



รายงานฉบับสมบูรณ์: ส่วนการสำรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึก และส่วนที่ 2 การประเมินความพึงพอใจ

โครงการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ
ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ประจำปี 2559

จัดทำโดย:
ศูนย์วิจัยและบริการวิชาการด้านการขนส่งทางอากาศ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

16 กันยายน 2559



คำนำ

ตามที่ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ไว้วางใจให้ศูนย์วิจัยและบริการวิชาการด้านการขนส่งทางอากาศ ภาควิชาวิศวกรรมการบินและอวกาศ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ “การประเมินผลความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ประจำปี 2559” นี้ โดยรายงานนี้เป็นส่วนการดำเนินการสำรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้เสร็จสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ครบถ้วนแล้ว รายงานฉบับสมบูรณ์นี้จึงได้ถูกจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลที่สำคัญรวมถึงผลการสำรวจฯ และบทวิเคราะห์ในส่วนต่างๆ ที่ได้บรรจุอยู่ในเนื้อหาของรายงานฉบับนี้จำนวน 4 บท และภาคผนวก ซึ่งที่ปรึกษาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับสมบูรณ์นี้จะช่วยสะท้อนความคิดเห็นที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และจะประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาการบริหารความสัมพันธ์และการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

คณะทำงานโครงการฯ

16 กันยายน 2559



สารบัญ

คำนำ.....	i
สารบัญ.....	ii
ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารของหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
บทที่ 1 วัตถุประสงค์และขอบเขตของการสำรวจ	1-1
บทที่ 2 กรอบแนวคิด กลุ่มเป้าหมายและการดำเนินการสำรวจ	2-1
บทที่ 3 ผลการสำรวจและบทวิเคราะห์เพื่อการพัฒนา.....	3-1
ส่วนที่ 2 การประเมินผลความพึงพอใจของกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
บทที่ 4 ผลประเมินผลความพึงพอใจของกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์	4-1
บทที่ 5 ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง/พัฒนาการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ.....	5-1
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เพื่อการสำรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ.....	ก-1

ส่วนที่ 1

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารของหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทที่ 1 วัตถุประสงค์และขอบเขตของการสำรวจ

1.1 หลักการและเหตุผล

บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดยรับฟังเสียงสะท้อนจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญผ่านงานสำรวจความพึงพอใจ ได้บรรจุแผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้บริหารระดับสูง ภายใต้*โครงการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ* มาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลากว่า 7 ปี เพื่อดำเนินการสำรวจฯ กลุ่มเป้าหมายผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ (Vision) ของบริษัทฯ ที่กำหนดทิศทางการพัฒนาให้ “เป็นองค์กรชั้นนำแห่งคุณภาพการให้บริการการเดินทางอากาศ” และมีพันธกิจ (Mission) “เป็นผู้ให้บริการการเดินทางอากาศของประเทศที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัย เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพโดยตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มและผลประโยชน์แห่งชาติ”

และในปีงบประมาณ 2559 นี้ บริษัทฯได้บรรจุโครงการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อนำผลสำรวจนี้สู่การสังเคราะห์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการรวมถึงการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อความเป็นองค์กรชั้นนำและมีความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

สำหรับโครงการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ประจำปี 2559 มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) เพื่อให้ผู้ใช้บริการภายนอกสื่อสารถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความคาดหวัง และความต้องการให้บริษัทฯ รับทราบในมุมมองของผู้ใช้บริการ
- 2) เพื่อนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการให้บริการของบริษัทฯ มาปรับปรุงกระบวนการบริการ และแก้ไข/ปรับปรุงความไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- 3) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการรายงานผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี 2559
- 4) เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้เป็นแนวทางในการสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องในการปรับปรุงการให้บริการ

- 5) เพื่อนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) พร้อมทั้ง รับผิดชอบต่อประเด็นความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของกลุ่มผู้บริหารจากหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำมาจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงการให้บริการต่อไป

1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

สำหรับการสำรวจโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยโครงการฯ กำหนดขอบเขตในการศึกษาแยกตามลักษณะการศึกษาโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตการสัมภาษณ์

- 1) บริษัทฯ เป็นหน่วยงานคู่ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คาดหวัง และต้องการให้บริษัทฯ ทำอะไรบ้าง
- 2) บริษัทฯ เป็นหน่วยงานกลุ่มลูกค้าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในส่วนที่ ทอท. เป็น Operator ของสนามบินที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท.

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรในการสัมภาษณ์

- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ประมาณ 20 คน
- 2) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ประมาณ 10 คน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากการศึกษาภายใต้วัตถุประสงค์และขอบเขตของการศึกษาดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผลที่คาดว่าจะได้รับสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

- 1) ทราบถึงความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- 2) เพิ่มช่องทางการสื่อสารระหว่างบริษัทฯกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

เพื่อนำผลการศึกษา ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานร่วมกัน ระหว่าง การพัฒนาองค์กรต่อไป

บทที่ 2 กรอบแนวคิด กลุ่มเป้าหมายและการดำเนินการสำรวจ

2.1 กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน

กรอบแนวคิดในการศึกษาทัศนคติ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หรือ “ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง” คำศัพท์ว่า “stakeholder” ถูกริเริ่มและนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจตั้งแต่ปี ค.ศ.1708 โดยมีความหมายว่า “ผู้เติมพัน” (Bisset, 1998 อ้างอิงโดย Ramirez, 1999) ต่อมา Freeman (1984) ได้ให้คำจำกัดความที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่า “stakeholder” คือ ผู้ที่สามารถดำเนินการ หรือสามารถได้รับผลกระทบจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในปัจจุบันมีการนำคำว่า “stakeholder” มาใช้อย่างกว้างขวางไม่เฉพาะในงานด้านการบริหารธุรกิจ โดยมักจะใช้คำจำกัดความตาม Freeman (1984) หรือนำมาดัดแปลงและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกรณีศึกษา นอกจากนี้ยังมีการนำคำศัพท์อื่นที่มีความหมายใกล้เคียงกันมาใช้อีกด้วย เช่น “interest group” (กลุ่มเป้าหมาย) “actor” (ผู้ดำเนินการ/ผู้กระทำ) “user” (ผู้ใช้งาน) “party” (ผู้เข้าร่วมดำเนินการ) เป็นต้น

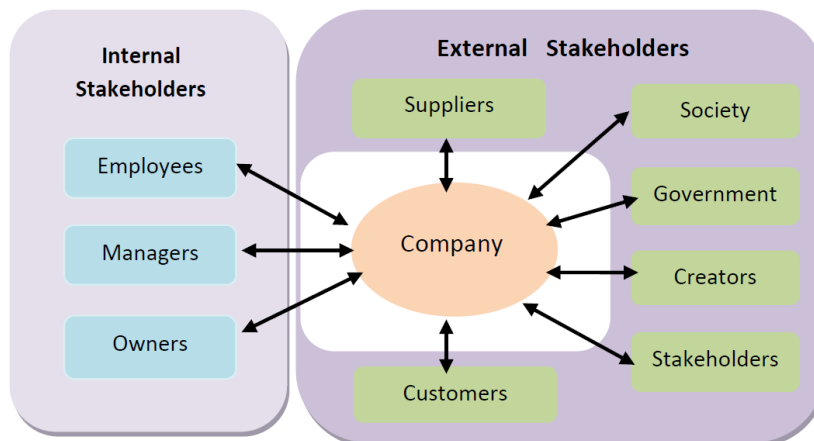
การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาโครงการ การดำเนินโครงการและภาพรวมเพื่อการบริหารจัดการที่ดี ในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย ต้องมีการระบุตัวตนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและเพื่อประเมินความสนใจในตำแหน่ง พันธมิตรและความสำคัญที่ให้กับโครงการของผู้มีส่วนได้เสีย ข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มการสนับสนุนสำหรับนโยบายที่กำหนดโปรแกรมหรือโครงการ

การวิเคราะห์ก่อนการดำเนินโครงการ จะช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบและใช้มาตรการเพื่อหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับโครงการ โดยประเภทและความเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้เสีย

1. ผลประโยชน์ (An Interest) บุคคล หรือกลุ่มที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ มีเรื่องของผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เช่น การตัดสินใจเลิกดำเนินงานมีผลต่อชุมชน
2. สิทธิ (Right) สิทธิตามกฎหมาย บุคคลหรือกลุ่มมีสิทธิเรียกร้องหรือป้องกันสิทธิได้ตามกฎหมาย เช่น สิทธิในการได้รับค่าตอบแทนของลูกจ้าง Moral Right สิทธิในอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งเกิดจากความคิดเห็นที่ตนเองเพียงคนเดียวของคนหรือกลุ่มคน ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกฎหมาย เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค
3. ความเป็นเจ้าของ (Ownership) บุคคลหรือกลุ่มที่เป็นเจ้าของทรัพย์สินหรือสินทรัพย์ตามกฎหมาย เช่น เจ้าของบริษัท เจ้าของกิจการ เป็นต้น

นอกจากนี้ การแบ่งประเภทผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กรสามารถแบ่งตามรูปแบบเป็นทั้งภายนอกและภายใน (ดูรูปที่ 1)

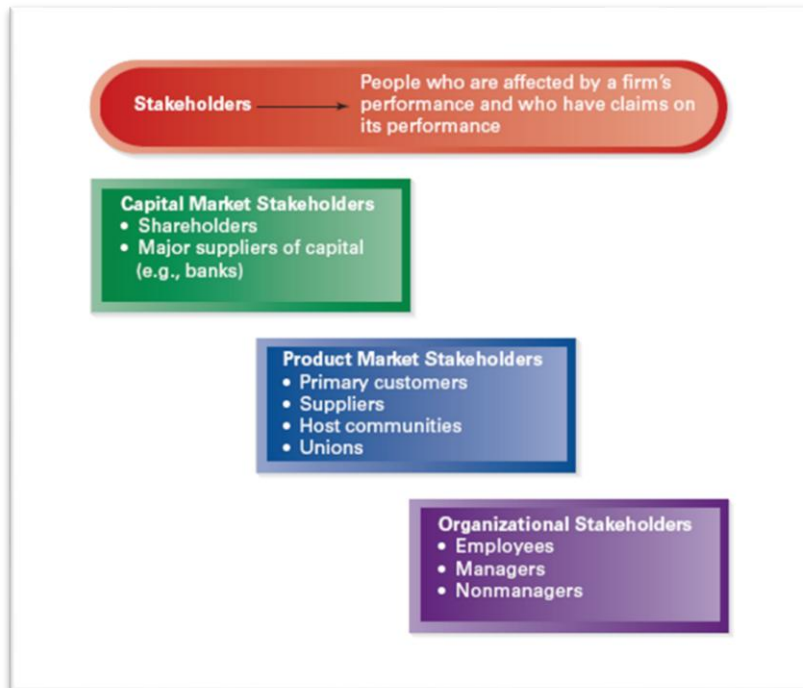
- 1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร เช่น คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน หรือ ลูกจ้าง ฯลฯ
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดการจำหน่าย รัฐบาล คู่แข่ง คู่ค้า สหภาพแรงงาน ชุมชนในท้องถิ่น องค์กร หน่วยงานสถาบันต่าง ๆ และสาธารณชน



รูปที่ Error! No text of specified style in document.-1 องค์ประกอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: แบ่งตามภายในและภายนอกองค์กร

หรือใช้การแบ่งตามลักษณะความเกี่ยวข้องของพันธกิจ/บทบาท/หน้าที่ ที่แบ่งออกเป็น 3 ประเภทได้แก่ (ดูรูปที่ 2)

- 1) Capital Market Stakeholders หมายถึง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเจ้าของ/ผู้ถือหุ้น และ/หรือเห็นผู้สนับสนุนทางการเงินให้แก่องค์กร
- 2) Product Market Stakeholders หมายถึง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสัมพันธ์ด้านตลาดและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ได้แก่ กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้นำส่งปัจจัยในการผลิตผลิตภัณฑ์/ดำเนินงาน กลุ่มพันธมิตรและกลุ่มผู้ร่วมดำเนินงาน กลุ่มชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลิตภัณฑ์/ดำเนินงาน และกลุ่มสหภาพแรงงานในสายอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลิตภัณฑ์/ดำเนินงาน
- 3) Organisational Stakeholders หมายถึง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในองค์กร ได้แก่ พนักงานและผู้บริหารของหน่วยงานนั้นๆ



รูปที่ Error! No text of specified style in document.-2 องค์ประกอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: แบ่งตามลักษณะพันธกิจ บทบาท หน้าที่

ที่มา: Hitt, et al, 2012

2.2 การกำหนดขนาดตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่าง (Sample) หรือกลุ่มตัวอย่าง (Sample Groups) เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยข้อมูลหรือแหล่งข้อมูลที่เลือกมาจากประชากร ซึ่งขนาดหรือจำนวนตัวอย่าง/กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยสูตรคำนวณหาจำนวนหรือขนาดของตัวอย่าง เพราะหากขนาดตัวอย่างมีจำนวนน้อยเกินไป ผลที่ได้จากการศึกษา/สำรวจก็จะมีที่น่าเชื่อถือได้น้อย แต่หากขนาดตัวอย่างมีจำนวนมากไปก็อาจต้องใช้งบประมาณเวลา และแรงงานมากในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากจำนวนตัวอย่างมากๆ ดังนั้น จำนวนตัวอย่างที่ดีต้องไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป ซึ่งสามารถใช้สูตรคำนวณ ดังต่อไปนี้ในการกำหนดขนาดของประชากร

ในส่วนของการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จะใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยใช้วิธีสุ่มแบบตามเป้าหมาย (Purposive Sampling) โดยจะทำการคัดเลือกผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มตามเป้าหมายการศึกษาที่ครอบคลุมผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดในขอบเขตการศึกษา

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน

สำหรับการศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการนี้ กำหนดให้ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลโดยการทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (Individual In-Depth Interview: IDI) โดยเลือกการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ได้รับการจัดเตรียมแนวคำถามและแบบแผนในระดับหนึ่ง แต่สามารถปรับเปลี่ยนประเด็นการพูดคุยและลักษณะคำถามไปตามข้อมูลที่ปรากฏระหว่างการสัมภาษณ์ โดยประเด็นการสัมภาษณ์ยังอยู่ภายใต้กรอบที่วางไว้แต่เดิม ซึ่งเทคนิคการสัมภาษณ์รูปแบบนี้ จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยในประเด็นใหม่ๆหรือประเด็นที่ซ่อนเร้นอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ Content Analysis ในการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาปัจจัย ระดับความสำคัญ และลักษณะความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละตัวต่อไป

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) Berelson (1952, p.18) ได้ให้ความหมายของวิธีวิเคราะห์เนื้อหาไว้ว่า คือเทคนิคการวิจัยที่มุ่งให้เกิดการอธิบายสิ่งที่ศึกษาอย่างเป็นระบบโดยกำหนดเป้าหมายในการศึกษาที่เนื้อหาของการสื่อสารที่เป็นเป้าหมายในการศึกษา โดยการใช้การกำหนดรหัสและจัดกลุ่มความหมายอย่างเป็นระบบ โดยมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ ใช้วิธีการเชิงปริมาณอย่างเป็นระบบและเน้นความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) และอิงกรอบทฤษฎี การบรรยายนี้จะเน้นเนื้อหาตามที่ปรากฏ ไม่เน้นการตีความหรือการหาความหมายที่ซ่อนไว้เบื้องหลัง ทั้งนี้ผู้วิจัยต้องไม่มีอคติหรือใส่ความคิดความรู้ของตนเองเข้าไป (Mayring, 2001; Williamson & Long, 2005) โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยจะต้องตั้งกฎเกณฑ์ขึ้นสำหรับคัดเลือกเอกสาร และหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์
- 2) ผู้วิจัยจะต้องวางเค้าโครงของข้อมูล โดยการทำรายชื่อ หรือข้อความที่จะถูกนำมาวิเคราะห์ แล้วแบ่งไว้เป็นประเภท (Categories)
- 3) ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ เช่น ใครเป็นผู้เขียน เขียนให้ใครอ่าน ช่วงเวลาที่เขียนเป็นอย่างไร เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบรรยายคุณลักษณะเฉพาะของเนื้อหาโดยไม่โยงไปสู่ลักษณะของเอกสาร ผู้ส่งสารและผู้รับ
- 4) การวิเคราะห์เนื้อหาจะทำตามเนื้อหาที่ปรากฏ (Manifest Content) ในเอกสารมากกว่า กระทำกับเนื้อหาที่ซ่อนอยู่ (Latent Content) การวัดความถี่ของคำหรือข้อความในเอกสาร เป็นการวัดความถี่ของคำหรือข้อความที่ปรากฏอยู่ แต่ผู้วิจัยไม่ตีความคำหรือข้อความเหล่านั้น การตีความจะทำเฉพาะตอนที่สรุปเท่านั้น

2.4 ประเด็นเนื้อหาของการสำรวจและการออกแบบคำถามเพื่อการสัมภาษณ์

ขอบเขตการสำรวจโดยการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาทัศนคติ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดประเด็นที่ต้องการศึกษารวม 6 ประเด็น ได้แก่

- 1) ประเด็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน
- 2) ประเด็นระบบงานที่เกี่ยวข้องระหว่างหน่วยงาน
- 3) ประเด็นประสบการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน
- 4) ประเด็นรูปแบบการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน
- 5) ประเด็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

และสำหรับการออกแบบคำถามเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่ปรึกษาใช้หลักการออกแบบคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ได้รับการจัดเตรียมแนวคำถามและแบบแผนในระดับหนึ่ง แต่สามารถปรับเปลี่ยนประเด็นการพูดคุยและลักษณะคำถามไปตามข้อมูลที่ปรากฏระหว่างการสัมภาษณ์ โดยแบ่งประเภทแบบคำถามตามกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละกลุ่มรวม 2 กลุ่ม ดังนี้

- 1) แบบคำถามสำหรับผู้บริหารระดับสูง-กลาง ของหน่วยงาน
- 2) แบบคำถามสำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติการของหน่วยงานที่เป็นลูกค้า/นักบิน

โดยรายการคำถามแต่ละแบบคำถามมีจำนวนคำถามเท่ากันสำหรับทุกๆแบบคำถามโดยมีจำนวนคำถามรวม 6 คำถาม ซึ่งครอบคลุมประเด็นศึกษาทั้งสิ้น 5 ประเด็น (ดูแบบคำถามในภาคผนวก ก)

2.5 กลุ่มเป้าหมายในการสำรวจ

สำหรับขอบเขตด้านประชากรในการสัมภาษณ์ ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยใช้วิธีสุ่มแบบตามเป้าหมาย (Purposive Sampling) กำหนดกลุ่มเป้าหมายคือผู้บริหารของหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ตามกำหนดจำนวนกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มดังนี้

- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงประมาณ 20 คน
- 2) กลุ่มผู้บริหารระดับกลางประมาณ 10 คน

บทที่ 3 ผลการสำรวจและผลการวิเคราะห์เพื่อการพัฒนา

สำหรับการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีเป้าหมายเพื่อการศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ซึ่งการสำรวจในปี พ.ศ. 2559 นี้ ได้กำหนดหน่วยงานทั้งสิ้น 11 หน่วยงานเป็นหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกลุ่มแรกที่ต้องการศึกษาความต้องการและความคาดหวัง และสำหรับกลุ่มหน่วยงานด้านการบินถือเป็นกลุ่มผู้ใช้บริการที่ต้องการศึกษาความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ โดยได้ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมายที่ถูกคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้นรวม 37 คน ดังสรุปจำนวนตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3-1 จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ร่วมการสัมภาษณ์เชิงลึก

หน่วยงาน	จำนวน
กรมอุตุนิยมวิทยา	3
สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย	1
กรมท่าอากาศยาน	2
บมจ. ท่าอากาศยานไทย	5
กองทัพอากาศ	4
กองทัพเรือ	2
คณะกรรมการดำเนินงานธุรกิจการบินกรุงเทพ	2
สมาคมนักบินไทย	2
สายการบินไทย	5
สายการบินกรุงเทพ	3
สายการบินไทยแอร์เอเชีย	8
รวม	37

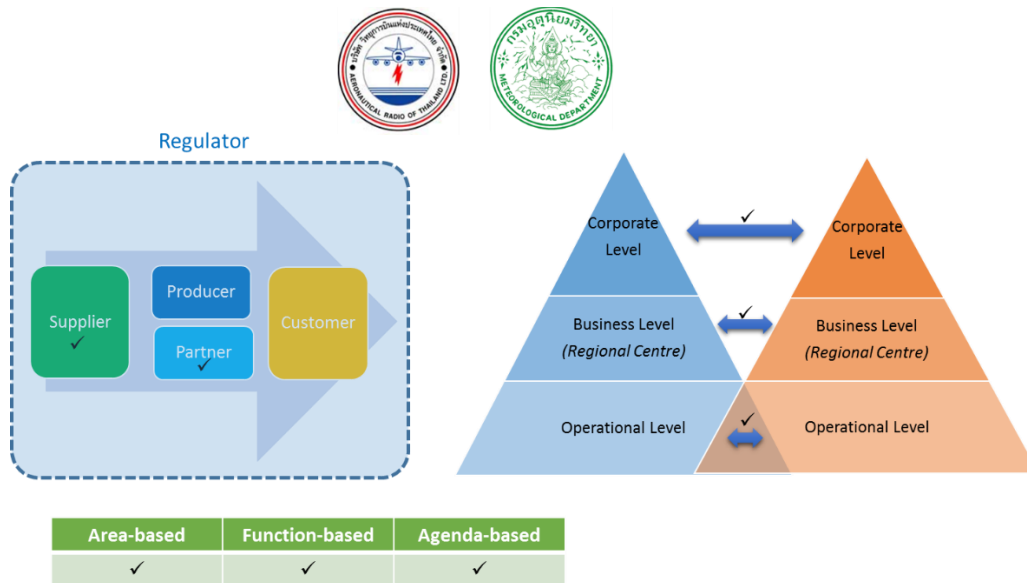
และสำหรับการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา ที่ปรึกษาแบ่งการวิเคราะห์และสรุปผลตามประเด็นศึกษาทั้ง 5 ประเด็น และได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาให้กับบพท.ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อให้ทั้งสององค์กรสามารถพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจได้

3.1 สรุปสาระสำคัญจากการสำรวจ: กรมอุตุนิยมวิทยา (อต.)

ในการดำเนินการสำรวจโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริการระดับสูงของกรมอุตุนิยมวิทยา มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 3 ท่าน ที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่ อธิบดี รองอธิบดีฝ่ายปฏิบัติการ และรองอธิบดีฝ่ายบริหาร ซึ่งมีผลสรุปการสำรวจดังต่อไปนี้

3.1.1 ความสำคัญและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของ บวท. กับ อต.

กรมอุตุนิยมวิทยา ซึ่งมีภารกิจในการให้บริการข้อมูลอุตุนิยมวิทยาการบิน มีภารกิจเกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจการให้บริการจราจรทางอากาศและบริการข่าวสารการบิน ของ บวท. เพื่อให้เกิด **ความปลอดภัย** และสามารถวางแผนได้ในการปฏิบัติการบินของอากาศยาน โดยคุณค่าที่นำส่งจากการดำเนินงานของ อต. คือ ข้อมูลข่าวอากาศที่เป็นปัจจุบันและการพยากรณ์ที่มีความแม่นยำ ดังนั้นลักษณะความสัมพันธ์ในห่วงโซ่คุณค่าของ อต. จึงเป็นทั้ง **ผู้นำส่งปัจจัยในการดำเนินการ (Supplier)** ได้แก่ ข้อมูล/ข่าวอากาศ และเป็น **คู่ความร่วมมือ (Partner)** ในการร่วมนำส่งบริการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบินให้กับผู้ใช้บริการ จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งสองอย่างใกล้ชิด ซึ่งคุณภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ อต. จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ บวท.



รูปที่ 3.1-1 รูปแบบความสัมพันธ์ตามห่วงโซ่คุณค่าการให้บริการ และตามโครงสร้างองค์กร ระหว่าง บวท. กับ อต.

และเมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้างองค์กร อต. และ บวท. มีความสัมพันธ์กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- **Corporate Level** มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงจากกิจกรรมด้านการวางแผนและจัดทำงบประมาณที่มีความเกี่ยวข้องกันในการกิจการสนับสนุนการพัฒนาท่าอากาศยานแห่งใหม่ และการขยาย/ปรับปรุงท่าอากาศยานเดิมที่ต้องมีความเกี่ยวข้องในการดำเนินการร่วมกัน
- **Business Level** สำหรับ อต. มีการกำหนดศูนย์อุตุนิยมวิทยาประจำภูมิภาคทั่วประเทศรวม 5 ภาค ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับการจัดโครงสร้างหน่วยงานในรูปแบบศูนย์ภูมิภาคของ บวท. โดยมีภารกิจการให้บริการด้านอุตุนิยมวิทยาการบิน ณ ท่าอากาศยานพาณิชย์ทั่วประเทศ กำหนดให้มี

การกระจายอำนาจการบริหารในระดับภูมิภาคให้กับศูนย์ภูมิภาค ทั้งในการจัดอัตรากำลังเพื่อหมุนเวียนการปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยานในสังกัด รวมถึงกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่

- **Operational Level** คือความสัมพันธ์ในระดับการดำเนินงานทั้งในส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับงานด้านนโยบายและแผน และการดำเนินงานในส่วนภูมิภาคที่เกี่ยวข้องการรับ-ส่ง แลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญด้านข่าวสารการบินและข่าวอากาศการบินระหว่างบุคลากรของ บวท. และ อต. ทั้งโดยดำเนินการผ่านระบบ และ/หรือผ่านบุคคลโดยช่องทางการสื่อสารที่มี

และสำหรับความสัมพันธ์ตามมิติการดำเนินงาน ระหว่าง อต. และ บวท. มีความสัมพันธ์ทั้ง 3 มิติ ได้แก่

- **Area-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงพื้นที่ของการปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยานพาณิชย์ต่างๆทั่วประเทศ ซึ่ง อต. มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้พื้นที่ของหอบังคับการบิน ของ บวท. และ/หรือพื้นที่ของท่าอากาศยาน ในตำแหน่งที่นักอุตุนิยมวิทยาการบินสามารถตรวจสอบสภาพอากาศในบริเวณโดยรอบโดยเฉพาะบริเวณทางวิ่งได้อย่างชัดเจน
- **Function-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงหน้าที่ ซึ่ง อต. อละ บวท. มีความสัมพันธ์ในหน้าที่ 2 ส่วนหลัก ได้แก่ หน้าที่ด้านการให้บริการข่าวสารการบินและข่าวอากาศ และหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากร
- **Agenda-based** คือ มิติการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล ได้แก่ การแก้ปัญหาด้านความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งการปรับปรุง/พัฒนาวิธีปฏิบัติในการให้บริการ ระบบการทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์ สมรรถนะการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติของบุคลากร

โดย อต. ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานในการให้บริการอุตุนิยมวิทยาการบิน โดยมีแผนงานและการดำเนินงานในด้านต่างๆต่อไปนี้

- การพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบการวิเคราะห์ เพื่อให้บริการข้อมูลได้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน แม่นยำ(พยากรณ์) มากยิ่งขึ้น
- การเพิ่มจำนวนบุคลากรในตำแหน่งนักอุตุนิยมวิทยาการบิน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ประจำ ณ ท่าอากาศยานพาณิชย์ ทั่วประเทศ
- การพัฒนาหลักสูตร และผู้สอน และจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของ อต. และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง และ
- การพัฒนาวางแผนงบประมาณที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.1.2 ปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง อต. และ บวท.

สำหรับปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง อต. และ บวท. มีทั้งประเด็นที่มาจากกิจกรรมระดับองค์กร(นโยบาย) และระดับการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

- ปัญหาด้านการวางแผนงบประมาณของ อต. ไม่สอดคล้องกับแผนงานพัฒนาท่าอากาศยานของ คค. (ต้องวางแผนงบประมาณล่วงหน้า 2 ปีเพื่อจัดซื้อ/ดำเนินการสิ่งที่ต้องการ)
- ปัญหาเครื่องมือ อุปกรณ์เก่าต้องการการบำรุงรักษาเพิ่มขึ้น และไม่ทันสมัย ชีตความสามารถจำกัด
- ปัญหาการบูรณาการการแผนงานระหว่างหน่วยงาน (รวมถึงการออกแบบ เตรียมพื้นที่ การก่อสร้าง) เดิมอยู่กระทรวงเดียวกันมีความคล่องตัวและบูรณาการได้ดีกว่า
- ปัญหาข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถึงกัน/ล่าช้า เช่น การจัดตั้งท่าอากาศยานใหม่ หรือการพัฒนา/ขยายท่าอากาศยาน เพื่อการวางแผนงบประมาณ หรือในระดับปฏิบัติงานที่ข้อมูลที่ ATCO ได้รับรายงานจากนักบิน อาจถ่ายทอดสู่ จนท. อุตุนิยมวิทยาการบินได้อย่างจำกัด (โดยเฉพาะในอดีต) ทำให้การจัดทำ Local Routine Report และ Special Report อาจไม่ครอบคลุมข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน และ เป็นปัจจุบันโดยสมบูรณ์
- ปัญหาการเข้าใช้พื้นที่สำนักงานของ จนท. อต. (ปัญหาระดับบุคคล) ที่อาจมีข้อติดขัด เนื่องจากในพื้นที่ปฏิบัติงานที่หลายท่าอากาศยาน อต. ต้องใช้พื้นที่บริเวณ/ภายในหอบังคับการบินของ บวท.
- ปัญหาจากต้นสังกัดกระทรวงของ อต. และ บวท. ที่ไม่ได้สังกัดกระทรวงเดียวกัน อาจมีความแตกต่างด้านขั้นตอนการพิจารณาและดำเนินงาน ทำให้เกิดความล่าช้า
- ปัญหาท่าอากาศยานเอกชนบางแห่งที่ยังขาดอุปกรณ์ที่จำเป็นด้านอุตุนิยมวิทยาการบิน เช่น AWOS ซึ่งเอกชนยังไม่ลงทุนจัดซื้อและติดตั้ง (อต. ไม่สามารถจัดซื้อให้กับท่าอากาศยานเอกชนได้) จึงทำให้การบริการชาวอากาศด้านการบินยังขาดความสมบูรณ์
- ปัญหาการบำรุงรักษาท่าอากาศยาน เช่น การตัดหญ้า บางครั้งทำให้เกิดความเสียหายกับสายสัญญาณ/สายไฟฟ้าของเครื่องมืออุปกรณ์

3.1.3 โอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง อต. และ บวท. และความคาดหวังของ อต. ที่มีต่อการพัฒนา บวท.

จากผลการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของ อต. สามารถสรุปโอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง อต. และ บวท. และความคาดหวังของ อต. ที่มีต่อการพัฒนา บวท. ได้ในหลายประเด็น ดังนี้

- การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ควรมีทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่ทางการ โดยเฉพาะในกรณีที่มีปัญหา/ข้อขัดข้อง ควรหารืออย่างไม่เป็นทางการก่อน แล้วจึงออกหนังสือที่เป็นทางการ เพื่อลดความซับซ้อนของขั้นตอนการปฏิบัติทางราชการที่อาจทำให้เกิดความล่าช้าโดยไม่จำเป็น
- การสัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน ควรจัดให้มีเป็นประจำปีละ 1-2 ครั้ง เพื่อให้บุคลากรที่ต้องทำงานร่วมกันทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานและแนวทางการเปลี่ยนแปลง/พัฒนางานที่สำคัญของทั้งสองหน่วยงาน
- การเอื้อเฟื้อเครื่องมือ สถานที่ (สถานที่ทำงานและที่พัก) เป็นครั้งคราว เนื่องจาก อต. มีข้อจำกัดจากระบบราชการ เพื่อให้การแก้ปัญหา/การพัฒนางานสามารถลุล่วงไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

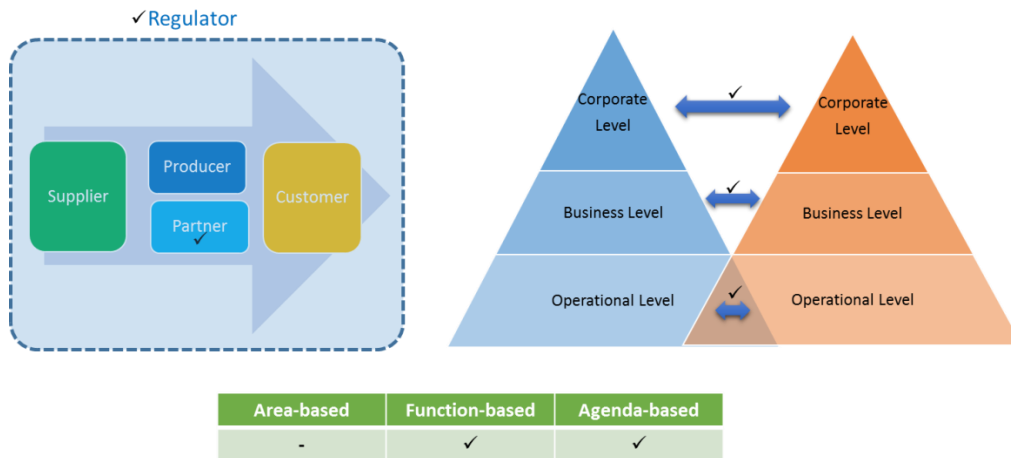
- ควรจัดให้มีคณะกรรมการร่วม ในการวางแผนพัฒนาท่าอากาศยานพาณิชย์ของประเทศ โดยประกอบด้วยภาคส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องทั้งหมด(รวมทั้ง อด.) เพื่อให้การกำหนดแผนงานและแผนงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องสนับสนุนการพัฒนาท่าอากาศยานสามารถดำเนินงานได้อย่างบูรณาการ
- ในการจัดซื้ออุปกรณ์ที่สำคัญด้านอุตุนิยมวิทยาการบินของ อด. ควรให้ บวท. ร่วมกำหนดความต้องการที่สำคัญ (การกำหนดคุณสมบัติของอุปกรณ์ ในขั้นตอนการร่าง TOR)
- ทั้งสองหน่วยงาน ควรมีความร่วมมือในการจัดการฝึกอบรมในบางหลักสูตรร่วมกัน ทั้งในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนวิทยากร และการผู้เข้าอบรม
- กิจกรรมสานสัมพันธ์ที่ควรจัดให้มีทั้งที่ท่าอากาศยานแต่ละแห่ง และในส่วนกลาง ทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร (กิจกรรมเชิงสังคม)
- การพูดคุย ทหารือ เพื่อแก้ปัญหา ก่อนออกหนังสือเป็นทางการ

3.2 สรุปสาระสำคัญจากการสำรวจ: สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)

ในการดำเนินการสำรวจโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 1 ท่าน ที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ซึ่งมีผลสรุปการสำรวจดังต่อไปนี้

3.2.1 ความสำคัญและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานของ กพท. กับ บวท.

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ซึ่งมีภารกิจในการเป็นหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบิน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล (บวท.) เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน และเป็นหน่วยงานให้บริการข่าวสารการบิน เพื่อให้ผู้การปฏิบัติการบินเกิดความปลอดภัยและสามารถวางแผนได้ในการปฏิบัติการบินของอากาศยาน โดยคุณค่าที่นำส่งจากการดำเนินงานของ กพท. คือ การกำกับดูแลที่ทำให้ความปลอดภัย และประสิทธิภาพของระบบการบินในประเทศไทย และข่าวสารการบินที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และครบถ้วน ดังนั้นลักษณะความสัมพันธ์ในห่วงโซ่คุณค่าของ บวท. จึงเป็นทั้งผู้กำกับดูแล (Regulator) และเป็นคู่ความร่วมมือ (Partner) ในการร่วมนำส่งบริการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบินให้กับผู้ใช้บริการ จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งสองอย่างใกล้ชิด ซึ่งคุณภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ กพท. จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ บวท.



รูปที่ 3.2-1 รูปแบบความสัมพันธ์ตามห่วงโซ่คุณค่าการให้บริการ และตามโครงสร้างองค์กร ระหว่าง บพท. กับ กพท.

และเมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้างองค์กร กพท. และ บพท. มีความสัมพันธ์กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- **Corporate Level** มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงจากกิจกรรมด้านการกำหนดนโยบายวางแผนและจัดทำงบประมาณที่มีความเกี่ยวข้องกันในภารกิจดำเนินงานและการพัฒนาระบบการบินพลเรือนของประเทศ ที่ต้องมีความเกี่ยวข้องในการดำเนินการร่วมกันในบทบาทหน่วยงานภาครัฐที่สังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจสำคัญในการร่วมดำเนินงานและพัฒนาระบบการบินพลเรือนของประเทศ
- **Business Level** สำหรับ กพท. มีกลุ่มภารกิจหลักตามหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ทั้งที่เป็นหน่วยงานด้านการกำกับดูแล หน่วยงานด้านแผนงาน หน่วยงานด้านการให้บริการ(ข่าวสารการบิน) และหน่วยงานด้านการส่งเสริม ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับแต่ละหน่วยธุรกิจของ บพท. ตามภารกิจที่เกี่ยวข้องกัน
- **Operational Level** คือ ความสัมพันธ์ในระดับการดำเนินงานทั้งในส่วนภารกิจด้านการกำกับดูแลที่มีความสัมพันธ์กับ บพท. ในฐานะหน่วยงานที่ถูกกำกับดูแลโดยฝ่ายมาตรฐานการเดินอากาศ และฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และภารกิจด้านการให้บริการข่าวสารการบินโดยฝ่ายบริการข่าวสารการบินที่ต้องทำงานร่วมกับ บพท.

และสำหรับความสัมพันธ์ตามมิติการดำเนินงาน ระหว่าง กพท. และ บพท. มีความสัมพันธ์ใน 2 มิติ ได้แก่

- **Function-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงหน้าที่ ซึ่ง กพท. และ บพท. มีความสัมพันธ์ในหน้าที่ 2 ส่วนหลัก ได้แก่ หน้าที่ด้านการกำกับดูแล และหน้าที่ให้บริการข่าวสารการบิน
- **Agenda-based** คือ มิติการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาด้านความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศ รวมถึงการพัฒนาระบบการบินพลเรือนของประเทศ

โดย กพท. ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานในการให้บริการ อนุสัญญามหาวิทยาลัยการบิน โดยมีแผนงานและการดำเนินงานในด้านต่างๆต่อไปนี้

- การพัฒนาการทำงานร่วมกัน โดยให้หน่วยงาน (บวท.) ถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge) ให้กับ กพท.
- การพัฒนาบุคลากรของ บวท. ให้มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องเฉพาะทาง (Technical Knowledge) ดียิ่งขึ้น โดยได้รับการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนจากหน่วยปฏิบัติที่มีความชำนาญ/เชี่ยวชาญ
- มีการจัดโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการคิดและขับเคลื่อนงานเชิงการวิจัยและงานพัฒนาของ องค์กร กพท. ที่ชัดเจน เพื่อช่วยแก้ปัญหาและพัฒนาให้กับผู้ปฏิบัติงานประจำในบทบาทการ กักกันดูแล

3.2.2 ปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง กพท. และ บวท.

สำหรับปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง กพท. และ บวท. มีประเด็นที่มาจาก กิจกรรมระดับการดำเนินงานเท่านั้น คือ มีข้อติดขัดในระดับการปฏิบัติงานบ้างในอดีต

3.2.3 โอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง กพท. และ บวท. และความคาดหวังของ กพท. ที่มีต่อการพัฒนา บวท.

จากผลการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของ อต. สามารถสรุปโอกาสในการ พัฒนาการการทำงานร่วมกันระหว่าง อต. และ บวท. และความคาดหวังของ อต. ที่มีต่อการพัฒนา บวท. ได้ใน หลายประเด็น ดังนี้

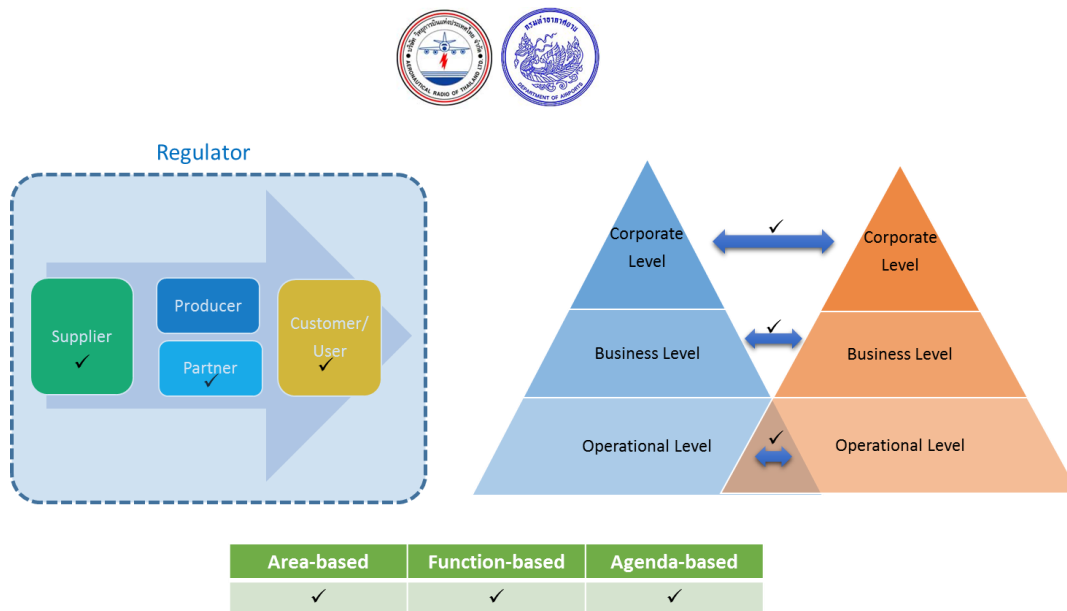
- การพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการเป็นประจำ ในระดับผู้บริหาร (อาจทุกๆ 2 เดือน)
- การกำหนดทำที่ บทบาท และแนวทางการเจรจาในเวทีสากลขององค์กรการบินพลเรือนระหว่าง ประเทศ (ICAO) ที่มาจากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดของ กพท. กับหน่วยงานในการกำกับ ดูแล เช่น บวท. เพื่อให้สอดคล้องกับโอกาส ข้อจำกัด บริบทด้านการบินพลเรือนของประเทศ
- การแลกเปลี่ยน แบ่งปันข้อมูล ข่าวสารที่สำคัญ ของหน่วยปฏิบัติ กับ กพท. เพื่อให้ กพท. และ หน่วยงานด้านนโยบายสามารถกำหนดแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการ/ ทิศทางพัฒนา/ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับหน่วยปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้การขับเคลื่อนในภาพรวม ของระบบการบินพลเรือนของประเทศ ทั้งเชิงรุก และเชิงตั้งรับ เป็นไปอย่าง

3.3 สรุปสาระสำคัญจากการสำรวจ: กรมท่าอากาศยาน (ทย.)

ในการดำเนินการสำรวจโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริการระดับสูงของกรมท่าอากาศยาน มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 2 ท่าน ที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่ อธิปตี และรองอธิบดีกรมท่าอากาศยาน ซึ่งมีผลสรุปการสำรวจดังต่อไปนี้

3.3.1 ความสำคัญและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานของ ทย. กับ บวท.

กรมท่าอากาศยาน ซึ่งมีภารกิจในการเป็นหน่วยงานพัฒนาและให้บริการท่าอากาศยานพาณิชย์ จำนวน 28 แห่ง แก่ผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการการขนส่งทางอากาศ เพื่อให้กิจกรรมการขนส่งทางอากาศบรรลุผลตามเป้าหมายอย่าง **ความปลอดภัย มีคุณภาพอย่างคุ้มค่า และตรงเวลา** โดยคุณค่าที่นำเสนอจากการดำเนินงานของ ทย. คือ **แผนงานการพัฒนาที่ชัดเจนและทันต่อความต้องการและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การดำเนินงาน/ให้บริการโครงสร้างพื้นฐาน** พื้นที่ ระบบอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ **ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ** ดังนั้นลักษณะความสัมพันธ์ในห่วงโซ่คุณค่าของ บวท. จึงเป็นทั้ง **ผู้นำส่งปัจจัยการดำเนินงาน (Supplier)** ในการให้บริการ/พัฒนาพื้นที่ ระบบสาธารณูปโภค ข้อมูลและข่าวสารที่สำคัญในการให้บริการจราจรทางอากาศของ บวท. เป็น **คู่ความร่วมมือ (Partner)** ในการร่วมนำส่งบริการที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบินให้กับผู้ให้บริการการขนส่งทางอากาศ (Carrier) และผู้ปฏิบัติการบิน รวมถึงเป็น **ผู้ใช้ผลผลิต (User)** ได้แก่ ข้อมูล/ข่าวสารที่สำคัญจาก บวท. เพื่อให้บริการแก่ผู้ให้บริการการขนส่งทางอากาศ (Carrier) และผู้ปฏิบัติการบิน จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งสองอย่างใกล้ชิด ซึ่งคุณภาพโครงสร้างพื้นฐานและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ ทย. จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ บวท.



รูปที่ 3.3-1 รูปแบบความสัมพันธ์ตามห่วงโซ่คุณค่าการให้บริการ และตามโครงสร้างองค์กร ระหว่าง บวท. กับ ทย.

และเมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้างองค์กร ทย. และ บวท. มีความสัมพันธ์กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- **Corporate Level** มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงจากกิจกรรมด้านการกำหนดนโยบาย วางแผนและจัดทำงบประมาณที่มีความเกี่ยวข้องกันในภารกิจการทำงานและการพัฒนาท่า

อากาศยานของประเทศ ที่ต้องมีความเกี่ยวข้องในการดำเนินการร่วมกันในบทบาทหน่วยงาน ภาครัฐที่สังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจสำคัญในการร่วมดำเนินงานและพัฒนาขีดความสามารถของระบบการบินพลเรือนของประเทศ

- **Business Level** สำหรับ ทย. มีกลุ่มภารกิจหลักตามหน่วยธุรกิจ (Business Unit) คือ ทำอากาศยานในความดูแลทั้ง 28 แห่งทั่วประเทศ ซึ่งแต่ละแห่งมีความสัมพันธ์กับแต่ละ หอบังคับการบิน ณ ทำอากาศยานนั้นๆ และศูนย์ควบคุมการบินในภูมิภาคทั้ง 8 แห่ง ของ บวท. ที่ดูแลและบริหารงานการให้บริการ ณ ทำอากาศยาน ของ ทย. ตามภารกิจที่เกี่ยวข้องกัน
- **Operational Level** คือ ความสัมพันธ์ในระดับการดำเนินงานทั้งในส่วนภารกิจด้านการนำส่ง ปัจจัยในการดำเนินงาน ด้านการเป็นผู้ใช้ผลผลิต และด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ ที่มีความสัมพันธ์กับ บวท.

และสำหรับความสัมพันธ์ตามมิติการดำเนินงาน ระหว่าง ทย. และ บวท. มีความสัมพันธ์ทั้ง 3 มิติ ได้แก่

- **Area-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงพื้นที่ของการปฏิบัติงาน ณ ทำอากาศยานพาณิชย์ ต่างๆทั่วประเทศของ ทย. ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ บวท. ต้องใช้พื้นที่ของ ทย. เพื่อจัดให้มี หอบังคับการบิน และเครื่องช่วยการเดินอากาศของ บวท. รวมถึงการใช้โครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภคอื่นๆ รวมถึงภารกิจด้านการทำความเข้าใจและการดำเนินงานกับภาคสังคม/ชุมชนในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย เช่น กรณีการจุดบั้งไฟ-โคมลอย เป็นต้น
- **Function-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงหน้าที่ ซึ่ง ทย. และ บวท. มีความสัมพันธ์ในหน้าที่ 3 ส่วนหลักที่ได้สรุปข้างต้น ได้แก่ หน้าที่ด้านการนำส่งปัจจัยในการดำเนินงาน หน้าที่ด้านการเป็นผู้ใช้ผลผลิต และหน้าที่ด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ
- **Agenda-based** คือ มิติการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาเร่งด่วนด้านความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศ รวมถึงการพัฒนาการบินพลเรือนของประเทศ

โดย ทย. ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาหน่วยงาน โดยมีแผนงานและการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- การพัฒนารูปแบบทางเลือกในการบริหารทำอากาศยาน เช่น โครงการนำร่อง ในส่วนของทำอากาศยานอุดรธานีที่ให้ทาง ปตท. เข้าไปบริหารพื้นที่ภายในอาคารผู้โดยสารและพื้นที่โดยรอบ เช่น ที่จอดรถ หรือการให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทำอากาศยานกระบี่ในลักษณะ Public-Private Partnership (PPP)
- การพัฒนาด้านการถ่ายทอด สื่อสารแผนงานที่สำคัญของ ทย. ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องๆ

3.3.2 ปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง ทย. และ บวท.

สำหรับปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง ทย. และ บวท. มีทั้งประเด็นที่มาจากกิจกรรมระดับองค์กร(นโยบาย) และระดับการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

- มีข้อติดขัดในระดับการปฏิบัติงานของท่าอากาศยานอยู่บ้าง
- การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูล/ข่าวสารที่สำคัญ การประสานงานโดยเฉพาะเพื่อการวางแผน และงบประมาณ เช่น แผนการพัฒนาท่าฯ ของ ทย. ที่อาจจำเป็นต้องมีการรื้อถอนอุปกรณ์ / สิ่งปลูกสร้างของ บวท. ก็อาจทำให้การดำเนินงานต้องล่าช้า

3.3.3 โอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง ทย. และ บวท. และความคาดหวังของ ทย. ที่มีต่อการพัฒนา บวท.

จากผลการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของ ทย. สามารถสรุปโอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง ทย. และ บวท. และความคาดหวังของ ทย. ที่มีต่อการพัฒนา บวท. ได้ในหลายประเด็น ดังนี้

- การพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญในระดับผู้บริหารให้มากขึ้น
- การประสานงานในเรื่องแผนงานที่สำคัญของ ทย. ที่ส่งผลต่อ บวท. เพื่อให้ บวท. สามารถปรับแผนงานได้สอดคล้องกับแผนงานของ ทย. ทำให้ในภาพรวมสามารถดำเนินงานได้ตามกำหนดเป้าหมายทั้งสองหน่วยงาน

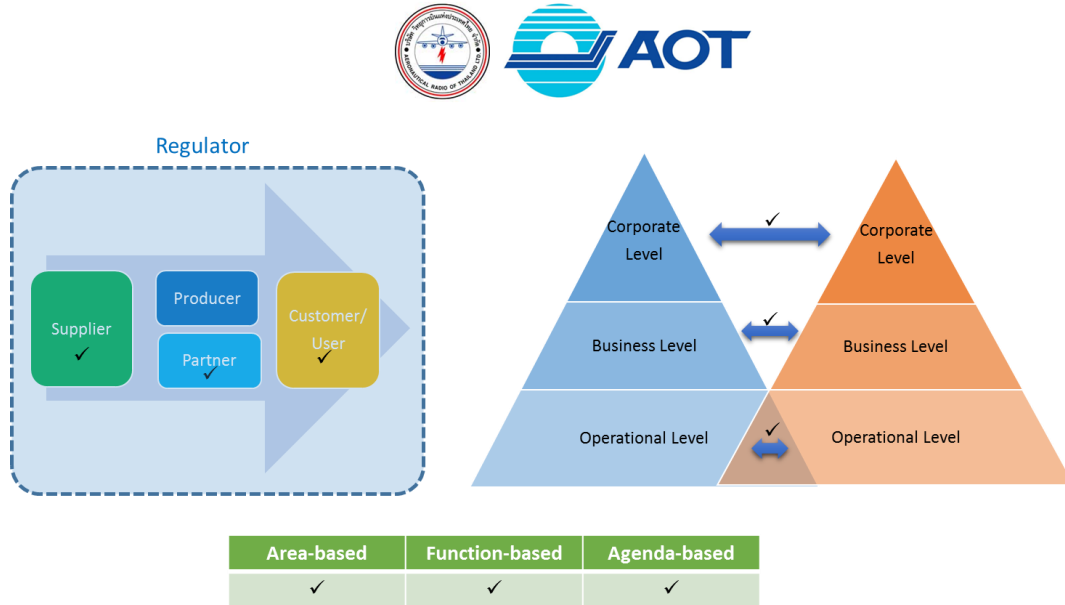
3.4 สรุปสาระสำคัญจากการสำรวจ: บมจ. ท่าอากาศยานไทย (ทอท.)

ในการดำเนินการสำรวจโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของกรมท่าอากาศยาน มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 5 ท่าน ที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง และผู้แทนผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิระดับผู้อำนวยการฝ่าย 2 ท่าน ซึ่งมีผลสรุปการสำรวจดังต่อไปนี้

3.4.1 ความสำคัญและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานของ ทอท. กับ บวท.

บมจ. ท่าอากาศยานไทย ซึ่งมีภารกิจในการเป็นหน่วยงานพัฒนาและให้บริการท่าอากาศยานพาณิชย์หลักของประเทศจำนวน 6 แห่ง แก่ผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการการขนส่งทางอากาศ เพื่อให้กิจกรรมการขนส่งทางอากาศบรรลุผลตามเป้าหมายอย่าง **ความปลอดภัย มีคุณภาพอย่างคุ้มค่า และตรงเวลา** โดยคุณค่าที่นำส่งจากการดำเนินงานของ ทอท. คือ **แผนงานการพัฒนาที่ชัดเจนและทันต่อความต้องการและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การดำเนินงานให้บริการโครงสร้างพื้นฐาน พื้นที่ ระบบอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ** ดังนั้นลักษณะความสัมพันธ์ในห่วงโซ่คุณค่าของ บวท. จึงเป็นทั้ง **ผู้นำส่งปัจจัยการดำเนินงาน (Supplier)** ในการให้บริการ/พัฒนาพื้นที่ ระบบสาธารณูปโภค ข้อมูลและข่าวสารที่สำคัญในการให้บริการจราจรทางอากาศของ บวท. เป็น **คู่ความร่วมมือ (Partner)** ในการร่วมนำส่งบริการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบินให้กับผู้ให้บริการการขนส่งทางอากาศ (Carrier) และผู้ปฏิบัติการบิน รวมถึงเป็น **ผู้ใช้บริการและผลผลิต (Customer and User)** ได้แก่ บริการวิทยุสื่อสาร (Trunked Radio) และข้อมูล/ข่าวสารที่สำคัญจาก บวท. เพื่อให้บริการแก่ผู้ให้บริการการขนส่งทางอากาศ (Carrier) และผู้

ปฏิบัติการบิน จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งสองอย่างใกล้ชิด ซึ่งคุณภาพโครงสร้างพื้นฐานและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ ทอท. จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ บวท.



รูปที่ 3.4-1 รูปแบบความสัมพันธ์ตามห่วงโซ่คุณค่าการให้บริการ และตามโครงสร้างองค์กร ระหว่าง บวท. กับ ทอท.

และเมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้างองค์กร ทอท. และ บวท. มีความสัมพันธ์กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- **Corporate Level** มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงจากกิจกรรมด้านการกำหนดนโยบายวางแผนและจัดทำงบประมาณที่มีความเกี่ยวข้องกันในภารกิจดำเนินงานและการพัฒนาท่าอากาศยานหลักของประเทศ ที่ต้องมีความเกี่ยวข้องในการดำเนินการร่วมกันในบทบาทหน่วยงานภาครัฐที่สังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจสำคัญในการร่วมดำเนินงานและพัฒนากาบินพลเรือนของประเทศ
- **Business Level** สำหรับ ทอท. มีกลุ่มภารกิจหลักตามหน่วยธุรกิจ (Business Unit) คือ ท่าอากาศยานในความดูแลทั้ง 6 แห่งทั่วประเทศ ซึ่งแต่ละแห่งมีความสัมพันธ์กับแต่ละหอบังคับการบิน ณ ท่าอากาศยานนั้นๆ และศูนย์ควบคุมการบินในภูมิภาคทั้ง 8 แห่ง ของ บวท. ที่ดูแลและบริหารงานการให้บริการ ณ ท่าอากาศยาน ของ ทอท. ตามภารกิจที่เกี่ยวข้องกัน
- **Operational Level** คือ ความสัมพันธ์ในระดับการดำเนินงานทั้งในส่วนภารกิจด้านการนำส่งปัจจัยในการดำเนินงาน ด้านการเป็นผู้ใช้ผลผลิตและผู้ให้บริการ และด้านการเป็นคู่ความร่วมมือที่มีความสัมพันธ์กับ บวท.

และสำหรับความสัมพันธ์ตามมิติการดำเนินงาน ระหว่าง ทอท. และ บวท. มีความสัมพันธ์ทั้ง 3 มิติ ได้แก่

- **Area-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงพื้นที่ของการปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยานพาณิชย์ทั้ง 6 แห่งของ ทอท. ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ บวท. ต้องใช้พื้นที่ของ ทอท. เพื่อจัดให้มีหอบังคับการบิน และเครื่องช่วยการเดินอากาศของ บวท. รวมถึงการใช้โครงสร้างพื้นฐานและ

ระบบสาธารณูปโภคอื่นๆ รวมถึงภารกิจด้านการทำความเข้าใจและการดำเนินงานกับภาคสังคม/ชุมชนในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย เช่น กรณีการจุดบั้งไฟ-คอมลอย เป็นต้น

- **Function-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงหน้าที่ ซึ่ง ทอท. และ บวท. มีความสัมพันธ์ในหน้าที่ 3 ส่วนหลักที่ได้สรุปข้างต้น ได้แก่ หน้าที่ด้านการนำส่งปัจจัยในการดำเนินงาน หน้าที่ด้านการเป็นผู้ใช้ผลผลิต/ผู้ใช้บริการ และหน้าที่ด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ
- **Agenda-based** คือ มิติการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาเร่งด่วนด้านความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศ รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถของระบบการบินพลเรือนของประเทศ

โดย ทอท. ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาหน่วยงาน โดยมีแผนงานและการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- การพัฒนาท่าอากาศยานให้ตอบสนองต่อความต้องการและตำแหน่งทางกลยุทธ์ที่แตกต่างของท่าอากาศยานแต่ละแห่ง
- ท่าอากาศยานภูมิภาคจะถูกพัฒนาให้รองรับเที่ยวบินแบบ point-to-point มากขึ้น
- ท่าอากาศยานศูนย์กลางเช่นสุวรรณภูมิและดินเมือง ถูกแรงกดดันจากชาติพัฒนาแล้วให้พัฒนามาตรฐาน (รวมถึงเครื่องมือ/อุปกรณ์)ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย
- ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับ Stakeholder มากขึ้น
- พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้บริการมากยิ่งขึ้น
- ใช้แผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยานเป็นตัวเชื่อมข้อมูลที่สำคัญในการวางแผนพัฒนากับ Stakeholder ที่เกี่ยวข้อง

3.4.2 ปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง ทอท. และ บวท.

สำหรับปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง ทอท. และ บวท. มีทั้งประเด็นที่มาจากกิจกรรมระดับองค์กร(นโยบาย) และระดับการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

- มีข้อติดขัดในระดับการปฏิบัติงานของท่าอากาศยานอยู่บ้าง
- ความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระดับบุคคลค่อนข้างมาก
- ผู้บริหารของ ทอท. เอง บางส่วนอาจยังมีความรู้เฉพาะด้านการบินที่จำกัด ในการสื่อสาร/ทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นด้านการบินรวมถึง บวท. จึงอาจมีปัญหาบ้าง (กำลังพัฒนาหลักสูตรฯ)
- ทอท. อยู่ภายใต้กติกาของหลายหน่วยงาน เช่น กสท. จึงอาจมีความคล่องตัวน้อยกว่า บวท. หรือในบางประเด็นไม่สามารถปฏิบัติกับ บวท. ได้เหมือนในอดีต จึงอาจทำให้เกิดปัญหา/ความขัดข้องกับ บวท. บ้าง

3.4.3 โอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง ทอท. และ บวท. และความคาดหวังของ ทอท. ที่มีต่อการพัฒนา บวท.

จากผลการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของ ทอท. สามารถสรุปโอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง ทอท. และ บวท. และความคาดหวังของ ทอท. ที่มีต่อการพัฒนา บวท. ได้ในหลายประเด็น ดังนี้

- การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะจากปัญหาของช่วงห่างของวัยของบุคลากรที่กลุ่มบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงกำลังจะเกษียณอายุ การพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้เกิดความต่อเนื่องจึงจำเป็นอย่างยิ่ง (ทั้งสำหรับ ทอท. และ บวท.)
- ควรจัดให้มีการแบ่งปัน/แลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ๆระหว่างหน่วยงาน
- อยากเห็นการรักษามาตรฐานการให้บริการของ บวท. ในระดับสูง และจัดการกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของสายการบินได้
- อยากเห็นการทำงานเชิงนโยบายร่วมกันเพื่อให้เกิดการจัดระบบการใช้และบริหารห้วงอากาศให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- จัดให้มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะที่ท่าอากาศยาน
- การพัฒนาของทั้งสองหน่วยงานควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน

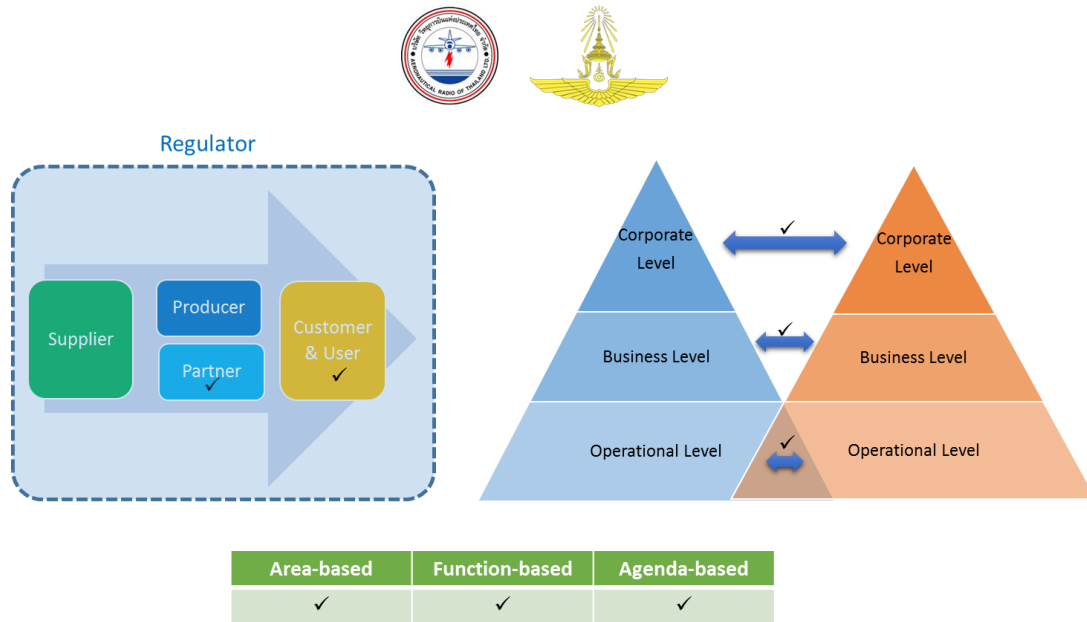
3.5 สรุปสาระสำคัญจากการสำรวจ: กองทัพอากาศ (ทอ.)

ในการดำเนินการสำรวจโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศ มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 4 ท่าน ที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ผู้บัญชาการกองทัพอากาศ เสนาธิการทหารอากาศ ผู้บัญชาการกรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ และเจ้ากรมยุทธการทหารอากาศ ซึ่งมีผลสรุปการสำรวจดังต่อไปนี้

3.5.1 ความสำคัญและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานของ ทอ. กับ บวท.

กองทัพอากาศ ซึ่งมีภารกิจในการเป็นหน่วยงานทางทหารที่ใช้อากาศยานในการปฏิบัติการกิจ เพื่อรักษาอธิปไตยและป้องกันประเทศ โดยคุณค่าที่นำส่งจากการดำเนินงานของ ทอ. คือ **ขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ** (การใช้ห้วงอากาศร่วมกัน) และการค้นหาและช่วย และลักษณะความสัมพันธ์ในห่วงโซ่คุณค่าของ บวท. นั้น ทอ. เป็นทั้ง**ผู้ใช้บริการและผลผลิต (Customer and User)** ในฐานะที่เป็นหน่วยปฏิบัติการทางอากาศ และต้องใช้บริการจราจรทางอากาศ รวมถึงและข้อมูล/ข่าวสารที่สำคัญจาก บวท. เพื่อการปฏิบัติการบิน และใช้ผลผลิตในส่วนของข้อมูลแผนการบินเพื่อการดำเนินการด้านความมั่นคงทางอากาศ ในกรณีปกป้องน่านฟ้าจากการถูกล้ำน่านฟ้าและ/หรืออากาศยานไม่ระบุอัตลักษณ์ และเป็น**คู่ความร่วมมือ (Partner)** ในการร่วมนำส่งความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย และการค้นหาและช่วยเหลืออากาศยานประสบอุบัติเหตุ รวมถึงกิจกรรมการฝึกอบรบ โดยเฉพาะการกำหนดพื้นที่การใช้ห้วงอากาศ (Air Space) จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งสองอย่างใกล้ชิด ซึ่งขีด

ความสามารถในการดำเนินงานของ ทอ. จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ บวท.



รูปที่ 3.5-1 รูปแบบความสัมพันธ์ตามห่วงโซ่คุณค่าการให้บริการ และตามโครงสร้างองค์กร ระหว่าง บวท. กับ ทอ.

และเมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้างองค์กร ทอ. และ บวท. มีความสัมพันธ์กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- **Corporate Level** มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงจากกิจกรรมด้านการกำหนดนโยบายวางแผนและจัดทำงบประมาณที่มีความเกี่ยวข้องกันในภารกิจดำเนินงานและการพัฒนาด้านการรักษาความปลอดภัยและความมั่นคงทางการบิน การใช้พื้นที่ห้วงอากาศ รวมถึงนโยบายและแผนงานด้านการปฏิบัติการบินของ ทอ. ณ ท่าอากาศยานพลเรือน
- **Business Level** สำหรับ ทอ. มีกลุ่มภารกิจหลักตามหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ทั้งในส่วนของกองบินที่ตั้งอยู่ ณ ท่าอากาศยานพลเรือน ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบิน ซึ่งแต่ละแห่งมีความสัมพันธ์กับแต่ละหอบังคับการบิน ณ ท่าอากาศยานนั้นๆ และศูนย์ควบคุมการบินในภูมิภาคทั้ง 8 แห่ง ของ บวท. ที่ดูแลและบริหารงานการให้บริการ ณ ท่าอากาศยานพลเรือนที่เป็นที่ตั้งของกองบิน และกลุ่มภารกิจอื่นๆที่เกี่ยวข้องเช่นภารกิจด้านการป้องกันภัยทางอากาศ
- **Operational Level** คือ ความสัมพันธ์ในระดับการดำเนินงานทั้งในส่วนภารกิจด้านการเป็นผู้ผลิตและผู้ให้บริการ และด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ ที่มีความสัมพันธ์กับ บวท.

และสำหรับความสัมพันธ์ตามมิติการดำเนินงาน ระหว่าง ทอ. และ บวท. มีความสัมพันธ์ทั้ง 3 มิติ ได้แก่

- **Area-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงพื้นที่ของการปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยานพลเรือนที่เป็นที่ตั้งของกองบินต่างๆ รวมถึงการใช้พื้นที่ห้วงอากาศร่วมกัน โดยเฉพาะประเด็นพื้นที่ห้วงอากาศซึ่งในปัจจุบันเริ่มมีความคับคั่งมากขึ้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ บวท. ต้องร่วมทำงานกับ ทอ. อย่างใกล้ชิดในการวางแผนและจัดสรรการใช้พื้นที่ห้วงอากาศ

- **Function-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงหน้าที่ ซึ่ง ทอ. และ บวท. มีความสัมพันธ์ในหน้าที่ 2 ส่วนหลักที่ได้สรุปข้างต้น ได้แก่ หน้าที่ด้านการเป็นผู้ใช้ผลผลิต/ผู้ใช้บริการ และหน้าที่ด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ
- **Agenda-based** คือ มิติการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาเร่งด่วนด้านความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศ รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถของระบบการบินพลเรือนของประเทศ

โดย ทอ. ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาหน่วยงาน โดยมีแผนงานและการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- การพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ มากยิ่งขึ้น เป็นในลักษณะของ Network Centric
- การเพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจ
- การพัฒนาการทำงานเชิงเครือข่ายความร่วมมือการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานให้มากยิ่งขึ้น
- การสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการบินของประเทศ
- การพัฒนาระบบมาตรฐานด้านต่างๆ รวมทั้งด้านใบอนุญาต (Personal Licensing) ที่เป็นสากลของทหารอากาศ

3.5.2 ปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง ทอ. และ บวท.

สำหรับปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง ทอ. และ บวท. มีทั้งประเด็นที่มาจากกิจกรรมระดับองค์กร(นโยบาย) และระดับการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

- มีข้อติดขัดในอดีตในเรื่องความการความต้องการการใช้พื้นที่ห้วงอากาศที่ต่างกัน แต่ในปัจจุบันไม่มีปัญหา
- ในอดีต การปฏิบัติการบินทางทหารอาจไม่ได้รับ Priority เท่าที่ควร
- การพัฒนา/เลือกใช้เทคโนโลยีของทั้งสองหน่วยงานยังไม่มี การประสาน/บูรณาการกัน
- ความไม่ชัดเจนในกลไกการทำงานในเวทีอากาศวิไลเพื่อแก้ไขปัญหา พัฒนาการใช้ห้วงอากาศ

3.5.3 โอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง ทอ. และ บวท. และความคาดหวังของ ทอ. ที่มีต่อการพัฒนา บวท.

จากผลการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของ ทอ. สามารถสรุปโอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง ทอ. และ บวท. และความคาดหวังของ ทอ. ที่มีต่อการพัฒนา บวท. ได้ในหลายประเด็น ดังนี้

- การพัฒนาการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน เช่น ทอ. มีความเชี่ยวชาญด้านนิตการบิน และ บวท. มีความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติการบินพลเรือน ซึ่งสามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันได้

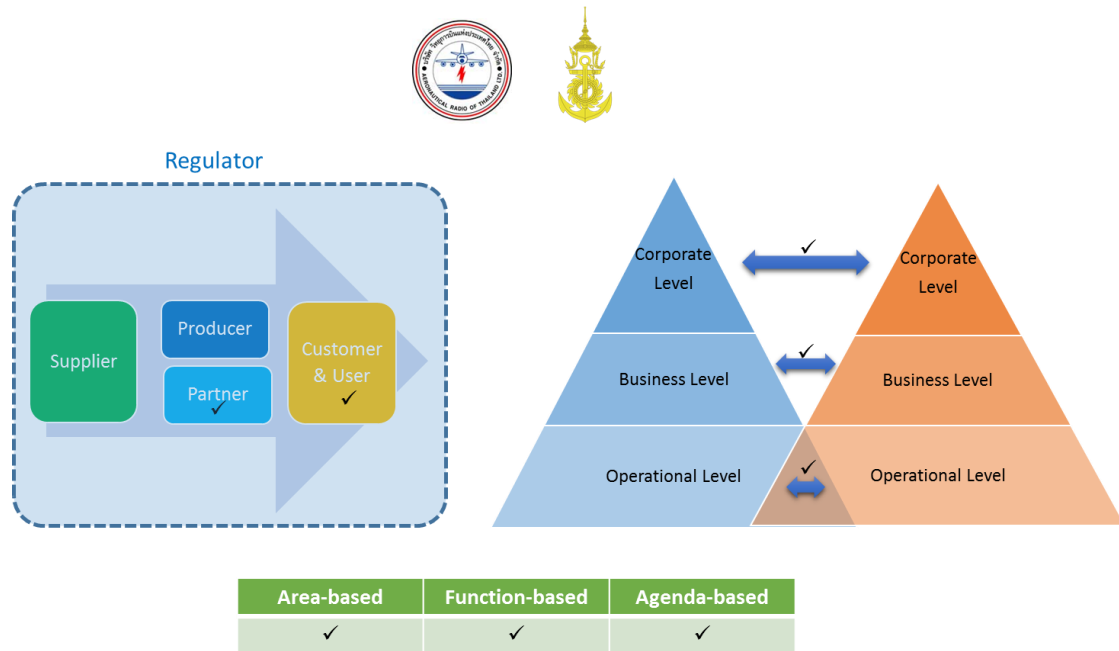
- การบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
- ประเด็นการขับเคลื่อน ASEAN Seamless Sky ควรได้มีการหารือร่วมกับภาคความมั่นคงด้วย เนื่องจากการขับเคลื่อนในประเด็นนี้ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากหน่วยงานด้านการบินพลเรือน และหน่วยงานด้านความมั่นคงของทุกๆประเทศสมาชิก จึงจะสำเร็จได้
- ต้องการให้มีการพัฒนา Military Training Route (MTR) เพื่อให้การปฏิบัติการบินด้านความมั่นคงมีความคล่องตัวและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน
- การลงทุน/พัฒนาด้านเทคโนโลยีของทั้งสองหน่วยงานควรมีการหารือกำหนดแนวทางร่วมกันในเทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมต่อ/ทดแทน/สนับสนุนการปฏิบัติการกิจซึ่งกันและกันได้
- อยากให้พัฒนาระบบธรรมมาภิบาลให้สมบูรณ์ที่สุด (ทุกหน่วยงานของรัฐ ไม่เฉพาะ บวท.)
- อยากเห็นการลงทุน การพัฒนาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเพื่อศักยภาพการใช้ห้วงอากาศให้มากขึ้น
- เพิ่มการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดในการจัดการห้วงอากาศให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.6 สรุปสาระสำคัญจากการสำรวจ: กองทัพอากาศ (ทร.)

ในการดำเนินการสำรวจโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริการระดับสูงของกองทัพอากาศ มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 2 ท่าน ที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ผู้บัญชาการกองเรือยุทธการ (ผู้แทน ผบ.ทร.) และผู้บังคับการสถานีการบิน กองบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ ซึ่งมีผลสรุปการสำรวจดังต่อไปนี้

3.6.1 ความสำคัญและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานของ ทร. กับ บวท.

กองทัพอากาศ ซึ่งมีภารกิจในการเป็นหน่วยงานทางทหารที่ใช้อากาศยานในการปฏิบัติการกิจ เพื่อรักษาอธิปไตยและป้องกันประเทศ โดยคุณค่าที่นำส่งจากการดำเนินงานของ ทร. คือ **ขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ** (การใช้ห้วงอากาศร่วมกัน) และลักษณะความสัมพันธ์ในห่วงโซ่คุณค่าของ บวท. นั้น ทอ. เป็นทั้ง**ผู้ใช้บริการ (Customer)** โดยเป็นผู้ใช้บริการในฐานะที่เป็นหน่วยปฏิบัติการทางอากาศ และต้องใช้บริการจราจรทางอากาศ รวมถึงและข้อมูล/ข่าวสารที่สำคัญจาก บวท. เพื่อการปฏิบัติการบิน และเป็น**คู่ความร่วมมือ (Partner)** ในการร่วมนำส่งการบริการจราจรทางอากาศ ณ ท่าอากาศยานอยู่ตะเภา การค้นหาและช่วยเหลืออากาศยานประสบอุบัติเหตุ การฝึกอบรมพัฒนาบุคคลากร โดยเฉพาะการกำหนดและใช้พื้นที่ห้วงอากาศ (Air Space) จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งสองอย่างใกล้ชิด ซึ่งขีดความสามารถในการดำเนินงานของ ทร. จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ บวท.



รูปที่ 3.6-1 รูปแบบความสัมพันธ์ตามห่วงโซ่คุณค่าการให้บริการ และตามโครงสร้างองค์กร ระหว่าง บพท. กับ ทร.

และเมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้างองค์กร ทร. และ บพท. มีความสัมพันธ์กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- **Corporate Level** มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงจากกิจกรรมด้านการกำหนดนโยบายวางแผนและจัดทำงบประมาณที่มีความเกี่ยวข้องกันในภารกิจดำเนินงานและการพัฒนาด้านการใช้พื้นที่ห้วงอากาศ รวมถึงนโยบายและแผนงานด้านการพัฒนาและปฏิบัติการบินของ ทร. ณ ท่าอากาศยานอู่ตะเภา ซึ่งรัฐบาลได้กำหนดบทบาทที่สำคัญในการเป็นท่าอากาศยานพาณิชย์ที่สำคัญของประเทศ
- **Business Level** สำหรับ ทอ. มีกลุ่มภารกิจหลักตามหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ทั้งในส่วน of หน่วยงานที่ตั้งอยู่ ณ ท่าอากาศยานอู่ตะเภา ทั้งที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบินและภารกิจด้านการให้บริการการจราจรทางอากาศ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการให้บริการ ของ บพท. และกลุ่มภารกิจอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มภารกิจด้านการค้นหาและช่วยเหลืออากาศยานประสบอุบัติเหตุ
- **Operational Level** คือ ความสัมพันธ์ในระดับการดำเนินงานทั้งในส่วนภารกิจด้านการเป็นผู้ให้บริการ และด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ ที่มีความสัมพันธ์กับ บพท.

และสำหรับความสัมพันธ์ตามมิติการดำเนินงาน ระหว่าง ทร. และ บพท. มีความสัมพันธ์ทั้ง 3 มิติ ได้แก่

- **Area-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงพื้นที่ของการปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยานอู่ตะเภา รวมถึงการใช้พื้นที่ห้วงอากาศร่วมกัน โดยเฉพาะประเด็นการพัฒนาท่าอากาศยานอู่ตะเภาที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว และประเด็นการใช้พื้นที่ห้วงอากาศซึ่งในปัจจุบันเริ่มมีความคับคั่งมากขึ้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ บพท. ต้องร่วมทำงานกับ ทร. อย่างใกล้ชิดในการวางแผนพัฒนาท่าอากาศยานและจัดสรรการใช้พื้นที่ห้วงอากาศ

- **Function-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงหน้าที่ ซึ่ง ทร. และ บวท. มีความสัมพันธ์ในหน้าที่ 2 ส่วนหลักที่ได้สรุปข้างต้น ได้แก่ หน้าที่ด้านการเป็นผู้ให้บริการ และหน้าที่ด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ
- **Agenda-based** คือ มิติการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถของระบบการบินพลเรือนของประเทศ

3.6.2 ปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง ทร. และ บวท.

สำหรับปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง ทร. และ บวท. มีทั้งประเด็นที่มาจากกิจกรรมระดับองค์กร(นโยบาย) และระดับการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

- มีข้อติดขัดในการปฏิบัติการบินที่มักจะได้รับ การจัดลำดับความสำคัญภายหลังเที่ยวบินพาณิชย์

3.6.3 โอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง ทร. และ บวท. และความคาดหวังของ ทร. ที่มีต่อการพัฒนา บวท.

จากผลการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของ ทร. สามารถสรุปโอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง ทร. และ บวท. และความคาดหวังของ ทร. ที่มีต่อการพัฒนา บวท. ได้ในหลายประเด็น ดังนี้

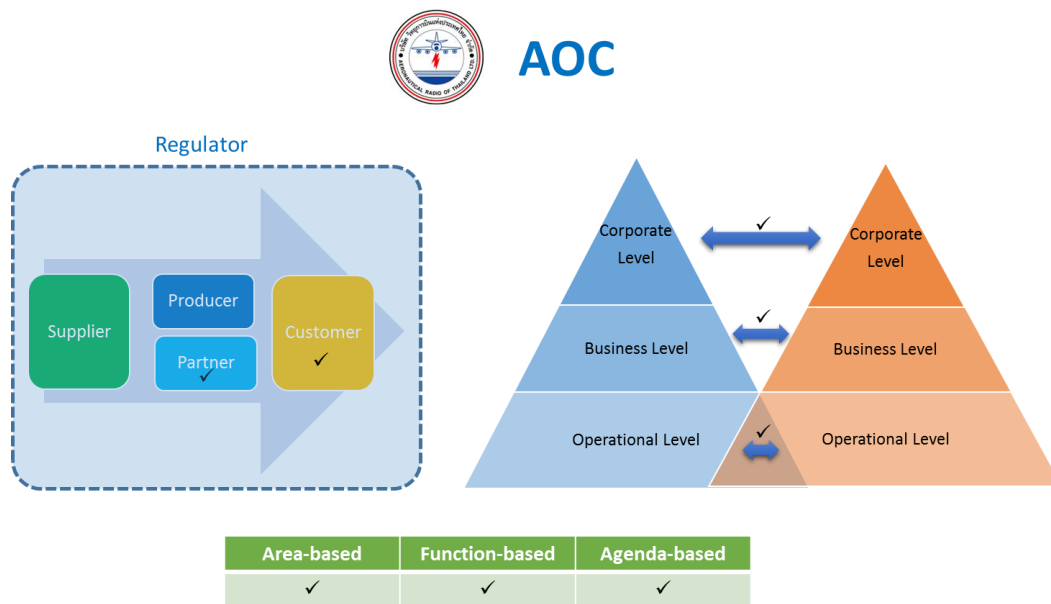
- พัฒนาการแลกเปลี่ยนข้อมูลการจราจรทางอากาศ สำหรับการปฏิบัติงานของอากาศยานของกองทัพเรือ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในทะเลในเขตเศรษฐกิจจำเพาะ และในพื้นที่อ่าวไทยตลอดจนทะเลจีนใต้
- ทร.มีนโยบายที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่าง ทร. และ บวท. ให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น
- พัฒนาการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ บุคคล เจ้าหน้าที่ ในการฝึกเสริมประสบการณ์ให้แก่บุคลากรต่างๆ ของกองทัพเรือ ตลอดจนดำเนินการปรับปรุง MOU ที่มีระหว่าง ทร.กับ บวท. ให้เป็นปัจจุบันยิ่งขึ้น เพื่อความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้และฝึกอบรมกำลังพล
- การจัดหาและซ่อมบำรุงอุปกรณ์เครื่องช่วยเดินอากาศต่างๆให้ทันสมัยและเป็นระบบเดียวกัน
- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลจราจรทางอากาศที่เป็นปัจจุบัน (Real time) สำหรับภารกิจทางทหาร โดยเฉพาะภารกิจของกองทัพเรือ
- ให้บริการการจราจรทางอากาศอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานขององค์การการบินระหว่างประเทศ ICAO

3.7 สรุปสาระสำคัญจากการสำรวจ: คณะกรรมการดำเนินงานธุรกิจการบินกรุงเทพ (AOC)

ในการดำเนินการสำรวจโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริการระดับสูงของคณะกรรมการดำเนินงานธุรกิจการบินกรุงเทพ มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 2 ท่าน ที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ประธานและรองประธานคณะกรรมการดำเนินงานธุรกิจการบินกรุงเทพ ซึ่งมีผลสรุปการสำรวจดังต่อไปนี้

3.7.1 ความสำคัญและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานของ AOC กับ บвт.

คณะกรรมการดำเนินงานธุรกิจการบินกรุงเทพ ซึ่งมีภารกิจในการเป็นตัวแทนผู้ประกอบการธุรกิจการบิน โดยคุณค่าที่นำส่งจากการดำเนินงานของ AOC. คือ **การให้ความร่วมมือ** ในการปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด และ**การให้ข้อมูล แนวคิด และข้อเสนอแนะ** เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของ บвт. และลักษณะความสัมพันธ์ในห่วงโซ่คุณค่าของ บвт. นั้น AOC เป็นทั้ง**ผู้ใช้บริการ (Customer)** โดยเป็นผู้ใช้บริการในฐานะที่หน่วยงานธุรกิจการบิน และต้องใช้บริการจราจรทางอากาศ บริการข่าวสารการบิน และบริการเช่าอุปกรณ์สื่อสาร และเป็น**คู่ความร่วมมือ (Partner)** ในการร่วมถ่ายทอด ทำความเข้าใจ หรือร่วมหารือและดำเนินการเพื่อการปรับปรุง/พัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงานที่เป็นสมาชิก AOC จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งสองอย่างใกล้ชิด ซึ่งขีดความสามารถในการดำเนินงานของ AOC จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ บвт.



รูปที่ 3.7-1 รูปแบบความสัมพันธ์ตามห่วงโซ่คุณค่าการให้บริการ และตามโครงสร้างองค์กร ระหว่าง บвт. กับ AOC

และเมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้างองค์กร AOC และ บвт. มีความสัมพันธ์กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- **Corporate Level** มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงจากกิจกรรมด้านการกำหนดนโยบายวางแผนและจัดทำงบประมาณที่มีความเกี่ยวข้องกันในการกิจการดำเนินงานและการพัฒนาการทำงานร่วมกัน
- **Business Level** สำหรับ AOC มีกลุ่มภารกิจหลักตามหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ที่เป็นสมาชิกที่มีหลายกลุ่ม ที่มีภารกิจแตกต่างกันไปตามลักษณะธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้

บริการหลัก 3 ส่วนของ บวท. ได้แก่ บริการจราจรทางอากาศ บริการข่าวสารการบิน และบริการ
เช่าอุปกรณ์สื่อสาร

- **Operational Level** คือ ความสัมพันธ์ในระดับการดำเนินงานทั้งในส่วนภารกิจด้านการเป็น
ผู้ใช้บริการ และด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ ที่มีความสัมพันธ์กับ บวท.

และสำหรับความสัมพันธ์ตามมิติการดำเนินงาน ระหว่าง AOC และ บวท. มีความสัมพันธ์ทั้ง 3 มิติ
ได้แก่

- **Area-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงพื้นที่ของการปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
และ ท่าอากาศยานดอนเมือง ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ให้บริการทั้ง 3 บริการหลักที่
ประจำอยู่ที่ท่าอากาศยานทั้ง 2 แห่ง
- **Function-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงหน้าที่ ซึ่ง AOC และ บวท. มีความสัมพันธ์ใน
หน้าที่ 2 ส่วนหลักที่ได้สรุปข้างต้น ได้แก่ หน้าที่ด้านการเป็นผู้ใช้บริการ และหน้าที่ด้านการเป็น
คู่ความร่วมมือ
- **Agenda-based** คือ มิติการดำเนินงานตามประเด็นระดับยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่เกิดขึ้นของท่า
อากาศยานแต่ละแห่ง ซึ่งในแต่ละช่วงเวลาอาจมีประเด็นที่แตกต่างกัน เช่น การร่วมกันพัฒนา
แนวปฏิบัติในการทำการบินในช่วงเทศกาลสำคัญ เป็นต้น

โดย AOC ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาหน่วยงาน โดยมีแผนงานและการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- การพัฒนาการทำงานในลักษณะ Working Group สำหรับงานด้านต่างๆ ที่จะมาจาก
Stakeholder ที่สำคัญ
- การพัฒนาระบบงานและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนของการทำงานด้านความปลอดภัย การรักษาความ
ปลอดภัย และการจัดการเพื่อสนองตอบต่อภาวะฉุกเฉิน

3.7.2 ปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง AOC และ บวท.

สำหรับปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง AOC และ บวท. มีทั้งประเด็นที่มาจาก
กิจกรรมระดับองค์กร(นโยบาย) และระดับการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

- การสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลแบบไม่เป็นทางการน้อยลงไป ตั้งแต่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
- การเข้ามามีส่วนร่วมโดย บวท. ในกิจกรรมของ AOC ลดน้อยลง
- การส่งผลการสอบสวนกรณีด้านความปลอดภัยค่อนข้างล่าช้า ทำให้ส่งผลกระทบต่อพัฒนามาตรการ
เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำของเหตุการณ์

3.7.3 โอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง AOC และ บวท. และความคาดหวังของ AOC ที่มีต่อการพัฒนา บวท.

จากผลการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของ AOC สามารถสรุปโอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง AOC และ บวท. และความคาดหวังของ AOC ที่มีต่อการพัฒนา บวท. ได้ในหลายประเด็น ดังนี้

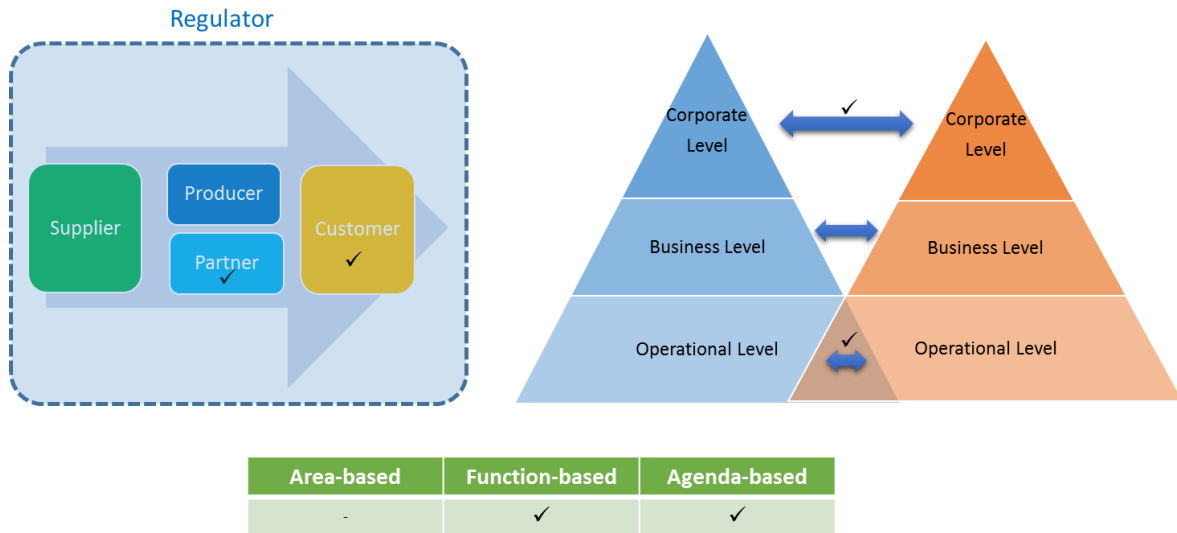
- พัฒนาเทคโนโลยี และการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับเที่ยวบินให้มากยิ่งขึ้น และทันต่อการเติบโตของความต้องการ
- ทำงานอย่างใกล้ชิดกับภาคความมั่นคงเพื่อเพิ่มการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ห้วงอากาศสำหรับการบินพาณิชย์มากขึ้น
- การเพิ่มการสื่อสารเชิงรุกให้มากขึ้นกับ Stakeholder ในการเปลี่ยนแปลง/เพิ่มมาตรการต่างๆ ก่อนที่จะประกาศใช้ ทำให้สายการบินสามารถอธิบายให้สำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ และนักบินได้รับทราบและทำความเข้าใจ

3.8 สรุปสาระสำคัญจากการสำรวจ: สมาคมนักบินไทย (สนท.)

ในการดำเนินการสำรวจโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของสมาคมนักบินไทย มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 2 ท่าน ที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่ อุปนายกสมาคม(กัปตัน) จำนวน 2 ท่าน ซึ่งมีผลสรุปการสำรวจดังต่อไปนี้

3.8.1 ความสำคัญและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานของ สนท. กับ บวท.

สมาคมนักบินไทย มีภารกิจในการเป็นสมาคมวิชาชีพนักบินของประเทศไทย โดยคุณค่าที่นำส่งจากการดำเนินงานของ สนท. คือ **การให้ความร่วมมือ**ในการสื่อสาร ส่งเสริมแนวปฏิบัติของนักบินตามมาตรการที่กำหนดของ บวท. และ**การให้ข้อมูล แนวคิด และข้อเสนอแนะ**เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของ บวท. และลักษณะความสัมพันธ์ในห่วงโซ่คุณค่าของ บวท. นั้น สนท. เป็นทั้ง**ผู้ใช้บริการ (Customer)** โดยเป็นผู้ใช้บริการในฐานะที่เป็นสมาคมผู้แทนนักบินซึ่งเป็นผู้ใช้บริการจราจรทางอากาศ บริการข่าวสารการบิน และเป็น**คู่ความร่วมมือ (Partner)** ในการร่วมถ่ายทอด ทำความเข้าใจ หรือร่วมหารือ ให้คำแนะนำและดำเนินการเพื่อการปรับปรุง/พัฒนาแนวปฏิบัติของนักบินตามมาตรการที่กำหนดของ บวท. ในเชิงวิชาการ จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งสองอย่างใกล้ชิด ซึ่งขีดความสามารถในการดำเนินงานของ สนท. จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ บวท.



รูปที่ 3.8-1 รูปแบบความสัมพันธ์ตามห่วงโซ่คุณค่าการให้บริการ และตามโครงสร้างองค์กร ระหว่าง บвт. กับ สนท.

และเมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้างองค์กร สนท. และ บвт. มีความสัมพันธ์กัน 2 ระดับ ได้แก่

- **Corporate Level** มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงจากกิจกรรมด้านการกำหนดนโยบายวางแผนและจัดทำงบประมาณที่มีความเกี่ยวข้องกันในภารกิจดำเนินงานและการพัฒนาการทำงานร่วมกัน
- **Operational Level** คือ ความสัมพันธ์ในระดับการดำเนินงานทั้งในส่วนภารกิจด้านการเป็นผู้ให้บริการ และด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ ที่มีความสัมพันธ์กับ บвт.

และสำหรับความสัมพันธ์ตามมิติการดำเนินงาน ระหว่าง สนท. และ บвт. มีความสัมพันธ์ใน 2 มิติ ได้แก่

- **Function-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงหน้าที่ ซึ่ง สนท. และ บвт. มีความสัมพันธ์ในหน้าที่ 2 ส่วนหลักที่ได้สรุปข้างต้น ได้แก่ หน้าที่ด้านการเป็นผู้ให้บริการ และหน้าที่ด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ
- **Agenda-based** คือ มิติการดำเนินงานตามประเด็นระดับยุทธศาสตร์และนโยบายด้านการพัฒนา/แก้ปัญหาระบบการบินของประเทศ ซึ่งในแต่ละช่วงเวลาอาจมีประเด็นที่แตกต่างกัน เช่น การร่วมกันพัฒนาแนวปฏิบัติในการทำการบินในช่วงเทศกาลสำคัญ การปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของห้วงอากาศและท่าอากาศยาน เป็นต้น

3.8.2 ปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง สนท. และ บวท.

สำหรับปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง สนท. และ บวท. มีทั้งประเด็นที่มาจากกิจกรรมระดับองค์กร(นโยบาย) และระดับการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

- บทบาทของ สนท. กับ บวท. อาจยังไม่ชัดเจนนัก เรื่องต่างๆมักจะไปถึงตัวสายการบินโดยตรงมากกว่า
- การใช้ Phraseology บางส่วน ยังไม่มีการตกลง/กำหนดที่ชัดเจน
- การกำหนดมาตรการใหม่ หรือปรับปรุง/ปรับเปลี่ยน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึงนัก
- ในสถานการณ์ที่มีจำนวนเที่ยวบินสูง/สภาพอากาศ คุณภาพในการให้บริการลดลงอย่างเห็นได้ชัด (จากที่ปัจจุบันได้พัฒนาได้ดีขึ้นในหลายประเด็น แต่เมื่อเข้าสู่ภาวะที่มีภาระงานมาก มักจะเกิดปัญหาในรูปแบบเดิมที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เช่น ความราบรื่นในการให้บริการระหว่าง Control Unit)
- การพูดคุยในหลายเวที เช่น Airspace User มักเป็นการพูดคุยเรื่องอดีต และอนาคตเฉพาะในส่วนของ บวท. แต่ยังไม่มีการได้พูดคุยร่วมกันในเรื่องแนวทางการพัฒนา/อนาคตจริงๆ
- STAR ใหม่ของ VTBS ทำให้การบินต้องยืดระยะทางออกไปจากที่เป็น Open STAR ทำให้ความสามารถการวางแผนลดลง
- ในการหารือหลายเรื่อง เช่น SID/STAR ใหม่ของ VTBS/VTBD ส่วนใหญ่กิจกรรมการมีส่วนร่วมจะเป็นการชี้แจงมากกว่าหารือ/ระดมความคิดเพื่อการออกแบบให้เหมาะสม
- การให้ข้อมูลบางอย่างของ ATCO อาจเป็นข้อมูลที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อการบินของนักบิน เช่น ข้อมูลลำดับการลง/ขึ้น (You are no. 3) เพราะไม่รู้ว่าจะทำอะไร ควรบอกสิ่งที่จะให้นักบินทำ เช่นการกำหนดความเร็วก็เพียงพอ
- เคยมีปัญหาเมื่อถูก Gate Hold แต่พอTaxi มา ไม่มีเครื่องร่อนขึ้น ทำให้รู้สึกว่าคุณภาพลดลง
- เรื่องการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญ และระบบการจัดการเรื่อง Gate Hold ยังไม่ชัดเจน/สมบูรณ์ เช่น ยังบอกไม่ได้ว่ามี traffic เท่าไหร่ และให้ข้อมูลเข้าไปหรือการขาดหายไปของการให้ข้อมูลเมื่อถูกถาม
- มาตรฐานเรื่องการจัดระยะห่างของ ATCO ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เหมือนการกำหนดระยะห่างของแต่ละคนขึ้นกับความสามารถและความมั่นใจเฉพาะบุคคลที่มีความแตกต่างกัน

3.8.3 โอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง สนท. และ บวท. และความคาดหวังของ สนท. ที่มีต่อการพัฒนา บวท.

จากผลการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของ สนท. สามารถสรุปโอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง สนท. และ บวท. และความคาดหวังของ สนท. ที่มีต่อการพัฒนา บวท. ได้ในหลายประเด็น ดังนี้

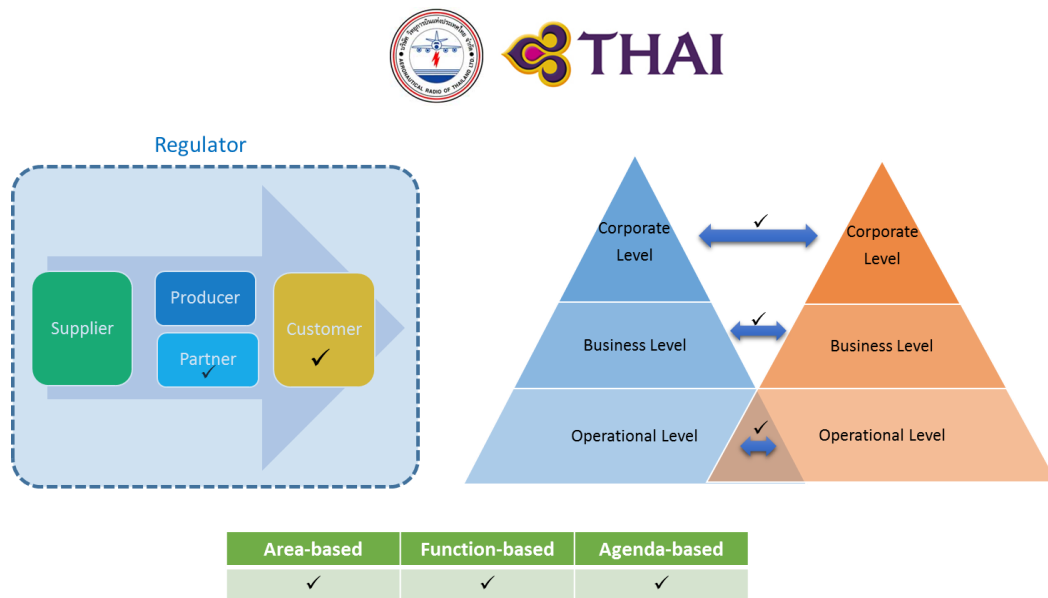
- เทคโนโลยีทางการบินและเทคโนโลยีของเครื่องบินในปัจจุบันล้ำหน้าขึ้นมาก เช่นการคาดเวลาถึง (ETA) ของเที่ยวบินระยะไกล สามารถบอกเวลาได้ล่วงหน้า 4-5 ชั่วโมงได้อย่างแม่นยำ จึงเป็นโอกาสที่ บวท. ควรพิจารณาการใช้ประโยชน์ (ยกตัวอย่างที่ดีของประเทศ ออสเตรเลีย) เช่น อาจให้นักบิน telex/downlink/datalink ข้อมูลให้รับทราบตั้งแต่เครื่องยังไม่เข้าเขต Bangkok FIR
- ให้ บวท. ได้เรียนรู้เทคโนโลยีทางการบิน/อากาศยานใหม่ๆ จากฝั่งสายการบิน เพื่อให้สามารถมองภาพของโอกาสและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดีขึ้น และพัฒนาไปพร้อมกัน
- การใช้เทคโนโลยีที่มีของเครื่องบินเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการจราจรทางอากาศ เช่น Datalink
- บวท. ควรมีการกำหนดตัวชี้วัด โดยใช้ข้อมูลของเที่ยวบินที่ถูก Hold ภาควงอากาศ/เวลาที่เครื่องอยู่ในอากาศด้วย เพื่อให้เกิดการพัฒนา/แก้ปัญหาที่ทุกจุดของการบริการ โดยเฉพาะมาตรฐานเรื่องการจัดการระยะห่างของ ATCO ทุกคนที่ควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ควรเพิ่มการพัฒนากระบวนการ (วิธีปฏิบัติ) ของ ATCO ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสามารถส่งมอบได้จริง แล้วจึงผูกกับตัวชี้วัดที่สมเหตุสมผล สามารถสะท้อนสมรรถนะได้ในทุกๆ จุด/มิติการให้บริการ
- การส่งความเร็ว ควรมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น หากเครื่องล้ำหน้า ความเร็วค่อยๆ ลดไป ไม่ควรสั่งให้ล่าช้าที่ตามมาลดความเร็ว เพราะจะกระทบเป็นลูกโซ่และเสีย Capacity ควรสั่งให้เครื่องล่าช้าที่ความเร็วค่อยๆ เพิ่มขึ้น และถ้าเครื่องใดทำไม่ได้ ควรมีความยืดหยุ่นในการจัดการ เช่น การทวงถามให้ทำความเร็วตามที่กำหนด หรือหากทำไม่ได้ให้ออกนอกรวงจรไปต่อแถวใหม่ เป็นต้น (อย่างเช่นที่เกิดขึ้นที่ฝรั่งเศส ฮองกง)
- การกำหนดแนวปฏิบัติและรักษาแนวปฏิบัติต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ จะทำให้นักบินทุกคนทำงานง่ายขึ้น รู้ว่าต้องทำอะไร ทำเท่าไร ในตอนไหน เช่นที่ ญี่ปุ่น
- ควรพัฒนา User Preferred Route ซึ่งจะขึ้นประโยชน์ทั้งกับสายการบินและ บวท. ทำให้การบริหารจัดการได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ควรพัฒนา CDM ร่วมกับ ทอท. เพื่อให้โดยเร็ว เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาเรื่องขีดความสามารถในการรองรับ
- ควรพิจารณาแนวทางในการให้สลับลำดับการวิ่งขึ้น ในกลุ่มสายการบินที่มี Base ที่ท่าอากาศยานนั้นๆ เนื่องจากบางเที่ยวบิน มีความอ่อนไหวต่อเวลาไม่เท่ากัน ทำให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น

3.9 สรุปสาระสำคัญจากการสำรวจ: สายการบินไทย (บกท.)

ในการดำเนินการสำรวจโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของสายการบินไทย มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 5 ท่าน ที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายปฏิบัติการผู้บริหารระดับฝ่ายและหัวหน้านักบิน/ครูการบินจำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีผลสรุปการสำรวจดังต่อไปนี้

3.9.1 ความสำคัญและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานของ บกท. กับ บวท.

สายการบินไทย เป็นสายการบินแห่งชาติ ซึ่งมีภารกิจในการเป็นผู้ให้บริการการขนส่งทางอากาศทั้งผู้โดยสารและสินค้าพาสตักซ์ โดยคุณค่าที่นำส่งจากการดำเนินงานของ บกท. คือ **รายได้ที่ได้รับจากการใช้บริการการจราจรทางอากาศและบริการที่เกี่ยวข้อง** จาก บวท. การให้ความร่วมมือตามแนวปฏิบัติด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องที่กำหนดของ บวท. และการให้ข้อมูล แนวคิด และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของ บวท. และลักษณะความสัมพันธ์ในห่วงโซ่คุณค่าของ บวท. นั้น บกท. เป็นทั้ง **ผู้ใช้บริการ (Customer)** โดยเป็นผู้ใช้บริการจราจรทางอากาศ บริการข่าวสารการบิน และบริการที่เกี่ยวข้อง เช่น บริการเช่าอุปกรณ์สื่อสาร และเป็น **คู่ความร่วมมือ (Partner)** ในการร่วมการดำเนินงานตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม ในการพัฒนาระบบการบินพลเรือนของประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งสองอย่างใกล้ชิด ซึ่งขีดความสามารถในการดำเนินงานของ บกท. จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ บวท.



รูปที่ 3.9-1 รูปแบบความสัมพันธ์ตามห่วงโซ่คุณค่าการให้บริการ และตามโครงสร้างองค์กร ระหว่าง บกท. กับ บวท.

และเมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้างองค์กร บกท. และ บวท. มีความสัมพันธ์กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- **Corporate Level** มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงจากกิจกรรมด้านการกำหนดนโยบายวางแผนและจัดทำงบประมาณที่มีความเกี่ยวข้องกันในภารกิจดำเนินงานและการพัฒนาการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสนับสนุนนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐบาลและกระทรวงคมนาคม
- **Business Level** สำหรับ บกท. มีกลุ่มภารกิจหลักตามหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ทั้งในส่วน of หน่วยงานที่ตั้งอยู่ ณ ท่าอากาศยานพาณิชย์ต่างๆทั่วประเทศ ทั้งที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบิน และการดำเนินงานของสถานีการบิน ณ ท่าอากาศยานต่างๆ ของ บกท. ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแต่ละธุรกิจ/การให้บริการ ของ บวท. ทั้งกลุ่มธุรกิจด้านการบริการจราจรทางอากาศ และกลุ่มธุรกิจด้านการให้บริการเช่าอุปกรณ์สื่อสาร

- **Operational Level** คือ ความสัมพันธ์ในระดับการดำเนินงานทั้งในส่วนภารกิจด้านการเป็นผู้ให้บริการ และด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ ที่มีความสัมพันธ์กับ บวท.

และสำหรับความสัมพันธ์ตามมิติการดำเนินงาน ระหว่าง บกท. และ บวท. มีความสัมพันธ์ทั้ง 3 มิติ ได้แก่

- **Area-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงพื้นที่ของการปฏิบัติงานสถานีการบิน ณ ท่าอากาศยานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานของ บวท. ที่ให้บริการประจำอยู่ที่ท่าอากาศยานนั้นๆ
- **Function-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงหน้าที่ ซึ่ง บกท. และ บวท. มีความสัมพันธ์ในหน้าที่ 2 ส่วนหลักที่ได้สรุปข้างต้น ได้แก่ หน้าที่ด้านการเป็นผู้ให้บริการ และหน้าที่ด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ
- **Agenda-based** คือ มิติการดำเนินงานตามประเด็นระดับยุทธศาสตร์และนโยบายด้านการพัฒนา/แก้ปัญหาระบบการบินของประเทศ ซึ่งในแต่ละช่วงเวลาอาจมีประเด็นที่แตกต่างกัน เช่น การร่วมกันพัฒนาแนวปฏิบัติในการทำการบินในช่วงเทศกาลสำคัญ การปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของห้องอากาศยานและท่าอากาศยาน เป็นต้น

โดย บกท. ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาหน่วยงาน โดยมีแผนงานและการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- การวางแผนและพัฒนาโครงข่ายเส้นทางการบินและตารางการบินให้เพิ่มความสามารถในการเชื่อมต่อภายในโครงข่ายของ บกท. และกลุ่มพันธมิตร
- การขยายฝูงบินที่ทันสมัยเพิ่มมากขึ้น และการปลดระวางเครื่องบินที่มีอายุมาก
- การให้ความสำคัญกับการพัฒนา/ยกระดับสมรรถนะความตรงเวลาของเที่ยวบิน (On time performance: OTP)
- การผลักดัน และร่วมกันทำงาน เพื่อให้ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นเบอร์ 1 ของภูมิภาค

3.9.2 ปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง บกท. และ บวท.

สำหรับปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง บกท. และ บวท. มีทั้งประเด็นที่มาจากกิจกรรมระดับองค์กร(นโยบาย) และระดับการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

- ข้อติดขัดบางส่วนจากการใช้ทางวิ่งไม่สัมพันธ์กับหลุมจอดและ facility ของสายการบิน
- การได้รับการปฏิบัติที่อาจยังขาดการดูแลเป็นพิเศษ จาก บวท. เนื่องจาก บกท. เป็นลูกค้าที่มีปริมาณเที่ยวบินสูง จึงควรได้รับการส่งมอบคุณค่าที่แตกต่างจากสายการบินที่มีปริมาณการจราจรน้อย
- การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (รวมทั้งหน่วยงานอื่นๆด้วย) ยังมีลักษณะเป็น Silo คือตาม function ค่อนข้างมาก การพัฒนา/แก้ปัญหาเรื่องสำคัญๆจึงซับซ้อนค่อนข้างล่าช้า
- การให้บริการ/ปฏิบัติงานของ ATCO มีความแตกต่างกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติเอง (นักบิน) ทำงาน/วางแผนได้ยากขึ้น

- SID/STAR ที่ทำใหม่ ของVTBS+VTBD สู้ท้าทายแล้วดูเหมือนแนวทางในการใช้งานจะขึ้นกับแต่ละบุคคลที่ให้บริการ ยังขาดรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน
- การวางแผน ประสานงานในระดับองค์กรยังดีเท่าที่ควร (ถึงแม้ในระดับผู้บริหารจะมีการพูดคุยกันมากขึ้น)
- การกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กรแบบแยกส่วนของแต่ละองค์กร ทำให้การพัฒนา/แก้ปัญหาไม่ประสบความสำเร็จ

3.9.3 โอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง บกท. และ บวท. และความคาดหวังของ บกท. ที่มีต่อการพัฒนา บวท.

จากผลการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของ บกท. สามารถสรุปโอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง บกท. และ บวท. และความคาดหวังของ บกท. ที่มีต่อการพัฒนา บวท. ได้ในหลายประเด็น ดังนี้

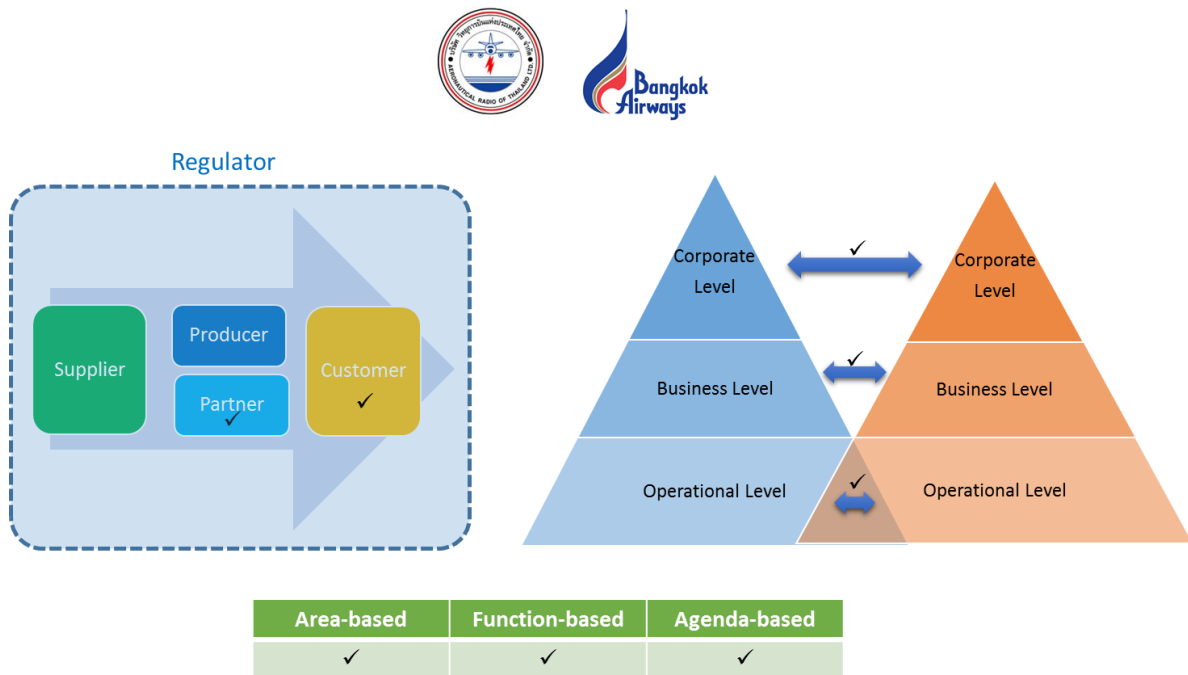
- ต้องการความร่วมมือ จาก บวท. (และ ทอท.) ในการพัฒนา/ยกระดับสมรรถนะความตรงเวลาของเที่ยวบิน (On time performance: OTP) ร่วมกับ บกท.
- การพัฒนากรอบของ ICAO's ASBU ที่ บวท. ควรให้ความสำคัญ และร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำพาการพัฒนาทั้งระบบ ในฐานะที่ บวท. เป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูงสามารถคาดหวังได้
- การพัฒนา/แก้ปัญหาร่วมกันระหว่าง บกท. และ บวท. ที่ใกล้ชิดยิ่งขึ้น
- การพัฒนากระบวนการทำงาน และการเพิ่ม Capacity ในการรองรับปริมาณการจราจรให้มากยิ่งขึ้น
- การพัฒนาการให้บริการ/การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศให้มีระดับสมรรถนะ และมาตรฐานเดียวกัน
- การพัฒนามาตรการ/วิธีปฏิบัติ/การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ควรใช้เวลาในการทดลองใช้/ปฏิบัติเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมที่สุดก่อนประกาศใช้เป็นทางการ
- การพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรการผลิต/พัฒนาเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ปริมาณการจราจร เทคโนโลยีอากาศยานและการควบคุมการจราจร
- ควรพัฒนาการประสานงาน ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นในทุกๆระดับ
- ควรพัฒนารูปแบบการจัดแบ่งโครงสร้างการทำงานในการจัดการการจราจรทางอากาศให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของปริมาณเที่ยวบิน
- บวท. ควรพัฒนามาตรการและใช้มาตรการอย่างจริงจังในการจัดการกับนักบินที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม และการปฏิบัติการบินที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด/คำสั่ง (เช่น การขอ push back ใดๆ ที่ยังไม่พร้อม การไม่รักษาความเร็ว/ระยะสูงที่กำหนด การอ้างเหตุฉุกเฉินเพื่อขอ Priority การไม่วิ่งขึ้นทันทีหลังได้รับอนุญาต)

3.10 สรุปสาระสำคัญจากการสำรวจ: สายการบินกรุงเทพ

ในการดำเนินการสำรวจโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริการระดับสูงของสายการบินกรุงเทพ มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 3 ท่าน ที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และรองกรรมการผู้อำนวยการ จำนวน 2 ท่าน ซึ่งมีผลสรุปการสำรวจดังต่อไปนี้

3.10.1 ความสำคัญและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานของ สายการบินกรุงเทพ กับ บวท.

สายการบินกรุงเทพ มีภารกิจในการเป็นผู้ให้บริการการขนส่งทางอากาศทั้งผู้โดยสารและสินค้าพัสดุภัณฑ์ โดยคุณค่าที่นำส่งจากการดำเนินงานของสายการบินกรุงเทพ คือ **รายได้ที่ได้รับจากการใช้บริการการจราจรทางอากาศและบริการที่เกี่ยวข้องจาก บวท.** การให้ความร่วมมือตามแนวปฏิบัติด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องที่กำหนดของ บวท. และการให้ข้อมูล แนวคิด และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของ บวท. และลักษณะความสัมพันธ์ในห่วงโซ่คุณค่าของ บวท. นั้น สายการบินกรุงเทพ เป็นทั้ง **ผู้ใช้บริการ (Customer)** โดยเป็นผู้ใช้บริการจราจรทางอากาศ บริการข่าวสารการบิน และบริการที่เกี่ยวข้อง เช่น บริการเช่าอุปกรณ์สื่อสาร และเป็น **คู่ความร่วมมือ (Partner)** ในการสื่อสาร ถ่ายทอดข้อมูลทำความเข้าใจกับบุคลากรตามมาตรการ/แนวปฏิบัติที่ บวท. กำหนด จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งสองอย่างใกล้ชิด ซึ่งขีดความสามารถในการดำเนินงานของสายการบินกรุงเทพ จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ บวท.



รูปที่ 3.10-1 รูปแบบความสัมพันธ์ตามห่วงโซ่คุณค่าการให้บริการ และตามโครงสร้างองค์กร ระหว่าง บวท. กับ สายการบินกรุงเทพ

และเมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้างองค์กร สายการบินกรุงเทพ และ บวท. มีความสัมพันธ์กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- **Corporate Level** มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงจากกิจกรรมด้านการกำหนดนโยบายวางแผนและจัดทำงบประมาณที่มีความเกี่ยวข้องกันในภารกิจดำเนินงานและการพัฒนาการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสนับสนุนนโยบายและแนวปฏิบัติที่สำคัญของ บวท.
- **Business Level** สำหรับ สายการบินกรุงเทพ มีกลุ่มภารกิจหลักตามหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ทั้งในส่วนของหน่วยงานที่ตั้งอยู่ ณ ท่าอากาศยานพาณิชย์ต่างๆทั่วประเทศ ทั้งที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบิน และการดำเนินงานของสถานีการบิน ณ ท่าอากาศยานต่างๆ ของ สายการบินกรุงเทพ ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแต่ละธุรกิจ/การให้บริการ ของ บวท. ทั้งกลุ่มธุรกิจด้านการบริการจราจรทางอากาศ และกลุ่มธุรกิจด้านการให้บริการเช่าอุปกรณ์สื่อสาร
- **Operational Level** คือ ความสัมพันธ์ในระดับการดำเนินงานทั้งในส่วนภารกิจด้านการเป็นผู้ให้บริการ และด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ ที่มีความสัมพันธ์กับ บวท.

และสำหรับความสัมพันธ์ตามมิติการดำเนินงาน ระหว่าง สายการบินกรุงเทพ และ บวท. มีความสัมพันธ์ทั้ง 3 มิติ ได้แก่

- **Area-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงพื้นที่ของการปฏิบัติงานสถานีการบิน ณ ท่าอากาศยานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานของ บวท. ที่ให้บริการประจำอยู่ที่ท่าอากาศยานนั้นๆ
- **Function-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงหน้าที่ ซึ่ง สายการบินกรุงเทพ และ บวท. มีความสัมพันธ์ในหน้าที่ 2 ส่วนหลักที่ได้สรุปข้างต้น ได้แก่ หน้าที่ด้านการเป็นผู้ให้บริการ และ หน้าที่ด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ
- **Agenda-based** คือ มิติการดำเนินงานตามประเด็นระดับยุทธศาสตร์และนโยบายด้านการพัฒนา/แก้ปัญหาระบบการบินของประเทศ ซึ่งในแต่ละช่วงเวลาอาจมีประเด็นที่แตกต่างกัน เช่น การร่วมกันพัฒนาแนวปฏิบัติในการทำการบินในช่วงเทศกาลสำคัญ การปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของห้วงอากาศและท่าอากาศยาน เป็นต้น

โดย สายการบินกรุงเทพ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาหน่วยงาน โดยมีแผนงานและการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- การวางแผนและพัฒนาโครงข่ายเส้นทางการบินให้ครอบคลุมจุดหมายที่สำคัญในอาเซียนทั้งหมด
- การพัฒนาเครือข่ายการบินร่วมกับสายการบินพันธมิตร
- การพัฒนาฝูงบิน โดยเพิ่มจำนวนอากาศยานที่เหมาะสมกับตลาดและเส้นทางการบิน

3.10.2 ปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง สายการบินกรุงเทพ และ บวท.

สำหรับปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง สายการบินกรุงเทพ และ บวท. มีทั้งประเด็นที่มาจากกิจกรรมระดับองค์กร(นโยบาย) และระดับการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

- การลงทุนและพัฒนาในหลายส่วน อาจเห็นผลสำเร็จล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็น

- ความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างการให้บริการ (Services) และการควบคุม (Control) ในหลายครั้งจึงเกิดปัญหาเช่น พยายามให้ข้อมูลที่ไม่จำเป็น (เช่น ลำดับที่ของเที่ยวบิน) หรือให้ข้อมูลมากเกินไป
- ความไม่เด็ดขาดในการจัดการการพฤติกรรมของนักบินในการบินที่ไม่เหมาะสม
- ความไม่ต่อเนื่อง/ราบรื่นในการส่งต่อการบริการระหว่าง Control Unit ยังคงมีอยู่
- การกำหนดควบคุมความเร็วยังไม่สอดคล้องกัน ทำให้เกิดความไม่ประหยัด/เพิ่มภาระงานโดยไม่จำเป็น
- SID/STAR ใหม่ของ VTBS ยังไม่ช่วยให้การทำการบินมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และเพิ่ม Track mile มากขึ้น ทำให้ใช้น้ำมันมากขึ้น ต้นทุนสูงขึ้น และสุดท้ายส่งผลต่อราคาบัตรโดยสาร แต่น่าจะทำให้ บวท. ทำงานง่ายขึ้นฝ่ายเดียว
- การทำ Gate Hold หลายครั้งทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าสะสมของเครื่องบิน
- การถูกให้รอวิ่งขึ้นที่ Taxi ออกมาแล้ว เพราะขีดความสามารถภาคอากาศรองรับไม่ได้ ทั้งๆที่เครื่อง 2 ลำ มีปลายทางคนละท่าอากาศยาน

3.10.3 โอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง สายการบินกรุงเทพ และ บวท. และความคาดหวังของ สายการบินกรุงเทพ ที่มีต่อการพัฒนา บวท.

จากผลการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของสายการบินกรุงเทพ สามารถสรุปโอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างสายการบินกรุงเทพ และ บวท. และความคาดหวังของสายการบินกรุงเทพ ที่มีต่อการพัฒนา บวท. ได้ในหลายประเด็น ดังนี้

- การพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการให้ทันกับการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของปริมาณการจราจรทางอากาศ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (โดยเฉพาะในระยะยาวซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อความยั่งยืนในการพัฒนา)
- การสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านในการพัฒนาขีดความสามารถระบบการจราจรทางอากาศร่วมกัน
- การร่วมขับเคลื่อนพัฒนาให้ประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค
- การพัฒนาวิธีทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อผลักดันการแก้ปัญหา/พัฒนาให้เกิดผลลัพธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม
- การพัฒนาเส้นทางบินในห้วงอากาศ (Air Route) ให้สอดคล้องกับเส้นทางการให้บริการของสายการบิน ทั้งเส้นทางภายในและระหว่างประเทศ เพื่อช่วยลดเวลาและต้นทุนในการทำการบิน
- การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างหน่วยงาน สามารถช่วยให้ความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานได้ดีขึ้น
- ต้องการให้ บวท. ให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับการพัฒนาบุคลากร โดยปรับปรุง/ปรับเปลี่ยนหลักสูตรทุกระดับสอดคล้องกับลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนไป (เชื่อว่าหลักสูตรที่ใช้ยังเป็นหลักสูตรเดิม และเปรียบเทียบความสามารถของบุคลากรในประเทศอื่นที่สามารถให้บริการได้ดีกว่า)

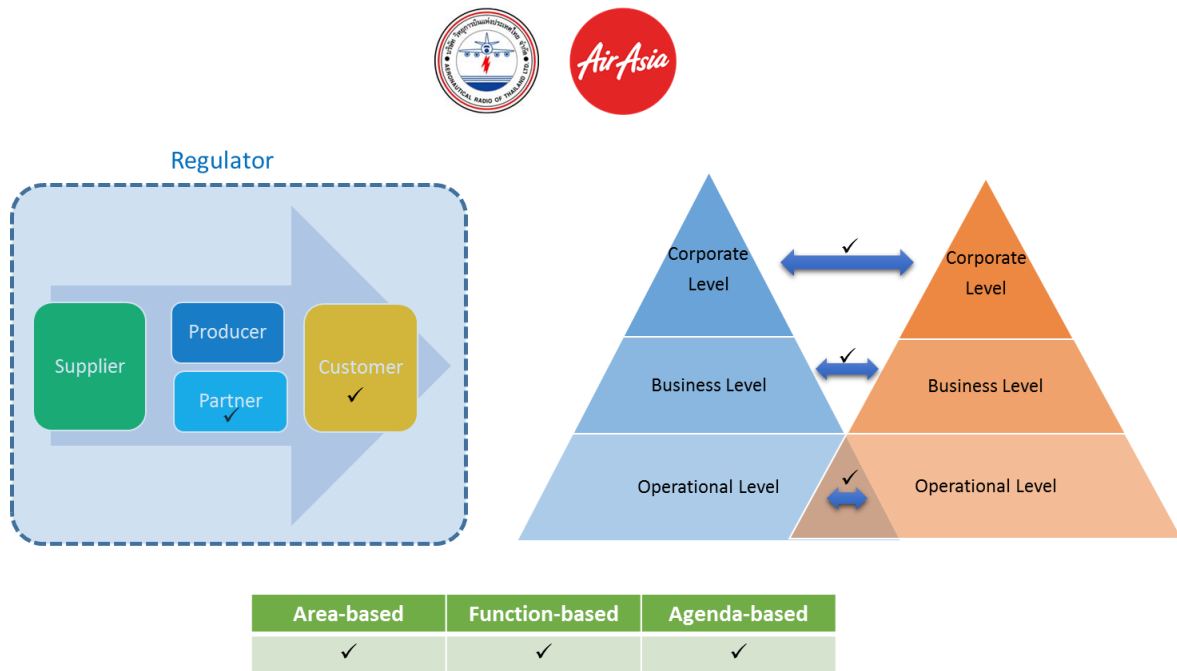
- การพัฒนาวิธีปฏิบัติ และใช้วิธีปฏิบัตินี้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ควรกำหนด Standard Taxi time ของแต่ละสนามบินให้ชัดเจน และใช้เป็นตัวเลขอ้างอิงเพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงานและตัวชี้วัดความสำเร็จ
- ควรมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์/ความเข้าใจระหว่างนักบินและ Controller ให้มากยิ่งขึ้น
- กำหนดแนวปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างการให้บริการ (Services) และการควบคุม (Control) ให้ชัดเจน เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการให้สูงขึ้น
- การพัฒนาข้อมูลด้านสภาพอากาศให้ Controller สามารถทราบสภาพอากาศได้ในขณะควบคุมการจราจรทางอากาศ

3.11 สรุปสาระสำคัญจากการสำรวจ: สายการบินไทยแอร์เอเชีย

ในการดำเนินการสำรวจโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริการระดับสูงของสายการบินไทยแอร์เอเชีย มีกลุ่มเป้าหมายจำนวน 8 ท่าน ที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการบิน และกัปตันจำนวน 7 ท่าน ซึ่งมีผลสรุปการสำรวจดังต่อไปนี้

3.11.1 ความสำคัญและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานของ สายการบินไทยแอร์เอเชีย กับ บพท.

สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีภารกิจในการเป็นผู้ให้บริการการขนส่งทางอากาศทั้งผู้โดยสารและสินค้าพัสดุภัณฑ์ โดยคุณค่าที่นำส่งจากการดำเนินงานของสายการบินกรุงเทพ คือ **รายได้ที่ได้รับจากการให้บริการการจราจรทางอากาศและบริการที่เกี่ยวข้องจาก บพท.** การให้ความร่วมมือตามแนวปฏิบัติด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องที่กำหนดของ บพท. และการให้ข้อมูล แนวคิด และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของ บพท. และลักษณะความสัมพันธ์ในห่วงโซ่คุณค่าของ บพท. นั้น สายการบินไทยแอร์เอเชีย เป็น **ทั้งผู้ใช้บริการ (Customer)** โดยเป็นผู้ใช้บริการจราจรทางอากาศ บริการข่าวสารการบิน และบริการที่เกี่ยวข้อง เช่น บริการเช่าอุปกรณ์สื่อสาร และเป็น **คู่ความร่วมมือ (Partner)** ในการสื่อสาร ถ่ายทอดข้อมูลทำความเข้าใจกับบุคลากรตามมาตรการ/แนวปฏิบัติที่ บพท. กำหนด จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งสองอย่างใกล้ชิด ซึ่งขีดความสามารถในการดำเนินงานของสายการบินไทยแอร์เอเชีย จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของ บพท.



รูปที่ 3.11-1 รูปแบบความสัมพันธ์ตามห่วงโซ่คุณค่าการให้บริการ และตามโครงสร้างองค์กร ระหว่าง บвт. กับ สายการบินไทยแอร์เอเชีย

และเมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้างองค์กร สายการบินไทยแอร์เอเชีย และ บвт. มีความสัมพันธ์กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- **Corporate Level** มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงจากกิจกรรมด้านการกำหนดนโยบายวางแผนและจัดทำงบประมาณที่มีความเกี่ยวข้องกันในภารกิจดำเนินงานและการพัฒนาการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสนับสนุนนโยบายและแนวปฏิบัติที่สำคัญของ บвт.
- **Business Level** สำหรับ สายการบินไทยแอร์เอเชีย มีกลุ่มภารกิจหลักตามหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ทั้งในส่วนของหน่วยงานที่ตั้งอยู่ ณ ท่าอากาศยานพาณิชย์ต่างๆทั่วประเทศ ทั้งที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบิน และการดำเนินงานของสถานีการบิน ณ ท่าอากาศยานต่างๆ ของ สายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแต่ละธุรกิจ/การให้บริการ ของ บвт. ทั้งกลุ่มธุรกิจด้านการบริการจราจรทางอากาศ และกลุ่มธุรกิจด้านการให้บริการเช่าอุปกรณ์สื่อสาร
- **Operational Level** คือ ความสัมพันธ์ในระดับการดำเนินงานทั้งในส่วนภารกิจด้านการเป็นผู้ให้บริการ และด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ ที่มีความสัมพันธ์กับ บвт.

และสำหรับความสัมพันธ์ตามมิติการดำเนินงาน ระหว่าง สายการบินไทยแอร์เอเชีย และ บвт. มีความสัมพันธ์ทั้ง 3 มิติ ได้แก่

- **Area-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงพื้นที่ของการปฏิบัติงานสถานีการบิน ณ ท่าอากาศยานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานของ บвт. ที่ให้บริการประจำอยู่ที่ท่าอากาศยานนั้นๆ

- **Function-based** คือ มิติการดำเนินงานในเชิงหน้าที่ ซึ่ง สายการบินไทยแอร์เอเชีย และ บวท. มีความสัมพันธ์ในหน้าที่ 2 ส่วนหลักที่ได้สรุปข้างต้น ได้แก่ หน้าที่ด้านการเป็นผู้ให้บริการ และ หน้าที่ด้านการเป็นคู่ความร่วมมือ
- **Agenda-based** คือ มิติการดำเนินงานตามประเด็นระดับยุทธศาสตร์และนโยบายด้านการพัฒนา/แก้ปัญหาระบบการบินของประเทศ ซึ่งในแต่ละช่วงเวลาอาจมีประเด็นที่แตกต่างกัน เช่น การร่วมกันพัฒนาแนวปฏิบัติในการทำการบินในช่วงเทศกาลสำคัญ การปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของห้วงอากาศและท่าอากาศยาน เป็นต้น

3.11.2 ปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง สายการบินไทยแอร์เอเชีย และ บวท.

สำหรับปัญหา ข้อจำกัด อุปสรรค การดำเนินงานระหว่าง สายการบินไทยแอร์เอเชีย และ บวท. มีทั้งประเด็นที่มาจากกิจกรรมระดับองค์กร(นโยบาย) และระดับการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

- ปัญหาความไม่ราบรื่นระหว่างการส่งต่อการควบคุมระหว่าง Control Unit
- ความล่าช้าในการปรับเปลี่ยน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ได้ทันกับการพัฒนาของสายการบิน
- ขีดความสามารถในการออกแบบแนวปฏิบัติยังไม่ดีพอ หลายครั้งสิ่งที่ออกแบบ/กำหนดใช้งานได้ไม่ดีนัก
- ในกรณีการทำงานร่วมกัน ที่ทางทีมสายการบินช่วยดำเนินการแล้วส่งต่อให้ทีม บวท. หลายครั้งที่เกิดความล่าช้า
- ในระดับนโยบายอาจให้การสนับสนุนเต็มที่แต่ในระดับปฏิบัติหลายครั้งยังไม่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- อุปกรณ์เครื่องช่วยที่สนามบินภูมิภาคหลายแห่งมีปัญหา ไม่น่าเชื่อถือ ไม่แน่ใจว่า ในต่างจังหวัดส่วนใหญ่เป็นท่าของ ทย. การรายงานของสายการบินไปที่ท่าอากาศยานแล้วอาจส่งต่อมาไม่ถึง บวท.
- การควบคุมความเร็วเครื่องในช่วงคับคั่งหลายครั้งไม่เหมาะสม โดยไม่สั่งตัวหน้าที่ซ้ำให้เพิ่มความเร็วที่กำหนด ทำให้ตัวที่ตามซ้ำตามกันหมด ทำให้ Traffic Flow มีปัญหา
- ไม่มีความเด็ดขาดในการจัดการกับนักบินที่ทำการบินไม่สอดคล้องกับการควบคุม
- ขาดกติกา แนวปฏิบัติ และการบังคับใช้อย่างจริงจังในการจัดการกับนักบินที่ทำการบินไม่สอดคล้องกับการควบคุม
- ในหลายครั้ง Controller ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ โดยแสดงออกทางคำพูดซึ่งไม่เป็นผลดีในการทำงานทั้งสองฝ่าย
- การทำงานในบางครั้ง ยังเป็นลักษณะการปกป้องตัวเองมากกว่าการพยายามแก้ไขปัญหา
- ในกิจกรรมการมีส่วนร่วม ส่วนใหญ่ยังเป็นการสื่อสารทางเดียวมากกว่า ถึงแม้จะเปิดโอกาสให้รับฟังความเห็น แต่มักไม่เห็นการสนองตอบต่อความเห็น และหลายครั้งสิ่งที่ทาง บวท. จัดทำขึ้น จะเปลี่ยนแปลงได้ยาก ถึงแม้จะได้คำแนะนำ/ข้อเสนอจากสายการบินแล้วก็ตาม (ดูเหมือนจะยึดตามความคิดของ บวท. เป็นหลัก)

- การมี SID/STAR แล้ว ยังต้องทำ Radar Vector ถือเป็นงานดำเนินงานที่อาจไม่ถูกทางนัก เมื่อเทียบกับประเทศที่ให้บริการได้ดี เช่น สิงคโปร์ ฮองกง ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นว่า การออกแบบมีปัญหาหรือไม่
- Controller ยังมักใช้วิธีการควบคุมในรูปแบบเดิมๆ ที่คุ้นเคย กับระบบ/การออกแบบใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- เทคนิคการ Control แตกต่างกันไป ส่งผลให้นักบินไม่สามารถคาดการณ์/วางแผนล่วงหน้าได้ดีนัก คล้ายเหมือนมีสำนักวิชาเทคนิคการ Control ย่อยๆ หลายสำนัก จึงไม่เป็นมาตรฐาน
- การกำหนดระยะห่างหลายครั้งกำหนด มากเกินไป (7 ไมล์) (เชื่อว่าให้ปลอดภัยกับตัวผู้ควบคุมไว้ก่อน ผิดพลาดได้ยาก แต่ส่งผลเสียต่อ Capacity)
- หลายครั้งที่เกิดการควบคุมให้เครื่องเข้าในสภาพอากาศ ซึ่งน่าจะเกิดจากขาดอุปกรณ์ที่ให้ข้อมูลได้

3.11.3 โอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่าง สายการบินไทยแอร์เอเชีย และ บวท. และความคาดหวังของ สายการบินไทยแอร์เอเชีย ที่มีต่อการพัฒนา บวท.

จากผลการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของสายการบินไทยแอร์เอเชีย สามารถสรุปโอกาสในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างสายการบินไทยแอร์เอเชีย และ บวท. และความคาดหวังของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ที่มีต่อการพัฒนา บวท. ได้ในหลายประเด็น ดังนี้

- การเพิ่มการพูดคุยกันในลักษณะการหารือกันจริงๆ ให้มากขึ้น มากกว่าการพูดคุยในลักษณะการแจ้งข่าว ให้ข้อมูลฝ่ายเดียว
- ในการออกแบบ Chart ต่างๆ ควรพิจารณาความปลอดภัยของสายการบินเข้าไปร่วมด้วยตั้งแต่แรก เพื่อให้การออกแบบนั้นๆสามารถปฏิบัติได้จริงอย่างปลอดภัย
- ควรพัฒนาเทคโนโลยี วิธีปฏิบัติ และบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง/การพัฒนาของสายการบิน เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปพร้อมกัน
- ควรลงทุนระบบอุปกรณ์ที่ทำให้ Controller ทราบสภาพอากาศได้อย่างเป็นปัจจุบัน
- ควรมีการศึกษาวิจัยภายในองค์กรในเรื่องรูปแบบ/เทคนิค/วิธีการในการควบคุมว่าแตกต่างกันอย่างไรระหว่างคนแต่ละกลุ่ม แต่ละรุ่น และเป็นเพราะอะไร เพื่อสามารถกำหนดวิธีการแก้ไข/ปรับปรุง/พัฒนาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- พัฒนาเรื่องความสามารถด้านภาษาในการสื่อสาร เพราะได้ยินหลายครั้งที่นักบินต่างประเทศขอ Read back หลายรอบ ให้ได้เรียนรู้ถึงเทคนิคการฟังสำเนียงของประเทศหลักๆที่แตกต่างกัน
- พัฒนาการให้บริการให้สามารถวางแผนได้ล่วงหน้าตั้งแต่เครื่องยังไม่ Push Back และสามารถส่งมอบได้จริงอย่างที่สิงคโปร์ทำ
- หากเกิดกรณีการควบคุมผิดพลาดร้ายแรง ควรมีการแสดงออกเพื่อรับรู้ความผิดพลาดและที่เทคนิคให้ลูกค้ายึดมั่น เช่น กรณีฮองกงที่เคยเกิดการบินเข้าใกล้กันจากความผิดพลาดของ



Controller พอเครื่องจอด มี Senior Supervisor มากล่าขอโทษด้วยตัวเอง พร้อมทางท่ามี
เอกสารให้เซ็นว่าเป็นความผิดพลาดของ Controller ซึ่งกลายเป็นความรู้สึกประทับใจ

ส่วนที่ 2

การประเมินผลความพึงพอใจของกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทที่ 4 ผลประเมินความพึงพอใจของกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์

4.1 ผลประเมินความพึงพอใจของกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์

การประเมินผลจากระดับความพึงพอใจของกิจกรรมที่ทาง บวท. ดำเนินการอยู่เป็นประจำจำนวน 11 กิจกรรม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีการระบุไว้ตามแผนงานหรือกิจกรรมที่กำหนดให้จัดขึ้นเพื่อแก้ไข/สนับสนุน การดำเนินงานและการให้บริการต่อผู้ใช้บริการได้แก่ การประชุม/สัมมนา/อบรม ที่มีกลุ่มเป้าหมายในการประชุม เป็นผู้ใช้บริการทั้งในด้านการจราจรทางอากาศ ด้านข่าวสารการบิน และด้านการเข้าอุปกรณ์สื่อสาร รวมถึง การประชุมเพื่อรับฟัง และสื่อสารกับผู้ใช้บริการทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน เช่น Airspace Users – ANSP Meeting เป็นต้น

4.1.1 ผลการจัดกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับการประเมินผล

ตลอดปีงบประมาณ 2559 บวท. ได้ทำการประเมินความพึงพอใจต่อกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 11 กิจกรรม โดยมีสรุปวันที่จัดกิจกรรมตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 สรุปกำหนดการจัดกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กิจกรรม	วันที่จัดกิจกรรม
1.การประชุมในการบริหารจัดการจราจรทางอากาศ เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับ การแสดงการบินของกองบินต่างๆ ในงานวันเด็กแห่งชาติ ประจำปี 2559	21 ม.ค. 59
2.การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินภายใต้หัวข้อ "SMART Sky by US" ครั้งที่ 1	22 ม.ค. 59
3.การประชุมความร่วมมือด้านบริหารจราจรทางอากาศ (ATFM)	2 ก.พ. 59
4.การประชุม Airspace Users - ANSP Meeting ประจำปี 2559 ครั้งที่ 1	1 เม.ย. 59
5. การใช้งาน RNAV SIDs/STARs รูปแบบใหม่	12 พ.ค. 59
6.การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินภายใต้หัวข้อ "SMART Sky by US" ครั้งที่ 2	30 พ.ค. 59
7. การประชุมรวมระหว่าง บวท. กับบริษัท ทาอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทาอากาศยานดอนเมือง (ทดม.)	21 ส.ค. 59
8. การประชุมหารือร่วมกันระหว่าง บวท. กับ กรมยุทธการทหารบก	22 ส.ค. 59
9. การประชุมหารือร่วมกันระหว่าง บวท. กับ สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ	15 ก.ย. 59
10. การประชุมเชิงปฏิบัติการ ATC-Pilot Workshop	19 ก.ย. 59



กิจกรรม	วันที่จัดกิจกรรม
11. การประชุมเชิงปฏิบัติการ Airspace Users – ANSP Meeting ครั้งที่ 2/2559	28 ก.ย. 59

4.1.2 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตลอดปีงบประมาณ 2559 บวท. ได้ทำการประเมินความพึงพอใจต่อกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 11 กิจกรรม และได้รับผลการประเมินรวม 10 กิจกรรม มีคะแนนในภาพรวมเฉลี่ย 4.09 ซึ่งถือว่าอยู่ใน “ระดับดี” ดังสรุปผลคะแนนการประเมินตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-2 สรุปผลคะแนนการประเมินความพึงพอใจการจัดกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

กิจกรรม	ผลการประเมิน
1.การประชุมในการบริหารจัดการจราจรทางอากาศ เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการแสดงการบินของกองบินต่างๆ ในงานวันเด็กแห่งชาติ ประจำปี 2559	4.39
2.การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินภายใต้หัวข้อ "SMART Sky by US" ครั้งที่ 1	3.95
3.การประชุมความร่วมมือด้านบริหารจราจรทางอากาศ (ATFM)	3.82
4.การประชุม Airspace Users - ANSP Meeting ประจำปี 2559 ครั้งที่ 1	4.17
5. การใช้งาน RNAV SIDs/STARs รูปแบบใหม่	3.95
6.การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินภายใต้หัวข้อ "SMART Sky by US" ครั้งที่ 2	4.39
7. การประชุมหารือร่วมกันระหว่าง บวท. กับ กรมยุทธการทหารบก	3.48
8. การประชุมหารือร่วมกันระหว่าง บวท. กับ สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ	4.53
9. การประชุมเชิงปฏิบัติการ ATC-Pilot Workshop	3.80
10.การประชุม Airspace Users - ANSP Meeting ประจำปี 2559 ครั้งที่ 2	4.45
ผลคะแนนเฉลี่ย	4.09

ภาคผนวก ก แบบคำถามที่ใช้ในการสำรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

กรอบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (Individual In-Depth Interview) สำหรับผู้บริหารระดับสูง-กลาง ของหน่วยงาน

ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-40 นาที โดยมีกรอบคำถามแบบกึ่งโครงสร้างดังนี้

- 1) ในมุมมองของท่าน การดำเนินงานของ บวท. มีความสำคัญ/สัมพันธ์กับการดำเนินงานของหน่วยงานท่านอย่างไร
- 2) จากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ท่านมีความเห็นว่าคุณสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งสอง มีลักษณะเป็นเช่นไร
- 3) ตามเป้าหมายการพัฒนาของหน่วยงานท่านและบทบาทตามภารกิจของ บวท. ท่านมองเห็นโอกาสใดบ้างของการทำงานร่วมกันระหว่าง หน่วยงานท่านและ บวท. เพื่อให้เกิดการพัฒนาและสนับสนุนภารกิจและการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานท่าน และท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ส่งผลให้บรรลุผลสำเร็จเช่นนั้น
- 4) จากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา องค์กร/สายงาน/ฝ่ายงานที่ท่านรับผิดชอบ เคยประสบปัญหา/ข้อขัดข้องในการดำเนินงานที่มีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการดำเนินงานของ บวท. หรือไม่ หากเคย โปรดอธิบายเหตุการณ์นั้นๆพอสังเขป
- 5) ในอนาคต ท่านมีนโยบาย/แนวคิดในการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของท่าน และ บวท. ในเรื่องใดและอย่างไร เพื่อให้องค์กรทั้งสองให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของทั้งหน่วยงานตนและของประเทศ
- 6) ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคาดหวังที่จะเห็น บวท. พัฒนาในเรื่องใดและในทิศทางใด

กรอบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (Individual In-Depth Interview) สำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติการของหน่วยงานที่เป็นลูกค้า/นักบิน

ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-40 นาที โดยมีกรอบคำถามแบบกึ่งโครงสร้างดังนี้

- 1) จากประสบการณ์ของท่านที่ได้ใช้บริการด้านการจราจรทางอากาศ/การบริการด้านข้อมูลข่าวสาร การบิน/แผนที่การบิน/ระบบเครื่องช่วยการเดินอากาศและการสื่อสาร ของ บวท. ท่านประสบปัญหา/ข้อขัดข้องเรื่องใดบ้าง โปรดอธิบายเหตุการณ์และให้เหตุผลประกอบ
- 2) จากประสบการณ์ของท่านที่ได้ใช้บริการด้านการจราจรทางอากาศ/การบริการด้านข้อมูลข่าวสาร การบิน/แผนที่การบิน/ระบบเครื่องช่วยการเดินอากาศและการ ของบวท.ท่านมีความประทับใจเรื่องใดบ้าง โปรดอธิบายเหตุการณ์และให้เหตุผลประกอบ
- 3) ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ผลงาน/การดำเนินงานของ บวท. ในเรื่องใดที่ถือเป็นผลงาน/การดำเนินงานที่บวท. ทำได้เกินความคาดหวังของท่าน
- 4) หากเปรียบเทียบการให้บริการด้านการจราจรทางอากาศของ บวท. กับผู้ให้บริการด้านการจราจรทางอากาศของประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และประเทศกัมพูชา ท่านคิดว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร ประเด็นใดที่ บวท. ให้บริการได้ดีกว่า และประเด็นใดที่ผู้ให้บริการฯของประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และ/หรือกัมพูชา ทำได้ดีกว่า โปรดอธิบายเหตุการณ์และให้เหตุผลประกอบ
- 5) ในช่วงระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา ท่านมองเห็นพัฒนาการของคุณภาพการบริการของบริษัทฯ ด้านใดมากที่สุด โปรดอธิบายและให้เหตุผลประกอบ
- 6) ท่านมีความคาดหวังที่จะเห็น บวท.เร่งปรับปรุงคุณภาพการบริการด้าน/ประเด็นใดมากที่สุด พร้อมให้เหตุผลประกอบ