

# การจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ Passenger Service Innovation Management of Suvarnabhumi Airport

สิทธิพนธ์ ปานนิมิตจิตสมาน<sup>1</sup>, ภคมน โภคะธีรกุล<sup>2</sup>, ฐิติมา ห้อยยอง<sup>3</sup> และ ชาวฤทธิ์ ชาวแสงรัตน์<sup>4</sup>

Sittinon Pannimitjitsaman<sup>1</sup>, Pakkamon Phokatirakul<sup>2</sup>, Thitima Holumyong<sup>3</sup>  
and Chawarit Chaosaengrat<sup>4</sup>

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

College of Innovation Management Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand

Corresponding Author, E-mail: [1Sittinon.pann@gmail.com](mailto:1Sittinon.pann@gmail.com)

Received March 29, 2023; Revised June 5, 2023; Accepted October 4, 2023

## บทคัดย่อ

รัฐบาลได้กำหนดให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นท่าอากาศยานหลักของประเทศ เป็นศูนย์กลางทางด้านการบินในภูมิภาคอาเซียน มีบทบาทเป็น International Gateway โดยผลักดันให้เป็น Transit & Transfer Hub ของภูมิภาค จึงจำเป็นต้องมีการนำรูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสารที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับบริบทการแข่งขันทางด้านการบินที่มีความรุนแรงในสถานการณ์ปัจจุบัน และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ (1) เพื่อวิเคราะห์บริบทการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (2) เพื่อระบุปัญหาการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และ (3) เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 16 คน ได้แก่ พนักงาน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 6 คน และผู้โดยสารที่มาใช้บริการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 10 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แก่นสาระ

ผลการวิจัย (1) บริบทการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ประกอบด้วย นโยบายหลักเกณฑ์ หลักการ กระบวนการดำเนินงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการนวัตกรรม (2) ปัญหาการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย (2.1) ด้านผู้นำองค์กร พบว่า การตัดสินใจล่าช้าไม่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากมีหลายขั้นตอนในการดำเนินงาน (2.2) ด้านกลยุทธ์

องค์กร พบว่า การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติล่าช้า เนื่องจากผลกระทบจากวิกฤติโควิด – 19 ที่มีการปิดน่านฟ้าทั่วโลก (2.3) ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (2.4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ระบบอุปถัมภ์เป็นอุปสรรคที่สำคัญในการนำนวัตกรรมมาใช้ (2.5) ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า โครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ ยึดติดกับระบบราชการ ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน และ (3) รูปแบบการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร คือ การริเริ่มในประเด็น ดังนี้ (3.1) ผู้นำต้องเป็นมืออาชีพ มีภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ เป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลง (3.2) มีการวางแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจน ให้สอดคล้องกับบริบทของสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง (3.3) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียได้มีส่วนร่วมในการจัดการนวัตกรรม (3.4) สร้างค่านิยมที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กร ความรู้คู่คุณธรรม และ (3.5) โครงสร้างขององค์กรต้องมีขนาดที่เหมาะสม ไม่เป็นภาระงบประมาณ ระบบสื่อสารที่ชัดเจน

**คำสำคัญ:** นวัตกรรมการให้บริการ; การจัดการนวัตกรรม; ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

## Abstract

The government has designated Suvarnabhumi Airport as the country's main airport. Being an aviation hub in the ASEAN region, playing the role of an International Gateway by pushing it to be the Transit & Transfer Hub of the region, it is necessary to adopt an innovative management model for efficient passenger services in operations in accordance with the context of intense aviation competition in the current situation and support for changes that will occur in the future. This research has three objectives: (1) to analyze the context of passenger service innovation management of Suvarnabhumi Airport (2) to identify passenger service innovation management problems of Suvarnabhumi Airport and (3) to propose a model of innovative management model for passenger service of Suvarnabhumi Airport. This research was qualitative research. There were 16 key informants, including 6 employees of Airports of Thailand Public Company Limited and 10 passengers who used the service at Suvarnabhumi Airport. Data were collected by in-depth interviews and participatory and non-participatory observation. Data were analyzed by substantive analysis.

Research results (1) The context of passenger service innovation management context consists of policies, criteria, principles, operational processes and agencies responsible for innovation management. (2) Problems of innovation management, consisting of (2.1) For the organizational leaders,

it was found that delayed decision making was inconsistent with the changing context because there were many steps in the operation. (2.2) In terms of corporate strategy, it was found that the implementation of the strategy was delayed due to the impact of the COVID-19 crisis that has closed airspace around the world (2.3) In terms of participation, it was found that employees at the operational level lacked participation in decision-making. (2.4) Regarding organizational culture, it was found that the patronage system was a major obstacle in adopting innovation. (2.5) In terms of organizational structure, it was found that the structure of a large organization attached to the bureaucratic system causing delays in operations and (3) An innovation management model for passenger service, which is an initiative in the following issues: (3.1) Leaders must be professionals strategic leadership become a change executive (3.2) There is a clear strategic plan in accordance with the changing environment context (3.3) Opportunity for stakeholders to participate in innovation management. (3.4) Create values suitable for organizational development, moral knowledge and (3.5) the organizational structure must be appropriately sized, not a burden on the budget clear communication system.

**Keywords:** Service Innovation; Innovation Management; Suvarnabhumi Airport

## บทนำ

บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม ทำหน้าที่ในการบริหารท่าอากาศยานนานาชาติ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานหาดใหญ่ รัฐบาลได้กำหนดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นท่าอากาศยานหลักของประเทศ และเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ มีบทบาทเป็น International Gateway หรือประตูสู่นานาชาติและประตูสู่ประเทศไทยในฐานะท่าอากาศยานศูนย์กลางภูมิภาคอาเซียน โดยผลักดันให้เป็น Transit & Transfer Hub ของภูมิภาคในอนาคต นับเป็นท่าอากาศยานนานาชาติขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญต่อการส่งเสริมและพัฒนาความเจริญด้านเศรษฐกิจ สังคม การท่องเที่ยว และด้านอื่น ๆ ของประเทศเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของ ทอท.ที่ผ่านมา ยังมีปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการผู้โดยสารหลายประการ เช่น ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ อัตราค่าลงของเจ้าหน้าที่ ขั้นตอนระเบียบทางราชการที่เป็นอุปสรรค ไม่มีรูปแบบในการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานที่ชัดเจน (Airports of Thailand Public Company

Limited, 2023) ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขเพื่อมิให้เกิดปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อการบินให้บริการแก่ผู้โดยสาร รวมถึงภาพลักษณ์ของประเทศต่อไป

ปัจจัยที่สำคัญที่ ทอท.นำมาใช้ในการให้บริการผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ “นวัตกรรม” เนื่องจากนวัตกรรม คือ ความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งของที่เป็นสิ่งใหม่สำหรับบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่นำไปใช้ (Rogers, 1995) เป็นสิ่งใหม่ ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาใช้ในองค์กร และเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร (Damanpour, 1987) เป็นกระบวนการใหม่ที่ได้มีการปรับปรุงแล้วมาใช้ในเชิงพาณิชย์ (Freeman & Soete, 1997) และเป็นบริการใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลันหรือค่อยเป็นค่อยไป (Herkema, 2003) เพื่อให้ผู้โดยสารเกิดความปลอดภัย สะดวก รวดเร็ว และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการให้บริการ ได้แก่ นวัตกรรม Terminal Screening การคัดกรองผู้มาใช้บริการท่าอากาศยานเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ตู้ประชาสัมพันธ์อัตโนมัติ (KIOSK) สนามบินมีชีวิต (AOT AIRPORTS Application) เป็นแอปพลิเคชันใหม่ที่จัดทำขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิด “สนามบินมีชีวิต” ระบบเช็คอินด้วยตนเองอัตโนมัติ (Auto Check-in System) หรือระบบ CUSS ระบบที่จอดรถอัจฉริยะ (Parking Guidance System) บ่ายรถโดยสารอัจฉริยะ นวัตกรรมระบบตรวจค้นการใช้เครื่องสแกน Full Body Scanner (Airports of Thailand Public Company Limited, 2021)

ดังนั้น การจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อรองรับผู้โดยสารที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นหลังวิกฤติโควิด -19 จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งซึ่งต้องมีรูปแบบที่ชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของการจัดการท่าอากาศยาน การที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะสามารถจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้นั้น ต้องทราบว่าบริบทการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสารเป็นอย่างไรบ้าง มีปัญหาในการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสารในด้านใดบ้าง และรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสารที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่เสมือนเป็นหน้าต่างของประเทศไทยทำหน้าที่ในการต้อนรับผู้โดยสารที่เดินทางมาจากทั่วโลกได้สัมผัสกับประเทศไทยก้าวแรก ซึ่งผลการศึกษาที่ได้จะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสารในท่าอากาศยานอื่น ๆ ทั่วประเทศ ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์บริบทการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
2. เพื่อระบุปัญหาการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
3. เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

## การทบทวนวรรณกรรม

### ทฤษฎีนวัตกรรมของโจเซฟ ชุมปีเตอร์ Joseph Schumpeter

โจเซฟ ชุมปีเตอร์ (Schumpeter, 1934) เป็นนักเศรษฐศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อนักเศรษฐศาสตร์และนักบริหารสมัยใหม่ ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งนวัตกรรม ได้นำเสนอทฤษฎีที่เรียกว่า “การทำลายอย่างสร้างสรรค์” หรือ Creative Destruction กล่าวคือ เมื่อเราคิดนวัตกรรมหนึ่งได้และนำออกไปใช้งานไปเรื่อย ๆ เมื่อถึงจุดหนึ่งนวัตกรรมเดิมก็จะเริ่มลดระดับของการได้รับความนิยมลง อุปสรรคอย่างนี้ก็จะเกิดวนกันเป็นรอบ ๆ หรือเป็นวัฏจักร เป็นเหมือนลูกคลื่น ลูกแล้วลูกเล่า ที่โถมทับไล่คลื่นลูกเก่ากันอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ตราบใดก็ตามที่คนเรานั้นยังแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าให้กับการดำรงชีวิตในโลกทรงกลมใบนี้

### ทฤษฎีคุณภาพการให้บริการ

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ เป็นแนวคิดที่ได้รับการเสนอไว้โดย Cronin and Taylor (1992) ได้เสนอไว้ว่า ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจเป็นเรื่องของการเปรียบเทียบประสบการณ์ของผู้รับบริการได้รับบริการกับความคาดหวังที่ผู้รับบริการนั้นมีในช่วงเวลาที่มารับบริการ และเป็นสิ่งที่ช่วยให้สามารถวัดคุณภาพการให้บริการได้ ส่วนคุณภาพการให้บริการส่งผลต่อความพึงพอใจในความคาดหวังของบุคคล (Cordupleski, Rust & Zahorik, 1993) การให้บริการจึงเป็นการดำเนินงานบริการที่ปราศจากข้อบกพร่อง และตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้บริการ และสามารถที่จะทราบความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ด้วย (Crosby, 1982) เป็นสิ่งที่ชี้วัดถึงระดับของการบริการที่ส่งมอบต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการว่าสอดคล้องกับความต้องการของเขาได้ดีเพียงใดนั่นเอง (Lewis & Bloom, 1983)

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

ทฤษฎีการจัดการที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีหน้าที่ 5 ประการทางการบริหาร (5 Functions of Management) ของ อองรี ฟาโยล (Fayol, 1949) ประกอบด้วย การวางแผนงาน (Planning) การจัดโครงสร้างการทำงาน (Organizing) การสั่งงาน (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมและติดตามงาน (Controlling) สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานของทั้งภาครัฐและเอกชน (Private and Public) และแนวคิดหลักการบริหารของ ลูเธอร์ กุลลิค และลินดัล เออร์วิค (Gulick, Luther & Lyndall Urwick, 1937) ที่กล่าวไว้ว่าคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการหรือ POSDCORB ที่ใช้

เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การจัดกำลังคน (Staffing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการจัดการของ ดับบลิว และไอร์แลนด์ (Dubrin & Ireland, 1993) ที่กล่าวว่ากระบวนการจัดการมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

### กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่สอดคล้องกับบริบทของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำองค์กร ด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านการมีส่วนร่วม ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านโครงสร้างองค์กร โดยมีรายละเอียดตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่วิจัย คือ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยพนักงาน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 6 คน และผู้โดยสารที่มาใช้บริการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น 16 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถามที่กำหนดไว้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ บริบทการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ปัญหาการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร และรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสารของ

ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แก่นสาระแล้วนำมาเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

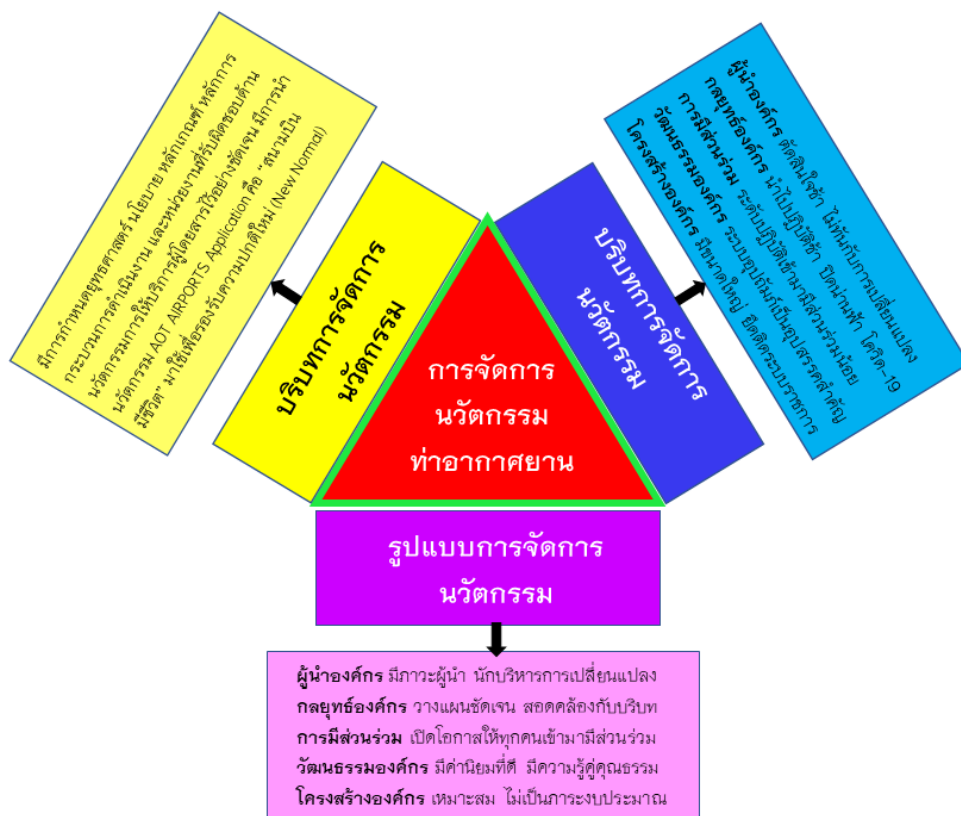
## ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 บริบทการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่า ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย หลักเกณฑ์ หลักการ กระบวนการดำเนินงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสารไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ การนำนวัตกรรม AOT AIRPORTS Application คือ “สนามบินมีชีวิต” เชื่อมต่อข้อมูลสำคัญของสนามบินให้ผู้ให้บริการสนามบิน สามารถเข้าถึงและตรวจเช็คได้อย่างเรียลไทม์ ผ่านสมาร์ตโฟน ตั้งแต่ก่อนมาสนามบิน มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน ควบคู่กับการกำกับดูแลกิจการมุ่งเน้นการเสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณ และธรรมาภิบาลที่ดีให้เกิดในองค์กร เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) ที่เกิดขึ้น และการพัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน รัฐบาล ผู้ร่วมทุน ผู้ค้า/ผู้ขาย เจ้าหนี้ คู่แข่ง สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์ที่ 2 ปัญหาการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ด้านผู้นำองค์กร พบว่า การตัดสินใจล่าช้าไม่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากมีหลายขั้นตอนในการดำเนินงาน ด้านกลยุทธ์องค์กร พบว่า การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติล่าช้า เนื่องจากผลกระทบจากวิกฤติโควิด – 19 ที่มีการปิดน่านฟ้าทั่วโลก ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ระบบอุปถัมภ์เป็นอุปสรรคที่สำคัญในการนำนวัตกรรมมาใช้ และด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า โครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ ยึดติดกับระบบราชการ ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ที่ 3 รูปแบบการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ด้านผู้นำองค์กร พบว่า ผู้นำต้องเป็นมืออาชีพ มีภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ เป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง สามารถจัดสรรทรัพยากรให้กับโครงการนวัตกรรม และพร้อมเป็น Innovation Champion เปิดโอกาสให้พนักงานของ ทอท.ในระดับปฏิบัติมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ด้านกลยุทธ์องค์กร พบว่า ควรมีการวางแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจนทุกระดับ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน และร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มี

ผลกระทบต่อส่วนรวม ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า สร้างค่านิยมที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กร ความรู้คู่คุณธรรม และด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า องค์กรต้องมีขนาดที่เหมาะสม ไม่เป็นภาระด้านงบประมาณ ไม่ซ้ำซ้อนในอำนาจหน้าที่ มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจ มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การคมนาคม และเทคโนโลยี



ภาพที่ 2 แผนภาพการสังเคราะห์ผลการศึกษากิจการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสารของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

## อภิปรายผลการวิจัย

การบริหารจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสารของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ได้มีการกำหนดนโยบายการจัดการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน รัฐบาล ผู้ร่วมทุน ผู้ค้า/ผู้ขาย เจ้าหนี้ คู่แข่ง สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม มีการวางยุทธศาสตร์ หลักเกณฑ์ หลักการ กระบวนการดำเนินงาน และมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาบริการผู้โดยสารให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัย ของ Paeharoen (2017) พบว่า ปัจจัยด้านการ

จัดระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทยได้รวบรวมปัญหาและการปรับปรุงแก้ไขการจัดการนวัตกรรมทำให้บริการผู้โดยสารของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ด้านผู้นำองค์กร พบว่า การตัดสินใจล่าช้าไม่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากมีหลายขั้นตอนในการดำเนินงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นท่าอากาศยานในกำกับของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ต้องยึดหลักปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของรัฐวิสาหกิจ ที่อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง และในรูปแบบคณะกรรมการ (บอร์ด) โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารงานบุคคลและงบประมาณ จึงต้องมีการดำเนินงานหลายขั้นตอนส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเฮนรี เฟโยล (Fayol, 1916) ที่กล่าวไว้ว่า วิธีทางที่จะให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต้องใช้หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (centralization) เพื่อให้ควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์กรไว้ได้เสมอ และการกระจายอำนาจจะมากน้อยเพียงใดก็ย่อมแล้วแต่กรณี ด้านกลยุทธ์องค์กรพบว่า การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติล่าช้า เนื่องจากผลกระทบจากวิกฤติโควิด - 19 ที่มีการปิดน่านฟ้าทั่วโลก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานการณ์การแข่งขันทางด้านการคมนาคมทางอากาศในปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมาก ท่าอากาศยานต้องมีการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคหลังวิกฤติโควิด - 19 ทั้งนี้ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) (Airports of Thailand Public Company Limited , 2023) ได้กำหนดบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีบทบาทเป็น “ประตูสู่นานาชาติ (International Gateway)” เสมือนเป็นทางเสื่อในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของท่าอากาศยานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ก้าวไปสู่การเป็นท่าอากาศยานชั้นนำระดับโลกต่อไป ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ปฏิบัติงานของ ทอท. มีการกำหนดคุณลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งและระดับไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นไปตามระเบียบของ ทอท. อย่างไรก็ตาม พนักงานของ ทอท.ในระดับปฏิบัติสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในช่องทางอื่นๆ อีกหลายช่องทาง เช่น ผ่านระบบอินทราเน็ต ระบบอีเมลของ ทอท. และผ่านผู้แทนของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจของ ทอท. (สร.ทอท.) ได้เช่นเดียวกันซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Pakdeelao (2011) ที่กล่าวไว้ว่าคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อเสนอแนะของพนักงานต่อองค์กร (Suggestion Program) หรืออาจจัดขึ้นในรูปแบบของกิจกรรมหรือโครงการที่สร้างขึ้นโดยมีเป้าหมายเพื่อรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปัญหาการทำงานของพนักงาน จากนั้นนำความคิดที่ได้ไปพัฒนาและใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยแต่ละองค์กรได้ตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อประเมินความคิดที่พนักงานส่งเข้ามาในโครงการเพื่อให้รางวัลและพัฒนาไปสู่การปฏิบัติจริง ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ระบบอุปถัมภ์เป็นอุปสรรคที่สำคัญในการนำนวัตกรรมมาใช้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรด้วยกันมานาน จะก่อให้เกิดความรู้สึก

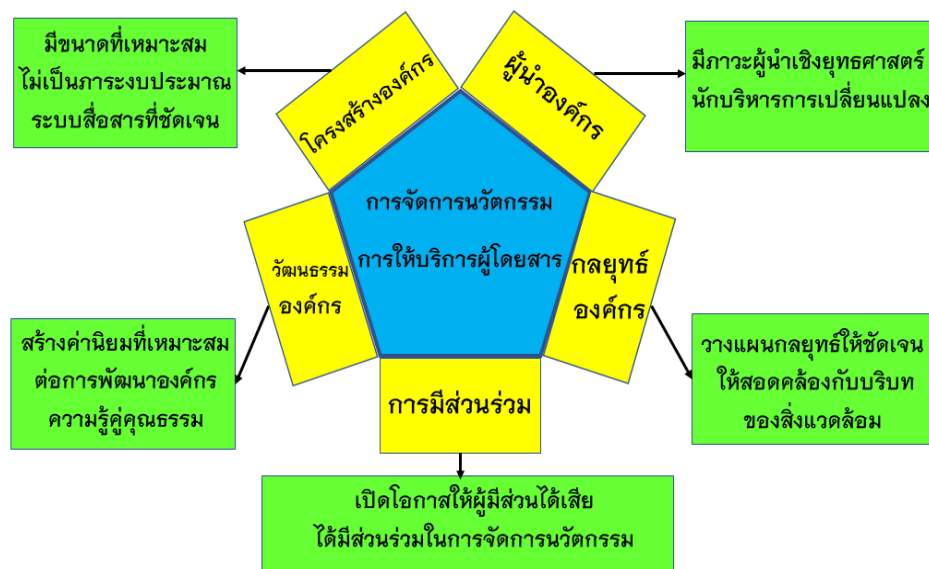
ผูกพัน มีความเคารพเกรงใจต่อกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ปลูกฝังในสังคมไทยมานาน กลายเป็นระบบอุปถัมภ์ในที่สุด ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อระบบคุณธรรมที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของบุคลากร สอดคล้องกับผล การศึกษาวิจัยของ ผลงานวิจัยของ Chutiwong and Kerd Sri (2011) พบว่า การให้ความสำคัญกับบุคลากร ในองค์กร (People Driven) ถือเป็นปัจจัยรากฐานที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และด้าน โครงสร้างองค์กร พบว่า โครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ ยึดติดกับระบบราชการ ทำให้เกิดความล่าช้า ในการดำเนินงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นท่าอากาศยานที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีโครงสร้างเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ซับซ้อนหลายหน้าที่ที่รองรับภารกิจในการให้บริการ ผู้โดยสาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Karuna Jain and Hailemariam (2010) แห่งสถาบัน Indian Institute of Technology Bombay ประเทศ India พบว่า ท่าอากาศยานเป็นหนึ่งในสิ่งอำนวยความสะดวกที่ ซับซ้อนมากที่สุด ที่มีมิติในการเชื่อมต่อหลายหน่วยงานเพื่อตอบสนองอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศ ซึ่งถือว่าเป็นธุรกิจที่มีความท้าทายเป็นอย่างมากในยุคปัจจุบัน โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารงาน สนามบิน ได้แก่ เทคโนโลยี เครือข่ายสายการบิน ผู้ประกอบการที่สนามบิน หน่วยงานภาครัฐ เช่น ศุลกากร การรักษาความปลอดภัย และตรวจคนเข้าเมือง ผู้ให้บริการอื่น ๆ เป็นต้น

เสนอรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการวิจัย ด้านผู้นำองค์กร พบว่า ผู้นำต้องเป็นมืออาชีพ มีภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ เป็นนักบริหารการ เปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นท่า อากาศยานนานาชาติอันดับ 1 ของประเทศ ต้องมีผู้นำที่เป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ ประสบการณ์ในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ดังที่ กรอนรูส (Gronroos, 1984) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าการ เป็นมืออาชีพและการมีทักษะของผู้ให้บริการ (professionalism and skill) ผู้นำต้องสามารถดำเนินการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีระบบและแบบแผนนั่นเอง ด้านกลยุทธ์องค์กร พบว่า มีการวางแผนกลยุทธ์ให้ ชัดเจน ให้สอดคล้องกับบริบทของสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดการ นวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การคมนาคมขนส่ง การสาธารณสุข การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจนทุกระดับ ทั้งทางด้านการสั่งการ การจัดองค์การ การบังคับบัญชา และการประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เฮนรี เฟโยล (Fayol, 1916) ได้นำเสนอศาสตร์ที่ เกี่ยวกับการบริหาร (administrative sciences) เกี่ยวกับหน้าที่ การจัดการ (management functions) ประกอบด้วยหน้าที่ (functions) สำคัญ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียได้มีส่วนร่วมในการจัดการนวัตกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดการ

นวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ต้องมีการระดมการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วม เพราะการมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือระหว่างกันด้วยจิตใจ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานและร่วมรับผิดชอบ ในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Chutiwong and Kerdsri (2011) พบว่า ปัจจัยที่องค์กรต้องคำนึงถึง ได้แก่ การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร (People Driven) และการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Management Support on Physical Aspects) ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า สร้างค่านิยมที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กร ความรู้คู่คุณธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็ง จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเอกลักษณ์ขององค์กร ให้พนักงานทำงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดค่านิยมของ ทอท. (2566) (Core Value) 5 ด้าน คือ ให้ใจ มั่นใจ ร่วมใจ เปิดใจ และภูมิใจ ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า โครงสร้างขององค์กรต้องมีขนาดที่เหมาะสม ไม่เป็นภาระงบประมาณ ระบบสื่อสารที่ชัดเจน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถช่วยให้ทีมงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ช่วยให้ธุรกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว มีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน และมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เฮนรี เฟโยล (Fayol, 1916 ได้นำเสนอว่าการจัดองค์การ (Organizing) เป็นภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของดับบริน และไอร์แลนด์ (Dubrin & Ireland, 1993) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารจัดการ จำเป็นต้องมีการจัดองค์การ (Organizing) ด้วยการจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมและบุคคลในองค์การ ให้มีความเหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเต็มความสามารถจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุประสงค์ได้ตามแผนการที่ตั้งไว้

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัย การจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร 5 ด้าน ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แผนภาพรูปแบบการจัดการวัดกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

## สรุป

บริบทการจัดการวัดกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิประกอบด้วย นโยบาย ยุทธศาสตร์ หลักเกณฑ์ หลักการ กระบวนการดำเนินงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการวัดกรรม โดยมีขอบเขตที่ครอบคลุมด้านผู้นำองค์กร ด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านการมีส่วนร่วม ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านโครงสร้างองค์กร โดยมีรูปแบบการจัดการวัดกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ด้วยปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้นำต้องเป็นมืออาชีพ มีภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ เป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจน ให้สอดคล้องกับบริบทของสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียได้มีส่วนร่วมในการจัดการวัดกรรม สร้างค่านิยมที่เหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กร ความรู้คู่คุณธรรม และโครงสร้างขององค์กรต้องมีขนาดที่เหมาะสม ไม่เป็นการงบประมาณ ระบบสื่อสารที่ชัดเจน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอจากผลการวิจัย

1. จากการศึกษาบริบทด้านต่าง ๆ ของการจัดการวัดกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีวางยุทธศาสตร์ กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ หลักการ กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน ดังนั้น ควรมีการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ

เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสารที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

2. ผลการวิจัยปัญหาด้านผู้นำองค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินงานที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้สั้นลง เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทางด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ ค่าตอบแทน ค่าจ้าง สวัสดิการ และโบนัสของพนักงาน ทอท. รวมถึงด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

3. ด้านกลยุทธ์องค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการปรับปรุงกระบวนการการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ให้เกิดความถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4. ด้านการมีส่วนร่วม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเปิดโอกาสให้พนักงานในระดับปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น เพิ่มช่องทางในการสื่อสาร และเพิ่มการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กรให้มากยิ่งขึ้น

5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควมนำระบบคุณคุณธรรม (Merit System) มาใช้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เนื่องจากเป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่ใช้หลักความสามารถ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ปราศจากการแทรกแซงใด ๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงาน และนำต้องเป็นตัวอย่างต้นแบบของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

6. ด้านโครงสร้างองค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมต่อบริบทขององค์กร ให้สอดคล้องกับด้านอัตรากำลัง งบประมาณในการบริหารจัดการที่มีจำนวนจำกัด มีการบูรณาการระหว่างส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ลดความซ้ำซ้อนในอำนาจหน้าที่ของส่วนงาน สร้างความสมดุลกันระหว่างโครงสร้างเดิมกับโครงสร้างใหม่ในบางส่วน จัดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพเฉพาะกลุ่มบุคลากรและผู้มาใช้บริการ ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เท่านั้น ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาในประเด็นอื่น ๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ครอบคลุมและสามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปพัฒนาต่อยอดในด้านการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ คือ

1. ศึกษากลุ่มบุคลากรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อทราบถึงบริบทการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับบุคลากรของ ทอท. หรือไม่ อย่างไร

2. ควรศึกษาแนวทางการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ของบุคลากรภาครัฐ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ในเชิงลึกโดยการสัมภาษณ์ เข้าไปมีส่วนร่วม และสังเกตการณ์ เพื่อนำไปสู่การค้นหาคำตอบในการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่ถูกต้องและชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของการพัฒนา ทอท. ให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

3. ควรศึกษาการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานอื่น ๆ ในกำกับของ ทอท. ได้แก่ ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.) ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.) และท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนการจัดการนวัตกรรมการให้บริการผู้โดยสารให้เกิดศักยภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

## References

- Airports of Thailand Public Company Limited. (2021). *AOT's enterprise plan (fiscal year 2017 – 2022). Review edition*. <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER6/DRAWER007/GENERAL/DATA/0000/00000119.PDF>
- Airports of Thailand Public Company Limited. (2023). *Values of AOT, Airports of Thailand Public Company Limited*. <https://www.airportthai.co.th>
- Chutiwong, N. and Kerdsri, N. (2011). Analysis of factors influencing being an innovative organization in Thailand. *Journal of the Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University, Thammasat*, 34(130), 47–52.
- Cordupleski, Rust, and Zahorik. (1993). *Organization Behavior a Times Mirror Higher*. New York: Education Group Inc, company.
- Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992), Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55–68.
- Crosby. (1982). *The Eternally Successful Organization*. New York: McGraw–Hill.
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*. 13(4), 675–688.
- Dubrin, A. J., & Ireland, R. (1993). *Management and organization*. (2<sup>nd</sup> ed.). Ohio: South Western Publishing Company.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.

- Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Continuum.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784>
- Gulick, L.r & Urwick, L. (1973). *The Science of Administration*. New York: Columbia University.
- Herkema, S. (2003). A Complex Adaptive Perspective on Learning with in Innovation Projects. *The Learning Organization*, 10(6), 340– 346.
- Jain, K. & Mengist Hailemariam. (2010). *Managing Airport Supply Chain: an Ethiopian case study*. Indian Institute of Technology Bombay, India. <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/015/015-0557.pdf>
- Lewis, and Bloom, Benjamin S. (1983). *Human Characteristics and School Learning*. New York: McGraw – Hill Book.
- Paeharoen, C., Pinthapataya, S., Boonyasopon, T. and Teeraviwatchai, A. (2017). The Management of the Commercial Areas of the International Airports in Thailand. *The Journal of KMUTNB*, 27(1), 179–186.
- Pakdeelao, W. (2011). *The Study of Characteristics of Innovative Organization: Case Studies from Awarded Organizations* [Master's Thesis, National Institute of Development Administration].
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations*. 4<sup>th</sup> ed. New York: Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Brothers. New York: Transaction Publishers.