

## การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล

สุชาติ อารังสุข\* สมนึก วิสุทธิแพทย์ และ ธีรวุฒิ บุญยโสภณ

ภาควิชาการพัฒนาระบบธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาระบบธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
มนัส ชูผกา

บริษัท บางซื่อโรงสีไฟเจียเม้ง จำกัด

\* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08 4655 5631 อีเมล: somharry1@gmail.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2022.06.001

รับเมื่อ 17 มีนาคม 2564 แก้ไขเมื่อ 26 มีนาคม 2564 ตอรับเมื่อ 29 มีนาคม 2564 เผยแพร่ออนไลน์ 9 มิถุนายน 2565

© 2023 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล 2) สร้างการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก 2) กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการบินจากท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย มีทั้งหมด 14 แห่ง จำนวน 210 คน และ 3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสัมมนา (Focus Group) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก และการหมุนแกนแบบอโรโธโกนอลด้วยวิธีวาร์แมกซ์ ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ด้าน 18 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย 2) ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 3) ด้านการดำเนินการท่าอากาศยาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย และ 5) ด้านกฎหมายข้อบังคับ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย สำหรับคู่มือการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติ ประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติของแต่ละองค์ประกอบ ตัวชี้วัดความสำเร็จ การประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติมีความเหมาะสม และคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้จริง คิดเป็นร้อยละ 100

**คำสำคัญ:** ผู้บริหารสนามบิน อุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล การบริหารท่าอากาศยาน สมรรถนะ

การอ้างอิงบทความ: สุชาติ อารังสุข, สมนึก วิสุทธิแพทย์, ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และ มนัส ชูผกา, “การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล,” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ปีที่ 33, ฉบับที่ 1, หน้า 327-338, ม.ค.-มี.ค. 2566.



## Competency Development of International Airport Management Personnel for Aviation Industry Competition in the Digital Era

Suchadee Tumrongsuk\*, Somnoek Wisuttipat and Teravuti Boonyasopon

Department of Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand

Manas Choopakar

Bangsue Chia Meng Rice Mill Co., Ltd., Bangkok, Thailand

\* Corresponding Author, Tel. 08 4655 5631, E-mail: somharry1@gmail.com

DOI: 10.14416/j.kmutnb.2022.06.001

Received 17 March 2021; Revised 26 March 2021; Accepted 29 March 2021; Published online: 9 June 2022

© 2023 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### Abstract

This thesis, Competency Development of International Airport Management Personnel for Aviation Industry Competition in the Digital Era, has the purposes of 1) studying the factors of competitive competency development of international airport managers, 2) creating a development model for competitive competencies of international airport managers, and 3) creating a manual for the development of competitive competencies of international airport managers. The research consists of both qualitative and quantitative research. The research consists of three groups of informants. The first group for in-depth interviews. Secondly, a sample group, responding to a questionnaire for exploratory factor analysis, consisting of 210 senior, middle and junior level managers involved in the aviation industry, in which there are a total of 14 international airports. The Final group attended a focus group in order to review the coherence of the contributing factors. The tools used in the research consist of semi-structured in-depth interviews and questionnaires. Statistics used in data analysis consist of frequency, percentage, average, standard deviation, and Exploratory Factor Analysis (EFA). The result shows that competency models for Competency Development of International Airport Management Personnel for Aviation Industry Competition in the Digital Era results in 5 major factors containing 18 sub-factors, namely, 1) Desirable Features, consisting of 4 sub-factors.; 2) Safety and Security systems, consisting of 3 sub-factors; 3) Airport Operations, consisting of 5 sub-factors; 4) Information Technology, consisting of 3 sub-factors; and 5) Law and Regulation, consisting of 3 sub-factors. The results were that the Competency Development of International Airport Management Personnel for Aviation Industry Competition in the Digital Era was an appropriate development model and that this manual is appropriate if applied 100%.

**Keywords:** Airport Managers, Aviation Industry in the Digital Era, Airport Management, Competencies

Please cite this article as: S. Tumrongsuk, S. Wisuttipat, T. Boonyasopon, and M. Choopakar, "Competency development of international airport management personnel for aviation industry competition in the digital era," *The Journal of KMUTNB*, vol. 33, no. 1, pp. 327–338, Jan.–Mar. 2023 (in Thai).

## 1. บทนำ

อุตสาหกรรมการบินทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยจากรายงานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) พบว่า ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทั่วโลกในช่วง 20 ปีข้างหน้า จะเติบโตร้อยละ 4.6 สอดคล้องกับการประมาณการของบริษัท โบอิง จำกัด และบริษัท แอร์บัส จำกัด ได้คาดการณ์ ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทั่วโลกในช่วง 20 ปีข้างหน้า จะมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 4.4 และ 4.7 ต่อปี สำหรับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีการคาดการณ์ว่า มีอัตราการขยายตัวของปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเฉลี่ยร้อยละ 5.7 และ 6 ต่อปี ซึ่งสูงกว่าอัตราการเติบโตของโลก เมื่อพิจารณาสถิติการขนส่งผู้โดยสารภาพรวม 10 ปีที่ผ่านมา พบว่า มีผู้โดยสารเพิ่มขึ้นประมาณ 3 เท่า จาก พ.ศ. 2551 คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 11.7 ต่อปี แบ่งเป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศเติบโตร้อยละ 10 และผู้โดยสารภายในประเทศเติบโตร้อยละ 13.6 ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการเติบโตของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ปริมาณผู้โดยสารทั้งประเทศใน พ.ศ. 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 154.52 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา [1] โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน คือ 1) ด้านเศรษฐกิจ เศรษฐกิจไทยจะมีการขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นอีกประมาณ ร้อยละ 3.6-4.6 ซึ่งสอดคล้องกับที่ธนาคารโลกคาดการณ์ว่าเศรษฐกิจไทยจะเติบโตร้อยละ 3.6 ดังนั้นปัจจัยด้านเศรษฐกิจจะยังคงส่งผลบวกต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศ 2) ด้านการเติบโตของท่าอากาศยาน จำนวนนักท่องเที่ยวใน พ.ศ. 2561 คาดการณ์ว่าจำนวนนักท่องเที่ยวจะยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านความปลอดภัย หลังจากประเทศไทยสามารถแก้ปัญหา ข้อบกพร่องอย่างมีนัยสำคัญด้านความปลอดภัย (Significant Safety Concern; SSC) ส่งผลให้มีสายการบินของไทยขอเพิ่มเส้นทางบิน และเที่ยวบินไปยังประเทศดังกล่าวเพิ่มขึ้น 4) ด้านการลงทุนในอุตสาหกรรมการบินและการขอรับการส่งเสริมการลงทุน มีนักลงทุนต่างชาติสนใจ และได้มีคำขอรับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ใน พ.ศ. 2560 ซึ่งมีจำนวนโครงการเท่ากับปีที่ผ่านมา และ 5) ด้านนโยบายและโครงการส่งเสริมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดความสามารถ

ของท่าอากาศยานในประเทศไทย ประกอบด้วยแผนแม่บทการจัดตั้งสนามบินพาณิชย์ของประเทศไทยที่จะใช้เป็นแนวทางการก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่ และการพัฒนาท่าอากาศยานที่มีอยู่เดิมเพื่อให้การลงทุนมีประสิทธิภาพ [2]

เนื่องจากอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว มีมูลค่าสูง และต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง รวมทั้งเป็นอุตสาหกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่นๆ เช่น การท่องเที่ยว การจ้างงาน ฯลฯ ทำให้อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศมีความสำคัญมากต่อระบบเศรษฐกิจอย่างมาก ถึงแม้ว่าประเทศไทยได้ดำเนินมาตรการเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดี มีการขยายการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นระบบโครงข่ายมากขึ้น และมีการเพิ่มการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา แต่อันดับความสามารถในการแข่งขันของไทยยังปรับตัวช้าเมื่อเทียบกับหลายประเทศ ผลการจัดอันดับท่าอากาศยานทั่วโลกโดยสกายแทร็กซ์พบว่า ท่าอากาศยานที่ดี 1 ใน 10 มี 2 ประเทศ คือประเทศสิงคโปร์และประเทศเกาหลี ตามลำดับ [3], [4] ประกอบกับความหลากหลายเชื้อชาติของผู้บริโภคที่มีเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องของภาษาและวัฒนธรรม ประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงการพัฒนาประเทศที่จะดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง คือ การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจองค์ความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารสมัยใหม่ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจอุตสาหกรรม และระบบตรวจสอบความปลอดภัยผ่านโครงข่ายสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นองค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุด ต้องพัฒนาพื้นฐานความรู้ความเข้าใจและสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ หากขาดการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรแล้วนั้น ประเทศไทยจะเสียโอกาสทางการแข่งขันอย่างมาก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความรู้

ทักษะการบริหาร และการปฏิบัติงานของผู้บริหารในสนามบินนานาชาติ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัลต่อไป

## 2. วิธีศุ อปรณและวธีการวธีย

การวธียครั้งนี้เป็นการวธียแบบผสมผสานระหว่งการวธียเชิงคุณภาพและการวธียเชิงปรมาณ

### 2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวธียเชิงคุณภาพ

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในท่าอากาศยานนานาชาติ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการบินไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 11 ท่าน เพื่อสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล

2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสมมนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบพิจารณาเนื้อหาคู่มือการพัฒนาแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล จำนวน 13 ท่าน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวธียเชิงปรมาณ

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารในท่าอากาศยานนานาชาติ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการบินไม่น้อยกว่า 5 ปี ด้วยวธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 210 คน

### 2.2 การดำเนินการวธีย

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วธียทำการรวบรวมข้อมูล ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำกรอบแนวคิด

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ให้สอดคล้องกับ

วัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) นำข้อมูลขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาสร้างแบบสอบถาม โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scales) 5 ระดับ ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence; IOC) และ Cronbach's Alpha ด้วยการใช้ Try Out จำนวน 30 ตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 4 ส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลและรวบรวมข้อมูล โดยใช้วธีทางสถิติ (Descriptive Statistic)

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำ (ร่าง) องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 7 การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 8 ดำเนินการปรับปรุงการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล และสร้างคู่มือ

### 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวธีย

2.3.1 เครื่องมือเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structures Interview) การบันทึกการประชุมสมมนากลุ่ม

2.3.2 เครื่องมือเชิงปรมาณ

1) แบบสอบถาม โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ  
2) หาค่าดัชนีความสอดคล้องเที่ยงตรงของเนื้อหา (IOC)  
3) การหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวธี Cronbach's Alpha ซึ่งค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จะต้องมากกว่า 0.60

### 2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการสัมภาษณ์ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในท่าอากาศยานนานาชาติ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการบินไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 11 ท่าน

2) การสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ประสบความสำเร็จในการประกอบวิชาชีพจากภาครัฐและเอกชนร่วมแสดงความคิดเห็นประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของกลุ่ม

#### 2.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

ด้วยการแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล จำนวน 210 คน

### 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 2.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ดำเนินการจัดกลุ่มเรียบเรียงข้อมูลจัดลำดับสังเคราะห์เนื้อหาที่ต้องการศึกษา สรุปประเด็นสำคัญเพื่อให้ได้แนวทางการสร้างแบบสอบถาม

#### 2.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1) การวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2) การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis) ใช้การหมุนแกนแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีวารีแมกซ์ (Varimax) ตามวิธีของไคเซอร์-เมเยอร์-ออลคิน (KMO)

### 3. ผลการวิจัย

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในท่าอากาศยานนานาชาติ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความรู้ ความ

สามารถ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการบิน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาหามารวบรวมและจัดเป็นหมวดหมู่ ได้ทั้งหมด 7 ด้าน 1) ด้านความรู้และทักษะการบริหารสนามบินนานาชาติ 2) ด้านบุคลากรในองค์กร 3) ด้านการบริการที่รวดเร็วและปลอดภัย 4) ด้านการประสานงาน การสื่อสารภายในองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ภายในสนามบิน 5) ด้านกฎหมาย ระเบียบ กฎระเบียบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 6) ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และ 7) ด้านความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน

#### 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

จากการศึกษาดำรงเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเชิงลึก สามารถสรุปองค์ประกอบได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 2) ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย 3) ด้านการดำเนินการท่าอากาศยาน 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5) ด้านกฎหมายข้อบังคับ ซึ่งได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารในท่าอากาศยานนานาชาติ และวิเคราะห์ค่าระดับความสำคัญขององค์ประกอบ ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความสำคัญขององค์ประกอบ

N=210

| รายการองค์ประกอบ                         | $\bar{x}$ | S.D  | ระดับความสำคัญ |
|------------------------------------------|-----------|------|----------------|
| 1. ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์            | 4.71      | 0.56 | มากที่สุด      |
| 2. ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย | 4.34      | 0.75 | มาก            |
| 3. ด้านการดำเนินการท่าอากาศยาน           | 4.20      | 0.75 | มาก            |
| 4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                 | 4.15      | 0.75 | มาก            |
| 5. ด้านกฎหมายข้อบังคับ                   | 4.15      | 0.84 | มาก            |
| รวม                                      | 4.31      | 0.73 | มาก            |

จากตารางที่ 1 พบว่าระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัลในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก หากพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกฎหมายข้อบังคับ มีความสำคัญอยู่ในลำดับสุดท้าย

### 3.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล

การวิเคราะห์องค์ประกอบจากแบบสอบถาม ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

จากตารางที่ 2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของ

ข้อมูลพบว่า ค่า KMO = 0.919 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 มีความเหมาะสมต่อการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตารางที่ 2 ค่า KMO and Bartlett's Test

| วิธีการทดสอบ                                    |                    | ผลการทดสอบ |
|-------------------------------------------------|--------------------|------------|
| Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy |                    | 0.919      |
| Bartlett's Test of Sphericity                   | Approx. Chi-Square | 24611.717  |
|                                                 | Df                 | 4753       |
|                                                 | Sig.               | 0.00       |

จากตารางที่ 3 เมื่อนำข้อคำถามทั้ง 98 ข้อคำถามมาสังกัดองค์ประกอบ โดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation Method) ด้วยวิธีแบบวารีแมกซ์ เพื่อพิจารณาค่าไอเกน (Eigenvalues) พบว่า มีองค์ประกอบที่อยู่ในเกณฑ์ที่มีค่าไอเกน  $\geq 1$  จำนวน 14 องค์ประกอบ โดยมีค่าไอเกนอยู่ระหว่าง 1.030 ถึง

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การสังกัดองค์ประกอบการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล

| องค์ประกอบ | ก่อนหมุนแกน |                      |                          | หลังหมุนแกน |                      |                          |
|------------|-------------|----------------------|--------------------------|-------------|----------------------|--------------------------|
|            | ค่าไอเกน    | ค่าร้อยละความแปรปรวน | ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสม | ค่าไอเกน    | ค่าร้อยละความแปรปรวน | ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสม |
| 1          | 44.917      | 45.834               | 45.834                   | 17.424      | 17.779               | 17.779                   |
| 2          | 8.047       | 8.211                | 54.045                   | 14.108      | 14.396               | 32.175                   |
| 3          | 5.104       | 5.208                | 59.253                   | 10.613      | 10.830               | 43.005                   |
| 4          | 3.420       | 3.490                | 62.743                   | 8.655       | 8.831                | 51.836                   |
| 5          | 2.221       | 2.266                | 65.009                   | 7.455       | 7.607                | 59.443                   |
| 6          | 1.857       | 1.895                | 66.904                   | 4.614       | 4.709                | 64.152                   |
| 7          | 1.817       | 1.854                | 68.758                   | 2.004       | 2.045                | 66.196                   |
| 8          | 1.639       | 1.673                | 70.430                   | 1.996       | 2.037                | 68.233                   |
| 9          | 1.418       | 1.447                | 71.878                   | 1.773       | 1.809                | 70.042                   |
| 10         | 1.286       | 1.312                | 73.190                   | 1.724       | 1.760                | 71.801                   |
| 11         | 1.218       | 1.243                | 74.433                   | 1.580       | 1.613                | 73.414                   |
| 12         | 1.172       | 1.196                | 75.629                   | 1.497       | 1.527                | 74.942                   |
| 13         | 1.072       | 1.094                | 76.723                   | 1.466       | 1.496                | 76.438                   |
| 14         | 1.030       | 1.051                | 77.774                   | 1.309       | 1.336                | 77.774                   |



45.834 โดยทั้ง 14 องค์ประกอบ อธิบายความแปรปรวน (% of Variance) รวมได้ร้อยละ 77.774 และพบว่า องค์ประกอบที่ 1 มีความสำคัญมากที่สุดในกลุ่มตัวอย่างถึง 45.834

ในการประชุมสนทนากลุ่มประชาพิเคราะห์ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นควรเพิ่ม 4 องค์ประกอบย่อยดังนี้ 1) การจัดการระบบนิเวศของสนามบิน 2) คุณภาพการให้บริการ 3) หลักธรรมาภิบาล และ 4) การตัดสินใจในการแก้ปัญหาเพื่อความสมบูรณ์มากขึ้นของการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล

### 3.4 ผลการสร้างการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล

จากตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) โดยองค์ประกอบหลักแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 2) ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย 3) ด้านการดำเนินการท่าอากาศยาน 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5) ด้านกฎหมายข้อบังคับ เมื่อพิจารณาลำดับสำคัญของตัวชี้วัดจากค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบหลัก ประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อย 18 องค์ประกอบ และนำมาจัดทำเป็นการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมกลุ่มประชาพิเคราะห์ ดังรูปที่ 1

### 3.5 ผลการประเมินการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล

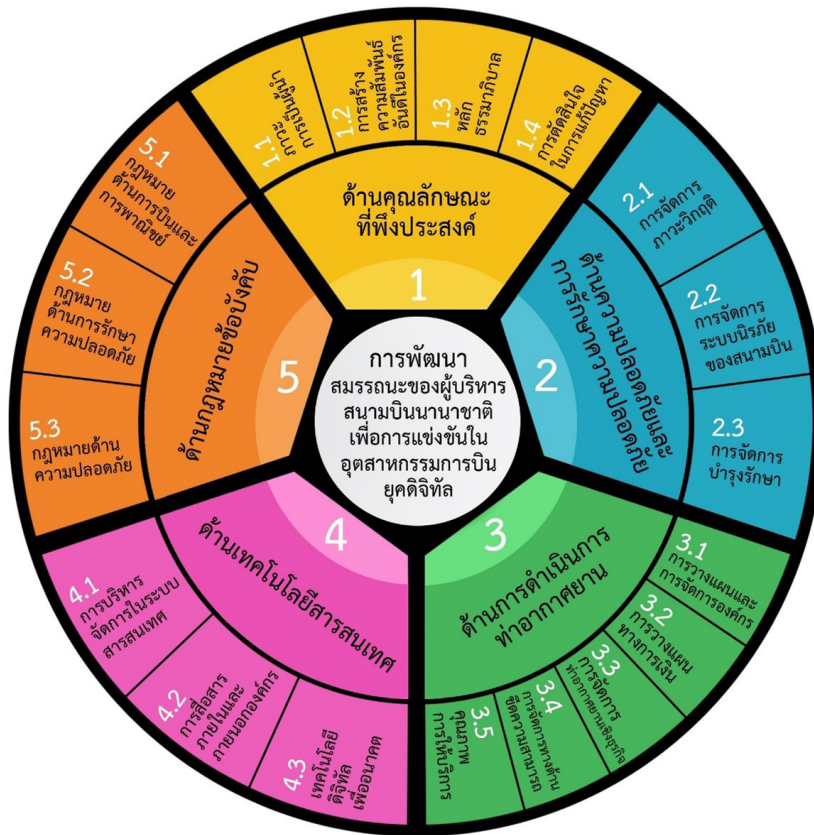
3.5.1 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัลมีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสม ในการนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหาร

สนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล คิดเป็นร้อยละ 97.85

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

| องค์ประกอบหลัก                           | องค์ประกอบย่อย                        | จำนวนตัวแปร |
|------------------------------------------|---------------------------------------|-------------|
| 1. ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์            | 1.1 ภาวะการเป็นผู้นำ                  | 15          |
|                                          | 1.2 การสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร |             |
|                                          | 1.3 หลักธรรมาภิบาล                    |             |
|                                          | 1.4 การตัดสินใจในการแก้ปัญหา          |             |
| 2. ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย | 2.1 การจัดการภาวะวิกฤติ               | 18          |
|                                          | 2.2 การจัดการระบบนิเวศของสนามบิน      |             |
|                                          | 2.3 การจัดการบำรุงรักษา               |             |
| 3. ด้านการดำเนินการท่าอากาศยาน           | 3.1 การวางแผนและการจัดการองค์กร       | 29          |
|                                          | 3.2 การวางแผนทางการเงิน               |             |
|                                          | 3.3 การจัดการท่าอากาศยานเชิงธุรกิจ    |             |
|                                          | 3.4 การจัดการทางด้านขีดความสามารถ     |             |
|                                          | 3.5 คุณภาพการให้บริการ                |             |
| 4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                 | 4.1 การบริหารจัดการในระบบสารสนเทศ     | 12          |
|                                          | 4.2 การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร    |             |
|                                          | 4.3 เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่ออนาคต        |             |
| 5. ด้านกฎหมายข้อบังคับ                   | 5.1 กฎหมายด้านการบินและการพาณิชย์     | 24          |
|                                          | 5.2 กฎหมายด้านการรักษาความปลอดภัย     |             |
|                                          | 5.3 กฎหมายด้านความปลอดภัย             |             |

3.5.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัลของ



รูปที่ 1 การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสภามีนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล

ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นว่า เนื้อหาในคู่มือมีความ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีความเหมาะสมและครบถ้วนดี สามารถที่จะนำไปใช้ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100.00

#### 4. อภิปรายผลและสรุป

การวิจัยการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหาร สภามีนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน ยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบ ย่อย 98 ตัวแปร คือ 1) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มี 4 องค์ประกอบย่อย 15 ตัวแปร 2) ด้านความปลอดภัยและ การรักษาความปลอดภัย มี 3 องค์ประกอบย่อย 18 ตัวแปร 3) ด้านการดำเนินการท่าอากาศยาน มี 5 องค์ประกอบย่อย 29 ตัวแปร 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มี 3 องค์ประกอบ ย่อย 12 ตัวแปร และ 5) ด้านกฎหมายข้อบังคับ มี 3 องค์

ประกอบย่อย 24 ตัวแปร ผลการวิจัยยังพบประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรพึงมี และปฏิบัติ ซึ่งจะต้องเป็นพฤติกรรมที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึกที่ดี ความผูกพัน และความรักองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ [5] ผลการวิจัย พบว่า ด้านทัศนคติและคุณลักษณะ คือ สามารถแบ่งเวลา ส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม ยอมรับในจุดด้อย และเสริมจุดเด่น ที่มีอยู่ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มีต่อ องค์กรและผู้ได้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรม รับเหมาก่อสร้างตามโมเดลประเทศไทย 4.0 [6] ด้าน



คุณลักษณะ 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่น สามารถปรับตัว และเรียนรู้สิ่งใหม่ 2) ความน่าเชื่อถือ สร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่น 3) ความผูกพันธรรมาภิบาล และการทำงานเป็นทีม และ 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งมีความสำคัญตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในภาคอุตสาหกรรม [7] ซึ่งการศึกษาวิจัยกล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นคนที่ง่ายต่อการคบหา เป็นที่ไว้วางใจและยอมรับ มีมารยาทและสุภาพ มีวุฒิภาวะ กระตือรือร้นและสร้างสรรค์ ยืดหยุ่น และต้องปรับตัวได้ง่าย

องค์ประกอบที่ 2 ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเพื่อตระหนักถึงความปลอดภัยเป็นภารกิจสำคัญ ตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ สอดคล้องกับรูปแบบสมรรถนะผู้จัดการท่าอากาศยานในการดำเนินงานระดับโลก (World Class) ไว้ 3 ด้าน 1) สมรรถนะวิชาชีพ 2) สมรรถนะการจัดการ และ 3) สมรรถนะตามสายงาน ซึ่งสมรรถนะตามสายงาน ประกอบด้วย การวางแผนสถานการณ์ฉุกเฉินในท่าอากาศยาน การจัดการภาวะวิกฤติ การจัดการการบำรุงรักษา และการจัดการท่าอากาศยานเชิงกลยุทธ์ กล่าวได้ว่าผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเพื่อตระหนักถึงความปลอดภัยเป็นภารกิจสำคัญ ตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ [8] นอกจากนี้จากประสบการณ์ของผู้วิจัยที่ได้เริ่มงานวิจัยใน พ.ศ. 2561 ก่อนทุกประเทศทั่วโลกเกิดวิกฤตเศรษฐกิจอันเนื่องมาจากเชื้อไวรัส Covid-19 จึงมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารสนามบินนานาชาติ จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะในด้านการป้องกันโรคติดเชื้อไวรัส Covid-19 และโรคติดต่ออื่นๆ ที่จะเกิดขึ้นกับผู้ที่มาใช้บริการท่าอากาศยาน

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการดำเนินการท่าอากาศยาน ประกอบด้วย การบริหารงานในท่าอากาศยาน ซึ่งแบ่งออก

เป็น 2 ส่วน ด้วยกันคือ เขตการบินและเขตนอกการบิน เขตการบินเป็นการบริหารจัดการการจราจรทางอากาศ ส่วนเขตนอกการบินเป็นการบริหารจัดการในองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ งานวางแผนงาน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์สมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน [9] สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน ด้านการบริหารท่าอากาศยาน (Airport Management) ประกอบด้วย การจัดทำแผนแม่บท กำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารท่าอากาศยาน กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ มาตรการ และระเบียบสำหรับการบริหารท่าอากาศยาน ประสานงาน กำกับดูแล ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัด รวมทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านแผนงานและการเงินท่าอากาศยาน และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมแผงวงจรไฟฟ้าสู่อุตสาหกรรมอัจฉริยะ [10] สรุปได้ว่า ด้านการจัดการองค์กรเป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้การดำเนินงานยกระดับความสามารถขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการศึกษาแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับสูงในการบริหารงานเพื่อเพิ่มความสามารถการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องตัด [11] พบว่า ศักยภาพด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผน และการจัดการองค์กร มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร

องค์ประกอบที่ 4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย การควบคุมดูแลและสนับสนุนระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่ายและความปลอดภัยของท่าอากาศยาน รองรับการดำเนินงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงทักษะในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ ในการพูด อ่าน เขียน และรายงานผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำของผู้จัดการเที่ยวบินโดยการใช้ m-Learning [12] สรุปได้ว่า การใช้ภาษาในการพูดได้อย่าง

คล่องแคล่วชัดเจน สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามในทางที่ถูกต้องได้ เป็นสิ่งที่ผู้นำควรมี และสอดคล้องกับเรื่อง การศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ในประชาคมอาเซียน [13] องค์ประกอบที่สำคัญทักษะการ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การพูด ฟัง อ่าน เขียนภาษาท้องถิ่น (Local Language) และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง รูปแบบ การพัฒนาการบริหารและผู้บริหารของท่าอากาศยานใน ประเทศสหราชอาณาจักรตามแผนพัฒนาท่าอากาศยาน [14] พบว่า การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานยุค ข้อมูลข่าวสาร ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษา ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง มีความจำเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับ งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น [15] พบว่า การมีทักษะการบริหาร และการสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ การยอมรับการ เปลี่ยนแปลง และการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย องค์การนั้น จะประสบผลสำเร็จในทุกๆ เรื่อง ทั้งผลการปฏิบัติงาน และด้านคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับ งานวิจัยเรื่องความจำเป็นการพัฒนานักบริหารดิจิทัลเพื่อ รองรับนโยบายประเทศไทย 4.0 [16] พบว่า ผู้บริหารยุค ดิจิทัลควรมีองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีที่รอบด้าน ปรับปรุง ความรู้ให้ทันสมัยตลอดเวลา และสามารถถ่ายทอดให้กับผู้อื่น ได้อย่างดีเยี่ยม รวมไปถึงการรับฟังปัญหา และข้อการเสนอแนะ จากผู้อื่นอย่างเปิดใจ และสภักดีนำสิ่งที่ เป็นประโยชน์ไป ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรับมือผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและกำลังทวีความรุนแรงมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 5 ด้านกฎหมายข้อบังคับ ประกอบด้วย ความรู้และทักษะที่ผู้บริหารควรมี ครอบคลุมพระราชบัญญัติ พระราชกำหนด กฎหมาย ระเบียบ/ประกาศ ข้อตกลงระหว่าง นานาประเทศ ข้อบังคับการเดินทางอากาศ ซึ่งสอดคล้องกับงาน วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบสมรรถนะของผู้บริหารธุรกิจ ออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล [17] สรุปได้ว่าผู้บริหารจำเป็น ที่จะต้องเข้าใจในเรื่องของกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาศักยภาพ ที่ปรึกษาด้านระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในภาคอุตสาหกรรม ด้านความรู้ องค์ประกอบย่อยข้อบังคับสากล (Regulation

Knowledge) [7] เนื่องจากการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เป็น เรื่องที่ต้องทำตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและมาตรฐาน ต่างๆ ผู้ที่เป็นที่ปรึกษาจึงต้องมีความรู้และเข้าใจในมาตรฐาน เฉพาะของผลิตภัณฑ์ (Product Standard) และสอดคล้อง กับระบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนสามัญ [18] กำหนดให้ตำแหน่งผู้จัดการท่าอากาศยานมีสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงาน โดยสมรรถนะในงาน มีองค์ประกอบย่อย ความรู้ทางด้านกฎหมายการบิน เป็น องค์ความรู้พื้นฐานที่ผู้บริหารสนามบินนานาชาติควรมี

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป 1) ควรมีการศึกษา เพิ่มเติม ในรูปแบบของการบริหารสนามบินแต่ละประเภท ที่แตกต่างระหว่างการบริหารงานภายใต้การกำกับของ รัฐและเอกชน 2) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัด โครงการ/กิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility; CSR) ซึ่งเป็นหลักในการบริหารองค์กร ที่ไม่สร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสามารถ ช่วยสร้างเสริมภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรได้อย่างยั่งยืน 3) ควรมี การศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการความร่วมมือระหว่าง ภาครัฐและเอกชน ในการให้บริการด้านตรวจคนเข้าเมือง เพื่ออำนวยความสะดวก รวดเร็วให้กับผู้โดยสาร 4) ควรมี การศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการในกรณีฉุกเฉิน ร้ายแรง เช่น การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid-19 มาตรการ ของผู้บริหารสนามบินต่อแผนปฏิบัติการในการให้บริการภายใต้ มาตรการความปลอดภัย และ 5) ควรมีการวิจัยสมรรถนะของ ผู้บริหารสนามบินนานาชาติในด้านเทคโนโลยีเพิ่มเติม เพื่อใช้ ในการบริหารจัดการสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันใน อุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล

### เอกสารอ้างอิง

- [1] Airport of Thailand. (2018, Oct). Air transport statistic. Airport of Thailand. Bangkok, Thailand [Online]. Available: <http://aot-th.listedcompany.com/transport.html>
- [2] The Civil Aviation Authority of Thailand (CAAT). (2018, Oct). Report of Aviation Industry 2018.

- The Civil Aviation Authority of Thailand. Bangkok, Thailand [Online] (in Thai). Available: [http://www.aviation.go.th/th/gov\\_law](http://www.aviation.go.th/th/gov_law)
- [3] Airports of Thailand Public Limited Company (AOT). (2016). Traffic Report. Airport of Thailand. Bangkok, Thailand [Online] (in Thai). Available: <http://aot-th.listedcompany.com/ar.html>
- [4] Skyscanner Ltd. (2016, Oct). The expansion of Thailand's Aviation Industries 2015 [Online] (in Thai). Available: <http://www.skyscanner.co.th>
- [5] R. Soontornwipat, "The development of the essential competency model for manager in next-generation automotive," Ph.D. thesis, Industrial Business and Human Resource Development, Graduate School, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 2018 (in Thai).
- [6] Y. Panitanwong, T. Boonyasopon, S. Wisuttiapet, and T. Roopsing, "The development model of the management's potential in construction service industry for Thailand 4.0," *The Journal of KMUTNB*, vol. 30, no. 2, pp. 351-360, 2020 (in Thai).
- [7] T. Amjang, S. Thepchit, and S. Manomat, "A potential development model of environmental management system consultants in the industrial sector," *Technical Education Journal : King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, vol. 11, no. 3, pp. 153-162, 2020 (in Thai).
- [8] A. Z. Abdul, *Managing talent: The Malaysia airports way*. Jeju, Korea: The Malaysia Airports, 2007.
- [9] S. Huangsuwan, "An analysis of international airport manager's competency for training and developing in the ASEAN single aviation market," *EAU Heritage Journal Science and Technology*, vol. 5, no. 3, pp. 316-333, 2015 (in Thai).
- [10] J. Chootakul, T. Boonyasopon, S. Wisuttiapet, and S. Siengchin, "The development of business administration model of processing Thailand's integrated circuits industry toward the smart electronics industry," *The Journal of KMUTNB*, vol. 31, no. 1, pp. 169-179, 2021 (in Thai).
- [11] O. Komolratwattana, "The potential development model of a top-level manager in order to enhance the organizational competitiveness in Thai alcoholic beverage industry," Ph.D. thesis, Industrial Business and Human Resource Development, Graduate School, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 2014 (in Thai).
- [12] N. Thumdee, "Leadership development model of competency Air-Purser by using m-learning," Ph.D. thesis, Education Management, Graduate School, Dhurakij Pundit university, 2015 (in Thai).
- [13] P. Chatsanguthai, "The development model of potential management to work in ASEAN," Ph.D. thesis, Industrial Business and Human Resource Development, Graduate School, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 2014 (in Thai).
- [14] S. Huangsuwan and S. Kaewmanee, "The developmental models of airport administration and managers in the united kingdom in accordance with the 30 years air transportation development plan (2003-2030)," *EAU Heritage Journal Science and Technology*, vol. 8, no. 1, pp. 19-31, 2014 (in Thai).
- [15] C. Niemsiri. (2020, July). Effective Leadership



- in Thailand 4.0 Era, Case Study of Khon Kaen Province. [Online] (in Thai). Available: [http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc\\_pr/ndc\\_2560-2561/PDF/8376s/2.Abstract.pdf](http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF/8376s/2.Abstract.pdf)
- [16] T. Kaewcharoenpisan, B. Phinaitrup, and S. Damrichob, "The necessity of digital executive development to support thailand 4.0 policy," *Journal of Public and Private Management*, vol. 26, no. 1, pp. 145–169, 2019 (in Thai).
- [17] P. Apinantham, S. Wisuttiapet, P. Attavinijtrakarn, and T. Boonyasopon "The development of an essential competency model for managers of online businesses in the digital economy," *The Journal of KMUTNB*, vol. 30, no. 1, pp. 159–169, 2020 (in Thai).
- [18] The Civil Aviation Authority of Thailand (CAAT). (2018, Oct). Law and Regulation. The Civil Aviation Authority of Thailand. Bangkok, Thailand [Online] (in Thai). Available: [http://www.aviation.go.th/th/gov\\_law](http://www.aviation.go.th/th/gov_law)