที่สำคัญที่สุดต่อเป้าหมายและบริบทขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการเก็บข้อมูลพันธมิตรทางธุรกิจทรัพยากรมนุษย์ (HR business partner –HRBPs)

3) การวางแผนการดำเนินการตัดสินใจว่าอะไรที่องค์กรจะทำให้สำเร็จเพื่อสร้างจุดแข็งที่มีอยู่และลดช่องว่างลง

4) นำไปปฏิบัติ

5) ประเมินผลกระทบ

โดยมีเกณฑ์การดำเนินการ ดังภาพที่ 2.10 ต่อไปนี้



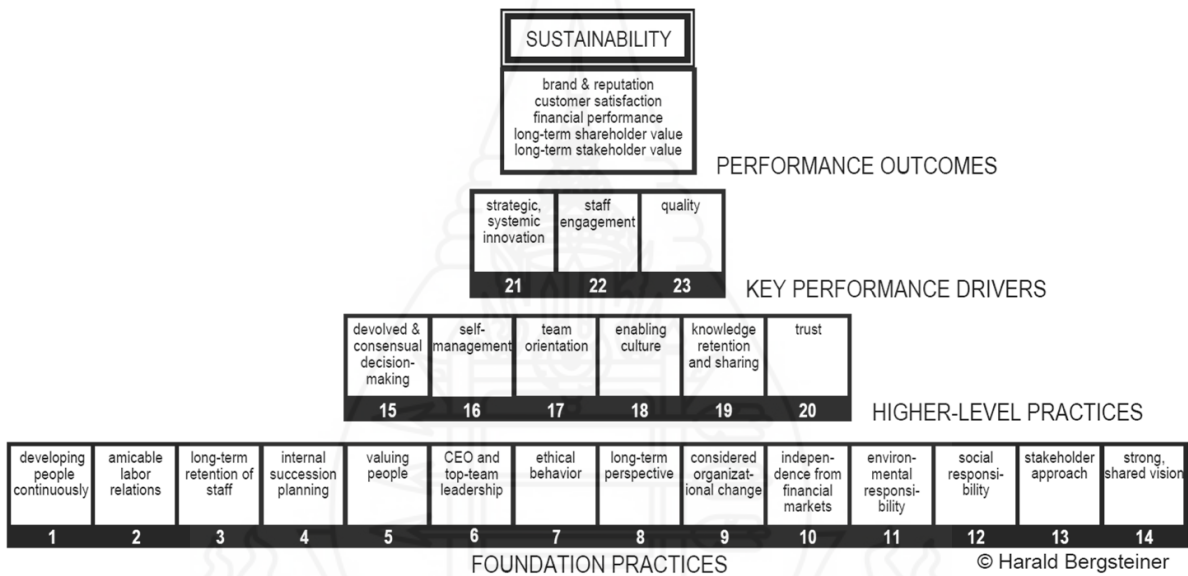
ภาพที่ 2.11 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ที่มา : Adam. (2011: 34)

จากแผนการดำเนินงานในภาพที่ 2.10 การเร่งกระบวนการเหล่านี้ จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและภาวะแวดล้อม จุดมุ่งหมาย กลยุทธ์ และสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ตามวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจและบริบท (Business and context) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Setting strategic direction) กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy into action) การวิเคราะห์ผลกระทบและการแก้ไขปัญหา การแทรกแซงและตัวชี้วัด (Diagnosing with impact and solution, interventions and metric) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing change) ซึ่งไม่เพียงแต่ความคิดที่ว่า “คนเป็นสินทรัพย์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของเรา” แต่ยังเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับการได้เปรียบทางการดำเนินการที่ยั่งยืนอีกด้วย

Avery and Bersteiner. (2011) ได้ทำการศึกษาบริษัท BMW ในหัวข้อ How BMW successfully practices sustainable leadership principle ซึ่งการพัฒนางองค์การเพื่อความอยู่รอดแม้จะต้องเผชิญกับวิกฤติการณ์ทางการเงินของโลก (Global financial crisis – GFC) ช่วง 2008-2009 มีหลายบริษัทที่เป็นที่รู้จักกันดี ไม่สามารถรอดพ้นได้ โดยเริ่มจากการตั้งคำถามพื้นฐานว่า “จุดมุ่งหมายของบริษัทนี้คืออะไร” ซึ่งได้คำตอบ 2 คำตอบที่ขัดแย้งกัน เปรียบเทียบคำตอบหนึ่ง คือ

ผึ้ง (HoneyBee) ตัวแทนของการพัฒนาอย่างยั่งยืน และอีกคำตอบ คือ ตั๊กแตน (locust) ตัวแทนของการพัฒนาไม่ยั่งยืน ซึ่งพบว่าการพัฒนาแบบผึ้งนั้นจะเป็นผู้นำ สร้างชุมชน มีการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และส่งเสริมมูลค่าระยะยาว ตรงกันข้ามกับตั๊กแตนที่โลภมาก มุ่งหวังแต่ผลตอบแทนระยะสั้น โบนัส และการลงทุน และยังได้เสนอเทคนิคในการอยู่รอด เป็นเพราะปัจจัยหลัก 3 ประการของ BMW คือ รูปแบบธุรกิจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และวิธีการเป็นผู้นำการพัฒนาที่ยั่งยืน อันเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในระยะยาว และสร้างประสิทธิภาพการทำงานแบบไดนามิกและมีประสิทธิภาพในขณะที่แทรกการพัฒนาอย่างยั่งยืนในทุกกิจกรรม ซึ่งวิธีการแบบผึ้งนั้น ประกอบด้วยผึ้ง 23 ตัว แบ่งเป็น 4 ระดับ ตามภาพที่ 2.10 คือ



ภาพที่ 2.12 แสดง Sustainable Leadership Pyramid

ที่มา : Avery and Bergsteiner. (2011: 14)

1) High-Level Practices ได้แก่ การพัฒนาคน (Developing people) แรงงานสัมพันธ์ (amicable labor relations) การรักษานักงานในระยะยาว (long-term retention of staff) การวางแผนภายในอย่างต่อเนื่อง (internal succession planning) คุณค่าของคน (valuing people) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (CEO and top-team leadership) พฤติกรรมทางจริยธรรม (ethical behavior) มุมมองในระยะยาว (long-term perspective) การพิจารณาการเปลี่ยนแปลงองค์การ (considered organizational change) การเป็นอิสระจากตลาดการเงิน (independence from financial

market) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (environmental responsibility) ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) วิธีการของผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder approach) วิสัยทัศน์ที่ร่วมกันอย่างแข็งแกร่ง (strong shared vision)

2) Key Performance Drivers ได้แก่ ทรัพย์สินและการยินยอมร่วมกันในการตัดสินใจ (Devolved & consensual decision-making) การจัดการตนเอง (self-management) การปรับตัวของผู้ร่วมงาน (team orientation) วัฒนธรรม (enabling culture) การเก็บเกี่ยวความรู้และแบ่งปัน (knowledge retention and sharing) ความเชื่อใจ (trust)

3) Performance outcomes ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (strategic) นวัตกรรมของระบบ (systemic innovation) ความผูกพันของบุคลากร (staff engagement) คุณภาพ (quality)

4) Sustainability ได้แก่ แบรินด์และชื่อเสียง (Brand & reputation) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ประสิทธิภาพทางการเงิน (Financial performance) มูลค่าผู้ถือหุ้นในระยะยาว (long-term shareholder value) มูลค่าของผู้มีส่วนได้เสียระยะยาว (long-term stakeholder value)

Bonn and Fisher (2011) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนในหัวข้อ Sustainability : the missing ingredient in strategy อันเป็นส่วนผสมสำคัญที่หายไปในกลุ่มยุทธ์ โดยมีผลการสำรวจพบว่าบริษัทที่พิจารณาเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรม และมีการระดมทุนพัฒนากลยุทธ์และนโยบายและการวัดประสิทธิภาพเป็นประเด็นสำคัญ ในบทความนี้พิสูจน์และอภิปราย ในหัวข้อองค์การที่จะบรรลุถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้จัดการต้องแก้ไขในด้านที่แตกต่างกันของแง่มุมการพัฒนาอย่างยั่งยืนระหว่างขั้นตอนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และรวมเข้ากับกลยุทธ์ระดับบริษัทธุรกิจและระดับการทำงาน การพัฒนาอย่างยั่งยืนในบริบทของทางธุรกิจ คือ วิธีการคำนึงถึงเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมในมุมมองของการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีความซับซ้อนมากและต้องการให้องค์การบูรณาการการพัฒนาอย่างยั่งยืน เข้าไปในทุกระดับและผ่านระบบขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสัยทัศน์ขององค์การจะเป็นการสะท้อนพันธกิจขององค์การที่จะพัฒนาอย่างยั่งยืนและการพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางกลยุทธ์การตัดสินใจ เช่นเดียวกันกับเนื้อหาของกลยุทธ์ นอกจากนี้การริเริ่มการพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องได้รับการสนับสนุนโดยวัฒนธรรมองค์การในแนวเชิงรุก การพัฒนาอย่างยั่งยืนยังมีอิทธิพลต่อระดับชาติและบริบทของโลก ซึ่งองค์การต้องดำเนินการตัวอย่างเช่น การออกกฎหมายมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการปล่อยก๊าซและกำจัดของเสีย เป็นต้น

วิธีการบูรณาการเข้าไปในทุกระดับขององค์กร ดำเนินการดังนี้

1) วิสัยทัศน์ ผู้ที่ตัดสินใจเกี่ยวกับองค์กรจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและไม่สมบูรณ์ของข้อมูลในระดับสูง พวกเขาต้องการสู้กับโครงการความซับซ้อนและมีหลายแง่มุมที่ต้องการความสนใจของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมพิจารณา วิสัยทัศน์นั้นจะต้องรวมการพัฒนาอย่างยั่งยืนเข้าไปเป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ซึ่งจะรวมถึงส่วนประกอบด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม การส่งสัญญาณบรรทัดฐานขององค์กรที่แข็งแกร่งและค่านิยมและการให้หลักการที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการสายงาน และลูกจ้าง เช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์จะสนับสนุนมุมมองของความสำคัญที่บูรณาการความต้องการที่จะได้รับผลกำไรที่มีความรับผิดชอบในการส่งเสริมให้เกิดความยุติธรรมทางสังคมและการปกป้องสิ่งแวดล้อม ต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงสภาพแวดล้อมธรรมชาติจึงจะแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน และเกี่ยวข้องกับความหลากหลายและความสนใจที่จะต้องใส่เข้าไปในรายงาน วิสัยทัศน์นี้จะสื่อสารถึงผู้มีส่วนได้เสียและสังคมขนาดใหญ่จะทำให้การพัฒนาอย่างยั่งยืนบูรณาการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการดำเนินการขององค์กร

2) กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์จะจัดหาพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไปจะทำโดยผู้บริหารระดับบนและมีผลต่อทิศทางในระยะยาวขององค์กร มีความซับซ้อนและค่อนข้างยากที่จะนิยามอีกทั้งผู้จัดการที่เป็นที่ถูกต้องในการจัดการความหลากหลายของข้อจำกัดและบ่อยครั้งที่มีความขัดแย้งของข้อมูล กระบวนการตัดสินใจนี้จะเกี่ยวข้องกับแนวทางการตัดสินใจที่บรรจุไว้ในการตั้งค่าขององค์กร รวมถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนทางเอกของกลยุทธ์ ลักษณะขององค์กรเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

3) เนื้อหากลยุทธ์ระดับองค์กรธุรกิจและการทำงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ คือ เนื้อหาของกลยุทธ์ มีความเกี่ยวข้องกับขอบเขตทั้งหมดขององค์กรและการเพิ่มคุณค่าให้กับหน่วยธุรกิจที่แตกต่าง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนา การคัดสรร การจัดการที่เหมาะสมที่สุดของธุรกิจที่มีการแข่งขันกันในหลากหลายอุตสาหกรรมหรือตลาดผลิตภัณฑ์ หากการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นค่านิยมหลักสำหรับองค์กรแล้ว ขอบเขตของการดำเนินงานขององค์กรจะต้องรวมถึงกลยุทธ์สำหรับการแก้ปัญหาการบริโภคและของเสียในโลกที่พัฒนาแล้ว

4) วัฒนธรรมองค์กร หากวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนและกลยุทธ์ที่ยั่งยืนประสบความสำเร็จจะเป็นการสนับสนุนและผลสะท้อนในบรรทัดฐานขององค์กร คุณค่าและความเชื่อ ตลอดจนแนวทางการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ วัฒนธรรมที่เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่าง

ยั่งยืนจะถูกสร้างขึ้นบนความเชื่อและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการของการพัฒนาอย่างยั่งยืน และส่งเสริมพฤติกรรมที่มีความไวต่อปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม

5) ความคิดริเริ่มในการพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้แก่ เศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม มีช่วงความกว้างของการริเริ่ม การพัฒนาอย่างยั่งยืนที่องค์กรสามารถดำเนินการได้ ตัวอย่าง การจัดสรรอัตราร้อยละของงบประมาณ การวิจัยและด้วยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติด้านสิ่งแวดล้อมและ/หรือสังคมที่ดีขึ้น การลงทุนในเทคโนโลยีสะอาด การพัฒนานโยบายแรงงานเด็ก การปฏิบัติและโปรแกรมความปลอดภัย การลงทุนในการแสวงหาความรู้ทางสังคม หรือวัฒนธรรม สิ่งเหล่านี้จะให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องมีการแก้ปัญหาและสนับสนุนโดยทุกภาคส่วนในการอภิปรายผ่านเอกสารฉบับนี้ รวมถึงวิสัยทัศน์ที่ดำเนินการด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม

ซึ่งในเอกสารนี้ได้ระบุถึงปัญหาประสบการณ์ของผู้จัดการ เมื่อพยายามจะทำให้ องค์กรของตนมีความยั่งยืนมากเพราะผู้จัดการแก้ไขปัญหการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นการ ดำเนินงานมากกว่าที่จะเป็นการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น การพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงเป็น “ส่วนผสม” ที่หายไปจากกลยุทธ์องค์กรเหล่านี้

Coffey (2013) ได้ศึกษาในเรื่อง Strategic policy, Planning and assesemnt for sustainability: insights from Victoria, Australia โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะประเมินนโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืนเชิงกลยุทธ์ ความพยายามในการวางแผนและการประเมินผลในรัฐวิกตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย ในปัจจุบัน โดยการพัฒนาอย่างยั่งยืนดึงดูดให้มีการกำหนดนโยบายในรัฐวิกตอเรีย ในช่วง 10 ปีแรกของศตวรรษที่ 21 (ระหว่างปี 1999 - 2010) ที่เรียกว่า "ยุทธศาสตร์ของรัฐบาล (strategic government) จะแทนที่ระบบเสรีนิยม (neoliberal) การจัดการสาธารณะแบบใหม่ (new public managemnt --NPM) และการจัดการนโยบายกำกับดูแล จะทำให้กว้างขึ้น ครอบคลุมมากขึ้น และยั่งยืนมากขึ้น ด้วยการประชาสัมพันธ์ผ่านทางกรปกครอง ความทะเยอทะยานของรัฐที่จะ กลายมาเป็น "รัฐที่ยั่งยืน (the sustainability state)" และเป็นผู้นำของโลกในเรื่องการพัฒนา สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน โดยรัฐวิกตอเรียได้ประชุมสุดยอดด้วยการสื่อสารในระยะกลางและการลำดับ ความสำคัญ รวมทั้งกรอบงานของรัฐบาล เพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน และได้กำหนด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสิ่งแวดล้อมมีการกำหนดกรรมาธิการสำหรับการ พัฒนาอย่างยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามหลักฐานที่บ่งชี้ถึงความพยายามเหล่านี้จะได้รับ ประโยชน์ในเรื่องการกำกับดูแลที่แข็งแกร่ง และแนวความคิดในการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่กว้างขึ้น จากการเข้ามาและมีมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้น อย่างไรก็ตามการพยายามอย่างเต็มศักยภาพนั้น

ก็ไม่ถูกนำมาปรับใช้เท่าใด เนื่องจากเหตุผล คือ ประการแรก รัฐบาลล้มเหลวในการเข้าถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประการที่สอง ความเข้าใจในการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้นเป็นไปในแนวทางจำกัด ความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลงรวมถึงมุ่งเน้น "สมดุล (balanced)" มากกว่า "การบูรณาการ (integrated)" เข้าไปในขั้นตอนสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ประการที่สาม รัฐบาลไม่มีความพยายามให้ประชาชนมีส่วนร่วมในแนวทางที่สำคัญของกระบวนการความก้าวหน้าและอนาคตที่ยั่งยืน ซึ่งต้องมีการแก้ไขด้วย การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องมุ่งเน้นไปทางการบูรณาการมากกว่าความสมดุล ควรจะเป็นการพิจารณาทั้งกิจการของรัฐบาล (whole of government undertaking) และการพัฒนาอย่างยั่งยืนควรได้จากการมีส่วนร่วมของสาธารณะเกี่ยวกับความสำคัญ และจะดำเนินการอย่างไรต่อไป จะต้องมีการคำนึงถึงนโยบายเชิงกลยุทธ์ (strategic policy) การวางแผน การประเมินผลเป็นการปรับปรุงวัฏจักรเชิงกลยุทธ์ (strategic improvement cycle) จึงจะเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนแท้จริง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ระดับความสำเร็จในการจัดการ การเปรียบเทียบความคิดเห็นทั้งของพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและบุคลากรภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน และปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ได้แก่ พนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต ผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ภายในท่าอากาศยานภูเก็ต และผู้ประกอบการสายการบิน มีจำนวนทั้งสิ้น 519 คน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.1 และ 3.2

ตารางที่ 3.1 ประชากรที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

แผนก/ฝ่าย/ส่วนงาน	พนักงาน(คน)	ลูกจ้าง(คน)	รวม(คน)
ผู้บริหาร	5	-	5
ฝ่ายอำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต	18	-	18
ฝ่ายแผนงาน การพาณิชย์ และการเงิน	10	-	10
ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน	15	-	15
ฝ่ายการท่าอากาศยาน	34	-	34
ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและดับเพลิงกู้ภัย	147	100	247
ฝ่ายบำรุงรักษา	35	-	35
ส่วนมาตรฐานท่าอากาศยานและอาชีวอนามัย	7	-	7
รวม	271	100	371

ที่มา : (ฝ่ายอำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต. 2556)

ตารางที่ 3.2 ประชากรที่เป็นบุคลากรภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

ประเภท	จำนวน		
	ช่วง High Season	ช่วง Low Season	Average
ผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์	105	105	105
ผู้ประกอบการสายการบิน	55	30	43

ที่มา : (ฝ่ายแผนงาน การพาณิชย์ และการเงิน ท่าอากาศยานภูเก็ต. 2556)

1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size) กำหนดให้ขนาดตัวอย่างมีระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% โดยผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างจากประชากรดังกล่าวจากสูตรการคำนวณของ Taro Yamane (1967) จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดประชากรที่ใช้ในการวิจัย

e = ค่าร้อยละความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง โดย

กำหนดให้ค่าการวิจัยครั้งนี้ยอมรับความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างได้ร้อยละ 5

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้สามารถคำนวณได้ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} &= \frac{519}{1+519(0.05)^2} \\ &= 225.89 \text{ คน} \end{aligned}$$

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ควรจะเป็นในการวิจัยครั้งนี้คือ 226 คน

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Method) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ดังนี้

1. แบ่งประชากรออกตามกลุ่มประชากร

2. เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ มุ่งหวังที่จะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ของท่าอากาศยานภูเก็ต ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการแบ่งตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 226 ชุด โดยมีสัดส่วน คือ กลุ่มบุคลากรท่าอากาศยานภูเก็ต จำนวน 156 ตัวอย่าง คิดเป็นสัดส่วน 69.02% กลุ่มผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์สัดส่วน จำนวน 50 ตัวอย่าง คิดเป็นสัดส่วน 22.13% และกลุ่มผู้ประกอบสายการบิน จำนวน 20 ตัวอย่าง คิดเป็นสัดส่วน 8.85%

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ในการเลือกจำนวนตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทของกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	กลุ่มประชากรตัวอย่าง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	สัดส่วน (%)
1.	บุคลากรของ ท่าอากาศยานภูเก็ต	371	156	69.02
	ผู้บริหาร	5	3	
	ฝ่ายอำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต	18	10	
	ฝ่ายแผนงาน การพาณิชย์ และการเงิน	10	5	
	ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน	15	8	
	ฝ่ายการทำอากาศยาน	34	17	
	ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและดับเพลิงกู้ภัย	247	90	
	ฝ่ายบำรุงรักษา	35	18	
	ส่วนมาตรฐานท่าอากาศยานและอาชีวอนามัย	7	5	
2.	ผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์	105	50	22.13
3.	ผู้ประกอบการสายการบิน	43	20	8.85
	รวม	519	226	100

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1.1 การทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาอย่างยั่งยืน หลักการจัดการองค์การ การจัดการสมัยใหม่ กลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารท่าอากาศยาน เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและสร้างแบบสอบถามที่สอดคล้องกับการวิจัย วัตถุประสงค์และสมมติฐานในการวิจัย

2.1.2 การสร้างแบบสอบถาม ดำเนินตามกรอบแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

2.1.3 การทดสอบหาค่าความน่าเชื่อถือ โดยแบ่งเป็น การทดสอบหาค่าความตรง (Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญและมีคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน เพื่อทดสอบแบบสอบถามมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับการวิจัย กำหนดความเหมาะสมเป็น 3 ระดับ (+1 คือตรงวัตถุประสงค์ 0 คือไม่แน่ใจ และ -1 คือ ไม่ตรงวัตถุประสงค์) ผลการทดสอบพบว่าความสอดคล้องทั้งฉบับมีค่า 0.90 และการทดสอบความเที่ยง (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Alpha coefficient of Cronbach) ของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.95 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่สูงมากแสดงว่าแบบสอบถามส่วนที่เป็นคำถามแบบมาตราประมาณค่าแบบไลเคิร์ต (Likert Rating Scale) มีความเที่ยงที่ดีสามารถนำไปใช้ในการวิจัยนี้ได้เหมาะสม

2.1.4 สร้างแบบสอบถามระดับสมบูรณ์ โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบทุกขั้นตอนแล้วมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับจริงโดยผ่านความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษาในขั้นสุดท้ายแล้ว

2.1.5 นำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูล โดยให้กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้แล้วตามจำนวนที่คำนวณไว้

2.2 รายละเอียดของเครื่องมือ

การวิจัยนี้ใช้ทั้งแบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเครื่องมือในการทำวิจัย โดยแบ่งเป็น

2.2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มี 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview) ลักษณะแบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ประกอบด้วยประเด็นคำถามหลัก 3 ประเด็น

ประเด็นที่ 1 ในความคิดเห็นของท่าน การพัฒนาอย่างยั่งยืน คืออะไร

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดอย่างไรเกี่ยวกับสถานการณ์ของความยั่งยืนท่าอากาศยานภูเก็ตในปัจจุบัน

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่าต้องพัฒนาจุดใดเป็นการเร่งด่วน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามแจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรของท่าอากาศยานภูเก็ต ผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ และผู้ประกอบการสายการบิน โดยดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

3.1 ดำเนินการจัดพิมพ์แบบสอบถาม ทั้งหมดจำนวน 226 ชุด และนำส่งตามกลุ่มประชากรที่จะทำการศึกษา

3.2 ดำเนินการเข้าพบผู้บริหารเพื่อทำการสัมภาษณ์ ซึ่งท่าอากาศยานภูเก็ตอยู่ระหว่างเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และผู้บริหารแต่ละท่านมีตารางเวลาว่างจากภารกิจ ไม่พร้อมกัน จึงดำเนินการระหว่างวันที่ 1 ก.ย. – 30 พ.ย.56

3.3 ผู้วิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างดังนี้

กลุ่มพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต และกลุ่มบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติการในท่าอากาศยานภูเก็ต ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ กลุ่มผู้ประกอบการสายการบิน ดำเนินการในระหว่างวันที่ 1-30 พ.ย.56

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 กำหนดเกณฑ์การแปลผลของค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

4.1.1 ด้วยการกำหนดระดับคะแนน

ระดับ	คะแนน
มากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
มาก	กำหนดให้ 4 คะแนน
ปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
น้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
น้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

4.1.2 นำผลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยแบบกึ่งกลาง (Midpoint) กำหนดค่า ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51-5.00	ระดับความสำคัญ มากที่สุด
3.51-4.50	ระดับความสำคัญ มาก
2.51-3.50	ระดับความสำคัญ ปานกลาง
1.51-2.50	ระดับความสำคัญ น้อย
1.00-1.50	ระดับความสำคัญ น้อยที่สุด

4.2 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 ถึง ตอนที่ 4 โดยการประมวลผลใช้ SPSS for windows นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ และคำนวณหาร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) และค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.3 สถิติอ้างอิง (Inferential Statistic) การวิเคราะห์ค่าที (Student's t-test) การวิเคราะห์ของอิทธิพลของตัวแปร ใช้หลักการการวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Liner Regression Analysis)

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานของท่าอากาศยานภูเก็ต จำนวน 156 ราย และจากกลุ่มตัวอย่างของบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตจำนวน 70 ราย รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 226 ราย โดยผู้วิจัยแบ่งหัวข้อที่จะนำเสนอ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

ตอนที่ 1.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

ตอนที่ 2.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของของปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร และความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

ตอนที่ 2.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร และความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตตามความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตกับบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

ตอนที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Analysis) จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

ตอนที่ 5.1 ผลการวิเคราะห์แบบ โมเดลอิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Model) ระหว่างตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กรกับตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

ตอนที่ 5.2 ผลการวิเคราะห์แบบ โมเดลอิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Model) ระหว่างตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กรกับตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กรกับตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

ตอนที่ 5.3 ผลการวิเคราะห์แบบ โมเดลอิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Model) ระหว่างตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กรกับตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

ตอนที่ 6 การสัมภาษณ์ผู้บริหารท่าอากาศยานภูเก็ต เกี่ยวกับความคิดเห็นในการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ดังนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยกำหนดเกณฑ์การแปรผล
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
α	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนในการทดสอบสมมติฐาน หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Level of Significance) กำหนดไว้ที่ระดับ .05
β	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
P	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นของระดับความมีนัยสำคัญ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละของลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	ความถี่	ร้อยละ
เพศชาย	110	70.5
เพศหญิง	46	29.5
รวม	156	100.0
อายุ 20-30 ปี	76	48.7
อายุ 31-40 ปี	25	16.1
อายุ 41-50 ปี	37	23.7
อายุมากกว่า 50 ปี	18	11.5
รวม	156	100.0
ระดับพนักงานปฏิบัติการ	125	80.1
ระดับผู้บริหาร	31	19.9
รวม	156	100.0
ระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	81	51.9
ระดับการศึกษาปริญญาตรี	62	39.8
ระดับการศึกษาปริญญาโท	13	8.3
รวม	156	100.0
ระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 3 ปี	75	48.1
ระยะเวลาในการทำงาน 3-5 ปี	7	4.5
ระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี	14	9.0
ระยะเวลาในการทำงาน 11-20 ปี	20	12.8
ระยะเวลาในการทำงาน มากกว่า 20 ปี	40	25.6
รวม	156	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 70.5 และเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 29.5 โดยมีอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปีคิดเป็นร้อยละ 48.7 รองลงมาอยู่ในช่วง 41-50 ปีคิดเป็นร้อยละ 23.7 และน้อยที่สุดอยู่ในช่วงมากกว่า 50 ปีคิดเป็นร้อยละ 11.5

ส่วนใหญ่อยู่ในระดับพนักงานปฏิบัติการคิดเป็นร้อยละ 80.1 และอยู่ในระดับผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 19.9 โดยมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 51.9 รองลงมาในระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 39.8 และน้อยที่สุดระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 8.3

สำหรับระยะเวลาในการทำงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.1 รองลงมามีระยะเวลามากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.6 และน้อยที่สุดมีระยะเวลา 3-5 ปีคิดเป็นร้อยละ 4.5

ตอนที่ 1.2 ข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

ตารางที่ 4.2 ร้อยละลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	ความถี่	ร้อยละ
เพศชาย	25	35.7
เพศหญิง	45	64.3
รวม	70	100.0
อายุ 20-30 ปี	25	35.7
อายุ 31-40 ปี	28	40.0
อายุ 41-50 ปี	11	15.7
อายุมากกว่า 50 ปี	6	8.6
รวม	70	100.0
ระดับพนักงานปฏิบัติการ	42	60.0
ระดับผู้บริหาร	28	40.0
รวม	70	100.0

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	ความถี่	ร้อยละ
ระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	14	20.0
ระดับการศึกษาปริญญาตรี	48	68.6
ระดับการศึกษาปริญญาโท	8	11.4
รวม	70	100.0
ระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 3 ปี	20	28.6
ระยะเวลาในการทำงาน 3-5 ปี	17	24.3
ระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี	20	28.6
ระยะเวลาในการทำงาน 11-20 ปี	5	7.1
ระยะเวลาในการทำงาน มากกว่า 20 ปี	8	11.4
รวม	70	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 64.3 และเป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 35.7 โดยมีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปีคิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมาอยู่ในช่วง 20-30 ปีคิดเป็นร้อยละ 35.7 และน้อยที่สุดอยู่ในช่วง มากกว่า 50 ปีคิดเป็นร้อยละ 8.6

ส่วนใหญ่อยู่ในระดับพนักงานปฏิบัติการคิดเป็นร้อยละ 60.0 และอยู่ในระดับผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 40.0 โดยมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 68.6 รองลงมาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 20.0 และน้อยที่สุดระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 11.4

สำหรับระยะเวลาในการทำงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 3 ปี และ 6-10 ปีคิดเป็นร้อยละ 28.6 รองลงมา มีระยะเวลา 3-5 ปีคิดเป็นร้อยละ 24.3 และน้อยที่สุดมีระยะเวลา 11-20 ปีคิดเป็นร้อยละ 7.1

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยาน
ภูเก็ตเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

ตอนที่ 2.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอก
องค์กร และความสำเร็จในการพัฒนาที่ยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตตามความคิดเห็นของผู้ตอบ
แบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์
องค์กรของการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามความ
คิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

ปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับ
นโยบายมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้	3.96	.685	มาก	3*
นโยบายมีความทันสมัยสอดคล้องกับสภาพสังคม	3.93	.763	มาก	4
นโยบายมีความทันสมัยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ	3.98	.774	มาก	1*
นโยบายมีความทันสมัยสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม	3.86	.815	มาก	6
มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	3.79	.840	มาก	7
วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดเป็นรูปธรรมนำมาปฏิบัติได้	3.71	.736	มาก	10
แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน สร้างความเข้าใจตรงกัน	3.69	.886	มาก	11
ความสอดคล้องของกลยุทธ์แต่ละระดับอย่างมีประสิทธิภาพ	3.58	.745	มาก	14
การปฏิบัติตามกลยุทธ์มีระบบประเมินผลที่เหมาะสม	3.62	.723	มาก	13
แผนการปรับปรุงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ	3.73	.756	มาก	8
แผนป้องกันธุรกิจที่ชัดเจนกรณีเศรษฐกิจมีความผันผวน	3.65	.792	มาก	12
ความมีประสิทธิภาพในการทำอะไรเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง	3.97	.919	มาก	2*
ความมีประสิทธิภาพความสามารถในการแข่งขัน	3.88	.860	มาก	5
ความมีประสิทธิภาพในการเพิ่มความสามารถในการบริการ	3.72	.869	มาก	9
ความมีประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร	3.47	.838	ปานกลาง	15*
รวม	3.77	.550	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานของท่าอากาศยานภูเก็ตมีความคิดเห็นว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ($\bar{X} = 3.77$) อยู่ในระดับ “มาก” โดยมีปัจจัยย่อยด้านนโยบายมีความทันสมัยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.98$) ด้านความมีประสิทธิภาพในการทำกำไรเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.97$) และนโยบายมีความชัดเจนสามารถนำมาปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.96$) มีค่ามากที่สุด 3 อันดับแรก ส่วนปัจจัยย่อยด้านความมีประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรมีค่าน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.47$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

ปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับ
จำนวนของบุคลากรเพียงพอต่อภาระความรับผิดชอบ	2.99	.923	ปานกลาง	13*
การกระจายอำนาจจากระดับบริหารสู่ระดับปฏิบัติ	3.49	.876	ปานกลาง	7
สายงานบังคับบัญชามีความเหมาะสม	3.57	.843	มาก	6
พนักงานมีการตัดสินใจในการทำงานอย่างรวดเร็ว	3.38	.926	ปานกลาง	10
ระบบการทำงานมีความยืดหยุ่น	3.49	.974	ปานกลาง	7
พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้าง	3.18	1.019	ปานกลาง	12
วัฒนธรรมภายในองค์กรมีการปรับให้เข้ากับยุคสมัย	3.69	.839	มาก	5
วัฒนธรรมจิตสำนึกการบริการและเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	3.87	.866	มาก	1*
วัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน	3.71	.803	มาก	3*
วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.76	.820	มาก	2*
ความมีคุณธรรมของบุคลากร	3.30	.919	ปานกลาง	11
การจัดอบรมส่งเสริมความรู้ที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ	3.70	.815	มาก	4
การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.71	.880	มาก	3*
ลักษณะงาน(Job Description) เหมาะสม ชัดเจน	3.49	.831	ปานกลาง	7
ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	3.47	.974	ปานกลาง	8
ค่าตอบแทนและรางวัลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นธรรม	3.44	.985	ปานกลาง	9
บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.49	.783	ปานกลาง	7
รวม	3.51	.661	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานของท่าอากาศยานภูเก็ตมีความคิดเห็นว่าปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ($\bar{X} = 3.51$) อยู่ในระดับ “มาก” โดยมีปัจจัยย่อยด้านวัฒนธรรมจิตสำนึกบริการและเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ($\bar{X} = 3.87$) ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.76$) และวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.49$) มีค่ามากที่สุด 3 อันดับแรก ส่วนปัจจัยย่อยด้านจำนวนบุคลากรเพียงพอต่อภาระความรับผิดชอบมีค่าน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.99$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายนอกองค์กรในการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

ปัจจัยภายนอกองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. นโยบายของกระทรวงคมนาคม	3.89	.781	มาก	④
• การให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน	3.81	.938	มาก	4
• การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรที่มากขึ้น	3.84	.905	มาก	3
• การให้ความสำคัญกับชุมชนและสังคมที่มากขึ้น	4.03	.842	มาก	1
• การกำหนดมาตรฐานทางการคมนาคมขนส่งมากขึ้น	3.91	.845	มาก	2
2. สถานะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	4.16	.594	มาก	①*
• การเติบโตทางเศรษฐกิจการท่องเที่ยว	4.17	.692	มาก	2
• การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ (LCCs)	4.14	.757	มาก	4
• อัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น	4.21	.771	มาก	1
• อัตราค่าเชื้อเพลิงและพลังงานที่สูงขึ้น	4.16	.783	มาก	3
• การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)	4.09	.757	มาก	5
3. สถานะแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม	4.13	.677	มาก	②
• ค่านิยมของการท่องเที่ยวในวันหยุดหรือช่วงพักร้อนมากขึ้น	4.07	.692	มาก	3
• แนวโน้มของการออกเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศมากขึ้น	3.96	.842	มาก	4
• ความต้องการมาท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตมากขึ้น	4.23	.761	มาก	2
• ความนิยมในการเดินทางทางอากาศมากขึ้น	4.27	.748	มาก	1

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับ
4. สภาพะทางการเมือง	3.60	.823	มาก	⑤*
• ความมั่นคงทางการเมือง	3.53	1.110	มาก	3
• เสถียรภาพของรัฐบาล	3.42	1.125	ปานกลาง	4
• การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดต่างๆ ว่าด้วย บริษัททำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)	3.53	.933	มาก	3
• พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์	3.74	.820	มาก	2
• พระราชบัญญัติการเดินอากาศ	3.79	.848	มาก	1
5. สภาพะแวดล้อมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3.90	.610	มาก	③
• ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำอากาศยาน (สนามบิน)	3.97	.727	มาก	2
• ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอากาศยาน (เครื่องบิน)	4.17	.729	มาก	1
• ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเชื้อเพลิงชีวภาพ	3.83	.772	มาก	4
• ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีพลังงานทดแทน	3.58	.736	มาก	5
• ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.95	.752	มาก	3
รวม	3.93	.523	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานของทำอากาศยานภูเก็ตมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ($\bar{X} = 3.93$) อยู่ในระดับ “มาก” โดยปัจจัยด้านสภาพะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 4.16$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ลำดับแรก คือ อัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น การเติบโตทางเศรษฐกิจการท่องเที่ยว และอัตราค่าเชื้อเพลิงและพลังงานที่สูงขึ้น ปัจจัยด้านสภาพะแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม ($\bar{X} = 4.13$) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาเป็นอันดับสอง ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ลำดับแรก คือ ความนิยมในการเดินทางทางอากาศมากขึ้น ความต้องการมาท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตมากขึ้น และค่านิยมของการท่องเที่ยวในวันหยุดหรือช่วงพักร้อนมากขึ้น ปัจจัยด้านสภาพะแวดล้อมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.90$) มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสาม ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ลำดับแรก คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอากาศยาน (เครื่องบิน) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำอากาศยาน(สนามบิน) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านนโยบายของกระทรวงคมนาคม ($\bar{X} = 3.89$) มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสี่ ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ลำดับแรก คือ การให้ความสำคัญกับชุมชนและสังคมที่มากขึ้น การกำหนดมาตรฐานทางการคมนาคมขนส่งมากขึ้น การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรที่มากขึ้น และปัจจัยย่อยสภาพะทางการเมือง ($\bar{X} = 3.60$) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ลำดับแรกคือ พระราชบัญญัติการเดินอากาศ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดต่างๆ ว่าด้วยบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตตามความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับ
ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีและเป็นที่ยอมรับ	4.24	.746	มาก	4
การบริหารงานอย่างโปร่งใส ตามหลักบรรษัทภิบาล	3.53	.967	มาก	11*
องค์กรมีความเป็นมาตรฐานในระดับสากล	3.85	.871	มาก	7
ได้รับรางวัลรับรองคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง	3.87	.809	มาก	6
กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างต่อเนื่อง	3.89	.824	มาก	5
ความพึงพอใจของผู้ประกอบการ/สายการบิน	3.58	.837	มาก	9
ความสามารถในการทำกำไรสูง	4.50	.696	มาก	2*
ความมั่นคงทางการเงินสูง	4.51	.667	มากที่สุด	1*
สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	4.33	.720	มาก	3*
ความสำเร็จในการเป็น Green Airport	3.54	.790	มาก	10
การดำเนินการอนุรักษ์พลังงานอย่างต่อเนื่อง	3.62	.765	มาก	8
รวม	3.95	.551	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานของท่าอากาศยานภูเก็ตมีความคิดเห็นว่าเป็นความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ($\bar{X} = 3.95$) อยู่ในระดับ “มาก” โดยมีปัจจัยด้านความมั่นคงทางการเงินสูงในระดับ “มากที่สุด” ($\bar{X} = 4.51$) รองลงมาคือ ความสามารถในการทำกำไรสูง ($\bar{X} = 4.50$) และ สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ($\bar{X} = 4.33$) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตามหลักบรรษัทภิบาลมีค่าน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.53$)

ตอนที่ 2.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร และความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กรของการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

ปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับ
นโยบายสร้างความเชื่อมั่นให้กับบริษัทคู่ค้าได้	3.20	.926	ปานกลาง	2*
นโยบายมีความทันสมัยสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม	3.10	1.009	ปานกลาง	5
แผนระยะสั้นและระยะยาวชัดเจน	3.00	1.007	ปานกลาง	6
แผนการปรับปรุงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ	2.94	1.202	ปานกลาง	7
แผนป้องกันธุรกิจที่ชัดเจนกรณีที่เศรษฐกิจผันผวน	2.94	.976	ปานกลาง	7
การดำเนินงานตามมาตรฐาน ICAO และกฎหมายอื่นๆ	3.17	.900	ปานกลาง	3*
การติดตามประเมินผลและรายงานบริหารความเสี่ยง	2.87	1.020	ปานกลาง	9*
ระบบประกันคุณภาพในการให้บริการลูกค้า	2.89	.986	ปานกลาง	8
ให้ความสำคัญกับชุมชน สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต	3.14	.921	ปานกลาง	4
ประสิทธิภาพในการทำกำไร	3.76	.875	มาก	1*
รวม	3.10	.771	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตมีความคิดเห็นว่าปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยโดยรวม ($\bar{X} = 3.10$) อยู่ในระดับ “ปานกลาง” โดยมีปัจจัยย่อยด้านประสิทธิภาพในการทำกำไร ($\bar{X} = 3.76$) ด้านนโยบายสร้างความเชื่อมั่นให้กับบริษัทคู่ค้าได้ ($\bar{X} = 3.20$) และด้านการดำเนินงานตามมาตรฐาน ICAO และกฎหมายอื่นๆ ($\bar{X} = 3.17$) มีค่ามากที่สุด 3 อันดับแรก ส่วนปัจจัยย่อยด้านการติดตามประเมินผลและรายงานบริหารความเสี่ยงมีค่าน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.87$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในองค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการจัดการทำอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในทำอากาศยานภูเก็ต

ปัจจัยภายในองค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับ
จำนวนของบุคลากรเพียงพอต่อภาระความรับผิดชอบ	3.00	1.007	ปานกลาง	2*
พนักงานมีการตัดสินใจในการทำงานอย่างรวดเร็ว	2.80	1.058	ปานกลาง	6
วัฒนธรรมจิตสำนึกบริการและเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	2.90	1.206	ปานกลาง	5
วัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน	3.01	1.042	ปานกลาง	1*
วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.00	.963	ปานกลาง	2*
ความมีคุณธรรมของบุคลากร	2.77	.951	ปานกลาง	7*
การสื่อสารประสานงานกันมีความชัดเจน	2.94	.931	ปานกลาง	3*
พนักงานมีความชำนาญและพื้นฐานความรู้	2.93	.953	ปานกลาง	4
รวม	2.92	.848	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในทำอากาศยานภูเก็ตมีความคิดเห็นว่าปัจจัยภายในองค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ($\bar{X} = 2.92$) อยู่ในระดับ “ปานกลาง” โดยมีปัจจัยย่อยด้านวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.01$) ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.00$) กับ ด้าน จำนวนบุคลากรเพียงพอต่อภาระความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.00$) และการสื่อสารประสานงานกันมีความชัดเจน ($\bar{X} = 2.94$) มีค่ามากที่สุด 3 อันดับแรก ส่วนปัจจัยย่อยด้านความมีคุณธรรมของบุคลากรมีค่าน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.77$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายนอกองค์การในการจัดการทำ
 อากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่
 เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

ปัจจัยภายนอกองค์การ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. สถานะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	3.75	.9529	มาก	②
• การเติบโตทางเศรษฐกิจการท่องเที่ยว	3.84	.973	มาก	2
• การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ (LCCs)	3.66	.961	มาก	4
• อัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น	3.76	1.173	มาก	3
• อัตราค่าเชื้อเพลิงและพลังงานที่สูงขึ้น	3.90	1.118	มาก	1
• การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)	3.61	1.120	มาก	5
2. สถานะแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม	3.85	.9959	มาก	①*
• ค่านิยมของการท่องเที่ยวในวันหยุดหรือช่วงพักร้อนมากขึ้น	3.83	1.063	มาก	3
• แนวโน้มของการออกเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศมากขึ้น	3.69	1.097	มาก	4
• ความต้องการมาท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตมากขึ้น	4.00	1.049	มาก	1
• ความนิยมในการเดินทางทางอากาศมากขึ้น	3.90	1.131	มาก	2
3. สถานะทางการเมือง	3.10	1.053	ปานกลาง	④*
• ความมั่นคงทางการเมือง	2.89	1.303	ปานกลาง	4
• การเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติต่างๆ ว่าด้วย บริษัททำ อากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	3.03	1.103	ปานกลาง	3
• พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์	3.17	1.063	ปานกลาง	2
• พระราชบัญญัติการเดินอากาศ	3.33	1.100	ปานกลาง	1
4. สถานะแวดล้อมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3.30	.9116	ปานกลาง	③
• ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำอากาศยาน (สนามบิน)	3.16	1.072	ปานกลาง	5
• ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอากาศยาน (เครื่องบิน)	3.49	.974	ปานกลาง	1
• ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเชื้อเพลิงชีวภาพ	3.34	.961	ปานกลาง	2
• ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีพลังงานทดแทน	3.23	1.010	ปานกลาง	4
• ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.27	1.076	ปานกลาง	3
รวม	3.50	.85192	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตมีความคิดเห็นว่าปัจจัยภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ($\bar{X} = 3.50$) อยู่ในระดับ “ปานกลาง” โดยปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม ($\bar{X} = 3.85$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ลำดับแรก คือ ความต้องการมาท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตมีมากขึ้น ความนิยมในการเดินทางทางอากาศมากขึ้น ค่านิยมในการท่องเที่ยวในวันหยุดหรือช่วงพักร้อนมากขึ้น ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.75$) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาเป็นอันดับสอง ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ลำดับแรก คือ อัตราค่าเชื้อเพลิงและพลังงานที่สูงขึ้น การเติบโตทางเศรษฐกิจการท่องเที่ยว อัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.30$) มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสาม ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ลำดับแรก คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอากาศยาน (เครื่องบิน) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเชื้อเพลิงชีวภาพ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยด้านปัจจัยย่อยสภาวะทางการเมือง ($\bar{X} = 3.10$) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ลำดับแรกคือ พระราชบัญญัติการเดินทางอากาศ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และการเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติต่างๆ ว่าด้วยบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตตามความคิดเห็นของบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืน	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับ
ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ที่ดีและเป็นที่ยอมรับ	3.49	.880	ปานกลาง	4
การบริหารงานอย่างโปร่งใส ตามหลักบรรษัทภิบาล	3.07	1.026	ปานกลาง	8
องค์กรมีความเป็นมาตรฐานในระดับสากล	3.30	.983	ปานกลาง	5
ได้รับรางวัลรับรองคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง	3.19	.921	ปานกลาง	6
กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างต่อเนื่อง	3.11	.894	ปานกลาง	7
ความพึงพอใจของผู้ประกอบการ/สายการบิน	2.97	1.142	ปานกลาง	9
ความสามารถในการทำกำไรสูง	3.93	1.054	มาก	1*
ความมั่นคงทางการเงินสูง	3.81	.997	มาก	2*
สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	3.69	.986	มาก	3*
ความสำเร็จในการเป็น Green Airport	2.83	1.076	ปานกลาง	11*
การดำเนินการอนุรักษ์พลังงานอย่างต่อเนื่อง	2.90	.980	ปานกลาง	10
รวม	3.30	.750	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตมีความคิดเห็นว่าความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ($\bar{X} = 3.30$) อยู่ในระดับ “ปานกลาง” โดยมีปัจจัยด้านความสามารถในการทำกำไรสูง ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมาคือ มั่นคงทางการเงินสูง ($\bar{X} = 3.81$) และ สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ($\bar{X} = 3.69$) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จในการเป็น Green Airport มีค่าน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.83$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตกับบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

กำหนดให้

μ_1 คือ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

μ_2 คือ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

สมมติฐานการทดสอบ :

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ ความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและบุคคล
ภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ไม่มีความแตกต่างกัน

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ ความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและบุคคล
ภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 การทดสอบสมมติฐานด้วยค่าที (t-test) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตระหว่างความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตกับบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

ความคิดเห็นในเรื่อง	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2		t	P
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต	3.95	.55	3.30	.75	7.329	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

หมายเหตุ

กลุ่มที่ 1 = กลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานของท่าอากาศยานภูเก็ต

กลุ่มที่ 2 = กลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติ t-test นั้น พบว่า ความน่าจะเป็น (P) มีค่าเท่ากับ .000 จึงปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือ ความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต โดยมีผู้ตอบในส่วนข้อเสนอแนะ จำนวน 22 คน จาก 156 คน คิดเป็นร้อยละ 14.10 ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1.	การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติด้านต่างๆ เช่น คุณธรรม, ความรู้ความสามารถ, ศีลธรรม, จิตสำนึกในการบริการ	10	27.77
2.	การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกให้รองรับการใช้งานได้	8	21.22
3.	การพัฒนาด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	3	8.33
4.	ความสัมพันธ์กันระหว่างโครงสร้างสนามบินกับอัตราพนักงานให้บริการ	3	8.33
5.	การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานและการดำเนินงาน	3	8.33
6.	ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายและการวางแผนระยะยาว	2	5.56
7.	การมีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี เช่น ไม่มีเรื่องการเมือง, เข้าถึงทุกภาคส่วน	2	5.56
8.	ความสามัคคีร่วมมือร่วมใจในการทำงานและพัฒนาองค์กร	2	5.56
9.	ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. ไม่ทันสมัยต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	1	2.78
10.	การบูรณาการในทุกภาคส่วนอย่างเป็นระเบียบ	1	2.78
11.	การมีตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านต่างๆ	1	2.78
รวม		36	100.00

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไว้หลากหลาย แต่เมื่อนับจำนวนแล้วพบว่ามีข้อเสนอแนะแยกเป็น 11 ประเด็น จำนวน 36 ความคิดเห็น จากแบบสอบถามที่มีการตอบในส่วนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ 22 ชุด จากทั้งหมด 156 ชุด โดยมีข้อเสนอแนะลำดับที่หนึ่ง คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติด้านต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 27.03 ข้อเสนอแนะลำดับรองลงมาคือ การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกให้รองรับการใช้งานได้ คิดเป็นร้อยละ 21.22 และข้อเสนอแนะลำดับที่ 9 – 11 มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.70

ตอนที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต โดยมีผู้ตอบในส่วนข้อเสนอแนะ จำนวน 29 คน จาก 70 คน คิดเป็นร้อยละ 41.43

ตารางที่ 4.13 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะจากบุคลากรภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1.	ปรับปรุงระบบสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่ในสภาพดี พร้อมใช้งาน (เช่น ห้องน้ำ, ที่จอดรถ, WIFI)	18	40.91
2.	การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ และทักษะด้านต่างๆ	8	18.18
3.	การบริหารงานและการจัดการ	5	11.36
4.	การจัดสรรพื้นที่ต่างๆ โดยเฉพาะพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ให้มีความเหมาะสม เป็นระเบียบเรียบร้อย	5	11.36
5.	พนักงานควรความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น	3	6.82
6.	การจัดขั้นตอนการดำเนินงานและการปฏิบัติงานมาก	2	4.55
7.	ความเป็นระเบียบในพื้นที่อากาศยาน	2	4.55
8.	พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ ณ จุดที่ทำงาน	1	2.27
รวม		44	100.00

จากตารางที่ 4.13 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไว้หลากหลาย แต่เมื่อนับจำนวนแล้วพบว่า มีข้อเสนอแนะแยกเป็น 8 ประเด็น จำนวน 44 ความคิดเห็น จากแบบสอบถามที่มีการตอบใน ส่วนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ 29 ชุด จากทั้งหมด 70 ชุด โดยมีข้อเสนอแนะลำดับที่หนึ่ง คือ การปรับปรุงระบบสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่ในสภาพดี พร้อมใช้งาน คิดเป็นร้อยละ 40.91 ข้อเสนอแนะลำดับรองลงมา คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและทักษะด้านต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 18.18 และข้อเสนอแนะลำดับที่ 8 มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.27

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Model) จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต

การวิเคราะห์แบบจำลองอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านนี้ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต เพราะเป็นบุคลากรภายในขององค์กรโดยตรง และวิเคราะห์จากแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 ที่มีการให้ระดับน้ำหนักความคิดเห็น (Likert Scale)

สัญลักษณ์ในการทดสอบ

- CS = ปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร
 HS = ปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 EF = ปัจจัยภายนอกองค์กร
 CP = ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

สมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง

$$\hat{y} = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2$$

\hat{y} = ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต
 b_0 = ค่าคงที่ของสมการถดถอย
 b_1 = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ของ ตัวแปรที่มีอิทธิพลไปยังตัวแปรส่งผ่าน
 b_2 = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ของ ตัวแปรส่งผ่านที่ได้รับอิทธิพลการส่งผ่าน
 x_1 = ผลของ ตัวแปรที่มีอิทธิพลไปยังตัวแปรส่งผ่าน
 x_2 = ผลของ ตัวแปรส่งผ่าน

ตอนที่ 5.1 การวิเคราะห์แบบโมเดลอิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Model) ระหว่าง CS กับ HS ต่อ CP

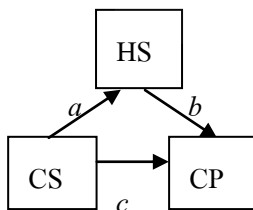
สมมติฐานการทดสอบ:

H_0 : ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HS) ได้รับอิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน จากตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร (CS) แต่ไม่สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP)

H_1 : ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HS) ได้รับอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร (CS) สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP)

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์แบบโมเดลอิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Model) ระหว่าง CS กับ HS ต่อ CP

Model	Predictor	b	Std. Error	β	t	P
1. CS -> CP	(Constant)	3.191	.301		10.613	.000
อิทธิพลเส้นทาง (c)	CS	.202	.079	.202	2.557	.012*
2. CS -> HS	(Constant)	-.046	.228		-.202	.840
อิทธิพลเส้นทาง (a)	CS	.945	.060	.786	15.785	.000*
3. HS -> CP	(Constant)	3.306	.234		14.133	.000
อิทธิพลเส้นทาง (b)	HS	.184	.065	.221	2.808	.006*
4. CS -> HS -> CP	(Constant)	3.197	.300		10.654	.000
อิทธิพลการส่งผ่าน (a -> b)	CS	.074	.157	.074	.581	.532
	HS	.135	.106	.163	1.275	.204
	R				.225	
	R Square				.051	
	Adjusted R Square				.038	
	Std. Error of the estimate				.539	
	F				4.095	
	Sig.				.019	



* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 เมื่อวิเคราะห์แบบจำลองอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต มีประเด็นดังนี้

1) อิทธิพลเส้นทาง (c) พบว่า ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร (CS) ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P = .012$)

2) อิทธิพลเส้นทาง (a) พบว่า ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร (CS) ส่งผลต่อตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P = .000$)

3) อิทธิพลเส้นทาง (b) พบว่า ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HS) ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P = .000$)

4) อิทธิพลการส่งผ่าน (a->b) พบว่า ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร แต่ไม่สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต ($P = .532$ และ $.204$) และผลการทดสอบพบว่าปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตได้เพียง 3.8% (Adjusted R Square = .038) จึงสามารถสรุปความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตได้ว่า เป็นไปตามสมมติฐาน H_0 : ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HS) ได้รับอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร (CS) แต่ไม่สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP) ในขณะที่พิจารณาการส่งผลของแต่ละตัวแปรปัจจัยแยกกันแล้ว ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร (CS) ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP) ($b = .202$) มากกว่าอิทธิพลส่งผ่านของปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HS) ($b = .184$) โดยมีรูปแบบของสมการเพื่อการพยากรณ์ คือ $\hat{Y} = 3.191 + .202CS$ กับ $\hat{Y} = 3.306 + .184HS$ ตามลำดับ

ตอนที่ 5.2 การวิเคราะห์แบบโมเดลอิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Model) ระหว่าง EF กับ CS ต่อ CP

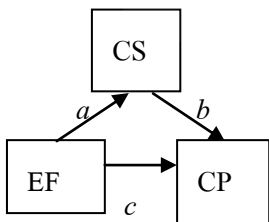
สมมติฐานการทดสอบ:

H_0 : ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร (HS) ได้รับอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร (EF) แต่ไม่สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP)

H_1 : ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร (HS) ได้รับอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร (EF) สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP)

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์แบบ โมเดลอิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Model) ระหว่าง EF กับ CS ต่อ CP

Model	Predictor	b	Std. Error	β	t	P
1. EF -> CP อิทธิพลเส้นทาง (c)	(Constant)	3.147	.330		9.546	.000
	EF	.205	.083	.194	2.460	.015*
2. EF -> CS อิทธิพลเส้นทาง (a)	(Constant)	1.034	.252		4.103	.000
	EF	.696	.064	.662	10.946	.000*
3. CS -> CP อิทธิพลเส้นทาง (b)	(Constant)	3.191	.301		10.613	.000
	CS	.202	.079	.202	2.557	.012*
4. EF -> CS -> CP อิทธิพลการส่งผ่าน (a -> b)	(Constant)	3.013	.347		8.691	.000
	EF	.114	.111	.108	1.030	.304
	CS	.130	.105	.130	1.236	.218
	R				.218	
	R Square				.047	
	Adjusted R Square				.035	
	Std. Error of the estimate				.54083	
	F				3.801	
	Sig.				.024	



*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.15 เมื่อวิเคราะห์แบบจำลองอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต มีประเด็นดังนี้

- 1) อิทธิพลเส้นทาง (c) พบว่า ตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร (EF) ส่งผลต่อตัวแปรการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P = .015$)
- 2) อิทธิพลเส้นทาง (a) พบว่า ตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร (EF) ส่งผลต่อตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร (CS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P = .000$)
- 3) อิทธิพลเส้นทาง (b) พบว่า ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร (CS) ส่งผลต่อตัวแปรการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P = .012$)
- 4) อิทธิพลการส่งผ่าน (a->b) พบว่า ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กรได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกองค์กร แต่ไม่สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต ($P = .304$ และ $.218$) และผลการทดสอบพบว่าปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP) เพียง 3.5% (Adjusted R Square = .035) จึงสามารถสรุปความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต ได้ว่า เป็นไปตามสมมติฐาน H_0 : ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร (HS) ได้รับอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร (EF) แต่ไม่สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP) ในขณะที่พิจารณาการส่งผ่านของแต่ละตัวแปรปัจจัยแยกกันแล้ว ตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร (EF) ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP) ($b = .205$) มากกว่าการใช้ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร (CS) ($b = .202$) โดยมีรูปแบบของสมการเพื่อการพยากรณ์ คือ $\hat{Y} = 3.147 + .205EF$ กับ $\hat{Y} = 3.191 + .202CS$ ตามลำดับ

ตอนที่ 5.3 การวิเคราะห์แบบโมเดลอิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Model) ระหว่าง EF กับ HS ต่อ CP

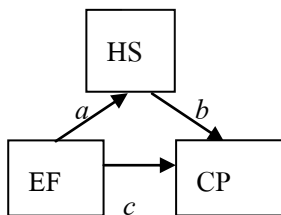
สมมติฐานการทดสอบ:

H_0 : ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HS) ได้รับอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร (EF) ไม่สามารถส่งผลกระทบต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP)

H_1 : ปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HS) ได้รับอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านจากปัจจัยภายนอกองค์กร (EF) สามารถส่งผลกระทบต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP)

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์แบบโมเดลอิทธิพลตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Model) ระหว่าง EF กับ HS ต่อ CP

Model	Predictor	b	Std. Error	β	t	P
1. EF -> CP	(Constant)	3.147	.330		9.546	.000
อิทธิพลเส้นทาง (c)	EF	.205	.083	.194	2.460	.015
2. EF -> HS	(Constant)	.279	.306		.911	.364
อิทธิพลเส้นทาง (a)	EF	.823	.077	.651	10.649	.000*
3. HS -> CP	(Constant)	3.306	.234		14.133	.000
อิทธิพลเส้นทาง (b)	HS	.184	.065	.221	2.808	.006*
4. EF -> HS -> CP	(Constant)	3.190	.329		9.451	.000
อิทธิพลการส่งผ่าน (a -> b)	EF	.093	.109	.088	.850	.397
	HS	.136	.086	.163	1.576	.117
	R				.231	
	R Square				.053	
	Adjusted R Square				.041	
	Std. Error of the estimate				.53917	
	F				4.297	
	Sig.				.015	



*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.16 เมื่อวิเคราะห์แบบจำลองอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต มีประเด็นดังนี้

1) อิทธิพลเส้นทาง (c) พบว่า ตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร (EF) ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P = .015$)

2) อิทธิพลเส้นทาง (a) พบว่า ตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร (EF) ส่งผลต่อปัจจัยภายในองค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P = .000$)

3) อิทธิพลเส้นทาง (b) พบว่า ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HS) ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P = .006$)

4) อิทธิพลการส่งผ่าน (a->b) พบว่า ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร แต่ไม่สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต ($P = .397$ และ $.117$) และผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตได้เพียง (CP) เพียง 4.1% (Adjusted R Square = .041) จึงสามารถสรุปความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตได้ว่า เป็นไปตาม H_0 : ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HS) ได้รับอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร (EF) ไม่สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP) ในขณะที่พิจารณาการส่งผลของแต่ละตัวแปรปัจจัยแยกกันแล้ว ตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร (EF) ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต (CP) ($b = .205$) มากกว่าการใช้ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HS) ($b = .184$) โดยมีรูปแบบของสมการเพื่อการพยากรณ์ คือ $\hat{y} = 3.147 + .205EF$ กับ $\hat{y} = 3.306 + .184HS$ ตามลำดับ

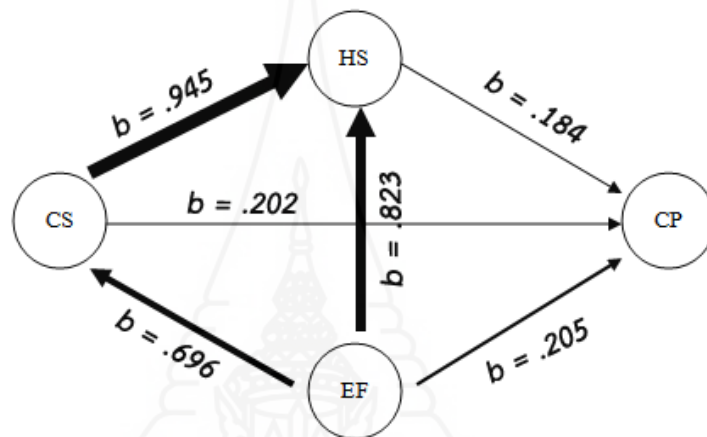
ซึ่งจากการวิเคราะห์แบบจำลองอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านทั้งสามรูปแบบแล้ว ปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร แต่ไม่สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กรได้รับอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร แต่ไม่สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต และตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลตัวแปรส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร แต่ไม่สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต จึงพิจารณาเฉพาะตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยเป็นการส่งผลโดยตรง ซึ่งได้แก่ ตัวแปรปัจจัยภายนอก ตัวแปรปัจจัยภายในด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร และตัวแปรปัจจัยภายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์การส่งผลโดยตรงของ EF CS และ HS ต่อ CP

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	b	R	R Square
ปัจจัยภายนอก	ความสำเร็จในการ	.205	.194	3.8%
ปัจจัยภายในด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร	พัฒนาอย่างยั่งยืนของ	.202	.202	4.1%
ปัจจัยภายในด้านทรัพยากรมนุษย์	ท่าอากาศยานภูเก็ต	.184	.221	4.9%

จากการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.17 พบว่าตัวแปรอิสระที่มีความสำคัญต่อตัวแปรตามมากที่สุด คือ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร ปัจจัยภายในด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.205 0.202 และ 0.184 ตามลำดับ มีความสามารถพยากรณ์ผลการวิเคราะห์ได้เพียงร้อยละ 3.8 4.1 และ 4.9 ตามลำดับ

เมื่อนำมาเขียนแผนภาพความสัมพันธ์โดยเส้นแสดงความสัมพันธ์ (\rightarrow) แสดงเฉพาะความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยคู่หนึ่งๆ หากพิจารณาความสัมพันธ์เป็นคู่ๆ จะได้ว่า ลำดับที่ 1 คือ ตัวแปรปัจจัยภายในด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กรส่งผลต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($b = .945$) ลำดับที่ 2 คือ ตัวแปรปัจจัยภายนอกส่งผลต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($b = .823$) และ ลำดับที่ 3 คือ ตัวแปรปัจจัยภายนอกส่งผลต่อตัวแปรปัจจัยภายในด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร ($b = .696$) ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์แบบจำลองอิทธิพลส่งผ่าน

ตอนที่ 6 ผลสัมภาษณ์ผู้บริหารท่าอากาศยานภูเก็ต เกี่ยวกับความคิดเห็นในการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การวิจัยได้รวบรวมคำสัมภาษณ์พนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตระดับผู้บริหารจำนวน 11 ท่าน ตามรายชื่อและตำแหน่งงาน ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ตำแหน่งและชื่อผู้บริหารที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตผู้ให้สัมภาษณ์

บุคคล	ตำแหน่ง
1. นายประเทือง ศรีจำ	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต
2. นาวาอากาศโทเลิศกฤต ทองศรีไกร	รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต (สายปฏิบัติการ)
3. นาวาอากาศเอก วิสูตร จันทนา	รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต (สายอำนาจการ)
4. นาวาอากาศเอก กันต์พัฒน์ มังคละศิริ	รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต (สายงานปฏิบัติและบำรุงรักษา)
5. นายถนอม เงินดี	ผู้อำนวยการส่วนบำรุงรักษา ท่าอากาศยานภูเก็ต
6. นางวิจิตรา ประทีป ณ ถลาง	ผู้อำนวยการส่วนพาณิชย์ และการเงิน ท่าอากาศยานภูเก็ต
7. นายณรงค์ จุลเสวก	ผู้อำนวยการส่วนรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานภูเก็ต
8. นายกฤติยา ก้อนทอง	ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงาน การพาณิชย์และการเงิน
9. นายจรัส ปานแดง	เจ้าหน้าที่บริหารอาวุโส 7 ท่าอากาศยานภูเก็ต
10. นางอัสสน มีสุข	เจ้าหน้าที่บริหารอาวุโส 7 (แทน) ผู้อำนวยการส่วนบริการ ท่าอากาศยานภูเก็ต
11. นายสัมพันธ์ ขุนทรานนท์	ผู้อำนวยการฝ่ายบำรุงรักษา ท่าอากาศยานภูเก็ต

โดยประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ

ประเด็นที่ 1 ความคิดเห็นของท่าน การพัฒนาอย่างยั่งยืน คืออะไร

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดอย่างไรเกี่ยวกับสถานการณ์ของความยั่งยืนท่าอากาศยานภูเก็ตในปัจจุบัน

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่าต้องพัฒนาจุดใดเป็นการเร่งด่วน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

สามารถวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) ในระดับจุลภาค ประเภทการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2555 : 26)

ประเด็นที่ 1 ความคิดเห็นของท่านการพัฒนาอย่างยั่งยืน คืออะไร

ผลการสัมภาษณ์ นายประเทือง ทรัพย์ แสดงความคิดเห็นว่า “เหมือนกับการสร้างอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก ซึ่งอาคารเป็นสิ่งปลูกสร้างที่สามารถนำมาใช้อาศัย หรือทำงาน หรือกิจกรรมอื่นๆ เช่นเดียวกันกับการพัฒนาองค์กรจะยั่งยืนต้องมีโครงสร้างที่แข็งแกร่งมั่นคง “คน” เป็นปัจจัยสำคัญของโครงสร้างองค์กรรวมทั้งการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้หากมีบุคลากรมีศักยภาพที่พร้อมต่อการพัฒนา ก็จะส่งเสริมให้ไม่ว่าจะพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ก็เป็นไปได้ในแนวทางที่ยั่งยืนได้ ซึ่งทำอากาศยานภูเก็ตมีการจัดการด้านเศรษฐกิจที่อยู่แล้ว ดูได้จากผลประกอบการของท่าอากาศยานที่มีความสามารถในการทำกำไรได้เป็นอันดับ 2 รองจากสุวรรณภูมิ ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการดำเนินการผ่าน CSR ทั้งในรูปแบบกิจกรรมและความสัมพันธ์ประจำปีที่ดีต่อชุมชนโดยรอบมาตลอดอย่างต่อเนื่อง เช่น ในปีงบประมาณ 2556 ได้มีโครงการ “คนดี อากาศดี” (ทำอากาศยานภูเก็ตใส่ใจสิ่งแวดล้อม), การปลูกป่าชายเลน, การรณรงค์เก็บขยะบริเวณท่าอากาศยาน ไปจนถึงอุทยานแห่งชาติสิรินาถ เป็นต้น”

ผลการสัมภาษณ์ นาวาอากาศโทเลิศกฤต ทองศรีไกร แสดงความคิดเห็นว่า “การพัฒนา แบ่งได้เป็นประเด็นสำคัญๆ คือ

1. การพัฒนาคน/บุคลากร ด้วยการอบรม ดูงาน แล้วนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้กับท่าอากาศยานภูเก็ต ซึ่งคนรุ่นใหม่ๆ Generation ใหม่ๆ ต้องก้าวทันและมีประสิทธิภาพกว่าคนเก่า
2. การพัฒนาด้านกายภาพของสนามบิน Runway ที่มีปัญหา ควรมีอย่างน้อย 2 เส้น และมีความกว้างเพียงพอที่จะให้เครื่องบินขนาดใหญ่ลงได้ เพราะแต่ก่อนจังหวัดภูเก็ตแบ่งเป็นช่วง High กับ Low Season แต่ปัจจุบันไม่มีแล้ว เพราะคนเข้ามาเที่ยวอย่างต่อเนื่อง Terminal, Taxiway, Apron (หลุมจอด) ต้องมีให้เพียงพอที่จะ Serve ให้กับผู้โดยสารได้
3. การพัฒนาส่วนที่ปัจจัยเกี่ยวพัน เช่น การขนส่งมวลชนที่รองรับผู้โดยสารเหล่านี้ เป็นต้น
4. กำลังพลที่รองรับ จำนวนบุคลากร ต้องสัมพันธ์กับจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น เพราะจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มมากขึ้น นั้นหมายถึงปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น
5. สิ่งแวดล้อม ภูเก็ตเป็นจังหวัดที่มีสภาพภูมิอากาศครบ ไม่ว่าจะเป็นแดด ลม ฝน เราสามารถดำเนินการตาม Green Airport ได้ ใช้ในเรื่องธรรมชาติเข้ามาช่วยในการลดโลกร้อน เช่น Solar Cell ที่ในต่างประเทศใช้เป็นตัวช่วยหลักอนุรักษ์ด้านพลังงาน นำเสียดังกล่าวมาใช้ดีก่อนทิ้งลงทะเล หรืออาจนำมาใช้ในการหมุนเวียน เป็นต้น”

ผลการสัมภาษณ์ นาวาอากาศเอก วิสูตร จันทนา แสดงความคิดเห็นว่า “การพัฒนา คือกระบวนการหนึ่งในการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ (Man), เงิน (Money), วัตถุดิบ

(Material), ขั้นตอน (Method) ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ที่ดีขึ้น สะดวกขึ้น แต่จะมีความเกี่ยวข้องกับ law & regulation กับ local communities ซึ่งการเกิดสิ่งใหม่ ก็จะต้องมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ดังนั้นการจะให้ยั่งยืน (Sustainable) จะต้องมีการเกี่ยวข้อง (Concern) กับกฎหมาย และมาตรฐาน (Standard) ให้เป็นที่ยอมรับใช้งานได้ โดยในปัจจุบันการพัฒนาสนามบินมีผลกระทบต่อ เรื่องเสียง ที่ Capacity เพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้โดยสารและสายการบินที่เข้ามายังจังหวัดภูเก็ต ซึ่งถือว่าเป็น Hi-End Destination ทำให้เสียงอากาศยานมีการเพิ่มความถี่บ่อยครั้งหรือการเน้น Green Airport ไปสู่ Green Airlines การใช้ Biofuel เป็นต้น”

ผลการสัมภาษณ์ นาวาอากาศเอก กันต์พัฒน์ มังคะศิริ แสดงความเห็น ว่า “การพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ การพัฒนาทำอากาศยาน ซึ่งเป็นสถานที่ต้นทาง – ปลายทาง การเดินทางอากาศ ให้สามารถรองรับผู้โดยสารได้อย่างมีความสัมพันธ์กับการเติบโตในภูมิภาคนี้ แบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ด้านการรองรับอากาศยาน และด้านการรองรับผู้โดยสาร”

ผลการสัมภาษณ์ นายถนอม เงินดี แสดงความเห็น ว่า “การพัฒนาตัวคน สิ่งแวดล้อมรอบข้าง ไม่มีที่สิ้นสุดสามารถปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”

ผลการสัมภาษณ์ นางวิจิตรา ประทีป ณ ถลาง แสดงความเห็น ว่า “การเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด มีการนำเอาการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีมาพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง หากหยุดอยู่กับที่ก็จะไม่สามารถพัฒนาตนเองต่อไปได้”

ผลการสัมภาษณ์ นายณรงค์ จุลเสวก แสดงความเห็น ว่า “เศรษฐกิจ สังคม มีการเปลี่ยนแปลงตลอด หากจะให้ยั่งยืน ต้องมีการกำหนดมาตรการว่าระยะเวลาหนึ่งๆ ใช้เวลาที่ปี แต่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะการเปลี่ยนแปลงไม่มีความคงที่ ถ้าตัวใดมีการเปลี่ยนแปลงก็จะมีผลกระทบต่อตัวอื่นต่อไป”

ผลการสัมภาษณ์ นายกฤติยา ก้อนทอง แสดงความเห็น ว่า “การที่กิจการสามารถดำเนินการได้ต่อไปอย่างราบรื่น”

ผลการสัมภาษณ์ นายจรัล ปานแดง แสดงความเห็น ว่า “คือเรื่องของคน ต้องพัฒนาคนก่อน ทำให้คนมีจิตสำนึกไปพร้อมกับองค์กร เพราะพัฒนาสิ่งปลูกสร้าง หรือเทคโนโลยีอื่นๆ ก็ไม่มีความยั่งยืนเท่ากับพัฒนาคน”

ผลการสัมภาษณ์ นางอังสน มีสุข แสดงความเห็น ว่า “คำว่ายั่งยืน หมายถึง ทั้งด้านเศรษฐกิจ, สังคม, สิ่งแวดล้อม ซึ่งสนามบินโตร่วมกันกับสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิตไม่ได้อยู่ ไม่กระทบความเป็นอยู่ คงเอกลักษณ์วิถีการดำรงชีวิต ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม”

ผลการสัมภาษณ์ นายสัมพันธ์ ขุนทรานนท์ แสดงความเห็น ว่า “แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรก จ.ภูเก็ต เป็นเมืองหน้าด่าน ของธุรกิจท่องเที่ยว เพราะมีสิ่งที่น่าสนใจท่องเที่ยวต้องการ เพื่อมา

พักผ่อน ดังนั้นหากสถานที่ท่องเที่ยวอยู่ได้ สนามบินจึงอยู่ได้ สภาพภูมิประเทศ ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรมต้องมีอรรถยาศยดี การเดินทางมีความสะดวกด้วยระบบสาธารณูปโภค ขยะไม่ล้น มีองค์ประกอบในการท่องเที่ยวได้ดี คนจึงอยากจะเดินทางมา ให้มองเป็นภาพรวมทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกัน ส่วนที่สอง คือ สนามบิน เราใช้ Facility มีการตอบแทนให้คนภูเก็ต เช่น เครื่องบิน กับสภาพแวดล้อม ชุมชนรอบข้าง เช่น การรับคนในพื้นที่มาทำงาน ไม่มาประท้วงสนามบิน ให้มีการเกื้อกูลกัน เป็นส่วนหนึ่งของสนามบิน”

ผู้วิจัยจะนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้ในประเด็นที่ 1 นี้ ไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้ตามตารางที่ 4.19 ต่อไป



ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการให้สัมภาษณ์จากผู้บริหารที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต ในประเด็นที่ 1 ความคิดเห็นของท่านการพัฒนาอย่างยั่งยืน คืออะไร

ลำดับ	สรุปหัวข้อ	คำอธิบาย	จำนวน	ร้อยละ
1.	ด้าน ทรัพยากร บุคคล	“บุคลากร” เป็นปัจจัยสำคัญของโครงสร้างและการพัฒนาองค์กร เพราะการพัฒนาสิ่งปลูกสร้าง หรือเทคโนโลยีอื่นๆ ไม่มีความยั่งยืนเท่ากับการพัฒนาบุคลากร การมีบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมต่อการพัฒนา มีจิตสำนึกในการรับผิดชอบ มีการเรียนรู้ต่อเนื่อง นำเอาการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปมาพัฒนาตนเอง และการมีจำนวนบุคลากรที่สัมพันธ์กับปริมาณงาน ซึ่งจะเป็ตัวส่งเสริมให้สามารถพัฒนาด้านอื่นๆ ได้ต่อไป	6	27.3
2.	ด้าน กระบวนการ ทำงาน ของกิจการ	การมีขั้นตอนปฏิบัติตามมาตรฐาน มาตรฐาน กฎหมาย ข้อบังคับระเบียบ ด้วยการกำหนดระยะเวลาช่วงหนึ่งๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง และทำให้กิจการสามารถดำเนินการได้ต่อไปอย่างราบรื่น การเติบโตร่วมกับสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม	4	18.2
3.	ด้าน สิ่งแวดล้อม	ดำเนินการผ่านกิจกรรม CSR (เช่น “คนดี อากาศดี” (ท่าอากาศยานภูเก็ตใส่ใจสิ่งแวดล้อม) การปลูกป่าชายเลน การรณรงค์เก็บขยะบริเวณท่าอากาศยานภูเก็ตไปจนถึงอุทยานแห่งชาติสิรินาถ) รวมถึงแนวทางที่จะดำเนินการเพื่อเป็น Green Airport การอนุรักษ์พลังงาน การใช้ biofuel และการดำเนินการอื่นๆ ที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม	4	18.2
4.	ด้าน กายภาพ สนามบิน	แบ่งเป็นส่วนกายภาพสนามบินที่จะต้องสอดคล้องและรองรับการจราจรทางอากาศที่เพิ่มมากขึ้นได้ เช่น Runway, Taxiway และส่วนที่เป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารเช่น Terminal ระบบสาธารณูปโภคต่างๆ ภายในอากาศยาน ระบบการจัดเก็บขยะ เป็นต้น	3	13.6

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปหัวข้อ	คำอธิบาย	จำนวน	ร้อยละ
5.	ด้านสังคม	มีการดำเนินการผ่าน CSR ในรูปแบบกิจกรรมและความสัมพันธ์ประจำปีต่อชุมชนโดยรอบ เพื่อให้ผู้คนสามารถมีคุณภาพชีวิตที่ไม่ด้อยลง ไม่กระทบต่อความเป็นอยู่ คงเอกลักษณ์วิถีการดำรงชีวิต รวมถึงการรับคนในพื้นที่เข้ามาทำงาน เพื่อเป็นการเกื้อกูลกันให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสนามบิน	3	13.6
6.	ด้านที่ เกี่ยวข้อง กับกิจการ ท่าอากาศยาน	ภูเก็ตเป็นเมืองท่องเที่ยว ทำให้มีผู้เดินทางทางอากาศเพื่อมาพักผ่อน เป็นส่วนที่ทำให้กิจการท่าอากาศยานสามารถดำเนินการอยู่ได้ หากมีการพัฒนาการขนส่งมวลชนที่รองรับผู้โดยสารที่เดินทางผ่านท่าอากาศยานแล้ว ย่อมเป็นอำนาจความสะดวกที่ดี ซึ่งเป็นภาพรวมที่มีหลายส่วนเกี่ยวข้องกัน	2	9.1
รวม			22	100.00

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้บริหารที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตได้ให้สัมภาษณ์ โดยแสดงความคิดเห็นไว้หลากหลาย แต่เมื่อวิเคราะห์เนื้อหาแล้ว สามารถแบ่งความคิดเห็นได้เป็น 6 เรื่อง จำนวน 22 ความคิดเห็น ได้แก่ ด้านทรัพยากรบุคคล คิดเป็นร้อยละ 27.3 ด้านกระบวนการทำงานของกิจการ คิดเป็นร้อยละ 18.2 ด้านสิ่งแวดล้อม คิดเป็นร้อยละ 18.2 ด้านภาพสนามบิน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ด้านสังคม คิดเป็นร้อยละ 13.6 และด้านที่เกี่ยวข้องกับกิจการท่าอากาศยาน คิดเป็นร้อยละ 9.1 ตามลำดับ

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดอย่างไรเกี่ยวกับสถานการณ์ของความยั่งยืนท่าอากาศยานภูเก็ตในปัจจุบัน

ผลการสัมภาษณ์ นายประเทือง ศรีขำ แสดงความเห็นที่ “เนื่องจากโครงสร้างไม่มีความแข็งแรงพอ ต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ทันกับการเติบโตที่เกิดขึ้น โดยผ่านทางผู้นำ ซึ่งหากการเปลี่ยนแปลงมีการนำผู้นำที่มาจากภายในองค์กร จะมีข้อได้เปรียบคือ มีความรู้เกี่ยวกับองค์กร มีต้นทุนที่ต่ำกว่า ไม่ต้องเสียเวลา สามารถเริ่มงานได้ทันที สามารถใช้อำนาจและควบคุมได้มากกว่า แต่มีข้อเสียเปรียบ คือ อาจมีการปกปิดปัญหาด้วยเหมือนกัน เกิดภาพของการล่าเอียง การเพิ่มการต่อต้านมากขึ้น เพราะอยู่ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของปัญหาด้วย ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจากภายนอกองค์กร มีข้อได้เปรียบคือ เป็นผู้มีความชำนาญมากด้วยประสบการณ์สามารถให้ความรู้แก่คนหมู่มาก ด้วยความชำนาญและความรู้ด้านเทคนิค การแข่งขัน มีความสามารถในการจัดระบบงาน แต่มีข้อเสียเปรียบคือ ไม่มีความรู้เกี่ยวกับองค์กร มีต้นทุนที่สูงกว่า ไม่มีความรู้ในกระบวนการทำงาน จึงต้องเสียเวลาในการเริ่มปฏิบัติการ (Start – up) มาก”

ผลการสัมภาษณ์ นาวาอากาศโทเลิศกฤต ทองศรีไกร แสดงความเห็นที่ “ปัจจุบันมีความยั่งยืนในระดับหนึ่ง เป็นเพราะต้องดำเนินการตามนโยบายของรัฐ และต้องมีผู้นำที่มี Vision มาเป็นผู้นำบริหาร ในอนาคตต้องเป็นท่าใหญ่ การวางระบบบริหารจัดการจะมีความสำคัญมาก ซึ่งต้องมีการให้เอกภาพต่อผู้บริหารในการมอบนโยบายและบางส่วนไปควบคุมกำกับดูแล การสั่งการจะต้องให้อำนาจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และให้ผู้ที่อยู่หน้างานหรือระดับปฏิบัติการ ได้มีการตัดสินใจ เพื่อสะสมประสบการณ์ให้เกิดศักยภาพดำเนินการต่อไป”

ผลการสัมภาษณ์ นาวาอากาศเอก วิสูตร จันทนา แสดงความเห็นที่ “วัตถุประสงค์ (Purpose) ของการบริหารจัดการสนามบิน ก็เพื่อ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งสนามบินเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจ ในด้านสังคมจะทำให้ประชาชนเติบโตไปพร้อมกันกับสนามบิน และได้ใช้การคมนาคมที่สะดวกรวดเร็ว ด้านการเมือง การทำการบินแบบจุดต่อจุด (point to point) จะต้องมีการเจรจาการบิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องการเมือง (Political) ท่าอากาศยานภูเก็ต มีความยั่งยืนแน่นอน แต่อาจมีขีดจำกัดด้านกายภาพ ในวันหนึ่งจะต้อง Declare ตนเองว่า Capacity สูงสุดที่รับได้มีเพดานเท่าใด การมีทรัพยากรที่จำกัด จะต้องมีการ Management ส่วนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การจัด Separation ระหว่างเครื่องที่จะขึ้น – ลง หากมีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเข้ามาช่วย จะสามารถจัดการบริหาร การขึ้น-ลงของอากาศยานได้ดี ไม่ต้องเว้นช่วงระหว่างขึ้น – ลง มากขึ้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องประสานงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น จังหวัดภูเก็ตมีความเพียงพอต่อการรองรับผู้โดยสาร ถึงแม้ภูเก็ตจะเป็นทางผ่านไปยังจังหวัดกระบี่ และพังงาได้ก็ตาม อาจมีการคัดกรองสายการบินที่จะทำการบินเข้ามายังภูเก็ต เพราะใน

ปัจจุบัน สายการบินประจำ (Schedule Flight) และสายการบินเช่าเหมาลำ (Charter Flight) มีสัดส่วนใกล้เคียงกันคือ 50:50 ดังนั้นกฎเกิดในอนาคตสามารถเลือกกำหนดกลุ่มลูกค้าได้”

ผลการสัมภาษณ์ นาวาอากาศเอก กันต์พัฒน์ มังคละศิริ แสดงความคิดเห็นว่า “มีแนวทางการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน แต่การเติบโตด้านการเดินทางทางอากาศมีการเติบโตเร็วเพิ่มขึ้นของการพยากรณ์ไว้ ทำให้แนวทางดังกล่าวไม่ทันการต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน”

ผลการสัมภาษณ์ นายถนอม เงินดี แสดงความคิดเห็นว่า “วัตถุ สิ่งแวดล้อม มีความยั่งยืน ต้องมีการพัฒนาต่อเนื่อง เพราะปัจจุบันนี้มีการเติบโตที่เพิ่มมากขึ้น”

ผลการสัมภาษณ์ นางวิจิตรา ประทีป ณ ถลาง แสดงความคิดเห็นว่า “ในระดับหนึ่ง แต่พนักงานจะต้องมีการ Alert ตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง”

ผลการสัมภาษณ์ นายณรงค์ จุลเสวก แสดงความคิดเห็นว่า “มีความยั่งยืน เพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ต่อเนื่อง ในปัจจุบันมีการพัฒนาโครงการ ทำอากาศยานกฎเกิด เพื่อรองรับปริมาณผู้โดยสาร เรื่องของพื้นที่ คนเข้ามาเยอะ รู้จักจังหวัดกฎเกิดเยอะ ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ถ้าหากสามารถดูแลบ้านเมือง, สิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามกฎหมาย มีความยุติธรรม ทำให้เกิดความสงบเรียบร้อย เมื่อทำอากาศยานพัฒนาได้ดี โรงแรม เศรษฐกิจต่างๆ ก็ไปได้ดี แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับทางจังหวัดกฎเกิดจะมีมาตรการกำหนดให้ปีละกี่คน เพดานในการรองรับปริมาณนักท่องเที่ยวเท่าใด เพราะทุกคนอย่าหวังแต่ประโยชน์ตนเอง ต้องคืนธรรมชาติด้วย”

ผลการสัมภาษณ์ นายภฤติยา ก้อนทอง แสดงความคิดเห็นว่า “ยังไม่ยั่งยืน เพราะต้องมีการจัดสรรทรัพยากร แผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเชิงพาณิชย์ และการบริการให้เหมาะสมกับกิจการที่ดำเนินการอยู่”

ผลการสัมภาษณ์ นายจรัล ปานแดง แสดงความคิดเห็นว่า “ยังไม่ยั่งยืน เพราะโครงสร้างได้รับการพัฒนาปรับปรุงก็จริง แต่คนทำงานรักษารูปแบบการทำงานของตนเองมาก ทำให้ไม่เป็น Unity เดียวกัน ขาดการประสานงานกัน พยายามรักษาแต่ในส่วนของตนเอง ไม่ทำงานเป็นทีม ด้าน CSR เน้นไปทางศาสนา เป็นแบบฉาบฉวย การเมืองมีผลกระทบแทรกแซงการบริหารงานบริษัท ทำให้ไม่มีความต่อเนื่อง ซึ่งคนภายในต้องใช้เวลา นานกว่าจะก้าวหน้า ทำให้ ทำอากาศยานกฎเกิด ขาดบุคลากรที่ดีในอนาคต คนใหม่ที่เข้ามาจากภายนอกทำให้ทิศทางเปลี่ยนง่าย ต้องแก้ไขด้วยการกระตุ้นให้คนทำงาน”

ผลการสัมภาษณ์ นางอังสน มีสุข แสดงความคิดเห็นว่า “ไม่ยั่งยืน เพราะจากการปรับโครงสร้างใหม่ เรายังไม่มีการจัดตั้งแผนกขึ้นมาศึกษาเรื่องความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม และการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น ยังไม่มีความยั่งยืนที่แท้จริง ส่วนมากจะเป็นในลักษณะของการให้กับชุมชนรอบข้าง เพราะการให้ไม่ได้แก้ไข การให้มันจะต้องให้โดยไม่สิ้นสุด”

ผลการสัมภาษณ์ นายสัมพันธ์ ขุนทรานนท์ แสดงความเห็นว่า “เมื่อครั้งเดินทางมายังภูเก็ต ครั้งแรก พบว่ามีความสับสนวุ่นวาย การถูกรุมล้อมจาก Taxi ได้มองเห็นผู้โดยสาร เป็นเหยื่อ ภาพบรรยากาศไม่มีระเบียบ อันเนื่องมาจากพื้นที่จำกัด จึงต้องมีการแก้ไขในการจัดระเบียบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นได้ และในส่วนของ โครงสร้างองค์กรใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงในช่วง ตุลาคม 2556 นั้น พิจารณาได้ 2 ด้าน คือ ด้านข้อเสีย ล้มเหลว เพราะมีแต่ระดับหัวหน้า ไม่มีบุคลากร ผู้ปฏิบัติการน้อยลง โครงสร้างไม่ Compact (กระทัดรัด) การบริหารจะมีขั้นตอนเพิ่มมากขึ้น บุคลากรระดับปฏิบัติการไม่เพียงพอต่อ โครงสร้างที่ขยายใหญ่ขึ้นอย่างรวดเร็ว ธุรกิจดำเนินต่อไป ต้องใช้เวลา ด้านข้อดี หากการรองรับมีความพร้อมกับการเป็น Business Unit จะมีความรวดเร็ว โดยการนำคนจากส่วนกลางมาช่วยในการดำเนินการ แต่อาจทำให้ขวัญกำลังใจพนักงาน เพราะเมื่อมาช่วยดำเนินการแล้วไม่ได้รับความร่วมมือได้”

ผู้วิจัยจะนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้ในประเด็นที่ 2 นี้ ไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้ตามตารางที่ 4.20 ต่อไป



ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการให้สัมภาษณ์จากผู้บริหารที่เป็นพนักงานทำ
 อากาศยานภูเก็ท ในประเด็นที่ 2 ท่านคิดอย่างไรเกี่ยวกับสถานการณ์ของความยั่งยืนทำ
 อากาศยานภูเก็ทในปัจจุบัน

ลำดับ	สรุปหัวข้อ	คำอธิบาย	จำนวน	ร้อยละ
1.	มีความยั่งยืน	ทำอากาศยานภูเก็ทมีความยั่งยืน แต่เป็นความยั่งยืนในระดับหนึ่ง เพราะต้องดำเนินการตามนโยบายของรัฐ การวางระบบการบริหารจัดการมีความสำคัญมาก เพราะทำอากาศยานภูเก็ทมีขีดจำกัดด้านกายภาพ จึงต้องมีการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด และต้องมีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง พนักงานจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการตื่นตัว (Alert) ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในปัจจุบันมีการพัฒนาโครงการก่อสร้างทำอากาศยานภูเก็ท เพื่อให้รองรับการเติบโตของผู้โดยสาร ซึ่งปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางเข้ามายังจังหวัดภูเก็ทจะทำให้เศรษฐกิจดีขึ้น แต่สังคมจะมีการเปลี่ยนแปลงไป ต้องมีการดูแลบ้านเมือง และสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามกฎหมาย มีความสงบเรียบร้อย ต้องอาศัยการประสานงานกับหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น มาตรการทางจังหวัดภูเก็ท เป็นต้น	5	45.45
2.	ไม่ยั่งยืน	เนื่องจากมีอัตราการเติบโตของกิจการที่รวดเร็วเพิ่มขึ้นของการพยากรณ์ที่คาดการณ์ไว้ ทำให้แนวทางปฏิบัติที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนไม่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน แม้จะมีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เพื่อให้ทำอากาศยานภูเก็ทเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ซึ่งจะยังไม่มีความแข็งแกร่งพอ ไม่มีความกระตือรือร้น การบริหารมีขั้นตอนเพิ่มมากขึ้น บุคลากรระดับปฏิบัติการไม่เพียงพอต่อโครงสร้างที่ขยายใหญ่ขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีการรักษารูปแบบการทำงานของตนเอง ความไม่เป็นหนึ่งเดียวกัน (Unity) การขาดการประสานงาน	6	54.55

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปหัวข้อ	คำอธิบาย	จำนวน	ร้อยละ
		ไม่ทำงานเป็นทีม กิจกรรม CSR แบบฉาบฉวย การเมือง มีผลกระทบแทรกแซงการบริหารงาน ทำให้ไม่มีความต่อเนื่อง บุคลากรภายในใช้เวลานานในการก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลให้ทำอากาศยานภูเก็ตขาดบุคลากรที่ดีในอนาคต และมีการนำบุคลากรจากภายนอกเข้ามาบริหาร จึงทำให้ทิศทางเปลี่ยนง่าย และกระทบขวัญกำลังใจของบุคลากรเดิม ดังนั้นต้องมีแก้ไข โดยการพัฒนาที่ต่อเนื่องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงผ่านทางผู้นำที่จะมาเป็นผู้บริหาร สั่งการ มอบนโยบาย การควบคุมกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร แผนงานต่างๆ ให้เหมาะสมกับกิจการที่ดำเนินการอยู่ การกระตุ้นการทำงานของบุคลากร รวมถึงการจัดตั้งแผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม		
	รวม		11	100.00

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้บริหารที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตได้ให้สัมภาษณ์โดยแสดงความคิดเห็นไว้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก เป็นกลุ่มที่เห็นว่าสถานการณ์ของท่าอากาศยานภูเก็ตในปัจจุบันมีความยั่งยืนในระดับหนึ่ง จำนวน 5 คน จาก 11 คน คิดเป็นร้อยละ 45.45 และกลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มที่เห็นว่าท่าอากาศยานภูเก็ตยังมีความไม่ยั่งยืน จำนวน 6 คน จาก 11 คน คิดเป็นร้อยละ

54.55

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่าต้องพัฒนาจุดใดเป็นการเร่งด่วน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

ผลการสัมภาษณ์ นายประเทือง ศรีขำ แสดงความเห็นที่เห็นว่า “ต้องพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ที่สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การอบรมพนักงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นต้น ให้นักงงานมีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้กิจการสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืนต่อไป”

ผลการสัมภาษณ์ นาวาอากาศโทเลิศกฤต ทองศรีไกร แสดงความเห็นที่เห็นว่า “ควรพัฒนาเรื่องบุคลากร สร้าง Vision และองค์ความรู้ สร้างจินตนาการคิดแล้วมองไปข้างหน้า ไม่ใช่การปฏิบัติงานไปวันๆ หรือทำตามคำสั่ง ผู้อำนวยการส่วนต้องมี Vision มากกว่านี้ ระบบระเบียบวินัย ต้องรู้จักหน้าที่ของตนเอง และมีความเสียสละ รับผิดชอบหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด องค์กรจะดำรงอยู่ได้และมีประสิทธิภาพ เช่น ทหาร หากไม่มีระเบียบวินัย ก็เปรียบเสมือนกองโจร เป็นต้น ซึ่งทำอากาศยานภูเก็ตรมีระเบียบ แต่ยังไม่วินัย และจิตสำนึกที่ดี ขาดความใส่ใจ ทำให้การประสานงานขอความร่วมมือช้า”

ผลการสัมภาษณ์ นาวาอากาศเอก วิสูตร จันทนา แสดงความเห็นที่เห็นว่า “สิ่งที่ต้องแก้ไขเร่งด่วนคือ การจัดการ Capacity ที่รองรับได้น้อยกว่าปริมาณการใช้งานจริง ซึ่งสนามบินเป็นระบบที่ซับซ้อน (Complexity Systemic) ขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ ต้องมีการประสานงานที่ดี เช่น วิทยุการบินต้องเป็นหน่วยงานเดียวกัน แต่ในปัจจุบัน ATC (Air Traffic Control) กับ Apron Control แยกออกเป็นคนละหน่วยงาน ซึ่งหากสามารถรวมเป็น Office เดียวกันได้ ภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปในทางทิศเดียวกันได้ เป็นต้น ทุก Stakeholder ต้องให้ความร่วมมือกัน เช่น ความต้องการของ Airline คือการขึ้น-ลงตรงเวลา, ในด้าน Airport ต้องมีความรวดเร็วและปลอดภัย, Immigration ต้องมีความปลอดภัย สุลดการ (Customs) ไม่ต้องการให้มีของหลบเลี่ยงภาษี ดังนั้นแต่ละส่วนของผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้เสียนั้น จะทำให้ระบบเดินไปด้วยกันได้ แต่ในปัจจุบันเป็นการแยกกันอยู่คนละหน่วยงาน หากมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารจะทำให้การประสานงานเกิดความล่าช้าขึ้น แม้จะมีคณะกรรมการกำกับดูแลสิ่งอำนวยความสะดวก (FAL)”

ผลการสัมภาษณ์ นาวาอากาศเอก กันต์พัฒน์ มังคละศิริ แสดงความเห็นที่เห็นว่า “ต้องนำสภาพในอนาคต (ปี 2562) มาตั้งเป็นเป้าหมาย เพื่อให้เป็นแบบในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ที่จะต้องรับดำเนินการในปี 2558 ตามแผนงานยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ 2558 -2562 เพราะเรื่องการดำเนินการต่างๆ นั้น ต้องมีการกำหนดแผนการด้านเวลาให้สัมพันธ์กัน เช่น ด้านบุคลากร ต้องมีการสรรหาฝึกอบรม, ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder), ความพึงพอใจของผู้โดยสาร

และผู้ให้บริการ เป็นต้น ให้จัดทำแผนงานที่สอดคล้องกับความเจริญ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การก้าวไปด้วยกันกับ Stakeholder และการเอาใจใส่ผู้โดยสาร”

ผลการสัมภาษณ์ นายถนอม เงินดี แสดงความเห็นว่าเป็น “เรื่องของคน และบุคลากร โดยส่งเสริมบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบ งานที่ได้รับมอบหมาย คือ การสร้างคน เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ทำอากาศยานภูเก็ต ซึ่งทาง บริษัททำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการอบรมหลักสูตรมากมาย แต่บุคลากรยังไม่มีความสนใจเท่าที่ควร มีส่วนน้อยที่จะพัฒนาตนเองให้ทันกับการเจริญเติบโตทั้งของ ทำอากาศยานภูเก็ต และ บริษัททำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)”

ผลการสัมภาษณ์ นางวิจิตรา ประทีป ฅ ถलग แสดงความเห็นว่าเป็น “การเข้าถึงเทคโนโลยี + การเรียนรู้ บุคลากรของเราต้องเทียบกับหน่วยงานภายนอกว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเท่าใด และควรมาปรับปรุงให้ทัดเทียม หรือดีกว่าหน่วยงานอื่นๆ”

ผลการสัมภาษณ์ นายณรงค์ จุลเสวก แสดงความเห็นว่าเป็น “การพัฒนาระบบขนส่งมวลชนให้ผู้โดยสารวางใจ มีมาตรฐาน มีจุด ขึ้น - ลง รถให้บริการ เปรียบเทียบกับสนามบินต่างประเทศ เช่น สิงคโปร์ (ชางอี) มีการจัดการระบบขนส่งมวลชนที่ดีมาก มีลำดับคิว ไม่มีการแข่งคิวกัน ทำให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย”

ผลการสัมภาษณ์ นายกฤติยา ก้อนทอง แสดงความเห็นว่าเป็น “การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ ที่ยกระดับ ทำอากาศยานภูเก็ต ให้เป็น BU และการอบรมพนักงานบุคลากรให้มีการเรียนรู้ เกิดการพัฒนาในการดำเนินการต่อไป และการใส่ใจชุมชนรอบข้างให้สามารถอยู่ร่วมกันได้”

ผลการสัมภาษณ์ นายจรัล ปานแดง แสดงความเห็นว่าเป็น “การปลูกฝังจิตสำนึก ทั้งบุคลากรใหม่และเก่า ให้รักองค์กร รักพวกพ้อง เป็นการหล่อหลอมจิตใจ ทำงานหันไปมองคนข้างๆ ซึ่งในอดีตเป็นเรื่องที่ดี แต่ปัจจุบันสิ่งเหล่านี้หายไป ขาดความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน เปรียบเสมือนชนบทที่สิ่งแวดล้อมเป็นครอบครัว พัฒนากลายเป็นสังคมเมือง ที่ไม่รู้จักเพื่อนบ้านกัน”

ผลการสัมภาษณ์ นางอังสน มีสุข แสดงความเห็นว่าเป็น “ต้องประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและรัฐบาล เป็นแบบการบูรณาการองค์รวม ลักษณะมหภาค เป็นการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนอนุรักษ์ธรรมชาติ โดยหน่วยงานภายนอกที่สำคัญ ได้แก่ จังหวัดภูเก็ต การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ว่า จะกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์ของจังหวัดอย่างไร ในประเด็นของ ภูเก็ตควรจะทำอะไร เพราะการให้นักท่องเที่ยวเข้ามาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก หรือต่างชาติเข้ามาลงทุน จะเป็นการทำลายคุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่และสภาพแวดล้อมของภูเก็ต เช่น นักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้สาธารณูปโภคต่างๆ ซึ่งต้องมีการซื้อเพิ่มจากแหล่งอื่นๆ เช่น น้ำประปาจากพังงา ไฟฟ้าจากสุราษฎร์ธานี เพราะที่มีอยู่ภายในจังหวัดไม่เพียงพอ จากนั้นนักท่องเที่ยวเหล่านั้นก็ทิ้งของเสียไว้

กลับประเทศของตนไป เราต้องมาดำเนินการกำจัดของเสียที่เกิดขึ้น ความเสื่อมโทรมจึงเกิดตามมา สนามบินเป็นเพียงส่วนหนึ่งในวงจรการดำเนินการเหล่านี้ เราไม่สามารถที่จะควบคุมเพียงผู้เดียวได้ ต้องอาศัยความร่วมมือหลายฝ่าย หากยกตัวอย่างเปรียบเทียบกับสนามบินต่างประเทศ เช่น ภูฏาน จะมีการกำหนดเที่ยวบิน และจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาอยู่ภายในประเทศอย่างจำกัดเวลา เป็นต้น ทำให้สภาพบ้านเมืองของประเทศยังคงธรรมชาติอยู่ได้ เป็นต้น”

ผลการสัมภาษณ์ นายสัมพันธ์ ขุนทรานนท์ แสดงความเห็น ว่า “เรื่อง การพัฒนาอย่างยั่งยืน ในแง่เศรษฐกิจขององค์กรที่เป็นองค์กรแสวงหากำไร ในด้าน Facility และ โครงสร้างของสนามบิน นั้น การมี Runway เดียว เป็นความเสี่ยงที่มีความอ่อนไหว และตามหลัก 4 M (material, Man, management money) นั้น คน (Man) มีความสำคัญ ต้องมีการ Training เพราะในปัจจุบันการดำเนินงานเป็นลักษณะที่บุคลากรดำเนินการได้ด้วยความสามารถเฉพาะตัว ไม่ได้ด้วยระบบ อาจเป็นผลมาจาก ผู้นำมีการปฏิบัติการจิตวิทยาดี”

ผู้วิจัยจะนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้ในประเด็นที่ 3 นี้ ไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้ตามตารางที่ 4.21 ต่อไป



ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการให้สัมภาษณ์จากผู้บริหารที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต ในประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่าต้องพัฒนาจุดใดเป็นการเร่งด่วน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

ลำดับ	สรุปหัวข้อ	คำอธิบาย	จำนวน	ร้อยละ
1.	พัฒนาทรัพยากรบุคคล	เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ควรพัฒนาจิต ความสามารถของบุคลากร ซึ่งสามารถดำเนินการ ได้หลายวิธี เช่น เริ่มตั้งแต่การสรรหา การ ฝึกอบรม การส่งเสริมการเรียนรู้ การปลูกฝัง จิตสำนึก ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน เป็นต้น ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เป็นระบบ ระเบียบ มีความรับผิดชอบ รู้จักหน้าที่ โดยเฉพาะ บุคลากรที่เป็นผู้นำ หรือระดับผู้อำนวยการส่วน นอกจากนี้อาจมีการเปรียบเทียบกับหน่วยงาน ภายนอกอื่นๆ เพื่อเป็นการตรวจสอบ ประสิทธิภาพขององค์กร นำมาซึ่งการปรับปรุง ให้เป็นมาตรฐานในการพัฒนาเป็นองค์กรที่ ยั่งยืนต่อไป	9	52.94
2.	พัฒนาระบบการจัดการและการดำเนินการ	เนื่องจากท่าอากาศยานภูเก็ตเป็นองค์กรที่ แสวงหากำไร การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) และ โครงสร้างกายภาพของสนามบินมี ขีดจำกัด จึงต้องมีระบบการจัดการด้านการ ดำเนินงานที่ดี มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติต่างๆ ด้วยการนำเอาสภาพในอนาคตมาตั้งเป็นเป้าหมาย ให้สัมพันธ์กับด้านเวลา การจัดการที่มีความ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการรองรับปริมาณ การใช้งานท่าอากาศยาน ซึ่งปัจจุบันมีการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ ที่ยกระดับท่าอากาศ ยานภูเก็ตให้เป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) แล้ว	5	29.41

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ลำดับ	สรุปหัวข้อ	คำอธิบาย	จำนวน	ร้อยละ
		แต่การประสานงานระหว่างหน่วยงาน เช่น ATC (Air Traffic Control) กับ Apron Control ที่แยกออกเป็นคนละหน่วยงานกัน เป็นต้น ควรจะรวมเป็นหน่วยงานเดียวกัน ภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน		
3.	พัฒนาส่วนที่เกี่ยวข้องเนื่องกับท่าอากาศยาน	ความร่วมมือกันของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) เพื่อให้ระบบสามารถดำเนินการไปด้วยกันได้ ทำให้เกิดความพึงพอใจกันทุกฝ่าย แต่ทั้งนี้หากมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารจะทำให้การประสานงานเกิดความล่าช้าได้ อีกทั้งการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและรัฐบาล ต้องเป็นการบูรณาการแบบองค์รวม การพัฒนาระบบขนส่งมวลชน เพื่อการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน การอนุรักษ์ธรรมชาติ	3	17.65
	รวม		17	100.00

จากตารางที่ 4.21 พบว่าผู้บริหารที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานถูกจัดได้ให้สัมภาษณ์โดยแสดงความคิดเห็นแบ่งได้เป็น 3 เรื่อง จำนวน 17 ความคิดเห็น ได้แก่ การพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล คิดเป็นร้อยละ 52.94 การพัฒนาระบบการจัดการและการดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 29.41 และการพัฒนาส่วนที่เกี่ยวข้องกับท่าอากาศยาน คิดเป็นร้อยละ 17.65 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถสรุปได้ว่าความสำเร็จของการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานถูกจัดเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกองค์การในด้านเศรษฐกิจ อาทิ การเติบโตทางเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยว ความต้องการมาท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตมากขึ้น ความนิยมในการเดินทางทางอากาศมากขึ้น และค่านิยมของการท่องเที่ยวในวันหยุดหรือช่วงพักร้อนมากขึ้น ความนิยมในการเดินทางทางอากาศมากขึ้น ในขณะที่ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ยังไม่สามารถจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานถูกจัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าท่าอากาศยานถูกจัดจะมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนไว้แล้ว ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เน้นถึงความต้องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานถูกจัด

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีประเด็นในการศึกษา 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จและความสำเร็จของการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต ผู้วิจัยจึงใคร่ขอเสนอการสรุปวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามมุมมองของพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

1.1.4 เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต และบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ได้แก่ ผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ภายในท่าอากาศยานภูเก็ต และผู้ประกอบการสายการบิน สำหรับวิธีการคัดเลือกตัวอย่างทำการสุ่มตัวอย่าง 3 ขั้นตอน คือ วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และวิธีการกำหนดตัวอย่างแบบเจาะจง ทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 226 ตัวอย่าง

1.2.2 เครื่องมือการวิจัย ในการวิจัยดำเนินการดังนี้

1) ข้อมูลด้านปฐมภูมิ

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วยคำถาม 3 ประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1 ความคิดเห็นของท่าน ความพัฒนาอย่างยั่งยืน คืออะไร

ประเด็นที่ 2 ท่านคิดอย่างไรเกี่ยวกับสถานการณ์ของความยั่งยืนท่าอากาศยานภูเก็ตในปัจจุบัน

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่าต้องพัฒนาจุดใดเป็นการเร่งด่วน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

การตรวจสอบเครื่องมือในด้านความเที่ยงตรงได้ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน และด้านความน่าเชื่อถือใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนนาค โดยได้ผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงทั้งฉบับเท่ากับ 0.90 และความเที่ยง 0.95 ตามลำดับ

2) ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลภายในท่าอากาศยานภูเก็ต ส่วนที่สามารถเปิดเผยได้ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) แนวคิดการพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อความยั่งยืนจากท่าอากาศยานอื่นๆ แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของหน่วยงานอื่นๆ รายงานการวิจัย รายงานการค้นคว้าอิสระ

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล การสำรวจความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 226 คน ซึ่งเป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ได้แก่ ผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ และผู้ประกอบการสายการบิน

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS แบ่งเป็น 6 ตอน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต
- 3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตกับบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต
- 4) การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม
- 5) การวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Model) จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต
- 6) การสัมภาษณ์ผู้บริหารท่าอากาศยานภูเก็ต เกี่ยวกับความคิดเห็นในการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1.2.5 ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

- 1) สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 ถึงตอนที่ 4 โดยการประมวลผลใช้ SPSS for windows นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่และคำนวณหาร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) และค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 2) สถิติอ้างอิง (Inferential Statistic) การวิเคราะห์ค่าที (Student's t-test) การวิเคราะห์ของอิทธิพลของตัวแปร ใช้หลักการการวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Liner Regression Analysis)
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

1.3 ผลการวิจัย พบว่า

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตมีคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ คือ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อยู่ในช่วงอายุ 20 – 30 ปี เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และมีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 3 ปี ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตมีคุณลักษณะทาง

ประชากรศาสตร์ คือ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาทำงานน้อยกว่า 3 ปี

1.3.2 การศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร

จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต นั้น พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต แบ่งเป็นปัจจัยภายใน ด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.77 อยู่ในระดับความสำคัญ “มาก” โดยที่ นโยบายมีความทันสมัยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ มีประสิทธิภาพในการทำกำไรเพิ่มขึ้น ต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 อันดับแรก และความมีประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ปัจจัยภายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.51 อยู่ในระดับความสำคัญ “มาก” โดยที่มีวัฒนธรรมจิตสำนึกบริการและเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 อันดับแรก และจำนวนของบุคลากรเพียงพอต่อภาระความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และปัจจัยภายนอก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับความสำคัญ “มาก” ซึ่งปัจจัยภายนอกเป็นค่าเฉลี่ยรวมที่มากที่สุด โดยที่ปัจจัยย่อยทางด้านสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับแรก และสภาวะทางการเมืองมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตนั้น พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต แบ่งเป็นปัจจัยภายใน ด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.10 อยู่ในระดับความสำคัญ “ปานกลาง” โดยที่มีความมั่นคงทางการเงินสูง และความสามารถในการทำกำไรสูง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 อันดับแรก และการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตามหลักบรรษัทภิบาล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ปัจจัยภายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.92 อยู่ในระดับความสำคัญ “ปานกลาง” โดยที่วัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน กับวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 อันดับแรกและความมีคุณธรรมของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และปัจจัยภายนอก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับความสำคัญ “ปานกลาง” ที่ค่อนข้างไปทางมาก (ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51 – 3.50 และระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 -4.50) ซึ่งปัจจัยภายนอกเป็นค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด โดยที่ปัจจัยสภาวะแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสภาวะทางการเมืองมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.3.3 การศึกษาระดับความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต

ผลจากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตมีความเห็นว่า ท่าอากาศยานภูเก็ตมีความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนอยู่ระดับ “มาก” ที่ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.95 โดยที่ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทางด้านความมั่นคงทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไรสูง และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกตามลำดับ และการบริหารงานอย่างโปร่งใสตามหลักบรรษัทภิบาลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตมีความเห็นว่า ท่าอากาศยานภูเก็ตมีความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ที่ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.30 โดยความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนทางด้าน ความสามารถในการทำกำไรสูง ความมั่นคงทางการเงินสูง และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสูงสุด 3 อันดับแรกตามลำดับ และความสำเร็จในการเป็น Green Airport มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.3.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

ผลการวิจัยพบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต มีความเห็นว่า ท่าอากาศยานภูเก็ตมีความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนอยู่ระดับ “มาก” ที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตมีความเห็นว่า ท่าอากาศยานภูเก็ตมีความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 โดยผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นต่อภาพรวมของความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แต่ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกไปในทิศทางเดียวกัน คือ ความสามารถในการทำกำไรสูง ความมั่นคงทางการเงินสูง และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ ซึ่งเป็นหัวข้อในด้านเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าหัวข้อด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม

1.3.4 การศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ผลการวิจัยพบว่า เมื่อนำมาทำการวิเคราะห์แบบ โมเดลอิทธิพลส่งผ่านแล้ว

1) ปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร แต่ไม่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

2) ปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กรได้รับอิทธิพลส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร แต่ไม่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3) ปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลส่งผ่านจากปัจจัยภายนอกองค์กร แต่ไม่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เนื่องจากการวิเคราะห์อิทธิพลการส่งผ่านตัวแปรกลางทั้ง 3 กรณีข้างต้นนั้น ไม่สามารถส่งผลโดยรวมต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์การส่งผลโดยตรงโดยไม่ผ่านตัวแปรกลางที่ได้รับอิทธิพลส่งผ่าน พบว่า ปัจจัยภายนอกส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ตอย่างยั่งยืนมากกว่าปัจจัยภายในทั้ง 2 ปัจจัย คือ นโยบายและกลยุทธ์องค์กร กับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.205 0.202 และ 0.184 ตามลำดับ มีความสามารถพยากรณ์ผลการวิเคราะห์ได้เพียงร้อยละ 3.8 4.1 และ 4.9 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถสรุปได้ว่าความสำเร็จของการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกองค์กรในด้านเศรษฐกิจ อาทิ การเติบโตทางเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยว ความต้องการมาท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตมากขึ้น ความนิยมในการเดินทางทางอากาศมากขึ้น และค่านิยมของการท่องเที่ยวในวันหยุดหรือช่วงพักร้อนมากขึ้น ความนิยมในการเดินทางทางอากาศมากขึ้น ในขณะที่ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ยังไม่สามารถจะส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าท่าอากาศยานภูเก็ตจะมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนไว้แล้ว ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เน้นถึงความต้องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

2. อภิปรายผล

ผลจากการวิเคราะห์ การทดสอบสมมติฐานการวิจัย และการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การศึกษาครั้งนี้สามารถทำการอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนของผู้ที่ เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 51.9 และระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 3 ปีคิดเป็นร้อยละ 48.1 แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะของพนักงานหรือต้นทุนของพนักงาน (Human Capital) ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่สูง เมื่อเทียบกับผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ที่ส่วนใหญ่ มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเพียงร้อยละ 20 และมีระยะเวลาทำงานน้อยกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.6 ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการที่จะรองรับภารกิจที่ทำอากาศยานภูเก็ตรับผิดชอบ และแผนงานในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดังความเห็นของณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล (2554) ที่เสนอไว้ว่า กลยุทธ์ทุนมนุษย์มีความสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ และสอดคล้องกับผลการศึกษานายอนุพันธุ์ สมบูรณ์วงศ์ (2554) ถึงความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ที่ระบุว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นเครื่องชี้วัดที่สำคัญประการหนึ่งในการบ่งบอกถึงความสามารถในการทำงานของปัจจัยแรงงานว่า ปัจจัยแรงงานนั้นมีประสิทธิภาพ (Efficiency) มากน้อยเพียงใด แรงงานที่มีทุนมนุษย์สูงจะมีความเกี่ยวข้องกับระดับการศึกษา โดยจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าแรงงานที่มีทุนมนุษย์ต่ำ ภายใต้อายุระยะเวลาในการทำงานที่เท่าเทียมกัน และสอดคล้องกับการพัฒนาตนเองของบุคลากรตามงานวิจัยของ สาทร ชาญณรงค์ (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้บังคับการที่เป็นเลิศ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาท่าอากาศยานภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต ที่พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของบุคลากร ได้แก่ ระดับการศึกษาและตำแหน่งงาน

2.2 ผลของการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามทั้งพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต และบทสัมภาษณ์จากผู้บริหารท่าอากาศยานภูเก็ต

ตารางที่ 5.1 สรุปผลระดับความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก และระดับความสำคัญน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้ายจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต และบทสัมภาษณ์ผู้บริหารท่าอากาศยานภูเก็ต

เกณฑ์	ผู้ตอบแบบสอบถาม		บทสัมภาษณ์ผู้บริหารท่าอากาศยานภูเก็ต
	พนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต	บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต	
ปัจจัยภายในด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร			
ระดับความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก	1. นโยบายมีความทันสมัย สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ 2. ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 3. นโยบายมีความชัดเจนสามารถนำมาปฏิบัติได้	1. ประสิทธิภาพในการทำกำไร 2. นโยบายสร้างความเชื่อมั่นให้กับบริษัทลูกค้าได้ 3. การดำเนินงานตามมาตรฐาน ICAO และกฎหมายอื่นๆ	1. การพัฒนาอย่างยั่งยืนในความคิดเห็นของผู้บริหาร ประกอบด้วย ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านกระบวนการทำงานของกิจการ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านกายภาพ สนามบิน ด้านสังคม ด้านที่เกี่ยวข้องกับกิจการท่าอากาศยาน ตามลำดับ 2. สถานการณ์ของความยั่งยืนท่าอากาศยานภูเก็ตในปัจจุบันเป็นยังไม่เข้าข่ายว่ายั่งยืน เพราะการเติบโตของกิจการที่รวดเร็วเพิ่มขึ้นของการพยากรณ์ที่คาดการณ์ไว้ ทำให้แนวทางปฏิบัติที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนไม่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้ท่าอากาศยานภูเก็ต เป็น หน่วยธุรกิจ (Business Unit) ซึ่งจะยังไม่มี
ระดับความสำคัญน้อยที่สุด 3 ลำดับสุดท้าย	1. การปฏิบัติตามกลยุทธ์มีระบบ ประเมินผลที่เหมาะสม 2. ความสอดคล้องของกลยุทธ์แต่ละระดับอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ความมีประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่ายของกิจการ	1. แผนการปรับปรุงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ และแผนป้องกันธุรกิจที่ชัดเจนกรณีเศรษฐกิจผันผวน 2. ระบบรับประกันคุณภาพในการให้บริการลูกค้า 3. การติดตามประเมินผลและรายงานบริหารความเสี่ยง	
ค่าเฉลี่ยรวม	3.77 (มาก)	3.10 (ปานกลาง)	
ปัจจัยภายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
ระดับความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก	1. วัฒนธรรมจิตสำนึกการบริการ และเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง 2. วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3. วัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน	1. วัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน 2. วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจำนวนบุคลากรเพียงพอต่อภาระความรับผิดชอบ 3. การสื่อสารประสานงานกันมีความชัดเจน	

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

เกณฑ์	ผู้ตอบแบบสอบถาม		บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร ทำอากาศยานภูเก็ต
	พนักงานทำอากาศยานภูเก็ต	บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต	
ระดับ ความสำคัญ น้อยที่สุด 3 ลำดับสุดท้าย	1. จำนวนบุคลากรเพียงพอต่อภาระ ความรับผิดชอบ 2. ความมีคุณธรรมของบุคลากร 3. พนักงานมีส่วนร่วมในการ กำหนดโครงสร้าง	1. ความมีคุณธรรมของบุคลากร 2. พนักงานมีการตัดสินใจในการ ทำงานอย่างรวดเร็ว 3. วัฒนธรรมจิตสำนึกบริการและเน้น ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	ความแข็งแรงพอ ไม่มีความ กระตือรือร้น การบริหารมี ขั้นตอนเพิ่มมากขึ้น บุคลากร ระดับปฏิบัติการไม่เพียงพอ ต่อโครงสร้างที่ขยายใหญ่ขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีการรักษา รูปแบบการทำงานของตนเอง ความไม่เป็นหนึ่งเดียวกัน (Unity) การขาดการ ประสานงาน ไม่ทำงานเป็น ทีม กิจกรรม CSR แบบ ฉาบฉวย การเมืองมี ผลกระทบแทรกแซงการ บริหารงาน ทำให้ไม่มีความ ต่อเนื่อง บุคลากรภายในใช้ เวลานานในการกำหนดหน้าใน อาชีพ ส่งผลให้ทำอากาศยาน ภูเก็ตขาดบุคลากรที่ดีใน อนาคต และมีการนำบุคลากร จากภายนอกเข้ามาบริหาร จึง ทำให้ทิศทางเปลี่ยนง่ายและ กระทบขวัญกำลังใจของ บุคลากรเดิม ดังนั้นต้องมี แก้ไข โดยการพัฒนาที่ ต่อเนื่องให้ทันกับการ เปลี่ยนแปลงผ่านทางผู้นำที่ จะมาเป็นผู้บริหาร สั่งการ มอบนโยบาย การควบคุม กำกับดูแล การตัดสินใจ
ค่าเฉลี่ยรวม	3.51 (มาก)	2.92 (ปานกลาง)	
ปัจจัยภายนอก			
ระดับ ความสำคัญมาก ที่สุด 3 ลำดับ แรก	1. อัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น 2. การเติบโตทางเศรษฐกิจการ ท่องเที่ยว 3. อัตราค่าเชื้อเพลิงและพลังงานที่ สูงขึ้น	1. ความต้องการมาท่องเที่ยวจังหวัด ภูเก็ตมากขึ้น 2. ความนิยมในการเดินทางทาง อากาศมากขึ้น 3. ค่านิยมของการท่องเที่ยวใน วันหยุดหรือช่วงพักร้อนมากขึ้น	
ระดับ ความสำคัญ น้อยที่สุด 3 ลำดับสุดท้าย	1. เสถียรภาพของรัฐบาล 2. ความมั่นคงทางการเมือง 3. การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดว่า ด้วย ทอท.	1. ความมั่นคงทางการเมือง 2. การเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติว่า ด้วย ทอท. 3. พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และ ตลาดหลักทรัพย์	
ค่าเฉลี่ยรวม	3.93 (มาก)	3.50 (ปานกลาง)	
ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทำอากาศยานภูเก็ต			
ระดับ ความสำคัญมาก ที่สุด 3 ลำดับ แรก	1. ความมั่นคงทางการเงินสูง 2. ความสามารถในการทำกำไรสูง 3. สามารถเพิ่มขีดความสามารถใน การแข่งขัน	1. ความสามารถในการทำกำไรสูง 2. ความมั่นคงทางการเงินสูง 3. สามารถเพิ่มขีดความสามารถใน การแข่งขัน	

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

เกณฑ์	ผู้ตอบแบบสอบถาม		บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร ท่าอากาศยานภูเก็ต
	พนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต	บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต	
ระดับ ความสำคัญ น้อยที่สุด 3 ลำดับสุดท้าย	1. การบริหารงานอย่างโปร่งใส ตาม หลักบรรษัทภิบาล 2. ความสำเร็จในการเป็น Green Airport 3. ความพึงพอใจของผู้ประกอบการ / สายการบิน	1. ความสำเร็จในการเป็น Green Airport 2. การดำเนินการอนุรักษ์พลังงาน อย่างต่อเนื่อง 3. ความพึงพอใจของผู้ประกอบการ / สายการบิน	การจัดสรรทรัพยากร แผนงานต่างๆ ให้เหมาะสม กับกิจการที่ดำเนินการอยู่ การ กระตุ้นการทำงานของ บุคลากร รวมถึงการจัดตั้ง แผนกที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษา ความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม 3. ผู้บริหารคิดว่าเพื่อให้เกิด การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องเร่ง พัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล ระบบการจัดการและการ ดำเนินการ และส่วนที่ เกี่ยวข้องกับท่าอากาศยาน ตามลำดับ
ค่าเฉลี่ยรวม	3.95 (มาก)	3.30 (ปานกลาง)	
	ข้อเสนอแนะ		
ลำดับที่ 1	การพัฒนามูลากรให้มีคุณสมบัติ ด้านต่างๆ เช่น คุณธรรม, ความรู้ ความสามารถ, ศีลธรรม, จิตสำนึก ในการบริการ	ปรับปรุงระบบสาธารณูปโภค และ สิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่ใน สภาพดี พร้อมใช้งาน (เช่น ห้องน้ำ, ที่ จอดรถ, WIFI)	
ลำดับสุดท้าย	การมีตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านต่างๆ	พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ ณ จุดที่ทำงาน	

2.2.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เป็นปัจจัยภายในด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร

จากตารางที่ 5.1 เมื่อพิจารณาในภาพรวมผู้ตอบแบบที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตให้ความเห็นว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กรมีภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตมีความเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีภาพรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1) ในมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต ปัจจัยที่ลำดับความสำคัญมาก สามารถอภิปรายได้ว่าปัจจัย 2 ลำดับแรกสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยาน Munich International Airport ที่ได้รับการนำเสนอจาก Streck (2013) และงานวิจัยของบริบูรณ์ ปิ่นประยงค์ และวินัย วงศ์สุวรรณ (2555) ที่ศึกษาความยั่งยืนของธนาคารไทยพาณิชย์ ได้มีการปรับปรุงกลยุทธ์ด้านธุรกิจบนพื้นฐานความสามารถในการทำกำไร

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็นองค์กรที่ดำเนินกิจการแสวงหาผลกำไร การดำเนินนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรต้องสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนปัจจัยลำดับที่ 3 นโยบายมีความชัดเจนสามารถนำมาปฏิบัติได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Adams. (2011) ที่ศึกษาเรื่อง Mapping a strategic approach to HR leadership ได้ระบุว่ากระบวนการดำเนินการตามแผนพัฒนาการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy into action) ผ่านทางบุคคลากร ทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตสามารถรับทราบนโยบายของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผ่านทางช่องทางต่างๆ ได้ เช่น การประกาศ ทางระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์หน่วยงานของตน หนังสือเวียนแจ้งทราบ ทางอีเมลล์ และทางเว็บไซต์ รวมถึงการที่ผู้บริหารพบปะพนักงานเพื่อมอบนโยบายที่มีการจัดขึ้นเป็นประจำตามกำหนดการของบริษัท ทำให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติได้ ผู้ตอบแบบสอบถามจึงให้ความเห็นถึงความสำคัญในปัจจัยนี้ได้ ส่วนปัจจัยที่มีลำดับความสำคัญน้อย 3 ลำดับสุดท้ายนั้น มีความไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Coffey (2013) กรณีศึกษาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ออสเตรเลีย ที่ระบุว่า การดำเนินงานต้องคำนึงถึงนโยบายเชิงกลยุทธ์มีการวางแผน การประเมินผลที่เหมาะสม จึงจะทำให้เป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่แท้จริง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตให้ความเห็นอยู่ในลำดับที่ 13 เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อยใน 15 ลำดับ และตามงานวิจัยของ Bonn and Fisher (2011) ที่ได้ระบุว่า การพัฒนากลยุทธ์และนโยบายการวัดประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ และต้องบูรณาการความยั่งยืนเข้าไปในกลยุทธ์ทุกระดับและมีความสอดคล้องกัน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวอยู่ในลำดับที่ 14 ส่วนความมีประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรที่เป็นลำดับสุดท้าย ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์ และวินัย วงศ์สุวรรณ (2555) ที่ได้ระบุถึงความยั่งยืนกรณีธนาคารไทยพาณิชย์ว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงต้องปรับปรุง ตามกรอบงานที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืน โดยให้ความสำคัญในระยะเริ่มต้น จะต้องมีการประหยัดและลดค่าใช้จ่ายลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกิจการให้บริการตลอด 24 ชั่วโมงตามจำนวนผู้โดยสารและเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายในส่วนของการอำนวยความสะดวกและสาธารณูปโภคเพิ่มมากขึ้น รวมถึงเดิมโครงสร้างของท่าอากาศยานภูเก็ตที่ถูกกำหนดเป็นท่าอากาศยานในสายงานภูมิภาค ภายใต้บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แต่ในปัจจุบันจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรใหม่ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2556 (<http://airportthai.co.th/main/th/news/78/การปรับปรุงโครงสร้าง-ทอท>) เป็นต้นไป โดยท่าอากาศยานภูเก็ตได้รับการกระจายอำนาจ รวมทั้งภารกิจและความรับผิดชอบให้ท่าอากาศยานสามารถตัดสินใจและดำเนินงาน

2) ในมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต เป็นผลสะท้อน (Feedback) ของผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์และสายการบิน โดยปัจจัยลำดับที่ 1 ความมีประสิทธิภาพในการทำกำไร บุคคลภายนอกให้ความเห็นถึงความสำคัญเช่นเดียวกันกับพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต และสอดคล้องกับรายงานประจำปี 2556 ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยผลดำเนินงานของท่าอากาศยานภูเก็ตที่เพิ่มมากขึ้นทุกปี และมีผลประกอบการเป็นอันดับ 2 รองจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ แต่ทั้งนี้ในมุมมองของบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานถือเป็นผู้มีส่วนได้เสีย การทำกำไรของท่าอากาศยานภูเก็ตจึงต้องเป็นผลกำไรที่มีความรับผิดชอบในการส่งเสริมให้เกิดความยุติธรรมทางสังคมและการปกป้องสิ่งแวดล้อม ตามที่ Bonn and Fisher (2011) ได้นำเสนอไว้ถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นส่วนผสมที่หายไปในกลุ่มยุทธ์ ปัจจัยลำดับที่ 2 นโยบายสร้างความเชื่อมั่นให้กับบริษัทคู่ค้าได้ มีความสอดคล้องกับหลักการดำเนินธุรกิจของ ทอท. (2556) ซึ่งเป็นบริษัทที่กำกับดูแลกิจการท่าอากาศยานภูเก็ต ทำให้ท่าอากาศยานภูเก็ตดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายในเรื่อง CSR and Good Corporate Governance ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตสามารถรับรู้ได้ จึงให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 2 ส่วนปัจจัยลำดับที่ 3 มีการดำเนินงานตามมาตรฐาน ICAO และกฎหมายอื่นๆ จากความคิดเห็นในมุมมองของบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตให้ความสำคัญเป็นสิ่งที่ดี เพราะเป็นผลสะท้อนให้เห็นว่าท่าอากาศยานภูเก็ตได้ดำเนินการตามมาตรฐาน ICAO ซึ่งเป็นหน่วยงานระหว่างประเทศที่กำกับดูแลกิจการท่าอากาศยานเชิงพาณิชย์โดยตรง รวมถึงท่าอากาศยานภูเก็ตมีการปฏิบัติตามกฎหมายอื่นๆ ด้วย ส่วนปัจจัยที่มีลำดับความสำคัญน้อย ได้แก่ แผนการปรับปรุงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพและแผนป้องกันธุรกิจที่ชัดเจนกรณีเศรษฐกิจผันผวน ระบบรับประกันคุณภาพในการให้บริการลูกค้า การติดตามประเมินผลและรายงานบริหารความเสี่ยง เป็นเพราะ ทอท. มีการจัดทำแผนและระบบรับประกันคุณภาพรวมถึงการติดตามประเมินผลรายงานบริหารความเสี่ยงในรายงานประจำปีทุกปี

2.2.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เป็นปัจจัยภายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากตารางที่ 5.1 เมื่อพิจารณาในภาพรวมผู้ตอบแบบที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตให้ความเห็นว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็คนั้นมีความเห็นว่าปัจจัยดังกล่าว มีภาพรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) ในมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต มีปัจจัยย่อยใน 3 ลำดับแรก คือ ปัจจัยลำดับที่ 1 วัฒนธรรมจิตสำนึกการบริการและเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง สอดคล้องกับแนวความคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานมาเลเซีย (2012) ที่มี

วัตถุประสงค์การให้ความสำคัญตามหลักทางธุรกิจเบอฮัด (Berhad's core business) ที่ให้ความสำคัญในการจัดการและการปฏิบัติการของท่าอากาศยานในเรื่องระหว่างประเทศ ภายในประเทศและการบริการชุมชน เพื่อเป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหลักการดำเนินธุรกิจของ ทอท. มีการกำหนดจุดเน้นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Themes) โดยมีเป้าหมายการให้คุณค่าแก่ลูกค้าและลูกค้าต้องมาก่อน (Customer First) ปัจจัยลำดับที่ 2 วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คนชนก เบื่อน้อย (2553) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ที่พบว่าปัจจัยด้านองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยลำดับที่ 3 วัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน และมีการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Avery and Bersteiner (2011) ในหลักการของความสำเร็จในการเป็นผู้นำการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ BMW ที่แทรกการพัฒนาอย่างยั่งยืนในทุกกิจกรรม ซึ่งการทำงานร่วมกันและพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับ High-level Practices ของงานวิจัยดังกล่าว ส่วนปัจจัยที่มีลำดับความสำคัญน้อย ได้แก่ จำนวนบุคลากรเพียงพอต่อภาระความรับผิดชอบ ไม่สอดคล้องกับงานของวัชร อ่ำปลอด (2552) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้ในภูมิภาคเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนจังหวัดตรัง พบปัญหาในเรื่องของอัตรากำลังบุคลากรเป็นปัญหาสำคัญ ความมีคุณธรรมของบุคลากร ไม่สอดคล้องกับงานของสุพรรณิ ไชยอำพร (2551) ที่ได้ศึกษารูปแบบแหล่งเรียนรู้ด้านคุณธรรมเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ซึ่งพบว่าการมีพฤติกรรมเชิงคุณธรรม จะต้องมีการสร้างให้มีความเข้มแข็งครอบคลุมทุกพื้นที่ของสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้าง ไม่สอดคล้องกับงาน Griffiths and Petrick (2001) เรื่อง Corporate architectures for sustainability ได้เสนอสถาปัตยกรรมที่ไม่มีข้อจำกัดแบบสถาปัตยกรรมขององค์กรดั้งเดิมจะต้องมีการเข้าถึงของผู้มีส่วนได้เสียในการมีส่วนร่วมการติดตามวาระความยั่งยืน อาจเป็นเพราะเดิมโครงสร้างของท่าอากาศยานภูเก็ตที่ถูกกำหนดเป็นท่าอากาศยานในสายงานภูมิภาค ภายใต้บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แต่ในปัจจุบันจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรใหม่ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2556 (<http://airportthai.co.th/main/th/news/78/การปรับปรุงโครงสร้าง-ทอท>) เป็นต้นไป โดยท่าอากาศยานภูเก็ตได้รับการกระจายอำนาจ รวมทั้งภารกิจและความรับผิดชอบให้ท่าอากาศยานสามารถตัดสินใจและดำเนินงาน

2) ในมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ซึ่งเป็นผลสะท้อน (Feedback) ของผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์และสายการบิน โดยมีปัจจัยย่อยใน 3 ลำดับแรก คือ ปัจจัยลำดับที่ 1 วัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน ปัจจัยลำดับที่ 2 มี 2 ปัจจัยที่ได้ลำดับเท่ากัน คือ วัฒนธรรมในการเรียนรู้

ต่อเนื่อง และจำนวนของบุคลากรเพียงพอต่อภาระความรับผิดชอบ ปัจจัยลำดับที่ 3 การสื่อสารประสานงานกันมีความชัดเจน เป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกับ Bonn and Fisher (2011) การบูรณาการความยั่งยืนเข้าไปในทุกระดับขององค์กร หากองค์กรมีวิสัยทัศน์จะต้องสื่อสารถึงผู้มีส่วนได้เสียซึ่งทำให้การพัฒนาอย่างยั่งยืนบูรณาการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการองค์กร ซึ่งทั้ง 3 ลำดับนี้ มีลำดับ 1 และลำดับ 2 บางส่วนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตที่ถือว่าเป็นบุคคลภายใน คือ มีวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน และมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แต่ทั้งนี้บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตรวมถึงท่าอากาศยานภูเก็ตมีความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวอยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งเป็นความเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานโดยตรง กับความคิดเห็นของมุมมองจากบุคคลภายนอก

2.2.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เป็นปัจจัยภายนอกองค์กร

จากตารางที่ 5.1 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่ม ให้ความคิดเห็นต่างกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตให้ความสำคัญกับสถานะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ มีส่วนประกอบ คือ อัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น การเติบโตทางเศรษฐกิจการท่องเที่ยว อัตราค่าเช่าเพลิงและพลังงานที่สูงขึ้น การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ (LCCs) การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งไม่สอดคล้องกับรายงานประจำปีของ ทอท. (ท่าอากาศยานไทย, 2556 : 33) ที่ได้ระบุว่า ความต่อเนื่องของนโยบายรัฐบาล เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานในอนาคตของ ทอท. ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตเป็นผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์และสายการบิน ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าของท่าอากาศยานภูเก็ตโดยตรงนั้น ให้ความสำคัญกับสถานะแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม มีส่วนประกอบคือ ความต้องการท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตมากขึ้น ความนิยมในการเดินทางทางอากาศมากขึ้น ค่านิยมของการท่องเที่ยวในวันหยุดหรือช่วงพักร้อนมากขึ้น แนวโน้มของการออกเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศมากขึ้น เพราะผลประโยชน์ของผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์และสายการบินเหล่านี้ขึ้นอยู่กับความต้องการใช้บริการเดินทางทางอากาศของผู้โดยสารเป็นสำคัญ

2.2.4 ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากตารางที่ 5.1 ในมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ทั้ง 2 กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความสำคัญไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วย ความมั่นคงทางการเงินสูง ความสามารถในการทำกำไรสูง สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ ซึ่งเป็นปัจจัยย่อยในการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สถาพร วงศ์คุ้มพงศ์ (2550) ที่ได้

ศึกษาเรื่องดัชนีชี้วัดและปัจจัยที่กำหนดการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย พบว่าด้านเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์กับดัชนีชี้วัดการพัฒนาที่ยั่งยืนของไทยมากที่สุด ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย ดังนั้นท่าอากาศยานภูเก็ตจะต้องคำนึงถึงการรักษาสมาคมของเสาหลักสำคัญ 3 เสา ในการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ที่เหลืออีก 2 เสา คือ เรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อมเพิ่มเติมอีกด้วย (ICAO, 2012)

2.2.5 ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม

จากตารางที่ 5.1 ในมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติต่างๆ มากที่สุด ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตให้ความสำคัญกับการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่ในสภาพดีพร้อมใช้งาน ซึ่งมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตประกอบด้วยกลุ่มผู้ประกอบการพาณิชย์และสายการบิน อันเป็นลูกค้าที่มีส่วนได้เสียโดยตรงกับท่าอากาศยานภูเก็ต จะใช้งานพื้นที่และระบบสาธารณูปโภคเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสาร ในขณะที่ท่าอากาศยานภูเก็ตซึ่งเป็นเจ้าของพื้นที่นั้น การดำเนินการจะต้องขับเคลื่อนโดยใช้บุคลากร จึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติต่างๆ

2.2.6 การอภิปรายบทสัมภาษณ์

จากตารางที่ 5.1 ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ต ได้ให้ความคิดเห็นของการพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ ด้านทรัพยากรบุคคลเป็นลำดับที่ 1 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับลำดับที่ 1 ของข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตในเรื่องการพัฒนาบุคลากรเช่นกัน ในขณะที่ข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ให้ความสำคัญในการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกให้พร้อมใช้งานเป็นลำดับที่ 1 ซึ่งตรงกับผลการสัมภาษณ์ลำดับที่ 4 ด้านกายภาพของสนามบิน ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ของความยั่งยืนท่าอากาศยานภูเก็ตในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ยังไม่เข้าข่ายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นความคิดเห็นใกล้เคียงกับผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตที่เห็นว่าท่าอากาศยานภูเก็ตมีความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตมีความเห็นว่าท่าอากาศยานภูเก็ตมีความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนอยู่ในระดับ “มาก” ประเด็นที่ 3 ผู้บริหารที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตมีความคิดเห็นว่าจะพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการเร่งด่วน เป็นลำดับที่ 1 เพื่อให้ท่าอากาศยานภูเก็ตเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ

ผลค่าเฉลี่ยของปัจจัยภายในองค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตและบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ต ที่มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด ตามตารางที่ 5.1 ถัดมาในลำดับที่ 2 คือการพัฒนากระบวนการจัดการและการดำเนินการ และลำดับที่ 3 การพัฒนาส่วนที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับท่าอากาศยาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตวิวัฒน์ นวลละออง (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อการวางแผนการพัฒนาท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในเขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลป่าคลอก อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต พบว่า ยังไม่มีรูปแบบอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคอื่นๆ ที่จำเป็นยังไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่อีกทั้งยังไม่ได้พัฒนาตามแนวทางความยั่งยืนของชุมชน รวมถึงไม่มีการบริหารจัดการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการท่องเที่ยวโดยตรง การพัฒนาจึงต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ทางด้านการท่องเที่ยวร่วมบูรณาการ ซึ่งมีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาแผนการท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน คือ ต้องมีการวางแผนที่เน้นการทำงานแบบพหุภาคีโดยยึดหลักการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่แท้จริงมาปรับใช้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องมีการติดตามผลการดำเนินการตามแผน เพื่อประเมินประสิทธิผลของแผนในอนาคตต่อไป

2.3 ความสอดคล้องกับสมมติฐาน ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยดังต่อไปนี้

2.3.1 ความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตในมุมมองพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตกับบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยในภาพรวม พบว่า เมื่อทำการทดสอบค่าที (t-test) ตามตารางที่ 4.11 แล้ว สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตในมุมมองของพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตกับบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยานภูเก็ตให้ความเห็นว่ามีความสำเร็จ “มาก” ในขณะที่มุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานภูเก็ตให้ความเห็นว่ามีความสำเร็จ “ปานกลาง” ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากความแตกต่างทั้งลักษณะคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์และความต้องการตามข้อเสนอแนะของบุคคลภายนอกในเรื่องของการพัฒนาสภาพสนามบินและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นลำดับสูงสุด ในตารางที่ 4.13 ซึ่ง

ลักษณะความต้องการในงานบริการนั้นปัจจัยด้านเวลาเป็นสิ่งสำคัญ แต่ทำอากาศยานเป็นกิจการให้บริการแบบ The Service Factory ที่มีต้นทุนในการให้บริการทั้งด้านโครงสร้าง ด้านสถาปัตยกรรม และเทคโนโลยีค่อนข้างสูง ประกอบกับโครงการพัฒนาทำอากาศยานภูเก็ตมีความล่าช้าในการดำเนินงานเกิดขึ้น จึงส่งผลในเรื่องการตอบสนองความต้องการของบุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในทำอากาศยานภูเก็ต ทำให้บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานในทำอากาศยานภูเก็ตให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทำอากาศยานภูเก็ตที่ไม่มาก

2.3.2 ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้รับอิทธิพล
ส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร สามารถส่งผลต่อตัวแปร
ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทำอากาศยานภูเก็ต

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร ไม่สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทำอากาศยานภูเก็ต ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ในข้อ 2 ในขณะที่ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กรสามารถส่งผลโดยตรงต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทำอากาศยานภูเก็ตมากกว่าตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชพร สุวรรณพองใส (2550) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพการทำอากาศยานระหว่างประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ในประเทศไทยพบว่ายุทธศาสตร์การทำอากาศยานกับการบริหารคุณภาพการทำอากาศยานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ และไม่สอดคล้องกับงานของ Tanowa and Karadal (2006) ที่ได้ศึกษาเรื่อง An Analysis of the relationship between organizational strategy and human resource policies in Turkey พบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างกลยุทธ์องค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยความสัมพันธ์กันระหว่างกลยุทธ์องค์กรและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่จะในทิศทางที่คาดหวังในการตอบสนองขององค์กรที่แสวงหาสิ่งใหม่ (prospector organizations)

2.3.3 ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กรได้รับอิทธิพล
ส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ
ทำอากาศยานภูเก็ต

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กรได้รับอิทธิพลส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร ไม่สามารถส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทำอากาศยานภูเก็ต ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ในข้อ 3 ในขณะที่ตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กรสามารถส่งผลโดยตรงต่อตัวแปร

ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต มากกว่าตัวแปรปัจจัยภายในองค์กร ด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mason (2007) เรื่อง The external environment's effect on management and strategy ที่พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบต่อ การจัดการและกลยุทธ์

2.3.4 ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพล ส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ ท่าอากาศยานภูเก็ต

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ได้รับอิทธิพลส่งผ่านจากตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กรไม่สามารถส่งผลต่อตัวแปร ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ที่ตั้งไว้ในข้อ 4 ในขณะที่ตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กรสามารถส่งผลโดยตรงต่อตัวแปร ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตมากกว่าตัวแปรปัจจัยภายในองค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานของ Tanowa and Karadal (2006) เรื่อง An analysis of the relationship between organizational strategy and human resource policies in Turkey ที่พบว่าโดยทั่วไปแล้วองค์กรจะมีการปรับตัวในเรื่องทรัพยากรบุคคลให้ทันกับ สถานการณ์ภายนอก ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากรับสมัครงาน การรักษาบุคลากรไว้ การจัดการ ประสิทธิภาพขององค์กร

จากผลการอภิปรายความสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 2.3.2 – 2.3.4 พบว่าไม่เป็นไป ตามสมมติฐาน โดยตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร อันได้แก่ อัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น การเติบโต ทางเศรษฐกิจการท่องเที่ยว (จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานท่าอากาศยาน ภูเก็ต) ความต้องการมาท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตมากขึ้น ความนิยมในการเดินทางทางอากาศมาก ขึ้น (จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลภายนอกปฏิบัติงานในท่าอากาศยาน ภูเก็ต) สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตได้มากกว่า ปัจจัยภายในด้านนโยบายและกลยุทธ์องค์กรและปัจจัยภายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึง อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตเป็นผลมาจากตัวแปร ปัจจัยภายนอกองค์กรได้

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกองค์กรมากกว่าปัจจัยภายในองค์กร แต่การพัฒนาอย่างยั่งยืนที่แท้จริงจะเกิดจากปัจจัยภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นท่าอากาศยานภูเก็ตจึงควรเน้นให้ความสำคัญปัจจัยภายในมากขึ้น โดยเฉพาะปัจจัยภายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จึงควรพิจารณาเรื่องการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่ปฏิบัติงานที่ท่าอากาศยานภูเก็ต โดยจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ อย่างเร่งด่วน อาทิ การให้ทุนการศึกษาในระดับสูงขึ้น การส่งไปฝึกอบรมในต่างประเทศ หรือภายในประเทศ เพื่อให้มีศักยภาพมากขึ้นในการรองรับการดำเนินงานตามนโยบายและกลยุทธ์องค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

2) ท่าอากาศยานภูเก็ตควรทบทวนระดับความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ตให้มีสมดุลทั้ง 3 ด้าน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่แท้จริง จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่ม เช่น การดำเนินการให้เป็น Green Airport มากขึ้น และการดำเนินการอนุรักษ์พลังงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

3.2 ข้อเสนอในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการนำปัจจัยด้านอื่นๆ ของท่าอากาศยานภูเก็ตมาทำการศึกษาเพิ่มเติมจากงานวิจัยนี้ เพื่อใช้ประกอบในการวิเคราะห์ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2) ควรศึกษาเปรียบเทียบในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนระหว่างท่าอากาศยานภูเก็ตกับท่าอากาศยานภายในประเทศ เช่น ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่เป็นท่าอากาศยานหลักของประเทศไทย และท่าอากาศยานในต่างประเทศ เช่น ท่าอากาศยานประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นประเทศเพื่อนบ้านที่อยู่ใกล้ที่สุด และมีนโยบายการดำเนินการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมถึงตำแหน่งของท่าอากาศยานนานาชาติที่อยู่ทางตะวันตกฝั่งอันดามันถึง 3 ท่าอากาศยาน ได้แก่ ท่าอากาศยานนานาชาติปีนัง (Penang International Airport) ท่าอากาศยานนานาชาติลังกาวี (Langkawi International Airport) และท่าอากาศยานนานาชาติกัวลาลัมเปอร์ (Kuala Lumpur International Airport) ซึ่งจะเป็นคู่แข่งที่สำคัญ เมื่อมีการเปิด ประชาคมอาเซียน (AEC) ในปี 2558

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- การเคหะแห่งชาติ. (n.d). การพัฒนาที่ยั่งยืน ประสบการณ์จากญี่ปุ่น. [online]. แหล่งที่มา :
http://jica.nha.co.th/knowledge_experience.html. (เข้าถึงวันที่ 25 กันยายน 2556)
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์ (2554) "แนวความคิดการจัดการสมัยใหม่" ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัด
 องค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชัยพร วิเศษมงคล. (2552). "การปรับโครงสร้างองค์กร (Reorganization)". [online]. แหล่งที่มา :
http://www.sme.go.th/market/Lists/SMEs_Article/DispF.aspx?List=8843c2e6-9909-4671-b882-7b1057194101&ID=2. (เข้าถึงวันที่ 28 สิงหาคม 2556)
- ชุมพร คุรุพัฒน์ และประภาศรี พงศ์ธนาพานิช (2553) "ระบบการผลิตและการบริการ" ใน
 เอกสารการสอนชุดวิชาการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการการดำเนินการ หน่วย
 ที่ 9 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชูชัย สมितिไกร (2556) การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
 จิตวิวัฒน์ นวลละออง (2550) "การวางแผนเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในเขตพื้นที่
 องค์การบริหารส่วนตำบลป่าคลอก อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต" รายงานการศึกษานิเทศ
 วิจารณ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการ
 ปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ณัฐวุฒิ โรจนนิรุตติกุล (2554) "การจัดการทุนมนุษย์: กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน" *วารสารครุ
 ศาสตร์อุตสาหกรรม* 10, 2 (กุมภาพันธ์-พฤษภาคม) : 1-6
- คนชนก เบื่อน้อย (2553) "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคลากรในบริษัท ทำ
 อากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)" คุยฎิณิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษฎิบัณฑิต การพัฒนา
 ทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ทำอากาศยานไทย (2552) *โครงการพัฒนาทำอากาศยานภูเก็ต(ปีงบประมาณ 2553-2557)*
 กรุงเทพมหานคร ทำอากาศยานไทย
- _____ (2552) *แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 3 (ปีงบประมาณ 2553-2557)* กรุงเทพมหานคร ทำ
 อากาศยานไทย
- _____ (2556) *รายงานความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี 2556 บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด
 (มหาชน)* กรุงเทพมหานคร

..... (2556) รายงานประจำปี 2555 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

กรุงเทพมหานคร

..... (2557) รายงานประจำปี 2556 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

กรุงเทพมหานคร

ชนชัย ชมจินดา (2555) "ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม" ใน เอกสาร
การสอนชุดวิชาการจัดการการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 8 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

นระ คมนามูล (2551) เทคโนโลยีการบินและกิจการท่าอากาศยาน กรุงเทพมหานคร เซเว่น พรินต์ติ้ง
กรุ๊ป

นางกฤติยา ก้อนทอง (2556, 27 พฤศจิกายน) ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงาน การพาณิชย์และการเงิน
ท่าอากาศยานภูเก็ต สัมภาษณ์โดย สุณิสา จรัสวิสูตร ท่าอากาศยานภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต

นางวิจิตรา ประทีป ณ ถลาง (2556, 20 กันยายน) ผู้อำนวยการส่วนพาณิชย์และการเงิน ท่าอากาศ
ยานภูเก็ต สัมภาษณ์โดย สุณิสา จรัสวิสูตร ท่าอากาศยานภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต

นางอัสสน มีสุข (2556, 20 กันยายน) เจ้าหน้าที่บริหารอาวุโส 7 ส่วนบริการท่าอากาศยาน ท่า
อากาศยานภูเก็ต สัมภาษณ์โดย สุณิสา จรัสวิสูตร ท่าอากาศยานภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต

นายจรัส ปานแดง (2556, 20 กันยายน) เจ้าหน้าที่บริหารอาวุโส 7 ส่วนบำรุงรักษา ท่าอากาศยาน
ภูเก็ต สัมภาษณ์โดย สุณิสา จรัสวิสูตร ท่าอากาศยานภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต

นายจักรภพ จรัสศรี (2556) การสัมมนา เรื่อง *Challenges of Creating Environmental Airport
Sustainability* จัดโดย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) วันที่ 15 สิงหาคม
2556 ณ ห้องสุวรรณภูมิ เอ และบี โรงแรม โนวเทล สุวรรณภูมิ

นายณรงค์ จุลเสวก (2556, 20 กันยายน) ผู้อำนวยการส่วนรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานภูเก็ต
สัมภาษณ์โดย สุณิสา จรัสวิสูตร ท่าอากาศยานภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต

นายถนอม เงินดี (2556, 20 กันยายน) ผู้อำนวยการส่วนบำรุงรักษา ท่าอากาศยานภูเก็ต สัมภาษณ์
โดย สุณิสา จรัสวิสูตร ท่าอากาศยานภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต

นายประเทือง ศรีงำ (2556, 18 กันยายน) ผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต สัมภาษณ์โดย สุณิสา
จรัสวิสูตร ท่าอากาศยานภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต

นาวาอากาศโทเลิศกฤต ทองศรีไกร (2556, 23 กันยายน) รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต (สาย
ปฏิบัติการ) สัมภาษณ์โดย สุณิสา จรัสวิสูตร ท่าอากาศยานภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต

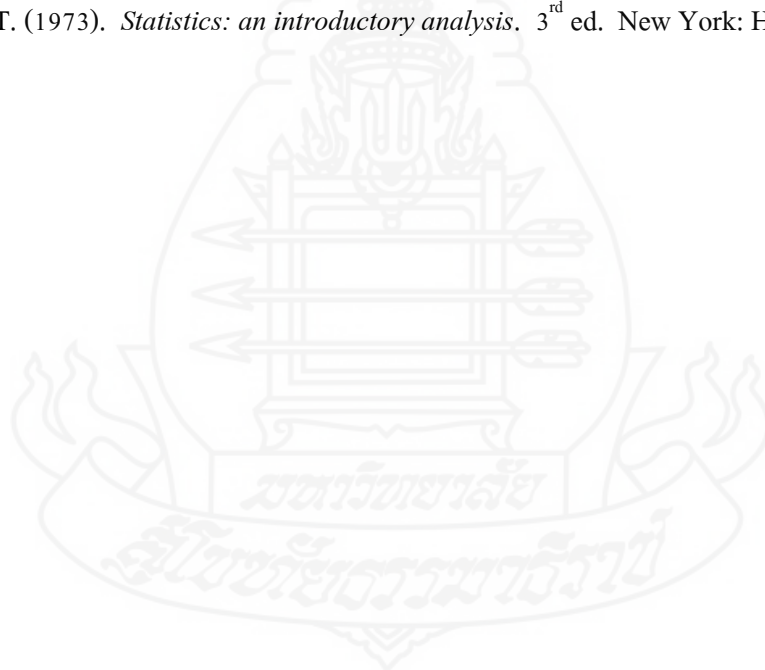
- นาวาอากาศเอกกัณฑ์พัฒน์ มังคละศิริ (2556, 25 พฤศจิกายน) รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต (สายปฏิบัติการและบำรุงรักษา) สัมภาษณ์โดย สุณิสา จรัสวิศรุต ท่าอากาศยานภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต
- นาวาอากาศเอกวิสุท จันทนา (2556, 23 กันยายน) รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต (สายอำนวยการ) สัมภาษณ์โดย สุณิสา จรัสวิศรุต ท่าอากาศยานภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต
- นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2556). “การวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลางและปฏิสัมพันธ์ (Mediation and Moderation Analysis”. [online]. แหล่งที่มา : rlc.nrct.go.th/ewt_dl.php?nid=1156. (เข้าถึงวันที่ 13 ธันวาคม 2556)
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) *การจัดการสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร ทริปเพิ้ล กรุ๊ป บรอนการ์ต, ไมเคิล และแมคโดโน, วิลเลียม เปลี่ยนเส้นตรงให้เป็นวงกลม แปลจาก CRADLE TO CRADLE โดย สุภาพรณ กกาญจน์วีระโยธิน ศิริพงษ์ วิทยวิโรจน์ บรรณาธิการ (2555) กรุงเทพมหานคร มติชน
- ปรเมธี วิมลศิริ (2556) *การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาระบบการเดินทางอากาศของไทย กับก้าวต่อไปของการเดินทางอากาศสากล : ข้อเสนอจากการประชุม Air Navigation Conference ครั้งที่ 12* จัดโดย บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) และสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ร่วมกับ กรมการบินพลเรือน (บพ.) วันที่ 8 มีนาคม 2556 ห้องประชุมวายุภักษ์ 5-7 ศูนย์ประชุมวายุภักษ์ ชั้น 5 ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ แจ้งวัฒนะ
- พลวิทย์ หิรัญวัฒน์ศิริ. (2556). องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค. [online]. แหล่งที่มา : www.aviation.go.th/project/4. องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ.pdf. (เข้าถึงวันที่ 17 สิงหาคม 2556) พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มหาวิทยาลัยศรีปทุม. (2555). “การพัฒนาอย่างยั่งยืน(SUSTAINABLE DEVELOPMENT)”. [online]. แหล่งที่มา : http://aster.spu.ac.th/file/user/22/22/upload/GSC152/gsc152_08_Sustainable.pdf. (เข้าถึงวันที่ 6 กรกฎาคม 2556)
- ไมตรี วสันตวิงศ์ (2553) "กลยุทธ์การดำเนินงานและการออกแบบผลิตภัณฑ์" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการการดำเนินการ* หน่วยที่ 8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- รัฐพร สุวรรณผ่องใส (2551) “การบริหารคุณภาพการทำอากาศยานระหว่างประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ในประเทศไทย” *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย* 2, 2 (ก.ค.-ธ.ค.51) : 44 -57
- วิเชียร วิทยอุดม (2550) *การพัฒนาองค์การ Organization Development* นนทบุรี: ธารนิภาสารพิมพ์
สินารต ศิริจันทร์พันธ์. (n.d). กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. [online].
แหล่งที่มา : www.uptech.ac.th/research/กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.pdf.
(เข้าถึงวันที่ 23 กันยายน 2556)
- สถาพร วงศ์คุ้มพงศ์ (2550) “ดัชนีชี้วัดและปัจจัยที่กำหนดการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย”
วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ ภาควิชา
เศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- สาทร ชาญณรงค์ (2555) “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้องค์กรที่เป็น
เลิศ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) : กรณีศึกษาทำอากาศยานภูเก็ต จังหวัด
ภูเก็ต” สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราช
ภัฏภูเก็ต
- สุพรรณิ ไชยอำพร (2551) "รูปแบบแหล่งเรียนรู้ด้านคุณธรรมเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน"
วารสารพัฒนาสังคม 10, 2 (ตุลาคม) : 1-24
- สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2555). “การวิเคราะห์
วัฒนธรรมองค์การ องค์ความรู้ที่ 1 ตามแผนการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาระบบ
บริหาร ประจำปี พ.ศ.2555”. [online]. แหล่งที่มา :
http://km.opsmoac.go.th/ewt_dl_link.php?nid=460. (เข้าถึงวันที่ 20 ธันวาคม 2556)
- อนุพันธ์ สมบูรณ์วงศ์ (2554) "ความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ
ของประเทศไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต เศรษฐศาสตร์
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- อรอุมา เจริญสุข (2553) "การตรวจสอบโมเดลอิทธิพลของตัวแปรกำกับที่มีการส่งผ่านของ
พฤติกรรมจริยธรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา" *วารสารศึกษาศาสตร์* 21, 1
(ตุลาคม 2552-มกราคม 2553) : 81-94
- อัจฉรา จันทร์ฉาย (2555) *การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC* พิมพ์ครั้งที่ 13 กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์ (2551) *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์

- Adams, Andrea. (2011) "Mapping a strategic approach to HR leadership". *Strategic HR review Emerald Articles*. 11, 1: 31-36
- AEC ศูนย์ข้อมูลความรู้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. (2555). "AEC คืออะไร," องค์กรความรู้ "ประชาคมอาเซียน"(ASEAN Economic Community: AEC). [Online]. แหล่งที่มา : <http://www.thai-aec.com/41>. (เข้าถึงวันที่ 17 สิงหาคม 2556)
- Amodeo, Mona A. and Cox, C. Keith. (2010) "Systemic SustainabilitySM Moving Sustainability from Ideas to Action" In Rothwell, William J.and others., eds. *Practicing Organization Development A guide for Leading Change*.3rd ed. pp. 411-424 United States of America Pfeiffer.
- Avery, Gayle C. and Bersteiner, Harald. (2011) "How BMW successfully practices sustainable leadership principles". *Strategy & Leadership Emerald Articles*. 39, 6: 11-18
- Barbier, E.B. (1987). "The Concept of Sustainable Economic Development". *Environmental Conservation*. 14, 2: 101-110
- Bonn, Ingrid and Fisher, Josie. (2011) "Sustainability : the missing ingredient in strategy". *Journal of Business Strategy*. 32, 1: 11-18
- Boriboon Pinprayong and Winai Wongsurawat. (2012). "Strategic change for sustainability in Thai Commercial". *Emerging Markets Case Studies Collection Emerald Case Study*. 2, 8:1-10
- Burnes, B.(2004). "Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?". *Journal of Change Management*. 4, 4: 309-325.
- Coffey, Brian. (2013) "Strategic policy, planning and assessment for sustainability: insight from Victoria, Australia". *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 4, 1: 56-74
- Deloitte. (2008). "Aviation & sustainability," Executive Bites. [online]. Available : http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Montenegro/Local%20Assets/Documents/me_Aviation_and_Sustainability.pdf. (Accessed July 6 , 2013)
- Griffiths, Andrew and Petrick, Joseph. (2001) "Corporate architectures for sustainability". *International Journal of Operation & Production Management*. 21, 12: 1573-1585

- Hartsfield Jackson Atlanta International Airport. (2011). "Sustainable Management Plan," [online]. Available : <http://www.atlanta-airport.com/docs/Airport/Sustainability/Sustainable%20Management%20Plan.pdf>. (Accessed Jan 10 , 2014)
- ICAO. (2555). ICAO at RIO+20. [online]. Available : <http://www.icao.int/environmental-protection/Pages/Rio+20.aspx>. (Accessed July 6 , 2013)
- Ithaca Tompkins Regional Airport. (2012). "Sustainable Airport Master Plan," [online]. Available : <http://flyithaca.com/content/view/sustainable-airport-master-plan.html>. (Accessed April 10 , 2014)
- Lovelock, Christopher and Wirtz, Jochen. (2007). *Services Marketing*. 6th ed. Upper Saddle Roiver, NJ : Pearson Prentice Hall.
- Luecke, Richard. and Collis, David J. (2553). *Creating and Implementing Strategy*. พิมพ์ครั้งที่ 8. ผู้แปล จักร ดิงศรัทธี. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินท์.
- MacKinnon, David P., Fairchild, Amanda J. and Fritz, Matthew S. (2006) "Mediation Analysis". *The Annual Review of Psychology*. 58 : 593-614
- Malaysia Airport. (2012) *Sustainability Report 2013* Selangor
- Mason, Roger B. (2007) "The External environment's effect on management and strategy". *Management Decision*. 45, 1: 10-28
- Metropolitan Nashville Airport Authority. (2012). "Nashville International Airport Sustainability Study Highlights," [online]. Available : https://www.flynashville.com/about/Documents/Nashville_IntlAirport_sustainabilityStudy_2012HR.pdf (Accessed Jan 10, 2014)
- Newton City-County Airport. (2013). "Newton City-County Airport Master Plan Update," [online]. Available : <https://www.faa.gov/airports//environmental/sustainability/media/EWKSustainableMasterPlan.pdf>. (Accessed Jan 10 , 2014)
- Ohatake, Seiichi (2556) *การสัมมนา เรื่อง Challenges of Creating Environmental Airport Sustainability* จัดโดย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) วันที่ 15 สิงหาคม 2556 ณ ห้องสุวรรณภูมิ เอ และ บี โรงแรมโนโวเทล สุวรรณภูมิ
- Pinprayon, B. (2011) "Corporate strategy, organizational restructuring and corporate performance: A case of Siam Commercial Bank". *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 4, 1: 56-74

- PTT. (n.d). “กลยุทธ์สู่ความยั่งยืน” [online]. Available : <http://www.pttplc.com/th/Sustainability/PTT-Sustainability/Pages/Sustainability-Strategy.aspx>. (Access July 7, 2013)
- Singapore Airlines (2012) *Sustainability Report 2012/13* Singapore
- Streck, Monica (2556) *การสัมมนา เรื่อง Challenges of Creating Environmental Airport Sustainability* จัดโดย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) วันที่ 15 สิงหาคม 2556 ณ ห้องสุวรรณภูมิ เอ และ บี โรงแรมโนโวเทล สุวรรณภูมิ
- World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford
- WORLD ECONOMIC FORUM. (2555). “Sustainable Transportation Ecosystem Addressing sustainability from an integrated systems perspective” *Industry Agenda*. [online]. Available : http://www3.weforum.org/docs/WEF_MO_SustainableTransportationEcosystem_Report_2012.pdf. (Access July 7, 2013)
- Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. 3rd ed. New York: Harper & Row





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจแบบสอบถาม

- ชื่อ นายประเทือง ศรีจำ
 ประวัติการศึกษา ปริญญาโท เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 สถานที่ทำงาน ทำอากาศยานภูเก็ต บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการทำอากาศยานภูเก็ต
- ชื่อ นายจักรพงษ์ พงศ์ปณวิษฐ์
 ประวัติการศึกษา ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 (การจัดการภาครัฐและเอกชน)
 สถานที่ทำงาน สำนักงานใหญ่ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
 ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)
- ชื่อ นาวาอากาศเอก กนต์พัฒน์ มังคละศิริ
 ประวัติการศึกษา วิทยาศาสตร์บัณฑิต ทหารอากาศ
 สถานที่ทำงาน ทำอากาศยานภูเก็ต บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการทำอากาศยานภูเก็ต (สายปฏิบัติการและบำรุงรักษา)
- ชื่อ นาวาอากาศเอก วิสูตร จันทนา
 ประวัติการศึกษา Master of Science Aeronautical Engineering, Imperial College University of London
 สถานที่ทำงาน ทำอากาศยานภูเก็ต บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการทำอากาศยานภูเก็ต (สายสนับสนุนธุรกิจ)
- ชื่อ นายสัมพันธ์ ขุนทรานนท์
 ประวัติการศึกษา วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมโครงสร้าง) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 สถานที่ทำงาน ทำอากาศยานภูเก็ต บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายบำรุงรักษา ทำอากาศยานภูเก็ต
- ชื่อ นางสาวสุนี สุขสองห้อง ขวัญชัย
 ประวัติการศึกษา ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 สถานที่ทำงาน ทำอากาศยานภูเก็ต บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ 4 ส่วนพาณิชย์ ฝ่ายแผนงาน การพาณิชย์และการเงิน
 ทำอากาศยานภูเก็ต



ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม**เรื่อง****ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน****คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม**

แบบสอบถามชุดนี้เป็นการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ น.ส.สุณิสา จรัสวิศรุต นักศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ สำหรับวิทยานิพนธ์ประกอบการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่าน ในการตอบแบบสอบถามนี้โดยตรงไปตรงมา ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ตต่อไป

(สุณิสา จรัสวิศรุต)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการวิทยาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในเครื่องหมาย หน้าข้อที่เลือก

1. เพศ
 - ชาย หญิง
2. อายุ
 - 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี มากกว่า 50 ปี
3. ระดับตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน
 - ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง
 - ผู้บริหารระดับต้น พนักงานปฏิบัติการ
 - ตำแหน่งอื่นๆ โปรดระบุ
4. ระดับการศึกษา (สูงสุด)
 - ปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรี ต่ำกว่าปริญญาตรี
5. ฝ่ายที่ท่านสังกัดอยู่
 - ฝ่ายอำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน
 - ฝ่ายแผนงานการพาณิชย์และการเงิน ฝ่ายบำรุงรักษา
 - ฝ่ายการทำอากาศยาน ส่วนมาตรฐานท่าอากาศยานฯ
 - ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและดับเพลิงกู้ภัย
6. ระยะเวลาในการทำงาน
 - ปฏิบัติงานน้อยกว่า 3 ปี
 - ปฏิบัติงาน 3-5 ปี
 - ปฏิบัติงาน 6-10 ปี
 - ปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปี
 - ปฏิบัติงาน มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับน้ำหนักของปัจจัยความสำเร็จ ของการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยระดับความเห็นด้วยตามน้ำหนักคะแนน เป็นดังนี้

ระดับ	คะแนน
เห็นด้วย มากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
เห็นด้วย มาก	กำหนดให้ 4 คะแนน
เห็นด้วย ปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
เห็นด้วย น้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
เห็นด้วย น้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต	ระดับความเห็นด้วยตามน้ำหนักคะแนน				
	5	4	3	2	1
ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Forces)					
1. นโยบายและกลยุทธ์องค์กร	5	4	3	2	1
- นโยบายมีความครอบคลุมสามารถนำมาปฏิบัติได้					
- นโยบายมีความทันสมัยสอดคล้องกับสภาพสังคม					
- นโยบายมีความทันสมัยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ					
- นโยบายมีความทันสมัยสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม					
- มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)					
- วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดเป็นรูปธรรมนำมาปฏิบัติได้					
- มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน สร้างความเข้าใจตรงกัน					
- มีความสอดคล้องของกลยุทธ์แต่ละระดับอย่างมีประสิทธิภาพ					
- การปฏิบัติตามกลยุทธ์มีระบบประเมินผลที่เหมาะสม					
- มีแผนการปรับปรุงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ					
- มีแผนป้องกันธุรกิจที่ชัดเจนกรณีเศรษฐกิจมีความผันผวน					
- ความมีประสิทธิภาพในการทำอะไรเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง					
- ความมีประสิทธิภาพความสามารถในการแข่งขัน					
- ความมีประสิทธิภาพในการเพิ่มความสามารถในการบริการ					

- ความมีประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร					
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1
- จำนวนของบุคลากรเพียงพอต่อภาระความรับผิดชอบ					
- การกระจายอำนาจจากระดับบริหารสู่ระดับปฏิบัติ					
- สายงานบังคับบัญชามีความเหมาะสม					
- พนักงานมีการตัดสินใจในการทำงานอย่างรวดเร็ว					
- ระบบการทำงานมีความยืดหยุ่น					
- พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้าง					
- วัฒนธรรมภายในองค์กรมีการปรับให้เข้ากับยุคสมัย					
- มีวัฒนธรรมจิตสำนึกบริการและเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง					
- มีวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน					
- มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
- ความมีคุณธรรมของบุคลากร					
- มีการจัดอบรม ส่งเสริมความรู้ที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ					
- การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
- ลักษณะงาน(Job Description) เหมาะสม ชัดเจน					
- มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ					
- ค่าตอบแทนและรางวัลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นธรรม					
- บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน					
ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Forces)					
1. นโยบายของหน่วยงานที่สังกัด (กระทรวงคมนาคม)	5	4	3	2	1
- การให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน					
- การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรที่มากขึ้น					
- การให้ความสำคัญกับชุมชนและสังคมที่มากขึ้น					
- การกำหนดมาตรฐานทางการคมนาคมขนส่งมากขึ้น					
2. สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	5	4	3	2	1
- การเติบโตทางเศรษฐกิจการท่องเที่ยว					
- การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ (LCCs)					
- อัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น					
- อัตราค่าเช่าเพลิงและพลังงานที่สูงขึ้น					
- การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)					

3. สถานะแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม	5	4	3	2	1
- ค่านิยมของการท่องเที่ยวในวันหยุดหรือช่วงพักร้อนมีมากขึ้น					
- แนวโน้มของการออกเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศมีมากขึ้น					
- ความต้องการมาท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตมีมากขึ้น					
- ความนิยมในการเดินทางทางอากาศมีมากขึ้น					
4. สถานะทางการเมือง	5	4	3	2	1
- ความมั่นคงทางการเมือง					
- เสถียรภาพของรัฐบาล					
- การเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติต่างๆ ว่าด้วย ทอท.					
- พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์					
- พระราชบัญญัติการเดินอากาศ					
5. สถานะแวดล้อมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	5	4	3	2	1
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำอากาศยาน (สนามบิน)					
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอากาศยาน (เครื่องบิน)					
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเชื้อเพลิงชีวภาพ					
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีพลังงานทดแทน					
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ					



ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับน้ำหนักของปัจจัยความสำเร็จ ของการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยระดับความเห็นด้วยตามน้ำหนักคะแนน เป็นดังนี้

ระดับ	คะแนน
เห็นด้วย มากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
เห็นด้วย มาก	กำหนดให้ 4 คะแนน
เห็นด้วย ปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
เห็นด้วย น้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
เห็นด้วย น้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

การพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต	ระดับความเห็นด้วยตามน้ำหนัก คะแนน				
	5	4	3	2	1
ด้านสังคม					
- การมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ที่ดีและเป็นที่ยอมรับ					
- การบริหารงานอย่างโปร่งใส ตามหลักบรรษัทภิบาล					
- องค์กรมีความเป็นมาตรฐานในระดับสากล					
- การได้รับรางวัลรับรองคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง					
- การมีกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างต่อเนื่อง					
- การมีความพึงพอใจของผู้ประกอบการ/สายการบิน					
ด้านสิ่งแวดล้อม					
- การมีความสำเร็จในการเป็น Green Airport					
- การมีการดำเนินการอนุรักษ์พลังงานอย่างต่อเนื่อง					
ด้านเศรษฐกิจ					
- การมีความสามารถในการทำกำไรสูง					
- การมีความมั่นคงทางการเงินสูง					
- สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน					



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
School of Management Science

วันที่ :

เรียน :

เรื่อง : แบบสำรวจเพื่อการทำวิจัยระดับปริญญาโท

ด้วย นางสาวสุณิสา จรัสวิศรุต ตำแหน่ง วิศวกร 3 ส่วนบำรุงรักษา ทำอากาศยาน
ภูเก็ต (ทกก.) นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลัง
วิจัยเรื่อง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการทำอากาศยานภูเก็ตเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” นั้น

ในการวิจัยครั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านกรอกข้อมูลในแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของท่าน

ส่วนที่ 2 การวัดระดับความเข้าใจวัตถุประสงค์และมุมมองของท่านต่อการ

ดำเนินงานตามนโยบายของ ทกก.

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของท่าน

ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามทั้งหมดจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและจะใช้เพื่อ
การศึกษาเท่านั้นจึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณอย่างสูงที่ท่านได้
กรุณาใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

(สุณิสา จรัสวิศรุต)

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สอบถาม

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในเครื่องหมาย หน้าข้อที่เลือก

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี มากกว่า 50 ปี

3. ระดับตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน

ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง
 ผู้บริหารระดับต้น พนักงานปฏิบัติการ
 ตำแหน่งอื่นๆ โปรดระบุ

4. ระดับการศึกษา (สูงสุด)

ปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรี ต่ำกว่าปริญญาตรี

5. ประเภทกิจการเชิงพาณิชย์ที่ท่านดำเนินการอยู่

อาหารและเครื่องดื่ม
 ของที่ระลึก
 บริการ (รถรับ-ส่ง, อินเทอร์เน็ต)
 ธนาคาร
 ผู้ประกอบการสายการบิน

6. ระยะเวลาในการทำงาน

ปฏิบัติงานน้อยกว่า 3 ปี
 ปฏิบัติงาน 3-5 ปี
 ปฏิบัติงาน 6-10 ปี
 ปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปี
 ปฏิบัติงาน มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการของท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับน้ำหนักของปัจจัยความสำเร็จ ของการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยระดับความเห็นด้วยตามน้ำหนักคะแนน เป็นดังนี้

ระดับ	คะแนน
เห็นด้วย มากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
เห็นด้วย มาก	กำหนดให้ 4 คะแนน
เห็นด้วย ปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
เห็นด้วย น้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
เห็นด้วย น้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต	ระดับความเห็นด้วยตามน้ำหนักคะแนน				
	5	4	3	2	1
ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Forces)					
1. นโยบายและกลยุทธ์องค์กร	5	4	3	2	1
- ทกก. นโยบายสร้างความเชื่อมั่นให้กับบริษัทคู่ค้าได้					
- ทกก. นโยบายมีความทันสมัยสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม					
- ทกก. มีแผนระยะสั้นและระยะยาวชัดเจน					
- ทกก. มีแผนการปรับปรุงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ					
- ทกก. มีแผนป้องกันธุรกิจที่ชัดเจนกรณีที่เศรษฐกิจผันผวน					
- ทกก. มีการดำเนินงานตามมาตรฐาน ICAO และกฎหมายอื่นๆ					
- ทกก. มีการติดตามประเมินผลและรายงานบริหารความเสี่ยง					
- ทกก. มีระบบประกันคุณภาพในการให้บริการลูกค้า					
- ทกก. ให้ความสำคัญกับชุมชน สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต					
- ทกก. มีประสิทธิภาพในการทำกำไร					
2. การจัดโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากรบุคคล	5	4	3	2	1
- จำนวนของบุคลากรเพียงพอต่อภาระความรับผิดชอบ					
- พนักงานมีการตัดสินใจในการทำงานอย่างรวดเร็ว					
- มีวัฒนธรรมจิตสำนึกบริการและเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง					
- มีวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน					
- มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					

- ความมีคุณธรรมของบุคคลากร					
- การสื่อสารประสานงานกันมีความชัดเจน					
- พนักงานมีความชำนาญและพื้นฐานความรู้					
ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Forces)					
1. สถานะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	5	4	3	2	1
- การเติบโตทางเศรษฐกิจการท่องเที่ยว					
- การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ (LCCs)					
- อัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น					
- อัตราค่าเช่าเพลิงและพลังงานที่สูงขึ้น					
- การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)					
2. สถานะแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม	5	4	3	2	1
- ค่านิยมของการท่องเที่ยวในวันหยุดหรือช่วงพักร้อนมีมากขึ้น					
- แนวโน้มของการออกเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศมีมากขึ้น					
- ความต้องการมาท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ตมีมากขึ้น					
- ความนิยมในการเดินทางทางอากาศมีมากขึ้น					
3. สถานะทางการเมือง	5	4	3	2	1
- ความมั่นคงทางการเมือง					
- การเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติต่างๆ ว่าด้วย ทอท.					
- พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์					
- พระราชบัญญัติการเดินอากาศ					
4. สถานะแวดล้อมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	5	4	3	2	1
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำอากาศยาน (สนามบิน)					
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอากาศยาน (เครื่องบิน)					
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเชื้อเพลิงชีวภาพ					
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีพลังงานทดแทน					
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับน้ำหนักของปัจจัยความสำเร็จ ของการจัดการท่าอากาศยานภูเก็ต เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยระดับความเห็นด้วยตามน้ำหนักคะแนน เป็นดังนี้

ระดับ	คะแนน
เห็นด้วย มากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
เห็นด้วย มาก	กำหนดให้ 4 คะแนน
เห็นด้วย ปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
เห็นด้วย น้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
เห็นด้วย น้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

การพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าอากาศยานภูเก็ต	ระดับความเห็นด้วยตามน้ำหนักคะแนน				
	5	4	3	2	1
ด้านสังคม					
- มีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ที่ดีและเป็นที่ยอมรับ					
- มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตามหลักบรรษัทภิบาล					
- องค์กรมีความเป็นมาตรฐานในระดับสากล					
- ได้รับรางวัลรับรองคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง					
- มีกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างต่อเนื่อง					
- มีความพึงพอใจของผู้ประกอบการ/สายการบิน					
ด้านสิ่งแวดล้อม					
- ความสำเร็จในการเป็น Green Airport					
- มีการดำเนินการอนุรักษ์พลังงานอย่างต่อเนื่อง					
ด้านเศรษฐกิจ					
- มีความสามารถในการทำกำไรสูง					
- มีความมั่นคงทางการเงินสูง					
- สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน					



ภาคผนวก ค

รายละเอียดเกี่ยวกับทำอากาศยานภูเก็ต

6. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าอากาศยานภูเก็ต

6.1 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ความเป็นมา (Airportthai, 2556: ออนไลน์) ทอท.เริ่มดำเนินกิจการในปี พ.ศ.2483 กองทัพอากาศได้จัดตั้งกองการบินพลเรือนขึ้นเพื่อดำเนินงานเกี่ยวกับการบินระหว่างประเทศ และอีก 8 ปีต่อมา ก็ได้ยกฐานะจากกองเป็นกรม และได้ปรับปรุงสนามบินดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานสากลเรียกว่า "ท่าอากาศยานดอนเมือง" ก่อนเปลี่ยนมาใช้ชื่ออย่างเป็นทางการว่า "ท่าอากาศยานกรุงเทพ" เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ.2498 ต่อมา รัฐสภาได้ตราพระราชบัญญัติว่าด้วยการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ.2522 โดยกำหนดให้จัดตั้งการท่าอากาศยานขึ้นเรียกว่า การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย หรือ ทอท. และให้ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า Airports Authority of Thailand ย่อว่า AAT โดยมีพนักงาน ทอท.ได้เข้าปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัตินี้ เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2522 จึงได้ถือเอาวันนี้เป็นวันสถาปนา ทอท. จากนั้นจึงขยายกิจการ ด้วยการรับโอนท่าอากาศยานนานาชาติในส่วนภูมิภาค 4 แห่ง จากกรมการบินพาณิชย์มาดำเนินการ ได้แก่ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต และเชียงราย

ทอท. ก้าวสู่การเป็นบริษัทมหาชน จากความเจริญรุดหน้าจนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญคือ การแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2545 โดยใช้ชื่อ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และยังคงเรียกชื่อย่อว่า ทอท.เช่นเดิม ส่วนภาษาอังกฤษให้ชื่อว่า Airports of Thailand Public Company Limited เรียกโดยย่อว่า AOT ลักษณะการประกอบธุรกิจ ทอท. มีรายได้มาจากรายได้จากกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) ซึ่งประกอบด้วยค่าธรรมเนียมในการขึ้น ลงของอากาศยาน (Landing Charge) ค่าธรรมเนียมที่เก็บอากาศยาน(Parking Charge) ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger Service Charge) และค่าเครื่องอำนวยความสะดวก(Aircraft Service Charge) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน(Non Aeronautical Revenue) ซึ่งประกอบด้วยรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenue) ค่าเช่าสำนักงานและค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์ (Office and Real Property Rents) และรายได้จากการให้บริการ (Service Revenue)

6.2 ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.

วิสัยทัศน์ (Vision) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)(ทอท.) คือ ผู้นำธุรกิจท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชีย (Asia's Leading Airport Business)

พันธกิจ ดำเนิน ธุรกิจท่าอากาศยานด้วยมาตรฐานเหนือระดับ ให้บริการ ด้วยใจรัก พร้อมเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

ค่านิยม "ปลอดภัย คือ มาตรฐาน บริการ คือ หัวใจ"

ค่านิยม (Core Value) (แผนวิสาหกิจ ณ.3. 2553-2557:37)

- 1) **ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย** : ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยเป็นหัวใจการปฏิบัติงาน
- 2) **จิตสำนึกในการให้บริการ** : การให้บริการด้วยความเข้าใจความหมายของการให้บริการ
- 3) **การร่วมกันทำงาน** : ความสามัคคี ทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว
- 4) **การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง** : การศึกษาเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ ทอท. และคู่แข่ง เพื่อให้สามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้ และมีความตั้งใจที่จะศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นไป
- 5) **ความโปร่งใสและสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม** : การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ และสำนึกในความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ต่อลูกค้า ต่อสังคม และประเทศชาติ

6.3 หลักการดำเนินธุรกิจของ ทอท. (ท่าอากาศยานไทย. 2556 : 12)

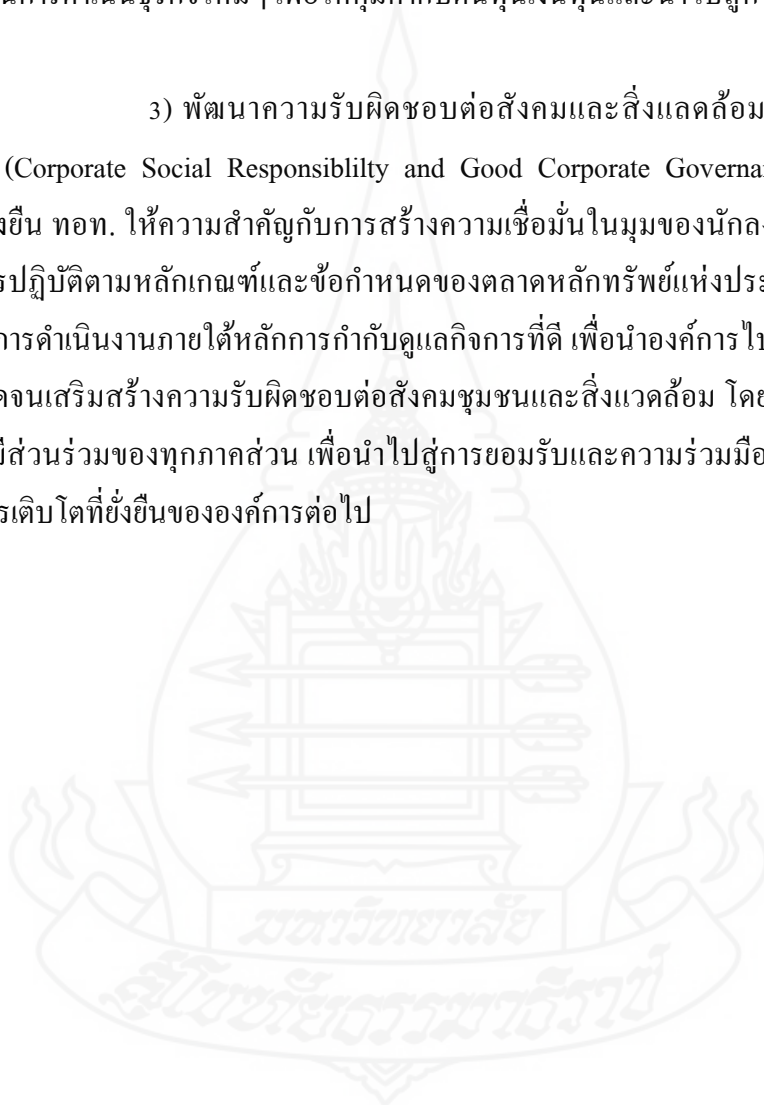
ทอท. มีความมุ่งมั่นในการเป็นผู้นำธุรกิจท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชีย (Asia's Leading Airport Business) โดยดำเนินธุรกิจท่าอากาศยานด้วยมาตรฐานเหนือระดับ ให้บริการด้วยใจรักพร้อมเทคโนโลยีที่ทันสมัย สร้างมูลค่าเพิ่ม และสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ภายใต้ค่านิยมที่ว่า "ปลอดภัยคือมาตรฐาน บริการคือหัวใจ" โดยกำหนดจุดเน้นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Themes) สำคัญ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร 3 ประการ ได้แก่

- 1) เพื่อคุณค่าให้แก่ลูกค้าและลูกค้าต้องมาก่อน (Customer First) ทอท. ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก เพื่อให้สามารถสร้างคุณภาพการบริการที่เหนือกว่าความ

คาดหมายและสนองต่อความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม รวมถึงผู้โดยสารและสายการบิน ทั้งนี้ จะให้ความสำคัญกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การส่งมอบบริการเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

2) การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร (Strive for Economic Profit) ทอท. มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน ควบคู่ไปกับการหาโอกาสและทางเลือกในการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ เพื่อให้คุ้มค่ากับต้นทุนเงินทุนและนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มในอนาคต

3) พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Social Responsibility and Good Corporate Governance) เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ทอท. ให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่นในมุมมองของนักลงทุนและสังคม โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และรักษามาตรฐานการดำเนินงานภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นบรรษัทภิบาล ตลอดจนเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยการดำเนินกิจการที่สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อนำไปสู่การยอมรับและความร่วมมือในด้านต่างๆ อันจะนำไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กรต่อไป



6.4 ข้อมูลทางการเงินโดยสรุป

	2556	2555 (ปรับปรุง)	2554 (ปรับปรุง)
วามรต่ำเป็นงาน (ล้านบาท)			
รายได้จากการขายหรือการให้บริการ	36,810.41	30,405.28	28,640.69
กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่าย ค่าใช้จ่ายทางการเงิน ภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย รวมทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงาน (EBITDA)	20,075.65	15,382.10	14,839.55
กำไรสุทธิ ส่วนที่เป็นของบริษัท	16,347.35	6,499.75	2,214.82
ฐานะการเงิน (ล้านบาท)			
สินทรัพย์รวม	153,060.95	149,048.58	149,206.85
หนี้สินรวม	61,321.03	71,253.76	76,929.84
ส่วนของผู้ถือหุ้น	91,739.93	77,794.82	72,277.01
อัตราส่วนทางการเงิน			
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า)	2.24	2.13	1.93
อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้จากการขายหรือการให้บริการ (%)	44.41	21.38	7.73
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (%)	19.32	8.68	3.10
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%)	10.82	4.36	1.52
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	0.67	0.92	1.06
มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น (บาท)	64.11	54.35	50.49
กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท)	11.44	4.55	1.55

ภาพที่ 6.1 แสดงข้อมูลทางการเงินโดยสรุปของ ทอท. ประจำปี 2566

ที่มา : (ท่าอากาศยานไทย. 2556)

6.5 รายงานความรับผิดชอบต่อสังคม 2555 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด(มหาชน)

กิจการขนส่งทางอากาศย่อมก่อให้เกิดผลกระทบจากการบินต่อสิ่งแวดล้อม (Impact of Aviation on Environment) และชุมชนที่อยู่อาศัยโดยรอบอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ โดยผลกระทบจากการบินต่อสิ่งแวดล้อมสามารถแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับโลก (Global Level) และระดับท้องถิ่น (Local Level) เพื่อการพัฒนาและเพิ่มคุณค่าให้องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนลดผลกระทบดังกล่าว ทอท. ได้กำหนดกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม และกำกับดูแลกิจการที่ดีไว้ในแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2553-2557) และดำเนินงานตามแผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2554-2557) เพื่อดำเนินงานและบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน อีกทั้งยัง กำหนดให้มีคณะกรรมการกำกับดูแลสิ่งแวดล้อมของท่าอากาศยานเพื่อเร่งรัดจัดการปัญหาผลกระทบสิ่งแวดล้อมของชุมชนโดยรอบท่าอากาศยานต่างๆ ผลักดันให้มีการจัดตั้งกองทุนด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและทุกภาคส่วนที่ได้รับผลกระทบ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนบริหารจัดการก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (Carbon Management Plan) ของท่าอากาศยาน ตลอดจนส่งเสริมการใช้พลังงานที่สะอาด เพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Airport) การดำเนินงานตามแผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมของ ทอท. ได้เน้นให้ความสำคัญในด้าน “รักษ้อากาศ” เพื่อลดมลพิษ ทางอากาศ และผลกระทบต่อชุมชน และสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นผลกระทบหลักที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจขององค์กร หลักเกณฑ์ ที่ใช้ในการดำเนินการด้าน CSR ของ ทอท. คำนึงถึงมิติที่สำคัญ คือ มิติด้านพื้นที่และมิติด้านผลกระทบ ภายใต้อุดเน้นในเรื่อง “รักษ้อากาศ” เพื่อปรับปรุงคุณภาพอากาศ ร่วมรักษาสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะพื้นที่รอบท่าอากาศยาน รวมถึงส่งเสริมให้เกิดแนวความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การดำเนินงานด้านต่างๆ ของ ทอท. ได้ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างความเข้าใจและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทฯ กับผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ กลุ่มต่างๆ คือ ผู้ถือหุ้น พนักงาน รัฐบาล สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม คู่ค้า คู่แข่ง เจ้าหน้าที่ ลูกค้าและประชาชนพนักงานจัดจ้างแรงงานภายนอก (Outsource)

นอกจากนี้ ทอท. ยังได้มีการนำแนวทางการจัดทำรายงานตามกรอบการรายงานสากล GRI มาพัฒนาในการวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ โดยมีการปรับปรุงการจัดทำรายงานให้มีความครอบคลุมทั้งหลักการบริบทความยั่งยืน (Sustainability Context) สาระสำคัญ (Materiality) และความสมบูรณ์ (Completeness)

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ดำเนินการตามแนวทางของ คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) แบ่งได้เป็น 8 หัวข้อ ได้แก่ 1) การกำกับดูแลกิจการที่ดี 2) การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม 3) การเคารพ สิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม 4) ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค 5) การร่วม พัฒนาชุมชนและสังคม 6) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม 7) นวัตกรรมและการเผยแพร่ นวัตกรรมจาก การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม 8) การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

ทอท.มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Airport) โดยให้ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท. เป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมโดย ทอท. กำหนดให้ มีการวางแผนแม่บทท่าอากาศยานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Airport Master Plan) มีระยะเวลาดำเนินการเริ่มต้นตั้งแต่ปี 2554–2560 มีเป้าหมายประหยัดพลังงานและลดปริมาณ คาร์บอนให้ได้ 10 % ภายในปี 2557 ทั้งนี้เพื่อประเมิน บริหารจัดการ และลดการปลดปล่อยก๊าซ คาร์บอนไดออกไซด์ (CO₂) และก้าวไปสู่การเป็น “Low Carbon Airport” แบ่งขั้นตอนการ ดำเนินงานออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

- การเทียบค่า (Mapping) ด้วยการจัดทำฉลากคาร์บอน (Carbon Footprint)
- การลดลง (Reduction) โดยบริหารจัดการให้มีการปล่อยก๊าซ CO₂ ลดลง (Carbon Reduction)
- ประสิทธิภาพสูงสุด (Optimization) ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมจากองค์กร ภายนอกในการร่วมจัดทำฉลากคาร์บอนและลดการปล่อยก๊าซ CO₂
- การชดเชย (Neutrality) โดยการชดเชยปริมาณก๊าซ CO₂ ที่เกิดจากการ ปลดปล่อยโดยตรง

6.6 การปรับปรุงโครงสร้าง ทอท.

คณะกรรมการ ทอท. มีมติอนุมัติโครงสร้างองค์กรและส่วนงาน ทอท. หน้าที่ความรับผิดชอบหลักและกำหนดตำแหน่งบริหาร (เพิ่มเติม) โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2556 เป็นต้นไป และมอบอำนาจให้คณะกรรมการพัฒนาการบริหารท่าอากาศยาน กำหนดส่วนงานและตำแหน่ง พร้อมทั้งรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ และกรอบอัตรากำลัง ตามความเหมาะสมและจำเป็น สำหรับการพิจารณาแต่งตั้งและจัดพนักงานลงตามกรอบอัตรากำลังและส่วนงานที่ได้รับอนุมัติ ให้เร่งดำเนินการให้สอดคล้องกับภารกิจและความจำเป็น โดยดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบและมติคณะกรรมการ ทอท. ที่เกี่ยวข้อง

ทอท. ได้ใช้โครงสร้างองค์กรปัจจุบันมาตั้งแต่ปี 2550 ซึ่งขณะนี้ได้มีปัจจัยสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วหลายประการ ประกอบกับปัจจัยให้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และประเมินความเสี่ยงทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันและคาดการณ์ไปประมาณ 10 ปีข้างหน้า จึงมีเหตุจำเป็นที่ ทอท. ต้องมีการปรับระบบบริหารและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดย ทอท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาการบริหารท่าอากาศยาน มี น.ต.ศิวาทิวารี เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการ และนายพงศ์ศักดิ์ สุขสันต์ เป็นประธานกรรมการ คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ในการปรับปรุงการบริหารจัดการและการดำเนินงานของ ทอท. ในทุกมิติเพื่อรองรับการแข่งขัน ด้านอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศและการเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี พ.ศ. 2558 และเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และคณะกรรมการฯ ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการพัฒนาการบริหารท่าอากาศยานด้านโครงสร้างองค์กร การบริหารงานบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมี ว่าที่ ร.ท.ภาสกร สุระพิพิธ เป็นประธานอนุกรรมการ คณะอนุกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของ ทอท. ให้ทันสมัย พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้น

สำหรับวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ทอท. ประกอบด้วย

1. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ AEC
2. เพื่อยกระดับศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และสอดคล้องกับสภาพการดำเนินธุรกิจในอนาคต
3. เพื่อยกระดับสมรรถนะบุคลากรของ ทอท. โดยกำหนดให้มีหน่วยงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านการขนส่งทางอากาศตามมาตรฐานสากล การเตรียมเป็นผู้บริหาร และพัฒนาบุคลากรตามความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพต่างๆ
4. เพื่อให้ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ได้รับจัดอันดับให้เป็นท่าอากาศยานชั้นนำของโลก

5. เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์การประเมินผลตามบันทึกข้อตกลงระหว่าง ทอท.กับรัฐบาลไทย และมุ่งก้าวสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization)

ทั้งนี้ หลักการในการปรับโครงสร้างองค์กร ได้มีการพิจารณาใน 4 ด้าน คือ การกระจายอำนาจ งานสนับสนุน ที่เป็นงานของสำนักงานใหญ่ไปให้ท่าอากาศยานต่างๆ สามารถดำเนินการ ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้เองในระดับหนึ่ง การยกระดับส่วนงานที่มีขอบเขตความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นและมีความหลากหลายของภารกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับค่างาน การจัดตั้งส่วนงานใหม่ เพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นหรือรวบรวมภารกิจซึ่งกระจายอยู่ในหลายส่วนงานให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และการทบทวนภารกิจและจัดแบ่ง ส่วนงาน ทอท.ให้มีความเหมาะสม เกิดความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่ง โครงสร้างองค์กร ทอท.ที่มีการปรับเปลี่ยน เช่น

1. มีรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่เพิ่มขึ้นอีก 2 สายงาน ได้แก่ สายงานยุทธศาสตร์ มีหน้าที่รับผิดชอบการกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ในอนาคต รวมทั้งผลักดันให้เกิดการปฏิบัติในลักษณะบูรณาการ และสายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น ซึ่งต้องดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล นอกจากนั้น ได้เปลี่ยนชื่อสายงานผู้อำนวยการเป็นสายงานทรัพยากรบุคคลและผู้อำนวยการ รวมทั้งมีการจัดตั้งสถาบันวิชาการ ท่าอากาศยาน (ระดับ 10) ภายใต้สายงานนี้ เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของ ทอท.ให้สามารถแข่งขันและรองรับการเข้าสู่ AEC

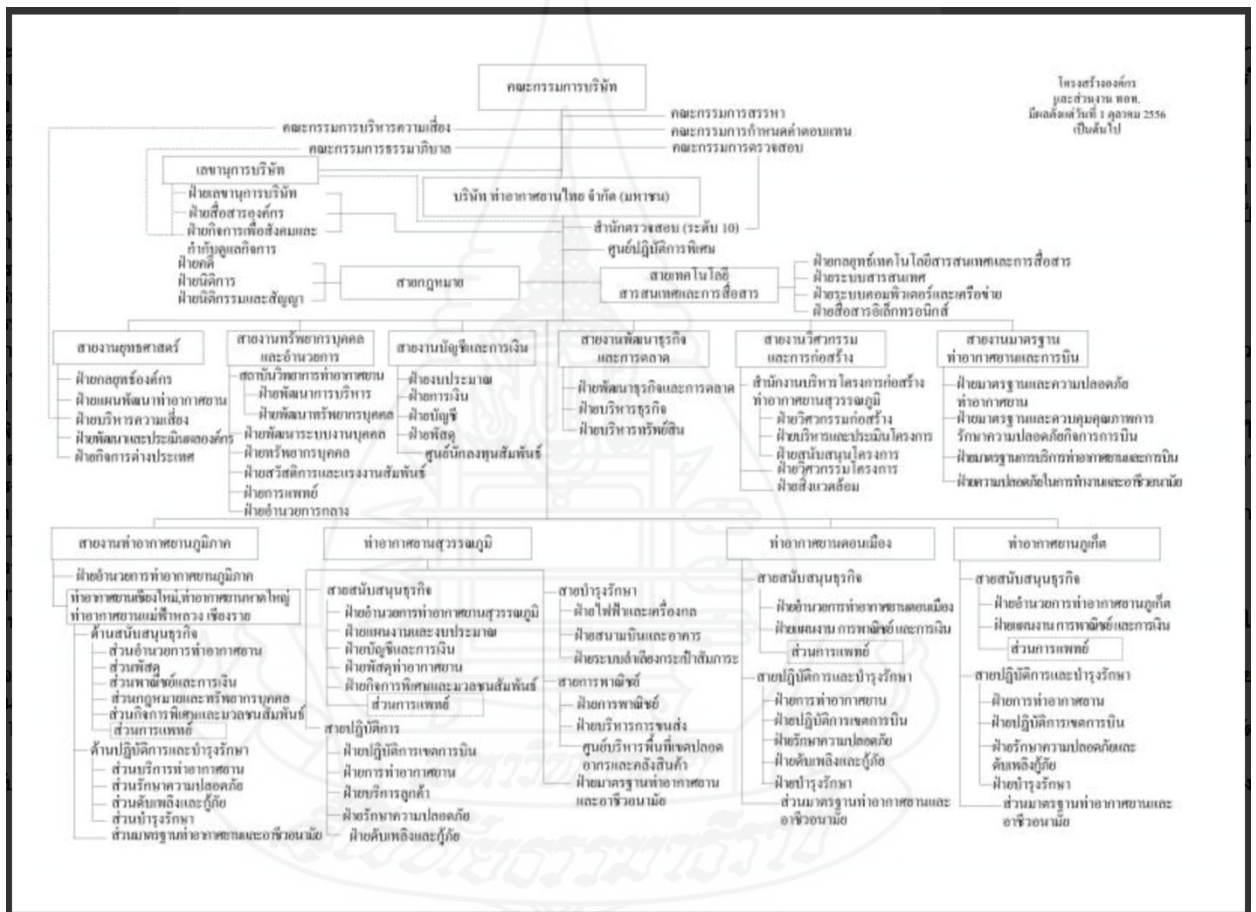
2. ทสก.มี 4 สายงานเช่นเดิมแต่เปลี่ยนชื่อสายผู้อำนวยการเป็นสายสนับสนุนธุรกิจ และมีการปรับส่วนงานภายในสายงานต่างๆให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจ

3. ทคม. ยกกระดับจากระดับ 10 เป็นระดับ 11 พร้อมทั้งยกระดับส่วนงานภายในเพื่อรองรับการพัฒนา ทคม.รวมทั้งมีนโยบายบริหารคลังสินค้าเอง ตลอดจนมีการกระจายอำนาจรวมทั้งภารกิจและความรับผิดชอบให้ท่าอากาศยานสามารถดำเนินงานและตัดสินใจเองได้มากยิ่งขึ้น

4. ทกก. ยกกระดับจากระดับ 10 เป็นระดับ 11 เนื่องจากมีการเพิ่มศักยภาพท่าอากาศยานตามโครงการพัฒนา เพื่อรองรับจำนวนผู้โดยสารได้ 12.5 ล้านคนต่อปี และโอนย้ายสายการบินกับบัญชาของ ทกก.จากสายงานท่าอากาศยานภูมิภาคไปขึ้นตรง ผอญ. โดยมีการกระจายอำนาจรวมทั้งภารกิจและความรับผิดชอบให้ท่าอากาศยานสามารถดำเนินงานและตัดสินใจเองได้มากยิ่งขึ้น

5. ทพญ.และ ทชร. ยกระดับจากระดับ 9 เป็นระดับ 10 เช่นเดียวกับ ทชม.ตลอดจน มีการกระจายอำนาจ รวมทั้งภารกิจและความรับผิดชอบให้ท่าอากาศยานสามารถดำเนินงานและ ตัดสินใจเองได้มากยิ่งขึ้น และจัดตั้ง ฝ่ายอำนวยการท่าอากาศยานภูมิภาค เพื่อสนับสนุนภารกิจ ของ ทชม. ทชร. และ ทพญ.

สำหรับรายละเอียดของโครงสร้างองค์กรใหม่ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท.เป็นไปตามผังโครงสร้างองค์กร ซึ่งรองประธานกรรมการ ทอท.รักษาการ ผอญ.จะได้เดินทางไปชี้แจงและทำความเข้าใจ กับพนักงานที่ท่าอากาศยานทุกแห่งด้วยตนเองภายในเดือนกันยายนี้



ภาพที่ 6.2 แสดงการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ทอท.

ที่มา : (<http://airportthai.co.th/main/th/news/78>)

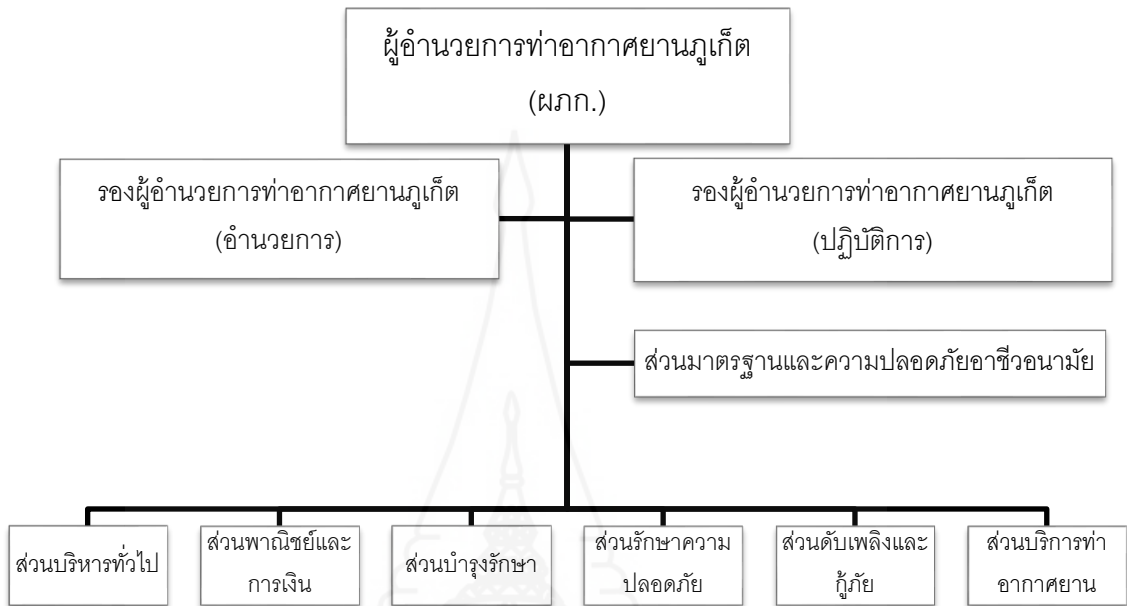
6.2 ท่าอากาศยานภูเก็ต

6.2.1 ความเป็นมา

ท่าอากาศยานภูเก็ต (Airportthai, สิงหาคม 2556 : ออนไลน์) ตั้งอยู่ทางด้านเหนือของเกาะภูเก็ต ในเขตตำบลไม้ขาว อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต ห่างจากตัวเมืองไปทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือประมาณ 32 กิโลเมตร มีตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่ประกาศในบรรณสารการบิน ณ เส้นรุ้งที่ 08 องศา 06 ลิปดา 45 พิลิปดา เหนือ และเส้นแวงที่ 98 องศา 18 ลิปดา 33 พิลิปดา ตะวันออก ที่ความสูง 25 เมตร เหนือระดับน้ำทะเลปานกลาง ณ หัวทางวิ่ง 27 มีพื้นที่ทั้งสิ้นประมาณ 1,382 ไร่ (ท่าอากาศยานภูเก็ต, ส่วนบำรุงรักษา, กุมภาพันธ์ 2556) หรือประมาณ 2.3 ตารางกิโลเมตร อาณาเขตด้านทิศตะวันตกจรดทะเลอันดามัน ด้านทิศตะวันออกจรดทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 402 ด้านทิศเหนือและด้านทิศตะวันตกเฉียงใต้จรดอุทยานแห่งชาติในยาง

ท่าอากาศยานภูเก็ตก่อสร้างแล้วเสร็จเมื่อ พ.ศ.2490 (โครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต (ปีงบประมาณ 2553-2557), 1-1) และได้ประกาศให้เป็นสนามบินอนุญาต เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ.2497 โดยกรมขนส่งทางอากาศ (กรมการบินพาณิชย์เดิม) เป็นผู้ดำเนินการ ต่อมาเมื่อวันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ.2527 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย (ทอท.) รับโอนกิจการของท่าอากาศยานภูเก็ตมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และนำไปสู่ระบบบริหารเชิงธุรกิจ ทอท. จึงได้รับโอนท่าอากาศยานภูเก็ตมาดำเนินการตั้งแต่วันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ.2531 เป็นต้นมา ตามกฎกระทรวงฉบับที่ 5 (พ.ศ.2531) ออกตามความใน พ.ร.บ.การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ.2522 โดยยกเว้นงาน 3 ประเภท คือ งานบริการโทรคมนาคม งานวิทยุ เครื่องช่วยเดินอากาศ และงานควบคุมการจราจรทางอากาศ ซึ่งบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงาน

6.2.2 โครงสร้างการบริหาร ทำอากาศยานภูเก็ต



ภาพที่ 6.1 แสดงโครงสร้างการบริหาร ทำอากาศยานภูเก็ต

ที่มา : ทำอากาศยานภูเก็ต. ส่วนบริหารทั่วไป. 2556 : ไม่ปรากฏเลขหน้า

6.2.3 วัตถุประสงค์หน่วยงาน (Main Purpose)

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารภายในเขตทำอากาศยานภูเก็ต ได้แก่ การบริการและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร สายการบิน อากาศยาน ผู้ประกอบการสินค้าพัสดุภัณฑ์ รวมทั้งดำเนินการกิจกรรมเชิงพาณิชย์ งานด้านการเงิน การรักษาความปลอดภัย การดับเพลิงและกู้ภัยและการบำรุงรักษา ตลอดจนควบคุมและกำกับดูแลงานมาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยกิจการบิน ของ ทภก. ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมทั้งปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

6.2.4 ผลประกอบการของท่าอากาศยานภูเก็ต

: ปีงบประมาณ

	การขึ้น-ลงของอากาศยานพาณิชย์ (เที่ยวบิน)			จำนวนผู้โดยสารรวม (คน)		
	2555	2556	%	2555	2556	%
ทสก+ทคบ	364,111	423,992	16.45%	55,086,125	66,463,450	20.65%
ทสก.	326,970	288,004	-11.92%	52,368,712	50,900,697	-2.80%
ทคบ.	37,141	135,988	266.14%	2,717,413	15,562,753	472.70%
ทขม.	35,571	41,295	16.09%	4,334,608	5,172,742	19.34%
ททญ.	14,573	17,056	17.04%	2,013,243	2,465,370	22.46%
ทกก.	59,406	70,198	18.17%	9,161,005	10,979,537	19.85%
ทขร.	6,674	6,882	3.12%	926,323	1,053,863	13.77%
รวม 6 แห่ง	480,335	559,423	16.47%	71,521,304	86,134,962	20.43%

ภาพที่ 6.2 ผลประกอบการท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

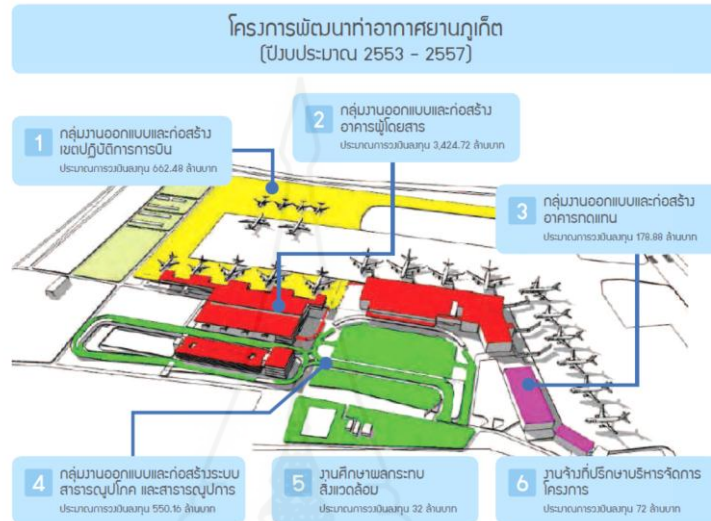
ที่มา : (รายงานประจำปี 2556 ทอท. 2557)

ผลประกอบการของท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ตเป็นอันดับ 2 รองจาก ท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิโดยในปี 2556 มีผลประกอบการคิดเป็นการขึ้น – ลง ของอากาศยานพาณิชย์ 70,198 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นจากปี 2555 คิดเป็น 18.17% และมีจำนวนผู้โดยสาร 10,979,537 คน เพิ่มขึ้นจากปี 2556 คิดเป็น 19.85%

6.2.5 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต ปีงบประมาณ 2553-2557

จากผลประกอบการที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นของปริมาณการจราจรทางอากาศ และจำนวนผู้โดยสาร ทำให้บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) มีโครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต (ทกก.) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร จาก 6.5 ล้านคน เป็น 12.5 ล้านคน (แบ่งเป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 5 ล้านคนต่อปี และผู้โดยสารภายในประเทศ 7.5 ล้านคนต่อปี) รองรับผู้โดยสารและปริมาณการจราจรทางอากาศได้ถึงปี พ.ศ.2561 โดยการสร้างและปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีขีดความสามารถเพียงพอต่อการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกด้านได้อย่างปลอดภัย สะดวก รวดเร็ว และได้มาตรฐานสากล เพื่อเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคกำหนดระยะเวลาในการก่อสร้าง ตั้งแต่วันที่ 16 ต.ค.55 ถึง 3 พ.ค.58

ภายใต้งบประมาณการเงินลงทุน 5,791.122 ล้านบาท (วงเงินดังกล่าวเป็นวงเงินที่ได้ผ่านการเห็นชอบจาก ครม. รวมสำรองราคาปริมาณงานเปลี่ยนแปลง 10% และภาษีมูลค่าเพิ่ม 7%) ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน ดังนี้



ภาพที่ 6.3 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต (ปีงบประมาณ 2553-2557)

ที่มา : (รายงานประจำปี 2555 ทอท. 2556)

กลุ่มงานออกแบบและก่อสร้างเขตปฏิบัติการการบิน กลุ่มงานออกแบบและก่อสร้างอาคารผู้โดยสารและอาคารสนับสนุน กลุ่มงานออกแบบและก่อสร้างอาคารเพื่อทดแทนกลุ่มงานออกแบบและก่อสร้างระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ กลุ่มงานศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม กลุ่มงานจ้างที่ปรึกษาบริหารจัดการโครงการ (PMC)

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวสุณิสา จรัสวิศรุต
วัน เดือน ปีเกิด	31 ตุลาคม 2530
สถานที่เกิด	อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2553
สถานที่ทำงาน	ท่าอากาศยานภูเก็ต บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	วิศวกร 3 ส่วนอุปกรณ์สื่อสารและคอมพิวเตอร์ ฝ่ายบำรุงรักษา ท่าอากาศยานดอนเมือง

