

---

แนวทางการพัฒนาระบบที่มีผลต่อมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่  
ควบคุมการจราจรทางอากาศ ศึกษากรณีท่าอากาศยานหัวหิน  
Guidelines for System Development on Air Traffic Control Standard  
Case Study Hua-Hin Airport

วิษณุ เชาเบ (Visnu Chaubey)

<sup>2</sup>พนิดา ชื่นชม (Panida Chuenchom)

สถาบันพัฒนาบุคลากรการบิน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต  
(Department of Aviation management, Faculty of Art, Kasem Bundit University)

Email: victor.charlie92@gmail.com

Received May 23, 2019; Revised August 21, 2019; Accepted February 25, 2020

### Abstract

The purpose of this research is primarily to study the guidelines for developing a system of operational standards for air traffic control officers to become more efficient. The target consists of 30 air traffic control officers, The Director and Manager of Hua-Hin Flight Control Center, of Aeronautical Radio of Thailand Ltd. The research methodology includes interviews and questionnaires, the basic statistics were used to analyze 3 specialists include proving the questionnaires with IOC and 30 air traffic control officers at Suvarnabhumi airport prove the reliability of questionnaires as 0.950 of the Alpha coefficient. The result shows that 1) Air traffic control officers are rated in high-performance organization topic and the average value is 3.55 or 71%, which reflects that it is not yet a high-performance organization. 2) All factors have no statistically significant relationship. 3) Air Traffic Control Officer Hua-Hin Control Center considers the human resource factor as the most important to the development of the air traffic control standard system because of the highest average score Erich is 3.77. Hua-Hin Control Center should use the results to improve, solve problems and develop the organization to become a more advanced organization including aviation that will be established in the future. Moreover, it can be a guideline for the development of systems that will affect the performance standards for further improvement. The organization should focus on effective IT solutions and access to employees in the organization and stakeholders because they have the lowest score. They should also give importance to human resources because it is a factor to consider important features, such as scout systems which may not be effective enough. An inquiry into this should consider enhancing the willingness and the actual needs of the staff.

**Keywords:** System Development, Working standard, Air Traffic Control

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาระบบการจัดการให้เข้าสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ จำนวน 30 คน ผู้อำนวยการและผู้จัดการงานศูนย์ควบคุมการบินหัวหิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นประชากรทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามความคิดเห็น ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติพื้นฐาน ตรวจเครื่องมือโดยความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน หาความเชื่อมั่นจากเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาได้ 0.950 ผลการวิจัยพบว่า 1) เจ้าหน้าที่ได้ให้คะแนนในเชิงองค์การสมรรถนะสูง ได้ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.55 ซึ่งยังไม่เข้าข่ายองค์การสมรรถนะสูง 2) ไม่มีปัจจัยใดมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตด้านทรัพยากรบุคคลว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากที่สุด คิดเป็น 3.77 รวมถึงการแก้ไขเรื่องของระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คู่กันเพราะคะแนนน้อยสุด ข้อเสนอแนะด้านการจัดการบริษัทควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูงขึ้น รวมถึงระบบควบคุมการจราจรทางอากาศที่กำลังจัดตั้งขึ้นนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบที่มีผลต่อมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพและเข้าถึงพนักงานในองค์กร และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นทรัพยากร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญมากที่สุด ต่อการพัฒนาระบบที่มีผลต่อมาตรฐานการปฏิบัติงาน เช่น ระบบแมวมองที่อาจยังไม่มีประสิทธิภาพนัก ควรจะมีการสอบถามความสมัครใจและความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน เป็นต้น

**คำสำคัญ:** การพัฒนาระบบ, มาตรฐานการปฏิบัติงาน, เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ

## บทนำ

การบริการควบคุมการจราจรทางอากาศ (Air Traffic Control Service) ถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญในการจัดการให้อากาศยานสามารถทำการบินได้อย่างปลอดภัยนับตั้งแต่เริ่มทำการบินจนกระทั่งบินถึงท่าอากาศยานปลายทาง ซึ่งปัจจุบันการขนส่งทางอากาศจัดเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการขนส่งและคมนาคมที่สำคัญและมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนเศรษฐกิจ สังคม โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ซึ่งจะเห็นได้ว่าธุรกิจการบินจะไม่ขยายขึ้น หรือพัฒนาไปได้เลยหากขาดความปลอดภัย ความมั่นใจ ของชีวิตและทรัพย์สินของผู้ใช้บริการ หากไม่มีการควบคุมการจราจรทางอากาศที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการควบคุมการจราจรทางอากาศของประเทศไทย เป็นหน้าที่รับผิดชอบของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ซึ่งมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม มีหน้าที่ให้บริการด้านความปลอดภัย ได้แก่ บริการควบคุมการจราจรทางอากาศและสื่อสารการบินในอาณาเขตประเทศไทย โดยมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับประเทศต่าง ๆ ทั้งนี้เจ้าหน้าที่จราจรทางอากาศทำงานเป็นเวร/กะ (Shift) โดยทำงานวันละ 12 ชั่วโมง และในแต่ละวันนั้นจะทำงาน 2 ชั่วโมง พัก 1 ชั่วโมง ไปเรื่อย ๆ และทำงาน 2 วัน พัก 2 วัน ศูนย์ควบคุมการบินหัวหินนั้น ตั้งอยู่ที่ท่าอากาศยานหัวหิน ตำบลบ่อฝ้าย อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยดำเนินการปฏิบัติการศูนย์ควบคุม การบินหัวหินรับผิดชอบดำเนินการให้บริการควบคุมการจราจรทางอากาศ และ/หรือบริการข่าวสารการบิน แก่อากาศยานที่ปฏิบัติการบินภายในเขตท่าอากาศยานของท่าอากาศยานหัว

หินและทราย ทำอากาศยานหัวหินนั้นค่อนข้างมีความซับซ้อนเพราะการจราจรส่วนใหญ่ของที่นี่จะเป็นอากาศยานเช่าเหมาลำหรือเครื่องบินที่มาจากเป็นครั้งคราว (Non-Schedule Flight) และเครื่องบินของสถาบันการบินพลเรือนซึ่งเป็นสถาบันสอนนักบินใหม่ นอกจากนี้ยังมีเครื่องบินจากสถาบันอื่นเข้ามาขอทำการวิ่งขึ้น-ลงในหัวหินที่จำกัด รวมถึงอากาศยานและเฮลิคอปเตอร์ฝึกของกองทัพไทยและหน่วยบินพลหลวง ในปัจจุบันยังมีความปัญหาของการเปลี่ยนระบบการนำร่องอากาศยาน หรือ SIDs STARS ซึ่งส่งผลให้การทำงานช้าลง แต่จำนวนอากาศยานนั้นเพิ่มขึ้น อีกหนึ่งปัญหาที่สำคัญ คือ จำนวนของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศไม่เพียงพอ รวมถึงเจ้าหน้าที่บางส่วนต้องไปอบรมเพื่อพัฒนาตนเองตามนโยบายของบริษัท และการอบรมของสนามบินลูกข่าย การลงงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่ต้องมาทำงานล่วงเวลาในวันหยุดของตน เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศอาจต้องเปลี่ยนการสลับงานจากบริเวณอากาศยาน ลงไปเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโสประจำหน้าที่ฝ่ายประชิดอากาศยาน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้มีภาระงานเพิ่มขึ้นและมีการพักผ่อนที่ไม่เพียงพอ ความเหนื่อยล้าสะสม ขาดสมาธิ และกำลังใจ รวมถึงการบริหารจัดการที่อาจมีช่องหรือโอกาสซึ่งอาจนำไปสู่ความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานได้ (Aeronautical Radio of Thailand, 2018)

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่อง “แนวทางการพัฒนาระบบที่มีผลต่อมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ ศึกษากรณีทำอากาศยานหัวหิน” เนื่องจากในปัจจุบันทุกหน่วยงาน ทุกองค์การนั้นมีการทำงานภายใต้ระบบและมาตรฐาน ซึ่งต้องมีทิศทางไปในทางเดียวกัน ดังแนวคิดของ (Benjarongkit, 2001) กล่าวถึงแนวความคิดด้านประชากรนี้เป็นทฤษฎีที่ใช้หลักการของความเป็นเหตุเป็นผลกล่าวคือ มนุษย์นั้นมีความแตกต่างกันเพราะปัจจัยภายนอก ปัจจัยที่ได้รับผลกระทบต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เข้ามากระตุ้นบุคคลนั้น ไม่ใช่ปัจจัยภายในของบุคคลนั้นเช่น เพศ อายุ เป็นต้น และเพื่อลดระดับความปลอดภัย ลดภาวะความเสี่ยง ลดภาระงาน และนำไปแก้ปัญหาให้เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และบรรลุเป้าหมายในการทำงาน รวมถึงการพัฒน่องค์การที่มีส่วนสำคัญและขับเคลื่อนอุตสาหกรรมด้านการบินให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาระบบการจัดการให้เข้าสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ขอบเขตการวิจัย

**ขอบเขตด้านเนื้อหา** การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเฉพาะด้านการปฏิบัติการและการบริหารหน่วยงานเกี่ยวกับองค์การที่มีสมรรถนะสูงในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย ศูนย์ควบคุมหัวหินเท่านั้น

**ขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษา** การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศจากบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่ทำอากาศยานหัวหิน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบมาตรฐานการทำงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ รวมถึงเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร

## ทบทวนวรรณกรรม

**แนวคิดเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ** ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ดูแลกำหนดทิศทาง ความเร็ว เพดานบิน ของเครื่องบินซึ่งนักบินต้องปฏิบัติตาม ตั้งแต่บินขึ้นจากท่าอากาศยานต้นทาง หรือเริ่มเข้าเขตรับผิดชอบ (เข้าเขตประเทศ) กระทั่งลงจอดที่ท่าอากาศยานปลายทาง หรือพื้นที่รับผิดชอบ (พื้นที่ประเทศ) อย่างปลอดภัย มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุระหว่างอากาศยานที่บินอยู่ในอากาศ 2) เพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุระหว่างอากาศยานกับสิ่งกีดขวางภาคพื้น 3) เพื่อให้การจราจรทางอากาศเป็นไปด้วยความ สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ฝ่ายด้วยกัน จำแนกโดย ใช้ขอบเขตพื้นที่การดูแล ได้แก่ ฝ่ายประสิทธิภาพอากาศยาน ฝ่ายบริเวณท่าอากาศยาน และฝ่ายควบคุมตามเส้นทางบิน แต่ อย่างไรก็ตามเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศก็มีจุดประสงค์เดียวกันนั้นคือการรักษาความปลอดภัยในการ เดินทางของอากาศยาน รวมถึงการให้บริการที่ก่อให้เกิดความรวดเร็วและมีความคล่องตัวของอากาศยาน ถึงแม้ ทั้ง 3 จะมีการทำงานที่ค่อนข้างแตกต่างกันไปบ้างแต่ล้วนมีทฤษฎี และพื้นฐานในการทำงานที่เหมือนกัน และยังคง ต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอีกด้วย

**แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลกับงาน** Benjarongkit (2001) ได้กล่าวถึงแนวความคิด ด้านประชากรนี้เป็นทฤษฎีที่ใช้หลักการของความเป็นเหตุเป็นผลกล่าวคือ พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดขึ้นตามแรง บังคับ จากภายนอกมากระตุ้นเป็นความเชื่อที่ว่าคนที่มีคุณสมบัติทางประชากรที่แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมที่แตกต่าง กันไปด้วย ซึ่งแนวความคิดนี้ตรงกับทฤษฎีกลุ่มสังคม (Social Categories Theory) ของ Defleur & Bcll-Rokeach ที่ อธิบายว่าพฤติกรรมของบุคคลเกี่ยวข้องกับลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลหรือลักษณะทางประชากร ซึ่งลักษณะเหล่านี้ สามารถอธิบายเป็นกลุ่ม ๆ มนุษย์นั้นมีความแตกต่างกันเพราะปัจจัยภายนอก ปัจจัยที่ได้รับผลกระทบต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เข้ามากระตุ้นบุคคลนั้น ไม่ใช่ที่ปัจจัยภายในของบุคคลนั้นเช่น เพศ อายุ เป็นต้น

**แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่มีสมรรถนะสูง** องค์การสมรรถนะสูง หรือ HPO คือการเป็น องค์การที่มีความเป็นเลิศ มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อ การทำงาน จากรอบด้านทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยปัจจัยสำคัญหรือองค์ประกอบของการเป็นองค์การ สมรรถนะสูงนั้น จะต้องเป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม สามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป และที่สำคัญคือการกระตุ้นให้คนใน องค์การรักษาระดับของความเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่จะสามารถขับเคลื่อนให้องค์การ เปลี่ยนแปลงได้คือการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ สำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญของ องค์การ เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้เกี่ยวข้อง (ประชาชน ส่วนราชการ หน่วยงานภายนอก) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานของส่วนราชการ ส่วนที่ 2 เกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ดีของส่วนราชการที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ควร จะเป็น เน้นความสอดคล้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประเมินการดำเนินการ ของส่วนราชการในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาส ในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป โดย ผู้วิจัย เลื่อนนำทฤษฎีแนวความคิดและหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management

Quality Award :PMQA) จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินตนเอง เพื่อก้าวไปเป็นองค์กรการสมรรถนะสูง โดยหลักเกณฑ์ PMQA ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เนื่องจากเป็นแนวคิดที่นำมาปรับปรุงเพื่อองค์กรของไทยแล้ว และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ศูนย์ควบคุมหัวหินก็เป็นบริษัทรัฐวิสาหกิจที่ไม่แสวงผลกำไร (Kongthep, 2018)

## วิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงผสานวิธี

### ประชากร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ใช้ในการทำวิจัยเรื่องนี้ ได้รับเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยใช้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ และคณะผู้บริหารผู้จัดการบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่ทำการประจำอยู่ที่ท่าอากาศยานหัวหิน จำนวน 32 คน โดยล้วนเป็นบุคลากรที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการหาแนวทางในการพัฒนาระบบที่มีผลต่อมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศทั้งสิ้น

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้ที่มีประสบการณ์และระดับผู้บริหารเพื่อให้เข้าถึงข้อมูลที่ตรงความเป็นจริงแบบละเอียดที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ได้แก่ คุณล้อมเดช ภูไชยานุสรณ์ ผู้อำนวยการศูนย์ควบคุม การบินหัวหิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อายุ 49 ปี ประสบการณ์ทำงาน 30 ปี และ คุณจิราพร นางงาม ผู้จัดการงานเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมการบินหัวหิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อายุ 47 ปี ประสบการณ์ทำงาน 27 ปี โดยในเนื้อหาการสัมภาษณ์นั้นแบ่งออกเป็น 3 ตอนโดยมีคำถามหลักของแต่ละตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะตำแหน่งงานและข้อมูลหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีการสนับสนุนบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ศูนย์ควบคุมการบินหัวหินให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะอันพึงประสงค์ที่เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบที่มีผลต่อมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปเสนอที่ปรึกษาและนำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขจากนั้นทำการนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อพิจารณาประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมถึงความถูกต้องเหมาะสม ของเนื้อหาเพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

ผู้วิจัยได้เลือกใช้แบบสอบถามกับการวิจัยเชิงปริมาณมาเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยอาศัยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และบทความที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบการสร้างแบบสอบถามตลอดจนแนวทางการสร้างคำถามให้มีความครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบคำถามทั่วไป เป็นแบบสอบถามที่สอบถามในส่วนของรายละเอียดส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีการสนับสนุนบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ศูนย์ควบคุมการบิน หัวหินให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจำนวน 55 ข้อ โดยแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และนำไปตรวจค่าความเที่ยงตรง (IOC) ด้วยเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศอาวุโส ณ สนามบินสุวรรณภูมิ 2 ท่าน และอาจารย์ผู้ชำนาญการด้านการจราจรทางอากาศจากสถาบันการบินพลเรือนและนำกลับมาแก้ไข จากนั้นหาค่าความเชื่อมั่น 30 ชุด กับเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาออกมาที่ 0.950

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดโดยขอคำแนะนำจากผู้ให้ข้อมูลถึงแนวทางในการเพิ่มหรือพัฒนาระบบที่มีผลต่อมาตรฐานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ผู้วิจัยได้ทำการใช้ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐานเลขคณิตในตอนที่ 1 และ 2 ค่าความแปรปรวนทางเดียวในตอนที่ 2 มาใช้ในการคำนวณสถิติ

## ผลการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ศูนย์ควบคุมหัวหิน มีเพศหญิงเป็นส่วนมาก และมีอายุเฉลี่ย 41-50 ปี จบปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ และมีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 10 ปี ขึ้นไป ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว (One way Anova) ผลออกมาว่า ไม่มีปัจจัยใดที่มีค่าความแปรปรวนที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < 0.05$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยความหลากหลายของบุคคลนั้นไม่มีผลต่อคะแนนที่เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศได้ให้ไว้ หรือนั่นคือบริษัทวิทยุการบินสามารถนำผลที่ได้มาใช้ในการพัฒนาระบบการจัดการให้เข้าสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความหลากหลายตามสภาพปัจจัยบุคคล และหัวข้อที่ 3 ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานมีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะในการทำงานสูง เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ศูนย์ควบคุมหัวหิน ได้ทำการให้คะแนนในเชิงองค์การสมรรถนะสูง ได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.55 สรุปได้ว่า บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ศูนย์ควบคุมหัวหิน ไม่ได้มีสมรรถนะการทำงานอยู่ในระดับสูง บริษัทควรปรับปรุงการบริหารด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นอันดับแรก เนื่องจากว่าเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมหัวหิน มีความเห็นว่าการใช้สารสนเทศและระบบการจัดการข้อมูลภายในและภายนอกบริษัทยังมีความล่าช้า และไม่สามารถใช้งานได้เท่าที่ควร จึงส่งผลโดยตรงต่อมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในเรื่องบูรณาการการทำงาน ทุกหน่วยงานเข้าด้วยกันและความสามารถปรับตัวสอดคล้องกับสังคม เนื่องจากมีความล่าช้าและไม่ทันสมัย เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น บริษัทจึงอาจต้องพิจารณาระบบในส่วนนี้ และปัจจัยด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลนั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศมากที่สุด โดยเฉพาะในการให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเปิดโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์ก้าวหน้าในอาชีพ เพราะฉะนั้นปัจจัยด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจึงควรมีการให้ความสำคัญ โดยเอามานำเป็นแผนในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามที่ตัวผู้ประจักษ์หน้าที่อยากจะเติบโตในสายงานนั้น ๆ เพราะเจ้าหน้าที่ยังมีความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรม โดยอาจจะให้โอกาสทุกคนให้มีความเท่าเทียมกันและให้โอกาสทุกคนได้ก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพให้มากที่สุด เพื่อมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นและนำไปพัฒนาส่วนอื่น ๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ศูนย์ควบคุมหัวหินเป็นองค์การที่ไม่ได้ทำการแสวงผลกำไรแต่มุ่งเน้นไปถึงความปลอดภัยเป็นหลักและเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์บ้านเมืองสังคม ไม่จำเป็นต้องรออนุญาตหน่วยงานอื่น แต่ในบางครั้งศูนย์ควบคุมหัวหินอาจจะพัฒนาได้ช้า เนื่องจากมีนโยบายการบริหารมาจากศูนย์กลางและศูนย์ควบคุมหัวหินนั้นเป็นองค์การย่อยที่ไม่ได้สร้างผลกำไรให้บริษัทมากนัก โดยศูนย์ควบคุมหัวหินจะทำการนำเสนอแผนในการพัฒนาองค์การต่อที่ประชุม และศูนย์กลางจะทำการจัดลำดับความสำคัญและทำการตัดสินใจ สำหรับการประชุมภายในนั้นยังขาดความสม่ำเสมอ เนื่องจากปริมาณและลักษณะของงาน แต่ศูนย์หัวหินก็พยายามปรับตัวให้เหมาะสมและเป็นไปในทางเดียวกับศูนย์กลางโดยการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเป็นอันดับแรกเพื่อลดภาระงานและเพิ่มความปลอดภัยให้มากยิ่งขึ้น และให้ความสำคัญต่อทรัพยากรและการวางแผนอนาคตรองลงมา ศูนย์ควบคุมหัวหินได้ทำการแจกแบบสอบถามกับผู้ให้บริการและทำการประชุมหารือปัญหา แต่การแก้ปัญหาที่ยังไม่ค่อยดีนักอาจเป็นเพราะความหลายหลายของการจราจรและภารกิจที่แตกต่างและพื้นที่ที่จำกัด จึงอาจต้องทำการตกลงกันโดยบริษัทก็พยายามหาทางออกโดยใช้บริษัทเป็นส่วนกลางและสร้างความพอใจให้ทุกฝ่าย ศูนย์ควบคุมพยายามนำสื่อสารสนเทศต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเอกสาร แผ่นพับ การประชุม Application LINE เข้ามาใช้ภายในองค์การแต่เป็นไปค่อนข้างยากเนื่องจากภาระงานที่เป็นกะ (Shift) และเจ้าหน้าที่บางส่วนมักถูกส่งไปอบรมที่อื่นสำหรับภายนอกองค์การค่อนข้างได้ผลดีกว่าที่คาดไว้ แต่ก็ไม่สามารถที่จะเข้าถึงได้กับทุกคน แต่การใช้เทคโนโลยียังขาดประสิทธิภาพอยู่ เช่น RADAR ที่ยังไม่สามารถใช้ได้ การจัดการความรู้ค่อนข้างดี แต่ยังไม่สามารถนำมาเข้ามามีใช้เท่าที่ควร สำหรับการพัฒนาศูนย์ควบคุมหัวหินประสบปัญหาว่า บุคลากรอยากย้าย ไปอยู่ในกรุงเทพมหานครหรือศูนย์กลาง จึงต้องมีการเรียกคุยและให้โอกาสในการเติบโตในสายงานโดยใช้ HR Model และมีระบบแอมวอมให้ไปศึกษาต่อเฉพาะด้านที่ต่างประเทศ แต่ยังมีข้อจำกัดอยู่ เพราะบางทีแอมวอมกับสิ่งที่พนักงานต้องการอาจจะไม่ตรงกัน ซึ่งที่ศูนย์ควบคุมหัวหินมีจำนวนพนักงานน้อยกว่าที่สนามบินใหญ่ ทำให้บุคลากรมีโอกาสจะได้ไปเรียนเพิ่มเติมได้เร็วกว่า รวมถึงการเพิ่มเงินเดือนและแรงจูงใจอื่นอีกด้วย ผู้วิจัยทั้ง 2 ท่าน ได้ให้ข้อสรุปประกอบการมุ่งเน้นทรัพยากรว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมหัวหิน รองลงมาคือด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

### สรุปผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาระบบการจัดการให้เข้าสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี โดยเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศและระดับผู้จัดการงานและบริหารงานศูนย์ควบคุมหัวหิน ซึ่งใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำสถิติพื้นฐานมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับบทสัมภาษณ์ ก่อนที่ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปใช้ ได้ทำการหาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง โดยหาความเชื่อมั่นจำนวน 30 ชุด จากเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ 0.950 จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ศูนย์ควบคุมหัวหิน มีเพศหญิงเป็นส่วนใหญ่ และมีอายุเฉลี่ย 41-50 ปี การศึกษาจบปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 10 ปี ขึ้นไป ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) เพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสภาพบุคคลนั้นมีผลต่อการ

ให้คะแนนองค์กรสมรรถนะสูงหรือไม่ ผลออกมาว่าไม่มีปัจจัยใดที่มีค่าความแปรปรวนที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < 0.05$ ) โดยค่าที่ใกล้เคียงที่สุด คือ ด้านเพศที่มีผลต่อการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีค่า Sig 0.100 รองลงมา คือ ด้านอายุที่มีผลต่อการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ซึ่งมีค่า Sig. 0.104 และ ค่าที่ใกล้เคียงได้แก่ปัจจัยด้านอายุที่มีผลต่อการนำองค์การ และปัจจัยด้านเพศที่มีผลต่อการนำองค์การ ที่มีค่า Sig. 0.89 เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ศูนย์ควบคุมหัวหิน ได้ทำการให้คะแนนในเชิงองค์กรสมรรถนะสูง ได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.55 โดยด้านการนำองค์การมีคะแนนมากที่สุด คือ 3.72 รองลงมาคือด้านการวางแผน เชิงยุทธศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ย 3.67 สำหรับด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.41 คะแนน โดยเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ศูนย์ควบคุมหัวหิน มีความเห็นว่า ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลนั้น มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศมากที่สุดตามด้วยปัจจัยด้านการนำองค์การ ส่วนปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นมีความสำคัญน้อยที่สุดซึ่งมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้ให้ข้อมูลมองว่าศูนย์ควบคุมหัวหินเป็นองค์กรที่ไม่ได้ทำการแสวงผลกำไรแต่มุ่งเน้นไปถึงความปลอดภัยเป็นหลักและเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์บ้านเมือง สังคม ไม่จำเป็นต้องรอหน่วยงานอื่น แต่ในบางครั้งศูนย์ควบคุมหัวหินอาจจะพัฒนาได้ช้าเนื่องจากมีนโยบายการบริหารมาจากศูนย์กลาง และศูนย์ควบคุมหัวหินนั้นเป็นองค์กรย่อยที่ไม่ได้สร้างผลกำไรให้บริษัทมากนัก โดยศูนย์ควบคุมหัวหินจะทำการนำเสนอแผนในการพัฒนาองค์การต่อที่ประชุม และศูนย์กลางจะทำการจัดลำดับความสำคัญและทำการตัดสินใจ สำหรับการประชุมภายในนั้นยังขาดความสม่ำเสมอ เนื่องจากปริมาณและลักษณะของงาน แต่ศูนย์หัวหินก็พยายามปรับตัวให้เหมาะสมและเป็นไปในทางเดียวกับศูนย์กลางโดยการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเป็นอันดับแรก เพื่อลดภาระงานและเพิ่มความปลอดภัยให้มากยิ่งขึ้น และให้ความสำคัญต่อทรัพยากรและการวางแผนอนาคต รองลงมา ศูนย์ควบคุมหัวหิน ได้ทำการแจกแบบสอบถามกับผู้ให้บริการและทำการประชุมหารือปัญหา แต่การแก้ปัญหายังไม่ค่อยดีนักอาจเป็นเพราะความหลากหลายของการจราจรและภารกิจที่แตกต่างและพื้นที่ที่จำกัด จึงอาจต้องทำการตกลงกันโดยบริษัทก็พยายามหาทางออกโดยใช้บริษัทเป็นส่วนกลางและสร้างความพอใจให้ทุกฝ่าย ศูนย์ควบคุมพยายามนำสื่อสารสนเทศต่าง ๆ เช่นเอกสาร แผ่นพับ การประชุม Application LINE เข้ามาใช้ แต่ภายในองค์กรค่อนข้างกระจายได้ยากเนื่องจากงานที่เป็นกะ (Shift) และเจ้าหน้าที่บางส่วนมักถูกส่งไปอบรมที่อื่น สำหรับภายนอกองค์กรค่อนข้างได้ผลดีกว่าที่คาดไว้แต่ก็ไม่สามารถที่จะเข้าถึงได้กับทุกคน การใช้เทคโนโลยียังขาดประสิทธิภาพ เช่น RADAR ที่ยังไม่สามารถใช้ได้ การจัดการความรู้ค่อนข้างดี แต่ยังไม่สามารถนำเข้ามาใช้ได้เท่าที่ควร สำหรับการพัฒนาศูนย์ควบคุมหัวหิน ประสบปัญหาบุคลากรอยากย้ายไปอยู่ในกรุงเทพมหานคร หรือศูนย์กลาง จึงต้องมีการเรียกรหาหรือและให้โอกาสในการเติบโตในสายงาน โดยใช้ HR Model และมีระบบแอมมองให้ไปศึกษาต่อเฉพาะด้านที่ต่างประเทศ แต่ยังมีข้อจำกัดอยู่ เพราะบางทีแอมมองกับสิ่งที่พนักงานต้องการอาจจะไม่ตรงกัน ซึ่งที่ศูนย์ควบคุมหัวหินมีบุคลากรจำนวนพนักงานน้อยกว่าที่สนามบินใหญ่ ทำให้มีโอกาสจะได้ไปเรียนเพิ่มเติมได้เร็วกว่า รวมถึงการเพิ่มเงินเดือนและแรงจูงใจอื่นอีกด้วย ผู้วิจัยทั้ง 2 ท่านได้ให้ความเห็นด้านองค์ประกอบ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมหัวหิน รองลงมาคือด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

## อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยปัจจัยทางสภาพบุคคลที่มีผลต่อการให้คะแนนเชิงองค์การสมรรถนะสูงพบว่าไม่มีปัจจัยใดมีค่าออกมาต่ำกว่า 0.05 หรือมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่าปัจจัยด้านสภาพบุคคลนั้นไม่มีผลต่อการให้คะแนนหรือความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อองค์การสมรรถนะสูงและยังไม่ส่งผลต่อแนวทางการพัฒนาระบบที่มีผลต่อมาตรฐาน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างกันของเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน หรือ การศึกษา ก็ไม่มีผลเพราะพนักงานทุกท่านมีมุมมองต่อองค์การไปในทางเดียวกัน พนักงานทุกคนเลยมีมุมมองไปในทิศทางเดียวกัน ด้านความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ศูนย์ควบคุมหัวหิน ตามแนวคิดของ Benjarongkit (2001) ที่อธิบายพฤติกรรมของบุคคลเกี่ยวข้องกับ ลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลหรือลักษณะทางประชากรซึ่งลักษณะเหล่านี้สามารถอธิบายเป็นกลุ่มๆ ได้คือบุคคลที่มีพฤติกรรมคล้ายคลึงกัน มักจะอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังนั้น บุคคลที่อยู่ในลำดับขั้นทางสังคมเดียวกันจะเลือกรับและตอบสนองเนื้อหาข่าวสารในแบบเดียวกัน และยังสามารถนำแนวคิดของ Vecchio & Appelbaum ที่กล่าวไว้ว่า องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศนั้นควรมุ่งเน้นไปที่การลงมือปฏิบัติในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่องค์การประสบพบเจอและการที่จะทำให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาวได้นั้นจะต้องได้รับความยินยอมหรือความตกลงจากพนักงานในองค์การไม่ใช่ได้ก็ด้วย (Vecchio & Appelbaum, 1995)

ผลจากการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูงพบว่า บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ศูนย์ควบคุมหัวหิน ยังไม่เป็นองค์การสมรรถนะสูง แต่อาจจะถูกนับว่าเป็นองค์การที่กำลังเข้าใกล้องค์การสมรรถนะสูง เนื่องจากผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Pruchayaplut (2003) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์การ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ นโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์การ โครงสร้างการบริหาร กระบวนการหรือเทคโนโลยี ทรัพยากรการบริหาร และสมรรถนะหรือความสามารถทางการบริหาร (Pruchayaplut, 2003) มีความสอดคล้องกับ Thaweeboonyawat & Intarak (2006) ที่ศึกษารูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเมื่อนำแนวคิดด้านบนนี้มาเปรียบเทียบและนำเกณฑ์การวัดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งกล่าวไว้ว่า องค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูงนั้น จะต้องเป็นองค์การที่ดีเลิศ โดยคณะกรรมการจะต้องให้คะแนน ในทุก ๆ ด้านไม่ต่ำกว่า 85% ซึ่งเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศนั้นได้ประเมินองค์การของตนเองไว้ที่ 71% ศูนย์ควบคุมหัวหินอาจจะต้องพัฒนาปัจจัยต่างเหล่านี้ให้ดีขึ้นอีกเพื่อการเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูงซึ่งจะเป็นการพัฒนาระบบที่มีผลต่อมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ โดยเฉพาะในเรื่องของการบูรณาการการทำงานทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน ความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์การ การให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการเปิดโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์ก้าวหน้าในอาชีพเนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีคะแนนค่อนข้างต่ำและเจ้าหน้าที่ยังให้ความสำคัญมากอีกด้วย ผู้บริหารองค์การอาจต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการให้เข้าสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศในฝั่งของการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์การและเข้าถึงพนักงานในองค์การและผู้อื่นนอกองค์การ และควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศให้ความสำคัญมากที่สุด เพื่อมีความเป็นเลิศในด้านของการพัฒนาบุคคลกรและนำบุคคลกรมาพัฒนาองค์การต่อไป ตามแนวคิดเรื่องทฤษฎีระบบของ Naweekan (2004) ที่กล่าวว่า องค์การจะต้องใช้กระบวนการแปรสภาพเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปเป็นผลผลิต และในขณะเดียวกันกลไกในระบบก็จะขึ้นกับการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ และปรับปรุงปัจจัยนำเข้า เพื่อพัฒนาแนวทาง

ในการปฏิบัติการและส่งผลสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง นั้นอาจหมายความว่า บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ศูนย์ควบคุมหัวหิน ควรนำเทคนิคหรือเทคโนโลยีที่ขาดไปเข้ามาเติมเต็มพ่วงกับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงาน (Feedback) เข้ามาปรับปรุงและพัฒนาองค์การต่อไปยิ่งขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบที่มีผลต่อมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศทั้งที่ศูนย์ควบคุมหัวหินและศูนย์ควบคุมอื่น ๆ รวมไปถึงศูนย์ควบคุมที่กำลังจะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคตอีกด้วย ซึ่งมีความสอดคล้องต่อผลการวิจัยของ Sukpipat (2017) ตามหลักแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า (Input) ผ่านกระบวนการ (Process) เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการ (Outcome) ขณะเดียวกันองค์การสมรรถนะสูงจะต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (Customer) โดยการรับฟังและนำข้อมูลที่ได้รับนั้นมาวิเคราะห์ เพื่อประกอบเป็นแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง (Sukpipat, 2017) นอกจากนี้ผู้วิจัยพบว่า หลักการสำคัญในการบริหารงานขององค์การสมรรถนะสูงที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือความสามารถในการนำ (Leading) องค์การทั้งจากผู้นำ (Leader) สูงสุดและผู้บริหาร (Manager) ที่มีวิสัยทัศน์มีการกำกับดูแลและควบคุมองค์การอย่างเหมาะสมส่งผลให้เกิดประสิทธิผลและท้ายที่สุด คือการเกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์การและบุคลากร ซึ่งความคิดเห็นนี้เป็นไปในทางเดียวกับผู้บริหารของศูนย์ควบคุมหัวหินที่ได้มองเห็นเพียงแต่อาจจะยังต้องใช้เวลาในการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาองค์การให้มีความเป็นองค์การสมรรถนะสูงมากขึ้น

จากการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญต่อบุคลากรด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศมากที่สุด เนื่องจากมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คิดเป็น 3.77 จากการรับรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศอยากให้ทาง บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ให้ความสำคัญในด้านของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมากที่สุด อาจเพราะหลาย ๆ ท่านมีความเชื่อว่าบริษัทจะเดินหน้าต่อไปได้ บุคลากรจะต้องมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์การ ซึ่งยังมีความสอดคล้องตามงานวิจัยของ Edwards Tamsyn ที่ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของมนุษย์ในเรื่องการควบคุมจราจรทางอากาศ (Human performance in air traffic control) ร่วมกับองค์การยูโรคอนโทรล โดยแนะนำว่าองค์การควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและลดปัจจัยที่มัลลประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ และสำหรับปัจจัยด้านบุคคลากรนั้นถูกจัดเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในทฤษฎีระบบ ซึ่งหมายความว่า เป็นปัจจัยแรกสุดในการดำเนินองค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากหลักพื้นฐานเริ่มต้นในการบริหาร เมื่อมีการวิเคราะห์ในบริบทของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ตามด้วยปัจจัยด้านการนำองค์การที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบมาตรฐาน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศรองลงมา (Tamsyn, 2013) เมื่อปัญหานั้นถูกมองเห็นตรงจุด เมื่อระดับบริหารและระดับปฏิบัติการมองเห็นปัญหาซึ่งกันและกันรวมถึงถึงความสำคัญในแต่ละปัจจัย ความก้าวหน้าในแต่ละด้าน องค์การจะสามารถแก้ปัญหา ปรับปรุง และดำเนินการพัฒนาองค์การให้มีความเป็นเลิศและจะเป็นการยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงานขึ้นไปอีกในระดับหนึ่งและยังสามารถนำไปเป็นแนวทางให้กับท่าอากาศยานอื่นที่มีความคล้ายคลึงกันได้อีก

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะด้านการจัดการ

- 1) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ศูนย์ควบคุมหัวหิน ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงแก้ปัญหาและพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมากขึ้น

2) ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากมีผลคะแนนน้อยที่สุด โดยการใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพและเข้าถึงพนักงานในองค์กรและผู้อื่นนอกองค์กร และควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศให้ความสำคัญมากที่สุด

#### ข้อเสนอแนะด้านการศึกษา

1) การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบที่มีผลต่อมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ ควรมีการทำการศึกษาเป็นระยะ เพื่อนำผลที่ได้มาทำการปรับปรุง พัฒนางค์การให้มีความสอดคล้องต่อยุคสมัย และปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศไทยกับประเทศที่ได้รับการยอมรับมีมาตรฐานระดับโลก

#### ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย

1. สามารถนำผลการวิจัยมาแก้ไข ให้ความสำคัญหรือปรับปรุงตามลำดับเพื่อให้องค์กรมีมาตรฐานการทำงานของพนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศสูงขึ้น

2. สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการวางแผนระบบการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศมีคุณภาพและยกระดับมาตรฐานได้สูงขึ้น

#### References

- Aeronautical Radio of Thailand Ltd. (2018). *Aeronautical Radio of Thailand*. Retrieved September 2, 2018, from <https://www.aerothai.co.th/th/about>
- Benjarongkit, Y. (2001). Concept of work affecting by population. *Recipients Analysis*, 44–52.
- Kongthep, W. (2018). *High Performance Organization*. Retrieved September 13, 2018, from <https://www.gotoknow.org/posts/332542>
- Naweean, S. (2004). *Organization Theory*. Bangkok: Bunnakit.
- Pruchayaplut, T. (2003). *Organization Theory*. Bangkok: Thai Watana Panich.
- Vecchio, Robert P., & Appelbaum, Steven H. (1995). *Managing organizational behavior: A canadian perspective*. Toronto: Dryden.
- Sukpipat, S. (2017). Administating Rangsit University to be High Performance Organization. *Rangsit graduate studies in business and social sciences*, 1(3), 126.
- Tamsyn, E. (2013). *Human performance in air traffic control*. PhD Human Factor, University of Nottingham.
- Thaweeboonyawat, S., & Intarak, P. (2006). High Performance Organization Model of Secondary School Under The Office of The Basic Education Commission. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 795–814.