

แนวทางการแก้ปัญหาความแออัด ภายในห้องโถงผู้โดยสารขาออก อาคารผู้โดยสาร
ของท่าอากาศยานในประเทศไทย

Approach to Solving Congestion Problems Inside the Departure Hall
Terminal of Airports in Thailand

นัตยา ไยเจริญ¹

Nattaya Yaicharoen

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิจัยเรื่อง แนวทางการแก้ปัญหาความแออัด ภายในห้องโถงผู้โดยสารขาออก อาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยานในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางการแก้ปัญหาความแออัด ภายในอาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยานในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาความแออัด 2) ศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาความแออัด ภายในห้องโถงผู้โดยสารขาออก อาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยานในประเทศไทย บทความนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มจากผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในท่าอากาศยาน จำนวน 19 คนผลการวิจัยพบว่า มี 8 ประเด็นปัญหาที่ทำให้เกิดความแออัด สำหรับแนวทางในการแก้ปัญหาความแออัด ภายในห้องโถงผู้โดยสารขาออก จำนวน 4 แนวทาง ประกอบด้วย แนวทางที่ 1 หลักบริหารจัดการที่ดี มีความยุติธรรมคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานแนวทางที่ 2 การจัดสรรทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นภายในอาคารผู้โดยสาร โดยมุ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้โดยสารทุกเชื้อชาติด้วยภาษาที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางที่ 3 การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร แนวทางที่ 4 การพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ตามแบบ PDCA ทั้งนี้ การดำเนินงานของแต่ละแนวทางจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงโดยมีระบบและกลไกที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ การตรวจสอบประเมินข้อบกพร่องต่าง ๆ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งมอบการให้บริการแก่ผู้โดยสารภายในสนามบินอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความประทับใจสูงสุดให้แก่ผู้โดยสาร

คำสำคัญ (Keywords): การแก้ปัญหา; ความแออัด; ห้องโถงผู้โดยสารขาออก

Received: 2021-09-21 Revised: 2021-10-14 Accepted: 2021-10-15

¹ คณะรัฐศาสตร์ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ Faculty of Political Science, Management North Bangkok University. Corresponding Author e-mail: nattaya.yai@northbkk.ac.th

Abstract

This research on the title of “Approach to solving congestion problems inside the departure hall terminal of Airports in Thailand” The purposes of the research are 1) Study the factors causing congestion problems 2) Study the approach to solving the congestion problem Inside the departure hall terminals of Airports in Thailand. This article is the result of a qualitative research. The data was collected through in-depth interviews and group discussion with 19 airport administrators and experts. The results are as follows: 8 problems that caused congestion inside the departure hall terminals. For guidelines for solving congestion problems inside the departure hall with 4 approaches consisting of the first approach, the good governance. The second approach, improving of resource allocation and facilities necessary in the terminal by focusing on providing services to passenger of all nationalities in a variety of languages effectively. The third approach, employee Involvement. The fourth approach continuous and efficient service development according to the PDCA model. However, the implementation of each approach requires the support of high-level executive, with systems and mechanisms comprising key factors including planning, implementation, review of deficiencies and continual improvement. To deliver the excellent services quality to passengers in the airport which could impact the most impression to passengers.

Keywords: Problem Solving; Congestion; Departure Hall Terminal

บทนำ (Introduction)

การคมนาคมขนส่งทางอากาศจัดเป็นการบริการที่ให้ความสะดวก รวดเร็วและปลอดภัยกว่าการขนส่งในรูปแบบอื่น ในหลายประเทศจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการปริมาณผู้โดยสารที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยประเทศไทยซึ่งได้เปรียบในด้านที่มีแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย ส่งผลให้ภาคธุรกิจหลายๆ ด้านเจริญเติบโต เป็นผลให้ต้องตระหนักในความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของธุรกิจการบิน ท่าอากาศยานในประเทศไทยจึงควรเน้นการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และควรมีการออกแบบการก่อสร้างที่ทันสมัยพร้อมด้วยระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบาย รวดเร็ว และปลอดภัย

การเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารอย่างรวดเร็วตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมามีก่อให้เกิดปัญหาในด้านขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร อาทิ ปัญหาความแออัดบริเวณจุดตรวจสัมภาระลงทะเบียน จุดตรวจหนังสือเดินทาง จุดตรวจบัตรโดยสาร บริเวณที่นั่งพักของผู้โดยสาร ปัญหาการไหลเวียนของผู้โดยสาร ห้องน้ำ ห้องพยาบาล ตลอดจนพื้นที่จอดรถที่มีไม่เพียงพอให้บริการ เป็นต้น

และปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อผู้มาใช้บริการในท่าอากาศยาน เช่น ผู้โดยสารไม่สามารถเดินทางขึ้นอากาศยานได้ตามกำหนดเวลา ส่งผลให้เกิดข้อร้องเรียนรวมถึงภาพลักษณ์เชิงลบในการให้บริการ ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเร่งแก้ไขปัญหาและวางแผนการบริหารจัดการท่าอากาศยานในระยะยาวที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากท่าอากาศยานถือเป็นประตูแรกที่รับนักท่องเที่ยว นักลงทุน และนักธุรกิจจากต่างประเทศ และท่าอากาศยานยังถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของระบบการขนส่งสินค้าร่วมกับระบบราง รถยนต์ และทางน้ำ ที่จะก่อให้เกิดเครือข่ายระบบโลจิสติกส์ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานการบริหารจัดการต้นทุน และการไหลเวียนของสินค้า หากการบริหารจัดการและการบริการของท่าอากาศยานไม่มีประสิทธิภาพที่ดี มีความสะดวกรวดเร็วไม่เพียงพอ จะส่งผลเสียต่อธุรกิจการบิน และยังส่งผลเสียต่อธุรกิจอื่น ๆ อีกด้วย โดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยวที่จะส่งผลต่อนักท่องเที่ยวโดยตรง รวมทั้งการลงทุนและการค้าระหว่างประเทศ รวมถึงแรงงานที่อยู่ในภาคธุรกิจเหล่านั้น เพราะในปัจจุบันระบบโลจิสติกส์ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของภาคธุรกิจ หากระบบโลจิสติกส์ไม่มีประสิทธิภาพ อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้นักลงทุนและนักธุรกิจไม่ให้ความสำคัญที่จะมาลงทุนหรือดำเนินธุรกิจในไทย ทั้งนี้ ภาคธุรกิจเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทยมาโดยตลอด (ปิยภิญญา โชติวินิช และคณะ, 2557)

จากสถานการณ์ในภาพรวมท่าอากาศยานของประเทศไทย มีปัญหาการให้บริการผู้โดยสารเกินกว่าขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร ทำให้ท่าอากาศยานในประเทศไทยต้องตระหนักถึงความสำคัญในการติดตาม และแก้ไขปัญหาความแออัดคับคั่ง เพื่อให้การเดินทางของผู้โดยสารเกิดความคล่องตัวและสะดวกสบาย ทั้งในส่วนของผู้โดยสารขาออกและผู้โดยสารขาเข้า ซึ่งได้แก่ กระบวนการมาถึงชานชาลา (Curbside) การตรวจบัตรโดยสาร (Check-in) การตรวจค้นผู้โดยสารและสัมภาระ (Security Check Point) การตรวจหนังสือเดินทาง (Immigration Control) การรอขึ้นเครื่อง (Boarding Gate) การรับสัมภาระ (Baggage Claim) การตรวจสอบสิ่งของต้องสำแดง (Custom Control) จนถึงบริการขนส่งสาธารณะออกจากท่าอากาศยาน ผลการวิจัยนี้จะช่วยให้ผู้โดยสารมั่นใจว่าจะได้รับการบริการในกระบวนการต่าง ๆ จากท่าอากาศยานในระดับที่เหมาะสมและเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการท่าอากาศยานรวมถึงส่งผลดีต่อภาคการท่องเที่ยวและธุรกิจในประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective)

1. เพื่อศึกษาปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาความแออัดภายในห้องโถงผู้โดยสารขาออก อาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยานในประเทศไทย
2. เพื่อเสนอแนวทางการแก้ปัญหาความแออัด ภายในห้องโถงผู้โดยสารขาออก อาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยานในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารท่าอากาศยานระดับสูง ผู้บริหารท่าอากาศยานระดับกลาง และ ผู้บริหารท่าอากาศยานระดับต้น ของท่าอากาศยานในประเทศไทย รวมจำนวน 274 คน กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) แบบเจาะจงโดยพิจารณาจากคุณสมบัติของผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาสภาพการให้บริการผู้โดยสาร ปัญหาความแออัด ภายในอาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยานในประเทศไทย ไม่น้อยกว่า 20 ปี ผู้วิจัยได้กลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวน 19 คน โดยใช้หลักการกำหนดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำของโทมัส แมคมิลแลน (1971) ต้องไม่น้อยกว่า 17 คน

เครื่องมือวิจัยและคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาความแออัดการจัดพื้นที่ให้บริการและระบบการไหลเวียนภายในอาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยานในประเทศไทย สาเหตุของปัญหา และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบร่างแนวคำถามในการสัมภาษณ์ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้แก่ผู้บริหารของท่าอากาศยานในประเทศไทย เพื่อปรับปรุงข้อคำถามให้มีความเหมาะสม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ตามวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และ เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการให้บริการผู้โดยสาร ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ ใช้สถิติข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการของท่าอากาศยานที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน (ข้อมูลทุติยภูมิ) และเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนผู้ที่เข้ามาใช้บริการโดยวิธีเฝ้าสังเกต (Observation) และแบบบันทึก

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

หลังจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการถอดเทปเสียงที่บันทึกไว้อย่างละเอียดทุกถ้อยคำพูดของผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบ แยกประเด็นของเนื้อหาแล้ววิเคราะห์ตีความ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ มาตรวจสอบคุณภาพความถูกต้องโดยพิจารณาข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน ว่ามีความสอดคล้อง ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ยร้อยละค่าตัวเลขที่ได้จากการคำนวณตามทฤษฎีแถวคอย

ผลการวิจัย (Research Results)

การศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาความแออัด ภายในห้องโถงผู้โดยสารขาออก อาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยานในประเทศไทย สรุปรตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลทุติยภูมิโดยผู้วิจัย ได้นำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร และข้อสังเกตที่ได้จากการพิจารณาประเด็นของปัญหาที่มีอยู่ในเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาความแออัดภายในห้องโถงผู้โดยสารขาออก อาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยานในประเทศไทย มี 8 ประเด็น ดังนี้

- 1.1 การตรวจบัตรโดยสารมีความล่าช้า รวมถึงขั้นตอนการตรวจเพิ่มเติมตามมาตรการทางด้านสาธารณสุข
- 1.2 การตรวจสอบสัมภาระสิ่งของต้องสำแดงก่อนขึ้นอากาศยาน
- 1.3 การวางผังจัดพื้นที่เชิงพาณิชย์กับพื้นที่ให้บริการปะปนกัน
- 1.4 การไหลเวียนของผู้โดยสารไม่ได้ตามมาตรฐาน (Level of service: LOS) ที่กำหนดโดย สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA)
- 1.5 การประชาสัมพันธ์ด้วยป้ายแสดงสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผู้โดยสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกท่าอากาศยาน
- 1.6 การวางแผนเกี่ยวกับจำนวนพนักงานไม่สัมพันธ์กับงาน
- 1.7 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของพนักงานผู้ให้บริการแตกต่างกันตามประสบการณ์ทำงาน
- 1.8 การบริหารจัดการการใช้เคาน์เตอร์ตรวจบัตรโดยสารไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดของแต่ละประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การตรวจบัตรโดยสารมีความล่าช้า รวมถึงขั้นตอนการตรวจเพิ่มเติมตามมาตรการทางด้านสาธารณสุข พบว่า พฤติกรรมของผู้โดยสารในการเตรียมตัวก่อนตรวจบัตรโดยสารมีความแตกต่างกันทำให้เกิดความแออัดในแถวคอย เช่น การสัมบัตรประจำตัวประชาชน สำหรับการเดินทางภายในประเทศ และ หนังสือเดินทางหมดอายุ สำหรับการเดินทางระหว่างประเทศ เป็นต้น

ประเด็นที่ 2 การตรวจสอบสัมภาระสิ่งของต้องสำแดงก่อนขึ้นอากาศยาน พบว่า การปฏิบัติตามมาตรการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานอย่างเข้มงวด ส่งผลให้มีการกระจุกตัวของผู้โดยสารบริเวณแถวคอยเพื่อรอรับการตรวจตามมาตรการ เช่น การตรวจวัตถุต้องห้าม วัตถุที่มีความแหลมคม มีผู้โดยสารจำนวนมากที่ยังคงนำวัตถุดังกล่าวติดตัวก่อนขึ้นอากาศยาน

ทั้งนี้ จากประเด็นที่ 1 และ ประเด็นที่ 2 ท่าอากาศยานและสายการบินได้มีการประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนผู้โดยสารให้ทราบก่อนเข้ารับการตรวจ จากการสังเกตผู้วิจัยพบว่า ยังมีผู้โดยสารจำนวนมากที่ไม่ทราบมาตรการการแยกสัมภาระที่ต้องโหลดใต้ท้องอากาศยานกับสัมภาระที่สามารถนำติดตัวขึ้นอากาศยานได้

ประเด็นที่ 3 การวางแผนจัดพื้นที่เชิงพาณิชย์กับพื้นที่ให้บริการปะปนกัน พบว่า มีการจัดให้มีร้านค้าภายในบริเวณห้องโถงผู้โดยสารขาออก เป็นการกีดขวางเส้นทางกระบวนการผู้โดยสาร ส่งผลให้พื้นที่ในการรองรับปริมาณผู้โดยสารลดน้อยลง

ประเด็นที่ 4 การไหลเวียนของผู้โดยสารไม่ได้ตามมาตรฐาน (Level of service: LOS) ที่กำหนด(สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ, 2019) พบว่า เกิดจากระบบการตรวจสัมภาระหลังเคาน์เตอร์ตรวจบัตรผู้โดยสารในแต่ละท่าอากาศยานที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้โดยสารเกิดความสับสน เช่น ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ กรณีการเดินทางระหว่างประเทศ เมื่อผู้โดยสารโหลดสัมภาระหลังเคาน์เตอร์ตรวจบัตรผู้โดยสารเรียบร้อยแล้ว ผู้โดยสารสามารถเข้ากระบวนการต่อไปได้ทันที แตกต่างกับท่าอากาศยานดอนเมือง เมื่อผู้โดยสารซึ่งนำหนังสือสัมภาระที่จุดเคาน์เตอร์ตรวจบัตรผู้โดยสารเรียบร้อยแล้ว ผู้โดยสารต้องนำสัมภาระไปที่จุดตรวจค้นเพื่อทำการ X – Ray สัมภาระให้เรียบร้อยก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการต่อไป

ประเด็นที่ 5 การประชาสัมพันธ์ด้วยป้ายแสดงสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผู้โดยสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกท่าอากาศยาน พบว่า ป้ายแนะนำ ป้ายข้อบังคับ ป้ายแสดงจุดบริการภายในพื้นที่อาคารผู้โดยสารขาออกของแต่ละท่าอากาศยาน มีสัญลักษณ์และสีที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้โดยสารสับสนและใช้เวลาในแต่ละกระบวนการนานเกินไป

ประเด็นที่ 6 การวางแผน เกี่ยวกับจำนวนพนักงานไม่สัมพันธ์กับงาน พบว่า พนักงานประจำสำนักงานมีมากเกินไป แต่พนักงานในระดับงานปฏิบัติการมีไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้โดยสารรวมถึงช่วงที่มีผู้โดยสารหนาแน่น ท่าอากาศยานขาดการกำกับดูแลให้มีการจัดพนักงานสายการบินนั่งประจำทุกเคาน์เตอร์ตรวจบัตรโดยสาร นอกจากนี้ยังพบว่า ไม่มีการจัดเจ้าหน้าที่นั่งประจำทุกเคาน์เตอร์ตรวจลงตราหนังสือเดินทาง เป็นต้น

ประเด็นที่ 7 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของพนักงานผู้ให้บริการ พบว่า การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของพนักงานผู้ให้บริการ มีความแตกต่างกันตามประสบการณ์ทำงาน พนักงานที่มีประสบการณ์สูง สามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็วกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์น้อย

ประเด็นที่ 8 การบริหารจัดการการใช้เคาน์เตอร์ตรวจบัตรโดยสารไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพพบว่า ช่วงที่มีผู้โดยสารหนาแน่น มีเคาน์เตอร์ตรวจบัตรโดยสารที่ไม่ได้ใช้งาน เนื่องจากได้มีการกำหนดสิทธิการใช้งานของแต่ละเคาน์เตอร์ให้แต่ละสายการบินไว้แล้ว เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ

2. เพื่อเสนอแนวทางการแก้ปัญหาความแออัด ภายในห้องโถงผู้โดยสารขาออก อาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยานในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุของปัญหา ทั้ง 8 ประเด็น รวมถึงข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารจำนวน 19 คน มาทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ในมิติของความเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตามหลักการของ SWOT Analysis และสังเคราะห์ด้วย TOWS Matrix

วิเคราะห์ด้วย TOWS matrix

TOWS MATRIX เพื่อกำหนด ประเด็นที่ต้องพัฒนา		Helpful STRENGTHS	Harmful WEAKNESSES
		S	W
Internal	ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง	ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง	ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน
	External OPPORTUNITIES	มีจุดแข็ง (S) และโอกาส (O) ประเด็นพัฒนาเชิงรุก	มีจุดอ่อน (W) และโอกาส (O) ประเด็นพัฒนาเชิงแก้ไข
THREATS	ปัจจัยที่เป็นโอกาส	มีจุดแข็ง (S) และอุปสรรค (T) ประเด็นพัฒนาเชิงป้องกัน	มีจุดอ่อน (W) และอุปสรรค (T) ประเด็นพัฒนาเชิงรับ
	ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค		

ภาพที่ 1 TOWS Matrix

ที่มา: ผู้วิจัย

แนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาความแออัด ภายในห้องโถงผู้โดยสารขาออก อาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยานในประเทศไทยผู้วิจัยได้แนวทางการแก้ปัญหาความแออัด จำนวน 4 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 หลักบริหารจัดการที่ดี มีความยุติธรรมคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน วัตถุประสงค์: เพื่อให้การทำงานเป็นการทำงานอย่างมีจิตใจสำนึก ถูกวิธี ซึ่งเป็นขั้นเป็นตอน มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นในสังคม เป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพโดยยึดแนวทางการบริการแบบธรรมาภิบาล (Good Governance)

วิธีดำเนินงาน

1. การกำกับดูแลกิจการที่มีความเป็นธรรม การจัดการให้พนักงานมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ และไม่คดโกงหรือหลอกลวงผู้อื่น ต้องมีความมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการบริการ มีความเสียสละ มีความยุติธรรมในการทำงานต้องไม่ลำเอียงหรือยึดถือสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ตนเชื่อ การประเมินความดีความชอบต้องมีความเป็นกลาง ยึดถือในความถูกต้องเป็นหลัก ไม่มีอคติกับเรื่องต่าง ๆ ที่ได้ยินหรือได้รับฟัง เพื่อให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ร่วมงานมีความประหยัด ในการทำงานเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารพนักงานปฏิบัติการทุกระดับจะต้องเรียนรู้ หลักการออม ไม่ฟุ่มเฟือย ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร มีความตรงต่อเวลาไม่มาทำงานสายและต้องส่งงานที่ได้รับมอบหมายตามกำหนด การไม่ส่งงานตามกำหนดจะทำให้ผู้ที่ทำงานต่อได้รับผลกระทบ ทำให้งานนั้นไม่เสร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2. การนำระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ เป็นการบริหารที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของท่าอากาศยาน การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้ทราบในข้อดี ข้อด้อย เชิงรุก เชิงรับในกระบวนการให้บริการตามสภาพแวดล้อมและเศรษฐกิจของประเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการให้บริการ เพื่อหาแนวทางหรือมาตรการในการรับมือ แนวทางเชิงป้องกัน และแนวทางเชิงแก้ไข สามารถกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานนั้น ๆ ได้ตามศักยภาพของหน่วยงาน โดยมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการและมีการติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด

3. การจัดทำระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจบริการของท่าอากาศยาน ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพจะช่วยตรวจสอบกำกับดูแลในเรื่องของการลงทุน จัดซื้อจัดจ้างเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้มาใช้บริการ การกำหนดให้มีการอนุมัติตามลำดับบังคับบัญชาจะเป็นกลไกในการตรวจสอบการถ่วงดุลในการจัดซื้อจัดหาให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้ได้อุปกรณ์ที่ทันสมัย คุ้มค่า สามารถนำมาใช้ในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารท่าอากาศยานได้อย่างมั่นคงถาวรและปลอดภัย

4. การจัดการด้านการบริการแบบลดขั้นตอนในการใช้บริการ การจัดทำป้ายสัญลักษณ์ที่มีความเข้าใจได้ง่าย ติดตั้งเฉพาะพื้นที่เท่าที่มีความจำเป็นต่อการให้บริการ เครื่องมือเครื่องใช้ในการบริการตนเองต้องมีคำอธิบาย และง่ายสำหรับผู้มาใช้บริการทุกชนชั้น คำนึงถึงประโยชน์ต่อผู้เดินทาง ความรวดเร็วในการเดินทางของผู้ใช้บริการท่าอากาศยานจะเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินการ

5. การจัดการด้านช่องทางการสื่อสารระหว่างหน่วยงานผู้ให้บริการภายในองค์กร เป็นการบริหารจัดการภายใน ที่ส่งผลต่อการอำนวยความสะดวกแก่ผู้มาใช้บริการ ให้ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการอย่างแท้จริง และควรนำหลักการบริหารที่มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอมาเป็นเครื่องมือในการช่วยพัฒนาข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

การประเมินผลความสำเร็จของแนวทางด้วยวิธี OKR (Objective Key Result) (Wodtke, C., 2016) กระทำได้โดยการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการโดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 พนักงานมีจิตสำนึกที่ดี รักษองค์กรมีความซื่อสัตย์ในการทำงานพนักงานทุกคนมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ช่วงที่ 2 สามารถลดขั้นตอนการบริหาร การทำงานรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด

ช่วงที่ 3 ผู้บริหารสามารถพิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการให้บริการ เพื่อหาแนวทางหรือมาตรการในการรับมือ แนวทางเชิงป้องกัน และแนวทางเชิงแก้ไข สามารถกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานนั้น ๆ ได้ตามศักยภาพของหน่วยงาน

ช่วงที่ 4 ช่วยให้มี การปรับปรุงภารกิจ การให้บริการแบบก้าวทันต่อสถานการณ์ อยู่เสมอ ด้านปัจจัยสนับสนุน พนักงานทุกคนมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ ในหน้าที่การงานตามที่ได้รับมอบหมาย สำหรับข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ พนักงานขาดธรรมชาติในการปฏิบัติงาน

แนวทางที่ 2 การจัดสรรทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นภายในอาคารผู้โดยสาร โดยมุ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้โดยสารทุกเชื้อชาติด้วยภาษาที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์: เพื่อจัดให้มีอย่างเพียงพอต่อปริมาณผู้โดยสาร ทำให้ผู้โดยสารทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงการบริการได้อย่างทั่วถึงทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ต้องการความช่วยเหลือ พิเศษหรือผู้โดยสารทั่วไป ซึ่งจะส่งผลถึงความพึงพอใจในการให้บริการในด้านต่างๆ โดยพิจารณาจากความสะอาดสบายและความพึงพอใจของผู้โดยสาร

วิธีดำเนินงาน

1. การศึกษาสำรวจจำนวนผู้โดยสาร อายุ เพศ ว่ามีจำนวนใดมากกว่าให้เพิ่มสิ่งจำเป็นสำหรับบุคคลเหล่านั้นและลดจำนวนบางสิ่งลง เช่น ท่าอากาศยานมีเพศหญิงมากกว่าเพศชายควรเพิ่มห้องน้ำเพศหญิงมากขึ้น ลดจำนวนห้องน้ำชาย หรือพบว่าผู้พิการหรือผู้สูงอายุจำนวนมากควรเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับบุคคลดังกล่าว

2. การเปลี่ยนแปลงกายภาพสนามบิน ควรทำการประกาศแจ้งให้ผู้โดยสารท่าอากาศยานทราบก่อนล่วงหน้า เพื่อให้ผู้โดยสารได้วางแผนล่วงหน้าหรือเผื่อเวลาก่อนมาใช้บริการในท่าอากาศยาน

3. การแยกอาคารพิเศษสำหรับรองรับผู้โดยสารที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นในช่วงเทศกาล เช่น กรณีสนามบินฝรั่งเศส ช่วงเทศกาลเล่นสกี แผ่นสกีมีขนาดใหญ่สนามบินจะมีอาคารที่เตรียมไว้สำหรับช่วงเทศกาลดังกล่าวโดยเฉพาะ และในท่าอากาศยานภูมิภาคจะมีอาคารเอนกประสงค์สำหรับช่วงเทศกาลประกอบพิธีฮัจญ์

4. การจัดการขั้นตอนกระบวนการผู้โดยสารขาออก ให้ไปอยู่นอกท่าอากาศยานโดยอาจไปอยู่ที่สถานีรถไฟท่า ที่อยู่กลางเมืองสามารถทำกระบวนการผู้โดยสารขาออกได้ มาถึงท่าอากาศยานสามารถขึ้นอากาศยานได้ทันที

5. การจัดการอุปสรรคต่าง ๆ ในกระบวนการผู้โดยสาร เช่นพื้นที่เชิงพาณิชย์ไม่ควรมีปะปนกับพื้นที่กระบวนการผู้โดยสารขาออก ควรให้ผู้โดยสารดำเนินการขั้นตอนเสร็จเรียบร้อยก่อนค่อยมีการนำพื้นที่เชิงพาณิชย์เข้ามาเพื่อให้ผู้โดยสารใช้เวลาอยู่ในท่าอากาศยานให้น้อยที่สุด เช่น สนามบินฮ่องกงกระบวนการผู้โดยสารขาออกจะไม่มี การจัดพื้นที่เชิงพาณิชย์ในกระบวนการขาออก เพื่อลดการใช้พื้นที่หรือใช้เวลาอยู่ในสนามบินให้น้อยที่สุด

6. การจัดพื้นที่จัดการสัมภาระให้กับผู้โดยสาร เพื่อไม่ให้เกิดการรื้อค้นสัมภาระ ขณะเข้าแถวรอตรวจบัตรโดยสาร

7. การจัดทำป้ายแสดงรายละเอียดสัมภาระที่สามารถนำติดตัวไปได้ หรือต้องนำโหลดใต้ท้องเครื่องให้ผู้โดยสารทราบก่อนเข้าแถวรอรับการตรวจบัตรโดยสาร

8. การสำรวจศึกษาพฤติกรรมของผู้โดยสาร รวมถึงอายุ เพศ ของผู้ใช้บริการแล้วนำปัจจัยเหล่านี้มาใช้ในการกำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกถึงพื้นที่ในการให้บริการ ยกตัวอย่างเช่น ผู้หญิงหรือผู้สูงอายุอาจจะมีสัมภาระมากกว่าผู้ชายอาจต้องการใช้พื้นที่ในการให้บริการมากกว่าผู้ชาย หรือผู้หญิงอาจต้องการมาถึงท่าอากาศยานเร็วเพื่อมีเวลาสำหรับการเลือกซื้อของในท่าอากาศยาน ท่าอากาศยานก็ต้องคำนึงถึงพื้นที่ที่เป็นสัดส่วนเชิงพาณิชย์เพิ่มเข้ามา เพื่อให้มีธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินเพิ่มเข้ามาเพื่อให้อำนาจการมีรายได้เพิ่มมากขึ้น หรือบางครั้งผู้สูงอายุหรือผู้พิการต้องการให้ท่าอากาศยานจัดให้มีทางเลื่อน เพื่ออำนวยความสะดวก แต่ในกรณีหนุ่มสาวอาจต้องการออกกำลังกาย ไม่ต้องการทางเลื่อน เป็นต้น ห้องโถงผู้โดยสารควรมีความกว้างและโปร่งใส โดยแต่ละกระบวนการของผู้โดยสารควรเป็นตำแหน่งที่เห็นได้ชัดเจน เช่น ทำห้องกระจกใสในส่วนของห้องตรวจหนังสือเดินทาง และห้องตรวจสัมภาระ

9. การจัดทำตู้แสดงตัวอย่างสิ่งของที่สามารถนำติดตัวขึ้นเครื่องได้และสิ่งของต้องห้ามนำติดตัว เพื่อให้ผู้โดยสารจัดสัมภาระได้เรียบร้อยก่อนเข้าตรวจบัตรโดยสารและไม่ให้ปัญหาการรื้อค้นสัมภาระขึ้นในระหว่างรอตรวจบัตรโดยสาร

10. การประชาสัมพันธ์ให้ผู้โดยสารทราบล่วงหน้า กรณีนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ หรือมีการปรับเปลี่ยนการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในท่าอากาศยาน

11. ติดตั้งป้ายประชาสัมพันธ์ให้ผู้มาใช้บริการทราบก่อนถึงอาคารผู้โดยสารเพื่อให้ผู้โดยสารลงประตูที่ใกล้เคียงกับเคาน์เตอร์ตรวจบัตรโดยสาร ลดการกระจุกตัวบริเวณเคาน์เตอร์ตรวจบัตรโดยสาร

การประเมินผลความสำเร็จของแนวทางด้วยวิธี OKR (Objective Key Result) กระทำได้โดยการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการโดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วงดังนี้

ช่วงที่ 1 สามารถจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้บริการกับคนทุกกลุ่มได้

ช่วงที่ 2 ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น

ช่วงที่ 3 ผู้โดยสารใช้เวลาในกระบวนการผู้โดยสารลดลง

ช่วงที่ 4 ค่าคะแนนความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น

ปัจจัยสนับสนุนเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของ ทอท. ในการเป็นผู้ดำเนินการจัดการท่าอากาศยานในระดับสากล สำหรับข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ งบประมาณ สถานการณ์การเมือง รวมถึงสภาวะแวดล้อมภายนอก

แนวทางที่ 3 การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร (Employee Involvement)

วัตถุประสงค์: เพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมการทำงานให้กับองค์กร มีการกำหนดเป้าหมายร่วมเพื่อให้อำนาจการประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการปรับปรุงและพัฒนา ระบบการทำงาน ระบบการให้บริการหรือการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนในทีมสามารถแสดงความคิดเห็น

วิธีดำเนินงาน

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม การไว้วางใจ (Trust) เป็นพื้นฐานของการทำงาน หากได้รับการไว้วางใจจากผู้บริหาร และผู้บริหารมอบหมายความรับผิดชอบให้ ผู้ได้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มความสามารถ

2. การจัดการด้านความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) บุคคลไม่ว่าจะจะเป็นผู้บริหารหรือปฏิบัติงาน ต้องการความยึดมั่นหรือความผูกพัน โดยผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานจะมีความยึดมั่นผูกพันที่ได้จากการพัฒนา การยึดมั่นหรือผูกพันต่อองค์การเกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงเป้าหมายขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน และมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร โดยในการได้รับโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น อุทิศสละ ทำให้เกิดผลตอบรับที่ดีกับการทำงานมากขึ้น

3. การจัดตั้งคณะทำงานแก้ปัญหาความแออัด การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์การ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ย่อมสามารถขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพราะทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกันมีการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลลัพธ์ที่ได้จะมีประสิทธิภาพ

4. การจัดการให้มีความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) เป็นภาวะที่เป็นอิสระต่อความคิด ความรับผิดชอบในการทำงาน ความมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ และความสามารถในการรายงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล โดยผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงานด้วยการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทและเต็มใจในการทำงานอย่างเต็มที่ตามความรับผิดชอบที่ได้รับ

การประเมินผลความสำเร็จของแนวทางด้วยวิธี OKR (Objective Key Result) กระทำได้โดยการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการโดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วงดังนี้

ช่วงที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการมีอิสระในการทำงานทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ช่วงที่ 2 พนักงานกล้าออกความคิดเห็นเพิ่มขึ้น

ช่วงที่ 3 สามารถจัดความขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บริหารได้เนื่องจากมีเป้าหมายความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ช่วงที่ 4 ทุกคนทุ่มเทปฏิบัติปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

ปัจจัยสนับสนุน ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ สำหรับข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แท้จริง

แนวทางที่ 4 การพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ (Continuous Improvement) ตามแบบ PDCA

วัตถุประสงค์: เพื่อให้บริการอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการสร้าง การวิเคราะห์ การจัดการ การวางแผนการปฏิบัติตามแผน และการควบคุมขององค์การ เพื่อสนองความจำเป็นและความต้องการของผู้ใช้บริการให้เกิดความพึงพอใจ

วิธีดำเนินงาน

1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการบริหารจัดการท่าอากาศยาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาตัวชี้วัดที่มีความสำคัญกับผู้โดยสารและมีความสัมพันธ์กับค่าคะแนนความพึงพอใจของผู้โดยสารมากที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน เพื่อให้คุณภาพ การบริการของท่าอากาศยานภายใต้ความรับผิดชอบของ ทอท. เป็นไปตามมาตรฐานระดับสากล

การใช้วงจร PDCA เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันดังนี้

P = Plan หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ และการตั้งเป้าหมายขององค์กรในการวางแผนการผลิตว่าจะผลิตอะไร และด้วยวิธีการใด เป็นต้น

D = Do หมายถึง การลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้

C = Check หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน และการทบทวนข้อบกพร่องต่าง ๆ ว่าได้ผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่

A = Action หมายถึง หาแนวทางปรับปรุง แก้ไข และจัดทำมาตรฐานในส่วนที่ปฏิบัติได้ผลดีตลอดจนการกำหนดแนวทางในการปรับปรุง

ข้อพิจารณาในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนของวงจร PDCA

1. วงจร PDCA เป็นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ โดยเริ่มในขอบข่ายที่กำหนดก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ ต้องมีการทบทวน แก้ไขข้อผิดพลาดจนกว่าจะได้ผลดีและเป็นที่ยอมรับขององค์การมาตรฐาน

2. ต้องมีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิด เพื่อจะได้รู้ถึงขั้นตอนการดำเนินงาน โดยเฉพาะระหว่างผู้วางแผนกับผู้ปฏิบัติ

3. กำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม องค์กรจะต้องใช้ข้อมูลที่แท้จริงในการกำหนดเป้าหมาย จากนั้นจึงเป็นมาตรฐานการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การปรับปรุงมีประสิทธิภาพและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

4. การกำหนดเป้าหมายของแผนครั้งต่อไป ต้องพิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมเป็นสำคัญ

PDCA มีลักษณะไม่ถึงกับสลับซับซ้อนมากนัก แต่ในการปฏิบัติงานจริงองค์กรมักจะลงมือปฏิบัติโดยปราศจากการวางแผน และเมื่อลงมือปฏิบัติก็ไม่มีการตรวจสอบหรือประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา จึงทำให้ไม่มีการป้องกันแก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน การดำเนินการ ถ้าไม่มีขั้นตอนตรวจสอบก็อาจจะต้องเริ่มต้นใหม่ทุกครั้งไป การขับเคลื่อนวงจร PDCA องค์กรไม่จำเป็นต้องเริ่มที่ P เสมอไป ขึ้นอยู่กับลักษณะและการใช้งานของแต่ละขั้นตอน องค์กรจะต้องวิเคราะห์เพื่อให้ทราบว่าควรเริ่มที่ขั้นไหนจึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์

การบริหารงานตามหลัก PDCA เริ่มดำเนินการดังนี้

การวางแผนงาน และ กำหนดวิธีการ (Planning) หลังจากเรามีเป้าหมายแล้ว เราต้องนำเป้าหมายนั้นมากำหนดรายละเอียด ซึ่งต้องทำโดยเรียงตามลำดับความสำคัญ รายละเอียดขั้นตอนปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องใช้ ระยะเวลาเริ่ม-สิ้นสุด บุคคลหรือทีมงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน และที่

สำคัญที่สุดคือ ตัวชี้วัดผล (KPI) เนื่องจากแผนงานหมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดทรัพยากรที่ใช้ เพื่อที่จะได้ปรับแผนหรือวิธีการอย่างทันทั่วทั้งก่อนการลงมือปฏิบัติ

การลงมือปฏิบัติ (Do) ขั้นตอนนี้คือการลงมือปฏิบัติตามแผนงานและวิธีการที่เรากำหนดไว้อย่างเป็นระบบ โดยใช้ทักษะการบริหารงานต่าง ๆ มาใช้ในระยะเวลาการลงมือปฏิบัตินี้ เช่น การจัดทำมาตรการการแก้ไขปัญหาคอขวดในแต่ละจุดการให้บริการภายในอาคารผู้โดยสาร เช่น ขอความร่วมมือ หน่วยงานราชการ บริษัทสายการบินประชุมเพื่อวางแผนการเพิ่มกำลังพลหรือเพิ่มเติมสิ่งอำนวยความสะดวก เพิ่มเติมเจ้าหน้าที่ทำความสะอาดห้องสุขา รวมถึงการจัดการเทคโนโลยีเพิ่มความรวดเร็วและสะดวกสบายบริเวณพื้นที่พักผ่อนและจุดบริการต่าง ๆ แล้วดำเนินการตรวจสอบความคืบหน้าการแก้ไขปัญหา ทำการมอบหมายงาน การพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงาน

การตรวจสอบ (Check) หลังจากเราเริ่มลงมือปฏิบัติไปได้สักระยะ ต้องเริ่มทำการตรวจสอบความคืบหน้าของสิ่งที่เราได้ลงมือปฏิบัติไปนั้นว่าเป็นไปตามแผนงานหรือไม่ ซึ่งสิ่งที่จะบ่งบอกได้ก็คือตัวชี้วัดที่เรากำหนดไว้ ถ้าจุดที่เราตรวจสอบได้ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่เราตั้งไว้หรือดีกว่า แสดงว่าวิธีการที่เราเลือกใช้นั้นถูกต้อง แต่ถ้าตรวจสอบออกมาแล้วผลปรากฏว่าต่ำกว่าตัวชี้วัดที่ตั้งถือเป็นสัญญาณเตือนว่ามีความผิดปกติบางอย่างเกี่ยวกับแผนงานหรือวิธีการที่เรากำหนดไว้ในตอนแรก

การปรับปรุง (Act / Action) ขั้นตอนนี้คือการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการหรือทรัพยากรบางอย่างเพื่อให้ผลลัพธ์กลับมาอยู่ในแผนงานหรือเส้นทางสู่เป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในครั้งแรก ซึ่งกระบวนการปรับปรุงเริ่มจากการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่เราวางแผนหรือกำหนดไว้ ว่าเกิดจากองค์ประกอบหรือปัจจัยภายใน/ภายนอกใดบ้าง แล้วจึงมากำหนดมาตรการแก้ไข ปรับปรุงต่อไป

การประเมินผลความสำเร็จของแนวทางด้วยวิธี OKRs (Objective Key Results) กระทำได้โดยการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการโดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วงดังนี้

ช่วงที่ 1 สามารถคิดหาวิธีปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน และลดเวลาการปฏิบัติงาน โดยมีขั้นตอนที่ง่ายขึ้นได้

ช่วงที่ 2 สามารถคิดหาวิธีการปรับปรุงการใช้งานของอุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม

ช่วงที่ 3 สามารถคิดหาวิธีการประหยัดวัสดุ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น

ช่วงที่ 4 สามารถปรับปรุงสภาพการทำงานในด้านความปลอดภัยขณะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยสนับสนุนพนักงาน รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นปรับปรุงงานที่ทำอยู่ ช่วยให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ มีการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถปรับปรุงงานและทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สำหรับข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ ปัจจัยภายนอกส่งผลให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่เราวางแผนหรือกำหนดไว้

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

ผลจากการศึกษาปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาความแออัด และแนวทางการแก้ปัญหาความแออัด ภายในห้องโถงผู้โดยสารขาออก อาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยาน ในประเทศไทย พบว่า

1. ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาความแออัด มีดังนี้ 1) การตรวจบัตรโดยสารมีความล่าช้า รวมถึงขั้นตอนการตรวจเพิ่มเติมตามมาตรการทางด้านสาธารณสุข 2) การตรวจสัมภาระสิ่งของต้องสำแดงก่อนขึ้นอากาศยาน 3) การวางผังจัดพื้นที่เชิงพาณิชย์กับพื้นที่ให้บริการปะปนกัน 4) การไหลเวียนของผู้โดยสารไม่ได้ตามมาตรฐาน (Level of service: LOS) ที่กำหนดโดย สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) 5) การประชาสัมพันธ์ด้วยป้ายแสดงสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผู้โดยสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกท่าอากาศยาน 6) การวางแผนเกี่ยวกับจำนวนพนักงานไม่สัมพันธ์กับงาน 7) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของพนักงานผู้ให้บริการแตกต่างกันตามประสบการณ์ทำงาน และ 8) การบริหารจัดการการใช้เคาน์เตอร์ตรวจบัตรโดยสารไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวทางการแก้ปัญหาความแออัด ภายในห้องโถงผู้โดยสารขาออก อาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยานในประเทศไทย มีดังนี้

แนวทางที่ 1 หลักบริหารจัดการที่ดี มีความยุติธรรมคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน ช่วยให้พนักงานมีจิตสำนึกที่ดี มีใจรักองค์กร มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน เช่น การคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรในระบบการจัดซื้อจัดจ้างโดยไม่เอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง ทำให้การจัดสรรทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับวิถียนิพนธ์ของพระสุนทร กนตสีโล (ข้าราชการ) (2556) เรื่อง การใช้หลักนิติธรรมในการบริหารงานที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามหลักทศพิธราชธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนทอง อำเภอแวงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า การใช้หลักนิติธรรมในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนทอง อำเภอแวงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน สรุปได้ว่า เมื่อองค์การยึดหลักบริหารจัดการที่ดี มีความยุติธรรมคุณธรรมและจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล จะทำให้องค์การได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพรวมถึงสามารถคัดเลือกผู้ประกอบการได้ตรงตามความต้องการอย่างโปร่งใส

แนวทางที่ 2 การจัดสรรทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นภายในอาคารผู้โดยสาร โดยมุ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้โดยสารทุกเชื้อชาติด้วยภาษาที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ที่สามารถสื่อสารกับผู้โดยสารได้ทุกเชื้อชาติ เป็นการเพิ่มศักยภาพในการให้บริการแสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่ในการบริการผู้โดยสารอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรันธร พัวเจริญ และ วรรัชช์ สุเมธ (2562) เรื่อง การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยานรองในภูมิภาคของไทย ผลการวิจัยพบว่า ท่าอากาศยานมีบริบทของการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการคือ ลานจอดรถ ป้ายบอกทาง ร้านอาหาร ห้องสุขา ที่นั่งพักคอย ฝ่ายรักษาความปลอดภัย จุดเช็คอิน จุดตรวจร่างกาย จุด

บริการโทรศัพท์สาธารณะ ข้อมูลตารางการบิน จุดรับสัมภาระ จุดบริการรถแท็กซี่ ซึ่งในการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกนั้น ขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี การเพิ่มขึ้นของผู้โดยสารและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายด้านการท่องเที่ยว สรุปได้ว่า

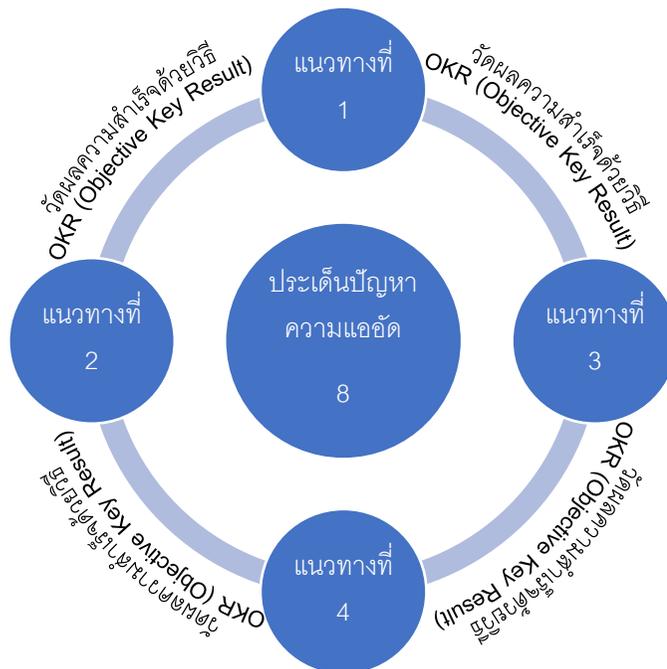
การสื่อสารให้ผู้โดยสารทุกเชื้อชาติได้รับทราบถึงการใช้อำนวยความสะดวกได้อย่างเต็มประสิทธิภาพส่งผลให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ เป็นการแก้ปัญหาความแออัดภายในห้องผู้โดยสารขาออกได้อย่างยั่งยืน

แนวทางที่ 3 การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร พนักงานทุกคนมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการให้บริการ อีกทั้งช่วยให้มีการปรับปรุงภารกิจการให้บริการแบบก้าวทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุสร การเกษ (2564) เรื่อง การลดความแออัด แผนกอุบัติเหตุและฉุกเฉินในโรงพยาบาลชุมชนแห่งหนึ่ง จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า มีการตั้งคณะกรรมการพัฒนาแผนกอุบัติเหตุ และฉุกเฉินคุณภาพ Emergency Care System (ECS) ตามเกณฑ์คุณภาพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กนิษฐา สุขสมัยและคณะ (2558) เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านความไว้วางใจ ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านความยึดมั่นผูกพันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สรุปได้ว่าองค์การที่มีการสื่อสารแบบหลายทิศทาง เช่น การสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) แบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) แบบแนวนอน (Horizontal Communication) และแบบแนวทแยง (Diagonal Communication) แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารของผู้นำองค์กร ที่จะเลือกใช้กระบวนการสื่อสารอย่างใดอย่างหนึ่งให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและสามารถเห็นความแตกต่างของบุคลากรในส่วนงานหลายๆ ฝ่าย ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่สามารถสื่อให้ทุกคนเข้าใจถึงภารกิจ เป็นการช่วยลดทอนปัญหาภายในองค์กร รวมถึงรู้จักสภาพที่แท้จริง ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์อย่างสมบูรณ์

แนวทางที่ 4 การพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ (Continuous Improvement) ตามแบบ PDCA ถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการบริหารจัดการท่าอากาศยาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาตัวชี้วัดที่มีความสำคัญกับผู้โดยสารและมีความสัมพันธ์กับค่าคะแนนความพึงพอใจของผู้โดยสารมากที่สุด เพื่อให้คุณภาพการบริการเป็นไปตามมาตรฐานระดับสากล สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจิต สุขทร และคณะ (2556) เรื่อง การพัฒนาระบบจัดการเรียนการสอนตามหลักเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพเกิดจากการบูรณาการศาสตร์ 3 ประการ คือ บุคลากรคุณภาพ ระเบียบวิธีการและเทคนิคคุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งการพัฒนาให้

บุคลากรมีความรู้และมีคุณภาพ ผู้ถ่ายทอดต้องเตรียมความพร้อมในการร่วมพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนและผู้บริหารต้องมีแนวทางที่เป็นมาตรฐานในการตรวจสอบการพัฒนาตามระบบที่ตั้งไว้ สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการให้บริการด้วยวงจร PDCA เพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพบุคลากรในองค์กรต้องมีความพร้อมในด้านทักษะการทำงาน รวมถึงองค์กรต้องมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

องค์ความรู้จากการวิจัย (Body of Knowledge)



ที่มา : ผู้วิจัย

โมเดลผลจากการศึกษาปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาความแออัด และแนวทางการแก้ปัญหาความแออัด ภายในห้องโถงผู้โดยสารขาออก อาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยาน ในประเทศไทย พบว่ามี 8 ประเด็นปัญหาที่ส่งผลให้เกิดความแออัดภายในห้องโถงผู้โดยสารขาออก อาคารผู้โดยสาร ซึ่งมีแนวทางในการแก้ปัญหา 4 แนวทาง ตามที่ได้กล่าวมาแล้วโดยมีการวัดผลความสำเร็จ (OKRs) (นิภาพรรณ เจนสันติกุล, 2563) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทั้ง 4 แนวทางสามารถแก้ปัญหาความแออัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผลการวิจัยนี้ ทำให้ทราบสภาพการให้บริการผู้โดยสาร และปัญหาความล่าช้าในการให้บริการของการท่าอากาศยานเพื่อนำมาปรับปรุงให้ผู้มารับบริการใช้เวลาในระบบแถวคอยน้อยที่สุด ซึ่งจะทำให้ผู้ให้บริการสามารถให้บริการได้เร็วขึ้น มีเวลารอคอยเฉลี่ยน้อยกว่าเวลารอคอยเฉลี่ยที่ผู้มารับบริการพึงพอใจ และสามารถเพิ่มจำนวนผู้มารับบริการต่อวันได้มากขึ้น

2. ผลการวิจัยนี้ ทำให้ทราบแนวทางในการแก้ปัญหาคอขวดของผู้โดยสารของท่าอากาศยาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการปรับปรุงและพัฒนาอาคารผู้โดยสารของท่าอากาศยานไปสู่มาตรฐานสากลและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสารที่ใช้บริการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเพื่อก้าวไปสู่ท่าอากาศยานระดับแนวหน้าของภูมิภาคเอเชีย

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบแถวคอยของผู้โดยสารในท่าอากาศยาน รวมถึงพฤติกรรมในการใช้บริการและแนวโน้มความต้องการในการใช้บริการท่าอากาศยาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับท่าอากาศยานในประเทศไทย และผู้ดำเนินกิจการท่าอากาศยานรวมถึงผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการให้บริการที่มีอยู่ในปัจจุบันและการให้บริการด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

2. ควรนำผลงานวิจัยในครั้งนี้เป็นแนวทางในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อหาความเหมาะสมที่สุดในเชิงปฏิบัติ เนื่องจากลักษณะทางกายภาพ การจัดสรรพื้นที่ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงปริมาณผู้โดยสารที่มาใช้บริการของแต่ละท่าอากาศยานมีความแตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง (References)

- กนิษฐา สุขสมัย และคณะ. (2558). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*. 7(2), 9–25.
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2563). การบริหารองค์การด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิด Objective and Key Results. *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์*. 37(2), 367–382.
- ปิยนรินทร์ โชติวนิช และคณะ. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกมาท่องเที่ยว จังหวัดนครพนม. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. 6(2), 91–106.
- พีรพันธ์ พัวเจริญ และ วรวิทย์ สุขเสมอ. (2562). การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยานรองในภูมิภาคของไทย. *วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม*. 7(1), 46–54.
- วิจิต สุขทร และคณะ. (2556). การพัฒนาระบบจัดการเรียนการสอนตามหลักเทคโนโลยีสารสนเทศ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*. 8(1), 52–64.
- อนุสร การะเกษ. (2564). การลดความแออัด ณ แผนกอุบัติเหตุและฉุกเฉินในโรงพยาบาลชุมชนแห่งหนึ่งจังหวัดศรีสะเกษ. *วารสารวิชาการสาธารณสุข*. 30(1), 102–112.
- Wodtke, C. (2016). *Introduction to OKRs*. CA: O'Reilly Media, Inc.

