

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

Factors Affecting Performance Effectiveness of Suvarnabhumi Airport Personnel

สิวิฐ จันทนา¹ และ สุวรรณีย์ แสงมหาชัย²

Sivat Chantana¹ and Suwannee Sangmahachai²

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง^{1,2}

Faculty of Political Science, Ramkhamheang University, Thailand^{1,2}

E-mail: pub.pista@gmail.com¹, suwanneeru@yahoo.com²

Received: 2023-06-12; Revised: 2023-09-26; Accepted: 2023-09-27

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของ “ทัศนคติในการปฏิบัติงาน” “วิธีการปฏิบัติงาน” และ “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” ที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมผ่าน “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ตัวอย่างในการวิจัยคือ พนักงานและลูกจ้างของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือหัวหน้างาน และปฏิบัติงานท่าอากาศยานสุวรรณภูมิจำนวน 240 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ และการสุ่มอย่างมีระบบวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า (1) ทัศนคติในการปฏิบัติงานในด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยตลอดจนการให้บริการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (2) วิธีการปฏิบัติงานที่เน้นการกระจายอำนาจและความร่วมมือมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำเชิงبارมี มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และ (4) ทัศนคติในการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลทั้งทางตรงเชิงบวกและมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ทัศนคติในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลรวมสูงที่สุดต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ดังนั้นท่าอากาศยานสุวรรณภูมิจึงควรมีการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยมุ่งเน้นในด้านทักษะ พฤติกรรม แรงจูงใจและทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งเสริมวิธีการปฏิบัติงานที่มีความร่วมมือกัน กระจายอำนาจการบริหารงานลงไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน ลดกฎระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นให้ออกาสผู้ปฏิบัติงานในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการสร้างแนวคิดใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์การได้ การคัดเลือกผู้บริหารของท่าอากาศยานควรพิจารณาคุณลักษณะพิเศษด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม

การเข้าใจสถานะของการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อพฤติกรรมและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนควรมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, ทักษะคิดในการปฏิบัติงาน, วิธีการปฏิบัติงาน, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, การจัดการเชิงกลยุทธ์, ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ

Abstract

The objectives of the research were to study the effects of work attitudes, work procedures, and organizational leadership on performance effectiveness of Suvarnabhumi airport personnel, including direct effects and indirect effects with strategic management as a mediating factor. Samples in the research were a total of 240 employees of Suvarnabhumi airport personnel who worked under their supervisors. The samples obtained by using stratified sampling and systematic random sampling. The data were analyzed and processed by using the Least Square Path Structural Equation.

Research findings were as follows: (1) work attitudes, particularly safety and security as well as customer service attitudes, had a positive direct effect on performance effectiveness of Suvarnabhumi airport personnel; (2) work procedures in terms of decentralization and collaboration had a positive direct effect on performance effectiveness of Suvarnabhumi airport personnel; (3) organizational leadership, including engage and charismatic leadership, also had a positive direct effect on performance effectiveness of Suvarnabhumi airport personnel; and (4) work attitudes, work procedures, and organizational leadership had a positive direct effect on performance effectiveness, and had a positive indirect effect on performance effectiveness through strategic management as well. Moreover, work attitudes had the highest overall influence on performance effectiveness. As a result, Suvarnabhumi airport should evaluate personnel characteristics, with the emphasis on individual's skills, behavior, motivation and attitude. In addition, organization should introduce work procedures that promote collaboration among personnel, decentralize downward to front-line operators, reduce rules, regulations, and unnecessary work processes as well as allow operators to have an opportunity to express emerging ideas that are beneficial to the organization. Executive selection process should emphasize distinguished characteristics of employee engagement enhancement, the ability to perceive change and be able to adapt and respond to behavior



and needs of their subordinates. Lastly, human resource development should be continuously promoted in order to leverage performance effectiveness of Suvarnabhumi airport personnel.

Keywords: Performance Effectiveness, Work Attitudes, Work Procedures, Organizational Leadership, Strategic Management, Suvarnabhumi Airport

บทนำ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในท่าอากาศยานได้รับความสนใจและมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากภาคเอกชนและภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของท่าอากาศยานยอมรับโดยทั่วกันว่ามีความจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในการพัฒนาของอุตสาหกรรมการบินอย่างต่อเนื่อง (Bouranta et al., 2019; Paraschi, 2018) รวมถึงเพื่อต้องการที่จะเสาะหาปัจจัยหรือตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในการพยากรณ์ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถพัฒนาและเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานของท่าอากาศยาน (Hawlena, Mazurek-Kusiak & Kobytka, 2019) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่พบว่าประสิทธิผลของท่าอากาศยานมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Bourne et al., 2000; Choong, 2014; Franco-Santos et al., 2007; Nudurupita et al., 2011) อย่างไรก็ตาม การศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในท่าอากาศยานนั้นสามารถศึกษาได้หลากหลายรูปแบบ และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานก็ประกอบไปด้วยหลายปัจจัย เนื่องจากท่าอากาศยานมีรูปแบบการดำเนินงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับค่านิยม ความเชื่อ โครงสร้างการบังคับบัญชาของแต่ละองค์กร การศึกษาหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานจึงควรเกิดจากมุมมองในระดับผู้ปฏิบัติงานภายในท่าอากาศยาน เพราะผู้ปฏิบัติงานจะมีความเข้าใจในรายละเอียดของงานได้อย่างถูกต้อง (Bhagwat & Sharma, 2007) โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายใน ประสิทธิผลของการดำเนินงานในท่าอากาศยานอาจเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการให้บริการและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้รับบริการ (Ray et al., 2004) เพราะสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการบินในปัจจุบัน ท่าอากาศยานได้เปลี่ยนรูปแบบจากการเป็นเจ้าของพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการขึ้น-ลงของอากาศยาน เป็นการมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพแก่ผู้รับบริการ ซึ่งรวมถึงผู้โดยสาร สายการบิน ผู้ประกอบการภาคเอกชนที่ดำเนินงาน ท่าอากาศยานและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง (Gillen, 2011; Jarach, 2001)

บทความวิจัยนี้นำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งได้แก่ ทัศนคติในการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลทั้งในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันและการอยู่รอดของธุรกิจ รวมถึงการดำเนินงานของท่าอากาศยานด้วย

คำถามการวิจัย

ทัศนคติในการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ หรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านทัศนคติในการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

สมมติฐานการวิจัย

1. สมมติฐานการวิจัย H1: ทัศนคติในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. สมมติฐานการวิจัย H2: วิธีการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. สมมติฐานการวิจัย H3: ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. สมมติฐานการวิจัย H4: การจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. สมมติฐานการวิจัย H5: ทัศนคติในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์
6. สมมติฐานการวิจัย H6: วิธีการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์
7. สมมติฐานการวิจัย H7: ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์
8. สมมติฐานการวิจัย H8: ทัศนคติในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์
9. สมมติฐานการวิจัย H9: วิธีการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์
10. สมมติฐานการวิจัย H10: ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์

การทบทวนวรรณกรรม

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของท่าอากาศยาน

คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานของบุคลากรที่มีทัศนคติด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ด้วยวิธีการและแนวทางการให้บริการผ่านการประสานงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จนกระทั่งสามารถพัฒนาระบบท่าอากาศยานให้สามารถบูรณาการ



สร้างความรู้สึกละและประสบการณ์เชิงบวกให้แก่ผู้ใช้บริการ และสามารถยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ (Eshtaiwi, Badi, Abdulshahed & Erkan, 2018; ACRP, 2010; Bezerra & Gomes, 2016; Airport Council International, 2012; Lai, Potter & Beynon, 2012) ประกอบไปด้วย 1) มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ด้วยท่าอากาศยานดำเนินธุรกิจที่อาศัยความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากผู้บริการ ดังนั้นบุคลากรควรมีความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักในการดำเนินงานตามระเบียบและข้อบังคับ เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินและสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น (International Civil Aviation Organization Doc 9082, 2012; Ashford et al., 2003; Enoma & Allen, 2007) 2) *คุณภาพการให้บริการ* คือการที่บุคลากรสามารถส่งมอบบริการที่เป็นเลิศ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด (Prentice & Kadan, 2019; Airport Council International, 2012) และ 3) *ผลิิตภาพ* คือการวางแผน ควบคุมและบริหารจัดการทรัพยากรภายในท่าอากาศยาน ซึ่งรวมถึงเงิน สิ่งอำนวยความสะดวก ในการให้บริการต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและสามารถพัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยานได้อย่างต่อเนื่อง (Gillen & Lall, 1997)

ทัศนคติในการปฏิบัติงาน

ทัศนคติส่งต่อการแสดงพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น ท่าอากาศยานควรให้ความสำคัญกับการสร้างและส่งเสริมทัศนคติในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงานท่าอากาศยานในภาพรวม (Fernandez & Moldogaziev, 2013; Schneider et al., 2003) ทัศนคติในการปฏิบัติงานที่สำคัญได้แก่

1. ทัศนคติด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย คือลักษณะของบุคคลที่ให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีจะคำนึงถึงการดำเนินงานตามขั้นตอน เพื่อลดพฤติกรรมเสี่ยงและอุบัติเหตุ/อุบัติการณ์ รวมทั้งมีความระแวดระวังสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีความพร้อมรับมือเมื่อเกิดเหตุการณ์ได้ (Zuschlag, Ranney & Coplen, 2016; Gharibi et al., 2016; Henning et al., 2009)

2. ทัศนคติด้านการให้บริการ คือลักษณะของบุคคลที่มีความคิด ความรู้สึกในเชิงบวกต่อการให้บริการ ส่งผลให้บุคลากรให้บริการด้วยใจอย่างเต็มที่ ใส่ใจช่วยเหลือและแก้ปัญหาของผู้ใช้บริการอย่างเต็มความสามารถ และสามารถส่งมอบบริการที่เป็นเลิศเหนือความคาดหมายของผู้รับบริการได้ (Kossmann, 2017; Habib, Kattan & Islam, 2011; Gemmel, 2007)

วิธีการปฏิบัติงาน

เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้องค์การบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยยกระดับประสิทธิผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และสามารถดำรงอยู่ได้ (Root, 2017; Khaleghi, Alavi & Alimiri, 2013) เพราะเป็นการกำหนดรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดทิศทางการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน (Khatib et al., 2022) โดยมีรูปแบบการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. วิธีการปฏิบัติงานแบบการกระจายอำนาจ (decentralization) คือการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้บุคคลที่เป็นผู้ดำเนินการนั้น ซึ่งช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วม สร้างความตระหนักในการรับผิดชอบและความพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาให้สำเร็จ (Germain et al., 1996)

2. วิธีการปฏิบัติงานที่แสวงหาความร่วมมือ (collaboration) คือการทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรหรือการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยการสื่อสาร ประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล และถ่ายทอดรูปแบบหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อไม่ให้เกิดซ้ำ (Hansen & Nohria, 2004)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

คือผู้ที่สามารถสร้างอิทธิพลเพื่อจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจท่ามกลางสมาชิกให้สามารถผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ด้วยดี (Tead, 1935; Stogdill, 1974; Katz and Kahn, 1978; Hersey and Blanchard, 1969) รวมทั้งสามารถสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Wallach, 2017; Girard, Brizzi, Drake, Graham, Kosmider, & Lloyd, 2014) โดยภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการดำเนินงานท่าอากาศยานและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการจัดการท่าอากาศยาน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือผู้บริหารที่คำนึงถึงการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล ด้วยการให้อิสระในการดำเนินงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ (Yilmaz et al., 2016)

2. ภาวะผู้นำเชิงبارมี ที่มีความสำคัญกับการดำเนินงานภายใต้ภาวะวิกฤตหรือสถานการณ์ฉุกเฉิน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงบาร์มีจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน สามารถบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง (House, 1977) รวมทั้งมีอิทธิพลในการชักจูง โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ จนสามารถนำองค์กรให้ผ่านวิกฤตไปได้ (Phillips, 2012; Flin, 1996)

การจัดการเชิงกลยุทธ์

คือกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานะต่างๆ ณ ขณะนั้น เพื่อให้ทราบถึงทรัพยากรที่มีอยู่ จุดแข็งและจุดอ่อนของกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่รองรับการเติบโตของท่าอากาศยาน ในอนาคต (ACRP Report, 2009) กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือการเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในด้านทัศนคติที่มีต่องานและผลการปฏิบัติงานผ่านการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (Koros, 2018)

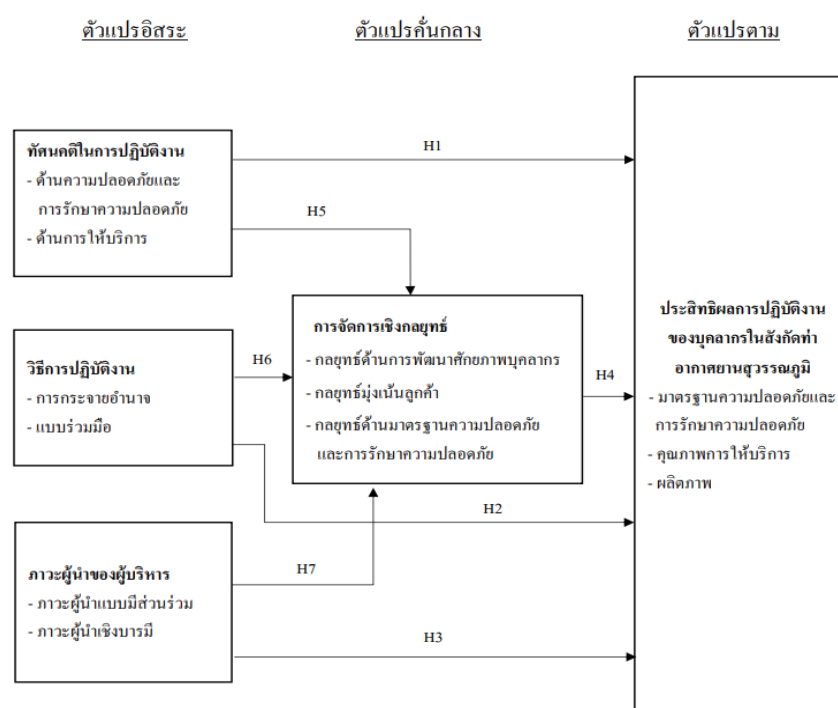
2. กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า คือการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่มีการวางแผนและการตอบสนองที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยการลดช่องว่างระหว่างความคาดหวังและการรับรู้คุณภาพในการให้บริการ เพื่อให้สามารถนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจได้ (Tsai, Hsu & Chou, 2011)

3. กลยุทธ์ด้านมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย คือการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่มีการควบคุม ใฝ่ระวัง และตรวจสอบการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อป้องกันและบรรเทาผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือภัยอันตรายที่เกิดจากความตั้งใจและความไม่ตั้งใจของผู้ปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น แสดงให้เห็นว่าทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Lo, Lin & Teng, 2016; Liao, Chen & Chang, 2014) วิธีการปฏิบัติงาน (DeLong, 2013; Hansen & Nohria, 2004) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Yilmaz et al., 2016; Phillips, 2012; Flin, 1996) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Koros, 2018; ACRP report, 2009) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในท่าอากาศยาน นอกจากนั้นทัศนคติในการปฏิบัติงาน (ACRP report, 2009) วิธีการปฏิบัติงาน (Helm, Loth & Schultz, 2015) และ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Awamleh, 2022; ACRP report, 2013) ต่างก็มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล

การปฏิบัติงานของบุคลากรในท่าอากาศยานอีกด้วย ผู้วิจัยจึงพัฒนาเป็นสมมติฐานและสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถามปลายปิด ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมและผ่านการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้วยการหาค่า

ความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงหลักและตัวแปรแฝงย่อย มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.745 – 0.919 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้สำหรับการวิจัยนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยคือกลุ่มพนักงานและลูกจ้างบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งในระดับชำนาญการ/อาวุโส ระดับปฏิบัติการและระดับลูกจ้างที่มีผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือหัวหน้างาน ภายใต้สังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,074 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified sampling) และการสุ่มอย่างมีระบบ (systematic random sampling) และคำนวณขนาดตัวอย่างโดยประยุกต์ตามเกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (Hair et al., 2011) ได้จำนวนขนาดตัวอย่างขั้นต่ำทั้งสิ้น 200 ตัวอย่าง อย่างไรก็ตามการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลและการทดแทนอัตราการสูญหายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนตัวอย่างอีกร้อยละ 20 เท่ากับ 40 คน รวมตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 240 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือและเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานภายใต้สังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิที่ถูกสุ่มขึ้นมา โดยผู้วิจัยแจกจ่ายแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามโดยตรงและส่งกลับมายังผู้วิจัย เพื่อรวบรวม วิเคราะห์และประเมินผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้างตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่า ทักษะคติในการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยการศึกษาเชิงลึกพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสูงที่สุด รองลงมาคือ ทักษะคติในการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหารตามลำดับ

สมมติฐาน	ค่าอิทธิพล
ATTI -> APEFF	0.235**
WPRO -> APEFF	0.151**
LDSP -> APEFF	0.138**
STGMNT -> APEFF	0.396**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



2. ผลการวิจัยพบว่า ทักษะคติในการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยพบว่าวิธีการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์สูงสุด รองลงมาคือทักษะคติในการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารตามลำดับ

สมมติฐาน	ค่าอิทธิพล
ATTI -> STGMNT	0.321**
WPRO -> STGMNT	0.353**
LDSP -> STGMNT	0.294**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผลการวิจัยพบว่า ทักษะคติการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลในเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งพบว่าอิทธิพลโดยรวมของทักษะคติในการปฏิบัติงานที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอิทธิพลโดยรวมสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ อิทธิพลโดยรวมของวิธีการปฏิบัติงานต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และอิทธิพลโดยรวมของภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิตามลำดับ

	ค่าอิทธิพล		รวม
	ทางตรง	ทางอ้อม	
ATTI -> STGMNT-> APEFF	0.235**	0.127**	0.362**
WPRO -> STGMNT-> APEFF	0.151**	0.140**	0.291**
LDSP -> STGMNT-> APEFF	0.138**	0.116**	0.254**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กล่าวโดยสรุป ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้ง 10 ข้อที่กำหนดไว้ในหน้า 4 ของบทความนี้พบว่างานวิจัยนี้ยอมรับสมมติฐานทุกข้อ (accept hypotheses)

อภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ได้แก่ ทักษะคติในการปฏิบัติงาน วิธีปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ข้อค้นพบดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของท่าอากาศยาน ดังนี้

1. ทักษะคติในการปฏิบัติงาน เป็นหนึ่งในกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนกระบวนการทำงานของบุคคลภายในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ บุคลากรที่คำนึงถึงการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัยสอดคล้องตามมาตรฐานสากล เพื่อป้องกันอุบัติเหตุหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อจำกัดความรุนแรงและบรรเทาผลกระทบที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของท่าอากาศยาน (International Civil Aviation Organization, 2018; CANSO, 2013;

Renner, 2001) รวมทั้งสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น และการยอมรับได้ในระดับสากล (Piers et al., 2009; Lee, 1996; Geller, 1994; Reason, 1998) ควบคู่ไปกับการมีทัศนคติเชิงบวกต่อการให้บริการ ผู้ปฏิบัติงานให้บริการด้วยใจอย่างเต็มที่ ทุ่มเทและใส่ใจช่วยเหลือและแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาของผู้ใช้บริการอย่างเต็มความสามารถ ทัศนคติดังกล่าวนี้อาจส่งเสริมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สังกัดท่าอากาศยาน (Zeithaml et al., 2009; Gebauer et al., 2010; Gonzalez et al., 2007; Ladhari, 2009; Yee et al., 2008)

เมื่อบุคลากรมีทัศนคติในการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยควบคู่ไปกับทัศนคติในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการแล้ว องค์การจำเป็นต้องวางแผน กำหนดทิศทางและจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ ความรู้ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้แก่คนอื่นในองค์กรได้ รวมทั้งมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ตลอดจนการดำเนินงานตามมาตรฐาน เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานและนำไปสู่การปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. วิธีปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยเกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปให้แก่ผู้ปฏิบัติงานหรือระดับชำนาญการ/อาวุโส เพื่อให้สามารถวิเคราะห์แผนการดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและตอบสนองต่อปัญหาได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน และกระบวนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Root, 2017; Mullins, 2016; Gibson et al., 2007; Germain et al., 1996) นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นการสื่อสาร ประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรภายในท่าอากาศยานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เมื่อท่าอากาศยานยึดถือวิธีการปฏิบัติงานแบบร่วมมือแล้ว ทำให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากร ตลอดจนสามารถลดระยะเวลา ลดความซับซ้อน และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อีกด้วย

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีบทบาทในการขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงานของท่าอากาศยาน ผู้บริหารที่ลงมามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น คอยชี้แนะให้คำแนะนำแบบกว้าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการวางแผนและตัดสินใจด้วยตนเอง รวมถึงมีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงการมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบต่องานของตน และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานนั้น (Alimo-Metcalf et al., 2008; Yilmaz et al., 2016)

นอกจากผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงาน เห็นด้วยและคล้อยตามด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Javidan et al., 2003; Örgenç, 2013; Akan, 2013; Apprey et al., 2014)



ในยามที่ท่าอากาศยานอยู่ในภาวะวิกฤต ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อบรรเทาผลกระทบ ประสานงานและให้บริการจนสามารถผ่านพ้นวิกฤตไปได้ (Koros, 2018; Bey et al., 2013; Phillips, 2012; Flin, 1996)

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและเชิงบริบทมีค่อนข้างหาได้ยากในท่าอากาศยาน เนื่องจากท่าอากาศยานภายในประเทศไทยเริ่มดำเนินกิจการโดยภาครัฐ ทำให้รูปแบบการบริหารงานมีลักษณะเป็นระบบราชการที่ให้ความสำคัญกับลำดับชั้นการบังคับบัญชา ระบบอุปถัมภ์ ขั้นตอนการทำงานแบบเดิมที่ซับซ้อนและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีการปฏิรูปให้เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมาแล้ว แต่ระบบราชการไทยยังคงส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงาน โดยบุคลากรในองค์กรไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น ยิ่งเป็นความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บริหารหรือความคิดเห็นที่แตกต่างจากวิธีปฏิบัติงานเดิมก็จะหลีกเลี่ยงโดยการไม่แสดงความคิดเห็น ทำให้คนรุ่นใหม่ที่เข้ามาทำงานขาดแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดการพัฒนาตนเอง รู้สึกตนเองไม่มีคุณค่า และในที่สุดจะคุ้นชินกับระบบการดำเนินงานแบบเดิม จึงเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ การจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการท่าอากาศยานด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับท่าอากาศยาน ณ ขณะนั้น เพื่อให้ทราบถึงทรัพยากรที่มีอยู่ จุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขั้นตอนและกระบวนการทำงาน จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดและวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อเป็นแนวทางการทำงานที่ชัดเจน ตลอดจนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ท่าอากาศยานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เพื่อให้การวางแผนเชิงกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ท่าอากาศยานต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยด้าน “ทัศนคติในการปฏิบัติงาน” โดยคำนึงถึงรูปแบบความเชื่อและการปฏิบัติของบุคลากรภายในที่เป็นอยู่ขณะนั้น และนำมาเป็นกลไกในการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องเพื่อให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ หรือหากมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือเพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ก็สามารถทำได้โดยไม่เกิดความขัดแย้ง นอกจากนี้ “วิธีการปฏิบัติงาน” ก็มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพราะวิธีการปฏิบัติงานอาจมีข้อจำกัดในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการติดต่อประสานงาน รวมถึงกระบวนการตัดสินใจในแต่ละส่วนงาน กลยุทธ์ที่กำหนดจึงต้องแสดงให้เห็นว่ามีการบริหารจัดการทรัพยากรให้สามารถดำเนินการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด และยังช่วยในการลดช่องว่างในการดำเนินงานและสร้างความรวดเร็วในการสื่อสารและประสานข้อมูล เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารเองมีบทบาทอย่างมากในความสำเร็จของการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ส่งผลให้ปัจจัยด้าน “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” มีอิทธิพลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างแยกออกไม่ได้ ทั้งในส่วนของการพัฒนาบุคลากรและการนำไปสู่การปฏิบัติ

ท่าอากาศยานจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีองค์ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับงาน โดยการส่งเสริมและสร้างระบบการเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศ เชิงวิชาการและสร้างมูลค่าเพิ่มจากบุคลากร โดยการสนับสนุนให้เป็นวิทยากรเพื่อถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ภายในหน่วยงาน (Koros, 2018; Barney, 1995; Ainuddin et al., 2007)

นอกจากกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ท่าอากาศยานต้องให้ความสำคัญแล้ว กลยุทธ์ด้าน มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยเป็นอีกองค์ประกอบพื้นฐานในการดำเนินงานท่าอากาศยาน ดังนั้น ท่าอากาศยานต้องส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามข้อกำหนดของรัฐและ มาตรฐานสากล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้โดยสารที่มาใช้บริการและสายการบินที่เป็นลูกค้า รวมทั้ง สามารถยกระดับให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นหนึ่งในท่าอากาศยานชั้นนำของอุตสาหกรรมการบินได้ (Makanga & Paul, 2017; ACRP Report, 2009)

สรุป

การทำให้บุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประการแรกที่ต้อง คำนึงถึงคือ “ทัศนคติในการปฏิบัติงาน” ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนกระบวนการทำงานของบุคคลให้เกิด ประสิทธิภาพ โดยทัศนคติที่ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้แก่ ทัศนคติด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยและทัศนคติด้านการให้บริการ ประการที่สองที่ต้องพิจารณาคือ “วิธีการ ปฏิบัติงาน” ที่สนับสนุนให้บุคลากรกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเองและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พร้อมทั้งปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ ผ่านการสื่อสาร ประสานงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประการที่สามคือ “ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร” เพราะความสำเร็จหรือล้มเหลวของท่าอากาศยานส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่รับผิดชอบในการ ขับเคลื่อนท่าอากาศยานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ประการสี่ที่ต้องพิจารณาคือ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” หากท่าอากาศยานส่งเสริมกลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมุ่งเน้นลูกค้า และมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย จะช่วยปรับปรุงให้การบริการดีขึ้นและมี คุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และ เป้าประสงค์ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ดังนั้น ผลการศึกษาดังนี้จึงสนับสนุนความสำคัญของกรอบปัจจัย ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิดังได้กล่าวแล้วข้างต้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย จากผลการวิจัยพบว่าการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงได้แก่

1) การคัดเลือกบุคลากรที่จะมาเป็นผู้บริหารของท่าอากาศยาน ผู้บริหารของท่าอากาศยานเป็น หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จหรือความล้มเหลวของท่าอากาศยาน เนื่องจากเป็นผู้ขับเคลื่อน



ภารกิจขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนการดำเนินงานที่กำหนด ผู้บริหารจึงควรมีคุณลักษณะพิเศษ และโดดเด่นมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา ดังนั้น การคัดเลือกบุคลากรที่จะมาเป็นผู้บริหารท่าอากาศยาน สุวรรณภูมินั้นจึงควรคัดเลือกบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีบทบาทและคุณลักษณะที่เข้าใจสภาวะของการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อพฤติกรรมและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เพื่อส่งเสริมให้ทุกคนมีความผูกพันกับภารกิจ และเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยการแสดงให้เห็นว่าทุกภารกิจมีความสำคัญ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีบทบาทคู่ขนานที่เป็นทั้งผู้กำหนดกลยุทธ์และผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ปฏิบัติงานผ่านความมุ่งมั่น เสียสละ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานตามกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และมีมาตรฐาน รวมทั้งติดตามความพึงพอใจของทรัพยากรและระบบการจัดการและแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเพื่อนำองค์การสู่ความสำเร็จตามแผนการดำเนินงานที่กำหนด

หากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิคัดเลือกบุคลากรจากคุณลักษณะดังที่กล่าวมาข้างต้น จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานและสามารถนำองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ที่ผ่านมากกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารท่าอากาศยานพบว่ายังมีความไม่เป็นธรรม มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ ใช้อำนาจและการเมืองแทรกแซงเพื่อการบรรจุแต่งตั้งและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อขจัดความไม่เป็นธรรมในการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหาร ดังนั้น เพื่อขจัดปัญหาดังกล่าว จึงควรกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด และกำหนดคุณสมบัติเฉพาะในการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหาร อาทิ ผลงานเชิงประจักษ์ ประสบการณ์ทำงานตรงตามสายงาน ประกาศนียบัตรที่เกี่ยวข้อง วุฒิการศึกษาเฉพาะด้าน เป็นต้น

2) การประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำความเข้าใจถึงทักษะ พฤติกรรม วิธีการปฏิบัติงาน ทักษะคิด แรงจูงใจ ที่บ่งชี้จุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาหรือส่งเสริมจุดเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อนำประโยชน์มาใช้ในการปฏิบัติงาน และกำจัดหรือจัดการจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล สามารถขจัดความขัดแย้งภายในทีม และผลักดันให้บรรลุตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและมีความสมดุล

3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากการคัดเลือกและประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรแล้ว การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญในการก่อให้เกิดประสิทธิผลของบุคลากร เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานควรได้รับการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอยู่เสมอ เพื่อสร้างคุณค่าในตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในสายงานหรือองค์การ

ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิควรนำเครื่องมือที่สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยเริ่มต้นจากการฝึกอบรมที่ประกอบไปด้วย หลักการพื้นฐาน

การดำเนินงานท่าอากาศยานด้านนิตยการบินและด้านบริการที่เป็นเลิศ การรณรงค์ให้ปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย เพื่อส่งเสริมให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ใช้การสอนงานและฝึกปฏิบัติ (on the job training: OJT) เป็นเครื่องมือที่ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือทำจริง ได้เข้าใจขั้นตอนการทำงาน ได้ใช้ความรู้ที่อบรมมาปฏิบัติกับงานจริง และใช้การฝึกซ้อมเป็นเครื่องมือเพื่อการทดสอบความรู้ ความเข้าใจ ทักษะของผู้ปฏิบัติงานหลังจากได้ผ่านการอบรมและฝึกปฏิบัติ รวมทั้งเป็นการเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในภายหน้า

นอกจากนี้ ท่าอากาศยานอื่นในประเทศไทย ควรนำองค์ความรู้จากงานวิจัยไปจัดฝึกซ้อมโต้ตอบสถานการณ์ฉุกเฉินแบบเฉพาะกาล โดยคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีแนวโน้มเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการบิน เพื่อทดสอบความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และฝึกทักษะการโต้ตอบสถานการณ์ฉุกเฉิน รวมทั้งการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ โดยให้ผู้เข้าอบรมทำแบบทดสอบประเมินคุณลักษณะตนเอง เพื่อให้เข้าใจในคุณลักษณะและศักยภาพของตนเองและผู้ร่วมงาน เรียนรู้และบริหารจัดการกับความแตกต่าง เพื่อให้ผู้อบรมนำทักษะและแบบทดสอบที่ได้จากการอบรมเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรภายในสังกัดได้

เมื่อบุคลากรภายในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการท่าอากาศยานกับท่าอากาศยานอื่น และพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับท่าอากาศยานอย่างครบวงจร ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิก็จะสามารถนำไปต่อยอดสร้างเป็นสถาบันการเรียนรู้ด้านการบินระดับภูมิภาคได้

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ” นี้ ได้สร้างความเข้าใจและต่อยอดองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องทัศนคติในการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ผลการศึกษาที่ผู้วิจัยได้ทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างภายใต้กรอบแนวคิดในการวิจัยนั้น สามารถยืนยันได้ว่า ทัศนคติในการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา เช่น งานของ Lo, Lin & Teng (2016), Liao, Chen & Chang (2014), Walsh and Maloney (2007), Hinds and McGrath (2006), Edwards and Wilson (2004), Yilmaz et al. (2016), Girard et al. (2014), ACRP (2013), Young and Price (2013) เป็นต้น

การเพิ่มตัวแปรคั่นกลางในงานวิจัยนี้คือ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ในโมเดลการวิเคราะห์อิทธิพลของทัศนคติในการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ยังช่วยเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของท่าอากาศยานเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน และส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิจัยยืนยันได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า และกลยุทธ์ด้านมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ส่งผลต่อ



ประสิทธิผลองค์การของท่าอากาศยาน สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา เช่น งานของ Kabeyi (2019), Burugo & Owour (2017), Mailert & Stanar (2015) และ Samad et al. (2014) เป็นต้น การทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ส่งผ่านอิทธิพลบางส่วนที่สนับสนุนให้เกิดผลทวีของทัศนคติในการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป การศึกษาในครั้งนี้ยังมีข้อจำกัดในการวิจัยหลายประการ ผู้วิจัยจึงขอให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1) ผลงานวิจัยในบริบทของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิกับผลงานวิจัยในต่างประเทศที่ศึกษาบริบทอื่นมีความแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการวิจัยในมิติต่าง ๆ ทำให้การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรบางตัวมีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อย เนื่องจากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่ผ่านมาทำการศึกษาในบริบทของต่างประเทศ และศึกษาหน่วยงานเอกชนที่เป็นผู้บริหารจัดการท่าอากาศยาน ทำให้ตัวแปรบางตัวอาจส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิในระดับที่ค่อนข้างน้อย เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในบริบทของค่านิยมต่างประเทศและรูปแบบการบริหารของภาคเอกชน ในขณะที่การปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจของไทย ยังมีบริหารงานแบบกึ่งภาครัฐ ส่งผลให้การสื่อสารมีลักษณะเป็นทางการ ผู้นำมีลักษณะภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (directive leadership) การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก ซึ่งมาตรวัดที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน อาจเหมาะสมกับภาคเอกชนที่อยู่ในบริบทที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่สูงกว่าเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

2) ควรมีการนำปัจจัยอื่นมาศึกษาวิจัย เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้พลังงานสะอาด การจัดการความรู้ นวัตกรรม เป็นต้น เพื่อขยายขอบเขตและต่อยอดการวิจัยในอนาคต เนื่องจากกรอบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรย่อยซึ่งครอบคลุม 3 มิติ ได้แก่ มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย คุณภาพการให้บริการและผลผลิตภาพ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าทั้ง 3 มิติดังกล่าวสามารถสะท้อนประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในปัจจุบันได้มากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามตัวแปรทั้ง 3 มิติเป็นตัวแปรเพียงบางส่วนเท่านั้นเมื่อคำนึงถึงสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

3) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยเลือกใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ซึ่งอาจมีข้อจำกัดที่ทำให้ไม่สามารถได้ข้อมูลเชิงลึก และผู้วิจัยทำการสุ่มอย่างมีระบบรายชื่อของตัวอย่างตามบัญชีรายชื่อบุคลากรภายในสังกัดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งในอนาคตการสุ่มด้วยวิธีนี้อาจทำได้ยากขึ้น เนื่องจากมีพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (Personal Data Protection Act: PDPA) ที่เป็นกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้อาจจะเป็นอุปสรรคของการวิจัย ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปหากเลือกใช้รูปแบบผสมผสาน (mixed-method research) เพื่ออาศัยข้อดีและประโยชน์ของทั้งงานวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จะช่วยให้สามารถตอบคำถามงานวิจัยได้ดีขึ้น และส่งผลให้งานวิจัยมีความครบถ้วนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

References

- Airport Cooperative Research Program, National Research Council (U.S.), & United States. (2010). *ACRP Report 19: Developing an Airport Performance Measurement System*. Washington, D.C: Transportation Research Board.
- Airport Cooperative Research Program, National Research Council (U.S.), & United States. (2009). *ACRP Report 20: Strategic Planning in the Airport Industry*. Washington, D.C.: Transportation Research Board.
- Airport Cooperative Research Program, National Research Council (U.S.), & United States. (2013). *ACRP Report 75: Airport Leadership Development Program*. Washington, D.C.: Transportation Research Board.
- Ainuddin, R. A. et al. (2007). Resource attributes and firm performance in international joint ventures. *Journal of World Business*, 42, 47-60.
- Akan, D. (2013). The relationship between school principals' leadership styles and collective teacher efficacy. *Educational Research and Reviews*, 8(10), 596-601.
- Akinyele, S. & Fasogbon, O. (2010). Impact of strategic planning on organizational performance and survival. *Research Journal of Business Management*, 4(1), 73-82.
- Aldehayyat, J. & Twaissi, N. (2011). Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: Evidence from a Middle East country context. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 255.
- Alimo-Metcalfe, B., et al. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 586-598.
- Apprey, M., Preston-Grimes, P., Bassett, C. K. & Lewis, W. D. (2014). From Crisis Management to Academic Achievement: A University Cluster-mentoring Model for Black Under graduates. *Peabody Journal of Education*, 89, 318-335.
- Ashford, N.J., Stanton, H., Moore, C.A., Coutu, P., & Beasley, J.R. (2003). *Airport Operations* (3rd ed.). NewYork: McGraw-Hill Education.
- Awamleh, F.T. (2022). Charismatic leadership to overcome employee resistance to organisational change process.
- Barney, J.B. (1995). Looking Inside For Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Bey, N., Hauschild, M. Z., & McAloone, T. C. (2013). Drivers and barriers for implementation of environmental strategies in manufacturing companies. *CIRP Annals*, 62(1), 43-46.



- Bezerra, G. CL., Gomes, C. F. (2016). Performance measurement in airport settings: a systematic literature review. *Benchmark Int. J.*, 23, 1027–1050.
- Bhagwat, R. and Sharma, M.K. (2007) Performance Measurement of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53, 43-62.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bouranta, N., et al. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 893-921.
- Bourgeois, L.J. & Astley, W. G. (1979). A strategic model of organizational conduct and performance. *International Studies of Management and Organization*, 6(3), 40-66.
- Bourne, M. et al. (2000) Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.
- Burugo, V.M. & Owour, D. (2017). Influence of strategic management practices on business profitability in Kenya. (A case study of Chai trading company limited). *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 3(9), 923-947.
- CANSO. (2013). *Safety Culture Definition and Enhancement Process*. Schiphol: Netherlands.
- Choong, K. K. (2014) The Fundamentals of Performance measurement systems: A Systematic Approach to Theory and a Research Agenda. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 63(7), 879-922.
- DeLong, J. C. (2013). *Guidebook to Creating a Collaborative Environment Between Airport Operations and Maintenance*. Washington, DC: National Academies Press.
- Edwards, A. & Wilson, J.R. (2004). *Implementing Virtual Teams: A Guide to Organizational and Human Factors*. Aldershot, UK: Gower.
- Enoma, A., & Allen, S. (2007). Developing key performance indicators for airport safety and security. *Facilities*, 25(7/8), 296–315.
- Eshtaiwi, M., et al. (2018). Determination of key performance indicators for measuring airport success: A case study in Libya. *Journal of Air Transport Management*, 68, 28–34.
- Federal Aviation Administration. (2017). *Safety Management System Components*. Retrieved May 14, 2019, from <https://www.faa.gov/about/initiatives/sms/explained/components/>
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). *Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model*. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506.
- Flin, R. (1996). *Sitting in the hot seat, leaders and teams for critical incident management*. New York, NY: John Wiley & Sons.

- Franco-Santos, M. et al. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27, 784-801.
- Freeman, R.E. (1999). Response: Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Gebauer, H., Edvardsson, B., Bjurko, M. (2010). The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, 21(2), 1-43.
- Geller, E. S., (1994). Ten principles for achieving a Total Safety Culture. *Professional Safety*. September, 18-24.
- Gemmel, P. (2007). Delivering Excellent Service Quality in Aviation: A Practical Guide for Internal and External Service Providers. *International Journal of Service Industry Management*, 18(4), 443-444.
- Germain, R., Droge, C. and Spears, N. (1996). The implications of just-in-time for logistics organization management and performance. *Journal of Business Logistics*, 17(2), 19-34.
- Gharibi, V. et al. (2016). The Relationship between Workers' Attitude towards Safety and Occupational Accidents Experience. *International Journal of Occupational Hygiene (Quarterly)*, 8(3), 145-150.
- Gibson, C. C., Dodds, D. and Turner, P. (2007). Explaining community-level forest outcomes: salience, scarcity and rules in Eastern Guatemala. *Conservation and Society*, 5, 361-381.
- Gillen, D., & Lall, A. (1997). Developing measures of airport productivity and performance: an application of data envelopment analysis. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 33(4), 261-273.
- Gillen, David. (2011). The evolution of airport ownership and governance. *Journal of Air Transport Management -J AIR TRANSP MANAG*, 17, 3-13.
- Girard, J. P. et al. (2014). Does leadership style differ by country? A media context analysis. *Academy of Business Research Journal*, 2, 13-19.
- Gonzalez, M., Comesana, L., Brea, J., 2007. Assessing tourist behavioral intentions through perceived service quality and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 60 (2), 153-160.
- Habib, K. M. N., Kattan, L., & Islam, M. T. (2011). Model of personal attitudes towards transit service quality. *Journal of Advanced Transportation*, 45(4), 271-285.
- Hansen, M.T., & Nohria, N. (2004). How to build collaborative advantage. *MIT Sloan Management Review*, 46 (1), 22-30.



- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hawlana, J., Mazurek-Kusiak, A. & Kobyłka, A. (2019). Main determinants of shaping the quality of air transport services. *European Research Studies Journal*, 22(3), 168-185.
- Helm, S., Loth, S., & Schultz, M. (2015, July). Advancing total airport management—An introduction of performance based management in the airport context. In *Proceedings of the 19th ATRS World Conference, Singapore*. 2-5
- Henning, J. B. et al. (2009). The influence of individual differences on organizational safety attitudes. *Safety Science*, 47(3), 337–345.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Upper Sadddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hinds, P., & McGrath, C. (2006). Structures that work: social structure, work structure and coordination ease in geographically distributed teams. In *Proceedings of CSCW’06*, Banff, Alberta, 343-352.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In Hunt, J. G., & Larson, L. (Eds.), *leadership: the abutting edge*. Carbondate: Southern illinoise University Press.
- International Civil Aviation Organization. (2012). *ICAO’s policies on charges airports and air navigation services (ICAO Document 9082)*. (9th ed.). Montreal: Canada.
- International Civil Aviation Organization. (2018). *Safety Management Manual-SMM: Fourth Edition (ICAO Document 9859)*. (4th ed.). Montreal: Canada.
- International Civil Aviation Organization. (2018). Toolkit on enhancing security culture. Retrieved April 22, 2562, from https://www.icao.int/Security/Security-culture/ICAO%20SC%20Resources/ICAO%20SECURITY%20CULTURE%20TOOLKIT_EN.pdf
- Jarach, David. (2001). The evolution of airport management practices: Towards a multi-point multi-service, marketing-driven firm. *Journal of Air Transport Management*, 7, 119-125.
- Javidan, M., Waldman, D.A. (2003). Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences. *Public Administration Review*, 63(2), 229-242.
- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27-32.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Khaleghi, D., Alavi, H. A. & Alimiri, M. (2013). A study on the effects of organizational structure on success of performance measurement. *Management Science Letters*, 3(1),1611-1614.

- Khatib, M., Kherbash, A., Qassimi, A. and Mheiri, K. (2022). How Can Collaborative Work and Collaborative Systems Drive Operational Excellence in Project Management?. *Journal of Service Science and Management*, 15, 297-307.
- Koros, R. C., Namusonge, P. G. S., & Sakwa, P. M. (2018). Effects of Strategic Management Drivers on Performance of Airports in Kenya. *IJRDO - Journal of Business Management*, 4(8), 46-62.
- Kossmann, M. (2017). *Delivering excellent service quality in aviation: a practical guide for internal and external service providers*. New York: Routledge.
- Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions. *Managing Service Quality*, 19(3), 308-331.
- Lai, P., Potter, A. & Beynon, M. J. (2012). The Development of Benchmarking Techniques in Airport Performance Evaluation Research. *Transportation Journal*, 51(3), 305.
- Lee, T.R., (1996). Perceptions, attitudes and behaviour: the vital elements of a safety culture. *Health and Safety October*, 1-15.
- Liao, P., Chen, J., & Chang, W. (2014). The relationship between safety and service climates in aviation. *Journal of Air Transport Management*, 36, 93-100
- Lo, Y. T., Lin, Y. T., & Teng, C. C. (2016). An integrated approach to safety, security, and service quality management: The case of Taiwan Taoyuan International Airport. *Journal of Air Transport Management*, 53, 187-197.
- Mailert, J. & Stanar, I. (2015). *Taking the lead in Leadership Exploring engaging leadership in a global organization* (Master's Thesis). Uppsala university
- Makanga, R.O. & Paul, S.N. (2017). Influence of strategic management practices on performance of Kenya power and lighting company ltd, Nairobi County, Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(4), 289-306.
- Mohamadi, A., Ghadiri, M., Moghaddam O. G. (2013). The Study of the Role of Organizational Culture in Airport Productivity. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 2361-2365.
- Mullins, L. (2016). *Management and Organisational Behaviour*. (11thed.). Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Nudurupati, S.S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers and Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.
- Örgev, C. (2013). The relationship among the leadership styles, organizational citizenship and health worker performance in public hospitals. *International Journal of Education and Research*, 1(6), 1-16.



- Paraschi, P. (2018). *Airport business excellence: a holistic approach to performance management* (Doctoral dissertation). University of Patras.
- Phillips, R. (2012). *Perceived leadership styles and effectiveness of aviation program leaders: A four-frame analysis* (Doctoral dissertation). University of South Dakota.
- Piers, M., Montijn, C., & Balk, A. (2009). Safety culture framework for the ECAST SMS-WG. Report of the ECAST safety management system and safety culture working group (SMS-WG). Retrieved April 22, 2562, from <https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/WP1-ECASTSMSWG-SafetyCultureframework1.pdf>
- Prentice, C., & Kadan, M. (2019). The role of airport service quality in airport and destination choice. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 40–48.
- Rahmadani, V. G. et al. (2020). Engaging Leadership and Its Implication for Work Engagement and Job Outcomes at the Individual and Team Level: A Multi-Level Longitudinal Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 776.
- Reason, J. (1998). Achieving a safe culture: Theory and practice. *Work & Stress*, 12(3), 293-306.
- Renner,S. (2001). Emergency exercise and training techniques. *Australian Journal of Emergency Management*, 16(2), 26-35.
- Root, G.N. (2017). Problems within an organizational structure. Retrieved April 22, 2562, from <https://www.smallbusiness.chron.com>
- Samad, S., Yusuf, M.S.Y., & Ahmed, W.A. (2014). The influence of strategic planning on organizational performance: A case in Malaysian health care system. Australian. *Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(13), 508-515.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *The Career Development International*, 20, 446–463.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance. *The Journal of Applied Psychology*, 88, 836-851.
- Stogdill, E. J. (1974). *Handbook of Leadership*. London: Collier Macmillan Publishers.
- Tead. (1935). The Art of Leadership. *American Political Science Review*, 106 (1), 188–203.
- Tsai, W.H., Hsu, W., & Chou, W.C. (2011). A gap analysis model for improving airport service quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(10), 1025–1040.
- Voon, M. L.Nguil K.S. Ayob N.B. (2011). The influence of leadership styles on employees job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.

- Wallach, S. F. (2017). A qualitative explorative case study of distributed leadership from the perspective of organizational leaders. Retrieved April 22, 2562, <http://proxy1.ncu.edu/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2016-53069-075&site=eds-live>
- Walsh, J.P., Maloney, N.G., (2007). Collaboration structure, communication media, and problems in scientific work teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12 (2), 712-732.
- Yee, R., Yeung, A., and Cheng, T., (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of operations management*, 26 (5), 651-668.
- Yilmaz, A.K., Tanriverdi, G. and Durak, M. S. (2016). Determination of optimal leadership style for an organization: Case of Hasan Polatkan Airport. *International Journal of Transport & Logistics*, 16(38/39), p.1-8.
- Young, S. B., and Price, M. (2013). *ACRP Airport Leadership Development Program*. Washinton: Transport Research Board.
- Yu, M. M., Hsu, S. H., Chang, C.C. and Lee, D.H. (2008). Productivity Growth of Taiwan's Major Domestic Airports in the Presence of Aircraft Noise. *Transportation Research Part E*, 44 (3), 543-54.
- Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D., (2009). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. (5thed.).Boston: McGraw-Hill.
- Zuschlag, M., Ranney, J. M., & Coplen, M. (2016). Evaluation of a safety culture intervention for Union Pacific shows improved safety and safety culture. *Safety Science*, 83, 59-73.