

การวิเคราะห์สมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติ ในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน

An Analysis of International Airport Manager's Competency for Training and Developing In the ASEAN Single Aviation Market

สุจิต ห่วงสุวรรณและ พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง

บทคัดย่อ

บทความวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน (2) เพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน (3) เพื่อตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความเหมาะสม ครอบคลุมสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญการบริหารท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมการบิน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงาน ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน มีบทบาทหน้าที่ 4 ด้าน สมรรถนะหลัก 5 รายการ สมรรถนะในงาน 24 รายการ ผลการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา มีความเหมาะสม ครอบคลุม สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน ในระดับมากที่สุดทุกสมรรถนะ

คำสำคัญ: สมรรถนะ, การฝึกอบรมและพัฒนา, ผู้จัดการท่าอากาศยาน, ท่าอากาศยานนานาชาติ, ตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน

Abstract

The objectives of this research article were: (1) to study the role and duties of International Airport Managers in ASEAN single aviation market (2) to formulate a competence model for training and developing International Airport Managers in the ASEAN single aviation market, and (3) to verify the suitability and comprehensiveness of the formulated competence model for training and developing the International Airport Managers in the ASEAN single aviation market. Research methodology was mixed method, using both quantitative and qualitative approaches. The sample group consisted of 40 experts in airport management and the aviation industry, as well as highly qualified executives in educational administration and leadership changes. The instrument used was a questionnaire focusing on core and functional abilities required for training and developing International Airport Managers in the ASEAN

single aviation market. Data was analyzed using descriptive statistics, namely mean, median, standard deviation and quartile deviation. The qualitative method involved a semi-structured interview followed by content analysis for research results. Findings revealed that the role and duties of the International Airport Managers in the ASEAN single aviation market consisted of 5 core and 24 functional abilities. The model formulated for training and developing the key skills cover the responsibilities necessary for the performance of the duties of International Airport Managers in the ASEAN single aviation market at the highest level.

Keywords: competency, training and developing, Airport Manager, International Airport, ASEAN single aviation market

ความนำ

ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กลยุทธ์ และกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อธำรงรักษาขีดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจขององค์กร ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากในปัจจุบัน คือ ผู้บริหารระดับสูง (Vugotich, 2011, p. 5) เพราะผู้บริหารระดับสูงต้องทำหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) หรือ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (change agent) ตลอดจนทำหน้าที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (change sponsor) และการจัดการความเปลี่ยนแปลง (change management) การศึกษาวิจัยจำนวนมากชี้ชัดว่า องค์กรที่มีผู้บริหาร ที่มีสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรที่สามารถรักษาระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้เสมอ (Naquin & Holton, 2003, p. 26; McDonough, 2010, p. 8) ดังนั้น สมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Hiatt & Creasey, 2003, p. 10; Neer, 2006, p. 1; Spiro, 2011)

ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบองค์กรทุกภาคส่วนในประเทศไทยปัจจุบันเป็นอย่างมาก คือ ข้อตกลงด้านต่างๆ ของประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) สำคัญ คือ การดำเนินการร่วมของทุกประเทศเสมือนหนึ่งเป็นประเทศเดียวกัน ประเด็นสำคัญอย่างหนึ่ง คือ การเปิดเสรีของการดำเนินการทางธุรกิจและอุตสาหกรรมส่งผลให้ปริมาณการคมนาคมและการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณในธุรกิจการบิน มีผลกระทบโดยตรงจากข้อตกลง “ตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน” (The Asean Single Aviation Market -- ASAM) ณ กรุงพนมเปญ วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2554 ซึ่งข้อตกลง ASAM นี้ ถือเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community -- AEC) สำคัญ คือ กำหนดให้มีการแข่งขันด้านการบินเชิงพาณิชย์เต็มรูปแบบในปี พ.ศ. 2558 นั่นคือ การบินพาณิชย์ จะต้องดำเนินการในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างสูง (highly competitive) มีการเคลื่อนย้ายบุคคลและสินค้าทางอากาศอย่างเสรี มีประสิทธิภาพปลอดภัย และมีมาตรการรักษาความปลอดภัยในการเคลื่อนย้ายบุคคลและสินค้า (free, efficient, safe, and secure movement of people and goods) ในภูมิภาคอาเซียนและภูมิภาคอื่นทั่วโลก (ASEAN, 2009) นอกจากนี้ หน่วยงานราชการหลายหน่วย เช่น บริษัทวิทยุ

การบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) รวมทั้งบริษัท
ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร่วมกำหนด
วิสัยทัศน์ในการผลักดันให้ประเทศไทยกลายเป็น
ศูนย์กลางของการคมนาคมขนส่งทางอากาศของ
ภูมิภาค (สมชาย เขียวรอนันต์, 2552) จึงเท่ากับว่าท่า
อากาศยานจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการ
ให้บริการอย่างมหาศาล เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง
นี้ผู้บริหารท่าอากาศยานมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา
สมรรถนะของตนเองให้สอดคล้องกับลักษณะการ
ดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย เป็นที่ยอมรับว่า
ผู้จัดการที่มีคุณสมบัติที่ดีมาก (highly qualified) เป็น
ปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพของท่าอากาศยาน
(Inamete, 1988)

จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับท่าอากาศยาน
นานาชาติในประเทศไทยพบว่า นอกจากท่าอากาศยาน
ในสังกัดของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
บางแห่งแล้ว ท่าอากาศยาน อื่นๆ ยังคงมีการดำเนินงาน
ตามแนวทางเดิม ซึ่งอาจจะเป็นเพราะข้อจำกัดในด้าน
งบประมาณหรือปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงยังไม่มีการ
พัฒนาการบริหารท่าอากาศยานในบริบทประชาคม
อาเซียนและตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน ปัญหาเกี่ยวกับ
การดำเนินการที่ยัง ไม่สอดคล้องกับ
บริบทดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

ประการแรก พิจารณาจากความสำเร็จของ
การบริหารจัดการท่าอากาศยานในประเทศไทย ด้าน
การบริการผู้โดยสาร พบว่า มีเพียงท่าอากาศยาน
สุวรรณภูมิเพียงแห่งเดียวที่สามารถดำเนินการได้ใน
ระดับที่อยู่ในลำดับต้นๆ ของการจัดอันดับท่าอากาศ
ยานทั่วโลก คือ ผลการสำรวจท่าอากาศยานดีเด่น
ประจำปี ค.ศ. 2014 โดย สกายแทร็กซ์ ซึ่งเป็นกิจการ
สำรวจความคิดเห็นต่อสายการบินและท่าอากาศยาน
ผลปรากฏว่า ท่าอากาศยานในอาเซียนติดใน 10 อันดับ
แรก ถึง 2 แห่ง คือ ท่าอากาศยานชางไฮ ประเทศสิงคโปร์
อยู่ที่อันดับ 1 และท่าอากาศยานอินชอน ประเทศ

เกาหลี อยู่ที่อันดับ 2 ส่วนท่าอากาศยานนานาชาติ
สุวรรณภูมิเคยติดอันดับที่ 10 เมื่อปี 2012 อันดับที่ 38
ในปี 2013 และอันดับที่ 47 ในปี 2015

ประการที่สอง พิจารณาจากภารกิจที่
เกี่ยวข้องที่นอกเหนือจากการบริการผู้โดยสารและสาย
การบินแล้ว พบว่า มีภารกิจหลายประการที่ทวี
ความสำคัญมากขึ้นเมื่อเข้าสู่บริบทอาเซียน คือ การ
จัดการสิ่งแวดล้อม (ผู้จัดการออนไลน์, 2554) การรักษา
ความปลอดภัย (บริษัท แมเนจเม้นท์โซลูชั่นส์ อินเตอร์
เนชั่นแนล จำกัด, 2547, หน้า 8) การส่งเสริมการ
ท่องเที่ยว (ฐานเศรษฐกิจออนไลน์, 2555) การ
ปราบปรามยาเสพติด (ศูนย์อำนวยการพลังแผ่นดิน
เอาชนะยาเสพติดแห่งชาติ, 2555) และ การขนส่งสินค้า
(สถาบันนานาชาติเพื่อเอเชียแปซิฟิกศึกษา
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2553) ซึ่งจากความเปลี่ยนแปลง
เหล่านี้ ผู้บริหารท่าอากาศยานมีความจำเป็นที่จะต้อง
พัฒนาพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ และสมรรถนะที่
เกี่ยวข้องในอันที่จะกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานให้
สอดคล้องกับภารกิจดังกล่าวมากขึ้น

ประการที่สาม ตามลักษณะของการ
ดำเนินการของอาเซียนจะมีการลงทุนและเคลื่อนย้าย
แรงงานระหว่างประเทศในปริมาณมาก บุคลากรและผู้
เป็นเจ้าของธุรกิจในหน่วยงานหนึ่งๆ อาจมาจากหลาย
ประเทศ มีความแตกต่างกันในเรื่องภาษาและ
วัฒนธรรม ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความพร้อมในการ
สร้างความร่วมมือและการบริหารจัดการร่วมกับ
บุคลากรที่มีความหลากหลายทางภาษาและวัฒนธรรม
(Ryan, Spencer, & Bernhard, 2012, p. 91)

ประการที่สี่ ท่าอากาศยานนานาชาติใน
ประเทศไทยปัจจุบัน มีต้นสังกัดแตกต่างกัน 4 ลักษณะ
คือ ท่าอากาศยานที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ท่าอากาศยานสังกัด
หน่วยงานราชการพลเรือน ท่าอากาศยานสังกัด
หน่วยงานราชการทหาร และท่าอากาศยานสังกัด
กิจการเอกชน ในอนาคตเมื่อมีการดำเนินการตาม

ข้อตกลงอาเซียนเต็มรูปแบบ การดำเนินการท่าอากาศยานจะเปลี่ยนแปลงไปอีก ผู้บริหารท่าอากาศยานมีความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงในด้านนี้ด้วย

จากปัญหาดังที่กล่าวมานั้นแสดงให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องริเริ่มดำเนินการพัฒนาการดำเนินงานด้านการบิน และการบริหารจัดการท่าอากาศยาน พานิชย์ที่ให้บริการในระดับนานาชาติ ประเด็นหนึ่งที่สามารถทำได้ คือ การพัฒนาผู้บริหารท่าอากาศยาน ซึ่งจะต้องเริ่มกระบวนการพัฒนา ความรู้ความเข้าใจและสมรรถนะที่จำเป็น กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารเชิงการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการในหลายขั้นตอน แต่โดยปกติแล้วขั้นตอนแรกของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร เชิงการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถดำเนินการได้ คือ การกำหนดกรอบที่ชัดเจนของรูปแบบสมรรถนะ (Griffith, 1994) ดังนั้น ขั้นตอนแรกของการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงสู่บริบทตลาดการบินเดี่ยวอาเซียนของท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย คือ การกำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติที่ตอบสนองต่อการดำเนินการตามความจำเป็นเร่งด่วนของประชาคมอาเซียน การค้าเสรีอาเซียน และตลาดการบินเดี่ยวอาเซียนดังกล่าวแล้ว

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน
2. เพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความเหมาะสม ครอบคลุม

สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาและกำหนดรูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน โดยยึดเอาผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียนเป็นจุดเริ่มต้นและนำเอาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักเกณฑ์ขององค์การการบินระหว่างประเทศ ข้อกำหนดของตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน และ พรบ. การเดินอากาศ 2497 (ฉบับที่ 11) ปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2551 มาเป็นปัจจัยกำหนดรูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน สรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ตามภาพ 1

1. พรบ.การเดินอากาศ พ.ศ.2497 (ฉบับที่11)
แก้ไขปรับปรุง พ.ศ.2551
2. ข้อกำหนดของตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน
3. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

1. ด้านการบริหารทำอากาศยาน
2. ด้านแผนงานและการเงินทำอากาศยาน
3. ด้านการดำเนินงานทำอากาศยาน
4. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมทำอากาศยาน

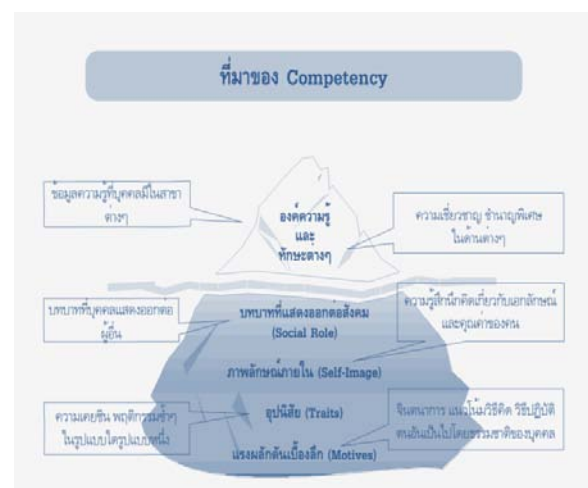
1. ชื่อสมรรถนะของแต่ละสมรรถนะ
2. นิยามสมรรถนะของแต่ละสมรรถนะ
3. พฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลักของแต่ละสมรรถนะ
4. ระดับสมรรถนะของแต่ละสมรรถนะ

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ได้นั้นมีผลต่อพฤติกรรม
ในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่
พัฒนาได้ยาก ดังภาพที่ 2

ที่มา. จาก เอกสารประกอบการสัมมนา สมรรถนะของข้าราชการ, (หน้า 4) โดย สำนักงานข้าราชการพลเรือน 2548, www.ocsc.go.th/ocsc/th/uploads/file/competency.pdf.

จากภาพ 2 สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 2-4) ได้อธิบายถึงความ
แตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับได้กับภูเขาน้ำแข็ง



บทความทางวิชาการเรื่องแรกที่น่าสนใจ

สมรรถนะ (competence) มาใช้ในการอธิบาย
พฤติกรรมทางการบริหาร คือ เรื่อง Motivation
Reconsidered The Concept of Competence ของ
โรเบิร์ต ไวท์ กล่าวว่า สมรรถนะ คือ พฤติกรรมต่างๆ

ที่ใช้ในการปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับ
สิ่งแวดล้อม (White, 1959, p. 317)

แนวคิดเรื่อง สมรรถนะ เริ่มได้รับความสนใจ
กว้างขวางมาก เมื่อ McClelland ได้เขียนบทความแสดง
ความเห็นต่อแบบทดสอบคุณสมบัติผู้เข้าทำงานที่ใช้อยู่
โดยทั่วไปในประเทศสหรัฐอเมริกา ว่า แบบทดสอบ
เหล่านั้นขาดความสามารถที่จะทำนายผลการทำงาน
(performance) ของบุคคลได้ (McClelland, 1973, p. 9)

นักวิจัยที่นำคำว่า competency มาใช้เป็นคน
แรก คือ ริชาร์ด อี. โบยัทซีส ได้นำข้อมูลการวิจัยมา
เขียนประกอบหนังสือ ชื่อ The Competent Manager –
A Model for Effective Performance ซึ่งโบยัทซีส
อธิบายว่า competency เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของ
บุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพหรือ
ผลดีเยี่ยม (underlying characteristic of an individual
that is causally related to effective or superior
performance in a job) (Boyatzis, 1982, p. 21)

ความหมายของสมรรถนะ

McClelland (1973, p. 14) ได้สรุปความหมาย
สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจก
บุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผล
การปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตน
รับผิดชอบและสมรรถนะอาจกำหนดว่าเป็น
คุณลักษณะของบุคคล หรือกลุ่มของนิสัยซึ่งมี
ความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ คุณลักษณะ
พื้นฐานเหล่านี้เป็นสิ่งที่คงที่ มีแบบแผน หรือ
พฤติกรรม ตลอดจนอารมณ์ที่คงที่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
(2548, หน้า 5-6) ได้กำหนดคำนิยามความหมาย
สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมา
จากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ
การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมี
องค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและ

คุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถ สร้างผลงานได้
โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆในองค์กร

สรุปได้ว่า สมรรถนะคือ ความรู้ ทักษะ และ
คุณลักษณะที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบ
ผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้โดยคุณลักษณะเชิง
พฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถ
ปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ

ประเภทของสมรรถนะ

1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล
เรือน (2553, หน้า 11) ได้พัฒนารูปแบบสมรรถนะ
สำหรับข้าราชการพลเรือนไทย มาจากแนวคิดของ The
McBer Competency Framework แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม
คือ สมรรถนะหลัก Core Competencies และสมรรถนะ
ในงาน Functional Competencies ที่กำหนดตามกลุ่ม
งาน (job family) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 สมรรถนะหลัก (core
competency)

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วม
ของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอม
ค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน
ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ซึ่งข้าราชการทุกคนไม่ว่าจะ
อยู่ในกลุ่มงานใดต้องมีสมรรถนะกลุ่มนี้ จึง
เปรียบเทียบเสมือนเอกลักษณ์ของข้าราชการไทย

1.2 สมรรถนะในงาน (functional
competency)

สมรรถนะในงาน หมายถึง สมรรถนะที่
กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อ สนับสนุนให้
ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และ
ส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น

2. รูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กร ตาม
แนวคิดของพาราฮาเลด และ ฮาเมล มียอดประกอบ
สำคัญ 3 ประการ (พาราฮาเลด และ ฮาเมล, 2547, หน้า
27) คือ

2.1 เป็นสิ่งที่เพิ่มศักยภาพให้องค์กรสามารถเข้าถึงตลาดได้อย่างหลากหลาย เช่น ความสามารถในการผลิตจอแสดงผลอิเล็กทรอนิกส์ ที่สามารถผลิตสนองความต้องการการผลิตสินค้าอื่นอีก เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข โทรศัพท์ เครื่องเล่นเกมส์ หน้าปัดรถยนต์ หน้าปัดเครื่องจักร เป็นต้น

2.2 เป็นสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับลูกค้าขั้นสุดท้าย (end user) คือ ความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ สินค้าหรือบริการที่เกิดจากองค์กรมีประโยชน์กับผู้บริโภคจริงใช้ใน ชีวิตประจำวันได้หลายโอกาส

2.3 เป็นสิ่งที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก ซึ่งจะต้องเกิดจากการผสมผสานอย่างซับซ้อนของ ความชำนาญในการผลิตและเทคโนโลยีหลากหลาย ทำให้คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้

3. บริษัท ฮิวเลตต์ แพคการ์ด ซึ่งประกอบกิจการด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่มี ยอดขายมากที่สุดในโลก เป็นกิจการที่มีการพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีมา โดยตลอดกว่า 80 ปี (Hewlett - Packard Development Company, L.P., 2011) ได้ กำหนดรูปแบบสมรรถนะขององค์กรมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 โดยให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ คือ พฤติกรรม ที่มีผลมาจาก ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะบุคคล ที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มีความสำเร็จ (LaRocca, 2011)

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

สมรรถนะหลัก หมายถึง ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

สมรรถนะในงาน หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นของบุคคล เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

กระบวนการกำหนดรูปแบบและพจนานุกรมสมรรถนะ

การกำหนดรูปแบบสมรรถนะหมายถึง (competency modeling) คือ การจัดทำ คำอธิบาย ประเภท (type) และขอบเขต (range) ของความสามารถ (ability) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skill) ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน (competitive advantage) หรือมีความจำเป็นต้องพัฒนาให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

การกำหนดรูปแบบสมรรถนะเป็นขั้นตอนหนึ่งในหลายขั้นตอนของการจัดการผลการปฏิบัติงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Campion, et al., 2015, p. 228) การกำหนดรูปแบบสมรรถนะมี ขั้นตอนแตกต่างกันตามแนวคิดที่แตกต่างกัน ตัวอย่าง กระบวนการจัดทำรูปแบบสมรรถนะที่แตกต่างกันของหน่วยงานต่างๆ มีดังนี้

1. สำนักงานข้าราชการพลเรือนสรุปไว้สั้นๆ ว่า สมรรถนะเป็นเรื่องของการศึกษาเปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้มีผลงานโดดเด่นในองค์กร อยู่ในลักษณะของการวิจัยเพื่อระบุ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะอื่นๆ ที่เป็นตัวแปรทำนาย ที่สามารถผลงานที่โดดเด่นได้ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2557)

2. มหาวิทยาลัยกรุงเทพได้ดำเนินการจัดทำระบบสมรรถนะของมหาวิทยาลัย โดยการสัมภาษณ์ สังเกตการทำงานและปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ รวมทั้งพนักงานของมหาวิทยาลัย ใช้ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลเป็นเวลา 2 ปี สามารถกำหนดรายการสมรรถนะได้เป็น 24 รายการ แยกเป็นสมรรถนะหลัก 21 รายการ และสมรรถนะตามหน้าที่ 3 รายการ (ธีรพันธ์ ชัยมงคลโรจน์, 2556)

3. ขั้นตอน 5 ขั้นของแพทริเซีย มาร์แชล นักวิชาการคนหนึ่งในระยะแรกเริ่มของ การนำรูปแบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหาร กำหนดขั้นตอนการจัดทำรูปแบบสมรรถนะเป็น 5 ขั้น (Marshall, 1992, p. 32) โดยไม่รวมขั้นตอนการนำไปใช้ คือ

3.1 กำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงาน (performance criteria) คือ การให้คำจำกัดความของการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (superior performance) ของตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ

3.2 กำหนดตัวอย่างบุคคล (criterion sample) คือการเลือกบุคคลที่มีผลงานยอดเยี่ยมเป็นแหล่งข้อมูล

3.3 รวบรวมข้อมูล (data collection) คือ การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม ที่นำไปสู่ความสำเร็จโดยเทคนิคการสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview --BEI)

3.4 วิเคราะห์ข้อมูล (data analysis) คือ การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลของพฤติกรรม ที่นำไปสู่ความสำเร็จ จัดทำเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ การจัดกลุ่ม ซึ่งเท่ากับเป็นการร่างต้นแบบของรูปแบบสมรรถนะ (straw model)

3.5 ตรวจสอบยืนยัน (validation) คือ การทบทวนโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์สมรรถนะจากธรรมชาติของงาน โดยไม่คำนึงถึงคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานดีเด่นสรุปเป็นสมรรถนะที่จำเป็น แล้วนำมาเปรียบเทียบและผสานเข้ากับคุณสมบัติที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น จัดทำเป็นรูปแบบสมรรถนะแล้วมีการตรวจสอบรับรองอีกครั้งหนึ่ง

สรุปได้ว่ากระบวนการกำหนดรูปแบบสมรรถนะมีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ (1) การร่างรูปแบบสมรรถนะบนพื้นฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร (2) การทบทวนโดยผู้อยู่ในสายงาน และ (3) การตรวจสอบรับรอง

โดยผู้เชี่ยวชาญ โดยแต่ละขั้นตอนอาจมีขั้นตอนย่อยติดกันเล็กน้อยแตกต่างกันตามบริบทขององค์กร

รูปแบบสมรรถนะผู้จัดการทำอากาศยานนานาชาติ

1. รูปแบบสมรรถนะผู้จัดการทำอากาศยานนานาชาติของกรมการบินพลเรือน กรมการบินพลเรือนในฐานะหน่วยงานที่กำกับดูแลกิจการบินเชิงพาณิชย์ของประเทศไทย และมีทำอากาศยานในความรับผิดชอบมากที่สุด ได้จัดทำระบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้น (กรมการบินพลเรือน, 2556) กำหนดให้ตำแหน่งผู้จัดการทำอากาศยานมีสมรรถนะ 2 ส่วนคือ สมรรถนะหลัก 5 รายการ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การตั้งสมมติฐานเชิงวิชาชีพในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และ สมรรถนะในงาน ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ คือ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ความรู้ด้านการบิน ความรู้ด้านกฎหมายการบิน จิตสำนึกความปลอดภัย

2. รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารระดับสูงของทำอากาศยานนานาชาติแมนเชสเตอร์ ทำอากาศยานแมนเชสเตอร์ เป็นทำอากาศยานในประเทศสหราชอาณาจักร ซึ่งมีทำอากาศยานทั้งหมด 66 แห่ง นับเป็นอันดับที่ 2 ของยุโรปตะวันตก เดิมบริหารในลักษณะหน่วยงานท้องถิ่น (local authority) แปลรูปเป็นธุรกิจเอกชน (privatized) ในปี ค.ศ. 1986 มีความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Griffith, 1994) และได้กำหนดรูปแบบสมรรถนะเพื่อการพัฒนาไว้ 16 ด้าน คือ มุ่งความสำเร็จ (achievement) ความคิดเชิงบวก (proactivity) ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ทักษะระหว่างบุคคล (interpersonal skills) การชักจูง (persuasion) ผลกระทบ (impact) การจูงใจ

(motivation) ความยืดหยุ่น (flexibility) ความเชี่ยวชาญ (expertise) การผลักดัน (influence) การใช้เหตุผล (reasoning) วิสัยทัศน์ (vision) ทิศทาง (direction) ความมั่นใจ (confidence) การควบคุม (control) ความรู้ในงานเฉพาะด้าน (business know-how)

3. รูปแบบสมรรถนะผู้จัดการท่าอากาศยานของการท่าอากาศยานมาเลเซีย หน่วยงาน รับผิดชอบท่าอากาศยานนานาชาติ 4 แห่ง ท่าอากาศยานในประเทศ 16 แห่ง และสนามบินขนาดเล็กอีก 18 แห่ง (Abdul, 2007, p. 2) ได้กำหนดรูปแบบสมรรถนะผู้จัดการท่าอากาศยานในการดำเนินงานระดับโลก (world class) ไว้ 3 ด้าน คือ สมรรถนะวิชาชีพ (professional competency) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (leadership) มุ่งกลยุทธ์ (strategic orientation) การตัดสินใจ (decision making) การแก้ปัญหา (decision making) การต่อรอง (negotiation) สมรรถนะการจัดการ (managerial competency) ประกอบด้วย การวางแผนและการจัดองค์การ (planning & organizing) มุ่งผลลัพธ์ (result oriented) ความคิดริเริ่ม (initiative) การประสานงาน (cooperation) การจัดการความหลากหลาย (diversity management) สมรรถนะตามสายงาน (functional competency) ประกอบด้วย การวางแผนสถานการณ์ฉุกเฉินในท่าอากาศยาน (airport emergency planning) การดำเนินการท่าอากาศยาน (airport operation management) การจัดการภาวะวิกฤติ (crisis management) การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (customer relationship management) การวางแผนและการรายงานทางการเงิน (financial planning & reporting) การจัดการการบำรุงรักษา (facility maintenance management) การจัดการท่าอากาศยานเชิงกลยุทธ์ (strategic airport management)

4. รูปแบบสมรรถนะผู้บริหารของท่าอากาศยานดัลลัส-ฟอร์ทเวิร์ท ประเทศสหรัฐอเมริกา ทำ

อากาศยานดัลลัส-ฟอร์ทเวิร์ทเป็นท่าอากาศยานที่มีขนาดใหญ่อันดับ 3 ของโลก มีปริมาณผู้โดยสารอันดับ 8 ของโลก มีเส้นทางการบินในประเทศ 146 เส้นทาง และต่างประเทศ 46 เส้นทาง มีบุคลากรรวมกว่า 60,000 คน ค่าจ้างกว่า 8 ล้านดอลลาร์ต่อปี (Dallas/Fort Worth International Airport, 2011) ได้กำหนดรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร ท่าอากาศยาน เป็น 5 มิติ คือ การนำบุคคล (leading people) ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 3 ด้าน คือ การสื่อสารสู่ระดับสูง ระดับต้น และระดับเดียวกัน การพัฒนาบุคลากรโดยการโค้ชและการให้ข้อมูลป้อนกลับ การใช้กระบวนการประเมินผลเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพ การนำธุรกิจ (leading business) ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 3 ด้าน คือ การมุ่งหลักการพื้นฐานของธุรกิจหลักที่นำสู่ผลสำเร็จ ความเข้าใจความต้องการของผู้บริหารระดับสูงสุด การสร้างความเข้าใจต่อมาตรการด้านการเงินที่นำสู่ความสำเร็จ การนำการเปลี่ยนแปลง (leading change) ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 3 ด้าน คือ นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ผลงาน สร้างความสัมพันธ์และการชักจูงเครือข่าย และตัดสินใจอย่างเหมาะสม การจัดการความสามารถที่โดดเด่น (leading talent management) ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 3 ด้าน คือ สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรต้องการทำดีที่สุด สื่อสารระดับความเป็นเลิศของผลงาน ใช้กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการความสามารถที่โดดเด่นเพื่อความเป็นทางธุรกิจ ภาวะผู้นำระดับสูง (executive leadership) ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 ด้าน คือ คิดและดำเนินการเชิงกลยุทธ์ สร้างวิสัยทัศน์เพื่ออนาคต นำการเปลี่ยนแปลงในภาวะความไม่แน่นอน สร้างความสามารถขององค์กรโดยการสรรหาบุคคลอย่างเป็นระบบเชิงกลยุทธ์

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550 หน้า 28) โดยสามารถทำได้หลายประการ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทั้ง ความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง จะต้องเกี่ยวข้องกับ การกำหนด competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีคนที่ เหมาะสมจะต้องมี competency ในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration competency) สามารถนำมาใช้ กำหนดค่างาน เช่น วิธี point method โดยการปัจจัย และให้คะแนนแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ใน ตำแหน่งงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด

3. การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการกำหนด Competency ของ ตำแหน่งไว้แล้ว การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน ควรสอดคล้องกับ Competency ของตำแหน่งงาน

4. การบรรจุแต่งตั้งควรคำนึงถึง Competency ของผู้คุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงกับ ตำแหน่งที่ต้องการ

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) ควรมีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ Competency ของบุคลากรให้เต็มศักยภาพของแต่ละ บุคคล

6. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอด ตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ใน แต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอน

นั้นต้องมี Competency อะไรบ้าง องค์กรจะ ช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไรและตนเองจะต้อง พัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคล ขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้อง มีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไรและต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะ นำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้ทราบการบริหารงาน ของแต่ละคนเกี่ยวกับการ โยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อน ตำแหน่ง ได้ง่ายและเหมาะสมกับบุคลากร

8. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่ เรียกว่าวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง Competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงาน และความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงาน และ การประเมินผลก็พิจารณาจาก Competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม โดยใช้ เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เทคนิค การศึกษาวิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research -- EDFR) และการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion -- FGD) โดยมีขั้นตอนและ วิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาบทบาทหน้าที่ผู้จัดการ ทำอาภาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดรูปแบบสมรรถนะ เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาที่สำคัญและจำเป็นต่อการ ปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการทำอาภาศยานนานาชาติในตลาด การบินเดี่ยวอาเซียน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะ
เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความเหมาะสม
ครอบคลุม สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติ
หน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบิน
เดี่ยวอาเซียน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่
ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยว
อาเซียน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารท่าอากาศยาน
ในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน และผู้เชี่ยวชาญด้านการ
บริหารในอุตสาหกรรมการบิน รวม 40 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือจาก
เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำ
ข้อสรุปจากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารมากำหนด
กรอบและประเด็นใน เรื่องที่ต้องการศึกษา เพื่อ
กำหนดกรอบการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม จำนวน
4 ชุด ได้แก่

เครื่องมือชุดที่ 1 ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่ง
โครงสร้าง (semi-structured interview) เพื่อใช้ในการ
เก็บรวบรวมข้อมูล EDFR รอบที่ 1 มีลักษณะคำถาม
แบบเปิดกว้าง ไม่ชี้แนะ

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ
บทบาทหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาด
การบินเดี่ยวอาเซียนในภาพรวม

ส่วนที่ 2 รูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรม
และพัฒนาผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาด
การบินเดี่ยวอาเซียน ได้แก่ ชื่อสมรรถนะ ระดับ
สมรรถนะ นิยามสมรรถนะ ระดับสมรรถนะ การ

กำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมสมรรถนะ การจัดทำ

พจนานุกรมสมรรถนะ (competency dictionary)

เครื่องมือชุดที่ 2 ได้แก่ แบบสอบถามความ
คิดเห็นที่ผู้ศึกษาวิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวม
ข้อมูลในการทำ EDFR รอบที่ 2 โดยรวบรวมข้อมูล
จากผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการ
สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการทำ EDFR รอบที่ 1 แล้ว
นำมาสร้างเป็นข้อความตามประเด็นความคิดเห็นในแต่ละ
ประเด็น และให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่า
เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากน้อยเพียงใด โดยใช้มาตรา
ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต (likert type)
มีค่าความคิดเห็นของกลุ่มโดยแสดงตำแหน่งของมัธย
ฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
(interquartile) ของแต่ละข้อความตลอดจนตำแหน่ง
คำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นตอบในแบบสอบถาม
ความคิดเห็นรอบที่ 1 สำหรับรายละเอียดของ
แบบสอบถามความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 รูปแบบสมรรถนะผู้จัดการท่า
อากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน
ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (core competency) และ
สมรรถนะในงาน (functional competency) ซึ่งพิจารณา
เรื่องชื่อสมรรถนะและนิยามสมรรถนะ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบและตัวชี้วัด
สมรรถนะผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการ
บินเดี่ยวอาเซียน ประกอบด้วย องค์ประกอบหรือ
โครงสร้างสมรรถนะ และรายการตัวชี้วัดสมรรถนะ
ซึ่งพิจารณาเรื่องระดับสมรรถนะ นิยามระดับ
สมรรถนะและรายการพฤติกรรมสมรรถนะ

เครื่องมือชุดที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็น
เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำ EDFR รอบ
ที่ 3 มีลักษณะข้อความเช่นเดียวกับข้อความใน
แบบสอบถามความคิดเห็นที่ใช้ใน การทำ EDFR รอบ
ที่ 2 มาถามความคิดเห็นซ้ำ เพื่อยืนยันคำตอบที่ได้ตอบ
ไปแล้วว่าเป็นเช่นเดียวกับความคิดเห็นของกลุ่ม

ผู้เชี่ยวชาญหรือแตกต่างจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต (likert scale) มีค่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยแสดงตำแหน่งของมัธยฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile) ของแต่ละข้อความ ตลอดจนตำแหน่งคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในแบบสอบถามความคิดเห็น EDFR รอบที่ 2 สำหรับรายละเอียดของแบบสอบถามความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 2 ส่วน เช่นเดียวกับเครื่องมือชุดที่ 2

เครื่องมือชุดที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อยืนยันข้อสรุปของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากเทคนิคการศึกษาวิจัยอนาคตแบบ EDFR และเป็นฉันทามติในการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความเหมาะสม ครอบคลุมสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน แบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต (likert scale) ใช้การวิเคราะห์หาค่าทางสถิติเป็นค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ของคำตอบแต่ละข้อ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows และโปรแกรม Excel

การเก็บและรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน จำนวน 9 คน (EDFR รอบที่ 1) ดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ไม่ถนัดขึ้น เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และซักถามผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน ในขณะที่สัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อบันทึกไว้ตลอดการสัมภาษณ์ เมื่อจบการสัมภาษณ์ แต่ละประเด็นได้สรุปคำสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญฟังเป็นระยะๆ เพื่อยืนยันความถูกต้องในการบันทึกคำสัมภาษณ์

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน จำนวน 19 คน (EDFR รอบที่ 2 และ 3) ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ตอบรับตามระยะเวลาที่กำหนด

3. การเก็บข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียนและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารในอุตสาหกรรมการบิน จำนวน 12 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน นำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ได้บทบาทหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถาม (EDFR รอบที่ 2 และ 3) ใช้การวิเคราะห์หาค่าทางสถิติเป็นค่ามัธยฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) ของคำตอบแต่ละข้อ

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามภายหลังการประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อหาฉันทามติใช้การวิเคราะห์หาค่าทางสถิติเป็นค่าเฉลี่ย (mean) และส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ของคำตอบแต่ละข้อ

ผลการวิจัย

บทบาทหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน แบ่งออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. ด้านการบริหารท่าอากาศยาน (airport management) ประกอบด้วย การจัดทำแผนแม่บท กำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารท่าอากาศยาน กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ มาตรการและระเบียบสำหรับการบริหารท่าอากาศยาน ประสานงาน กำกับดูแล ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัด หน่วยงานจัดจ้างและหน่วยงานที่ปรึกษาต่างๆ ด้าน รวมทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคล และอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานที่กำกับดูแล

2. ด้านแผนงานและการเงินท่าอากาศยาน (airport planning and finance) ประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวในด้าน การตลาด การดำเนินงานเชิงพาณิชย์ การเงิน และการใช้ทรัพยากร กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ มาตรฐานการปฏิบัติงานการจัดสรรงบประมาณ การบริหารความเสี่ยง การรายงานข้อมูลสถิติ การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานทั่วไป และอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานที่กำกับดูแล

3. ด้านการดำเนินงานท่าอากาศยาน (airport operations) ประกอบด้วย การดำเนินกิจการขนส่งทางอากาศ บริหารจัดการลานจอดอากาศยาน บริการและอำนวยความสะดวกแก่อากาศยาน ผู้โดยสาร สินค้า พัสดุภัณฑ์ ไปรษณีย์ภัณฑ์ และผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับท่าอากาศยาน การรักษาความปลอดภัย การป้องกันอุบัติเหตุ การบำรุงรักษาสนามบิน อาคารสถานที่ ระบบสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในเขตท่าอากาศยาน การดับเพลิงและกู้ภัย

และอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานที่กำกับดูแล

4. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมท่าอากาศยาน (social and environmental of airports) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาแนะนำ การร่วมประชุมเกี่ยวกับวิชาการ ความร่วมมือ สนับสนุน และร่วมแก้ไขปัญหา ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศ ร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม ดูแลรักษาสีเขียวในบริเวณท่าอากาศยาน ร่วมกับชุมชนบริเวณโดยรอบท่าอากาศยาน และอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานที่กำกับดูแล

รูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

1. สมรรถนะหลัก จำนวน 5 รายการ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะในงาน 4 ด้านรวม 24 รายการ คือ

2.1 ด้านการบริหารท่าอากาศยาน (airport management) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสอนงานและการมอบอำนาจให้ผู้อื่น ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและ เทคโนโลยีสารสนเทศ การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ ความรู้ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

2.2 ด้านแผนงานและการเงินท่าอากาศยาน (airport planning and finance) ประกอบด้วย การสืบเสาะหาข้อมูล การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความรู้ด้านธุรกิจการบิน ความรู้ด้านการเงินงบประมาณ และการจัดหารายได้ การบริหารความเสี่ยง และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

2.3 ด้านการดำเนินงานท่าอากาศยาน (airport operations) ประกอบด้วย กฎข้อบังคับและมาตรฐาน

ด้านการบิน ระบบการจัดการด้านนิรภัย การบริหารจัดการระบบซ่อมบำรุง การติดต่อประสานงาน การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ และการเข้าใจผู้อื่น

2.4 ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมท่าอากาศยาน (social and environmental of airports) ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมกับประชาชนในท้องถิ่น การสร้างเครือข่าย การประชาสัมพันธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความขัดแย้ง ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

ผลการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความเหมาะสม ครอบคลุมสมรรถนะที่สำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน และผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมการบิน รวม 12 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในการประชุมสนทนากลุ่ม สรุปได้ว่า

1. รูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 รายการ สมรรถนะในงานด้านการบริหารท่าอากาศยาน 6 รายการ สมรรถนะในงานด้านแผนงานและการเงินท่าอากาศยาน 6 รายการ สมรรถนะในงานด้านการดำเนินงานท่าอากาศยาน 6 รายการ สมรรถนะในงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมท่าอากาศยาน 6 รายการ รวม 29 รายการ มีความเหมาะสม ครอบคลุมสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน ในระดับมากที่สุด

2. พจนานุกรมสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติใน

ตลาดการบินเดี่ยวอาเซียนมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ประโยชน์

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์สมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน มีข้อค้นพบดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน พบว่าแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ (1) ด้านการบริหารท่าอากาศยาน (2) ด้านแผนงานและการเงินท่าอากาศยาน (3) ด้านการดำเนินงานท่าอากาศยาน (4) ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมท่าอากาศยาน ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์กร และบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของความร่วมมือระหว่างนานาชาติ (multi-lateral) โดยเฉพาะท่าอากาศยานเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจสายการบินและการบริหารเชิงธุรกิจ (Balboa & Wignaraja, 2014; นนริฏ พิศลบุตร, 2558) ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียนมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารองค์กรในเชิงธุรกิจ จึงเป็นสมรรถนะสำคัญสำหรับการดำเนินงานในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน

2. การกำหนดรูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน พบว่า แบ่งออกเป็นสมรรถนะหลัก 5 รายการ และสมรรถนะในงาน 4 ด้าน รวม 29 รายการ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารของสำนักงานจัดการบุคคลสหรัฐอเมริกา (United States Office of Personnel Management, 2008) ที่ระบุว่า ผู้บริหารมีรายการสมรรถนะ 7 ด้าน รวม 32 รายการ

เท่ากับข้อค้นพบนี้ยืนยันหลักการของระบบสมรรถนะที่ว่าผู้บริหารไม่ว่าจะปฏิบัติงานในหน่วยงานประเภทใดก็จะมีสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นคล้ายคลึงกัน เพียงแต่มีองค์ประกอบแยกย่อยแตกต่างกันไปบ้างตามบริบทและความเร่งด่วนของการแก้ปัญหาในการดำเนินงาน

3. การตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความเหมาะสมครอบคลุมสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการทำอาภาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน พบว่า จากการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมีฉันทามติลงความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาผู้จัดการทำอาภาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียนที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความเหมาะสม ครอบคลุมสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียนในระดับมากที่สุด สามารถนำไปใช้กับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้จัดการทำอาภาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียนในทุกแห่ง

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. หน่วยงานที่กำกับดูแลทำอาภาศยานนานาชาติในประเทศไทย ควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารทำอาภาศยานนานาชาติในระยะสั้น ทำความร่วมมือหรือข้อตกลงกับสถาบันการศึกษาที่มีศักยภาพในการฝึกอบรมและพัฒนาด้านการบิน โดยยึดระบบสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาบุคลากร โดยเร่งด่วน และนำรูปแบบสมรรถนะไปปรับเปลี่ยนและประยุกต์ใช้กับทำอาภาศยานนานาชาติเพื่อให้ตอบรับความจำเป็นของข้อกำหนดด้านเวลาตามพันธะสัญญาของตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน ส่วนนโยบายระยะยาวควรแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่ทำ

หน้าที่เดียวกันในประเทศสมาชิกของสมาคมอาเซียน หรือประเทศคู่สัญญาทางการบินอื่นๆ ในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

2. สถาบันการศึกษาที่เปิดการเรียนการสอนด้านการบิน ควรส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรและรายวิชาให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานของท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน และเป็นไปตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันด้วยกันเอง ซึ่งอาจจะเป็นการแบ่งความรับผิดชอบโครงการหรือพื้นที่หรือแยกความรับผิดชอบในลักษณะอื่นได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

3. การกำหนดรูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาผู้จัดการทำอาภาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน หน่วยงานที่เป็นเจ้าของหรือเป็นผู้กำกับดูแลควรกำหนดรูปแบบสมรรถนะให้เหมาะสมกับบริบทการดำเนินงานของแต่ละท่าอากาศยาน โดยนำเอาผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปพัฒนาปรับลดหรือเพิ่มจำนวนรายการสมรรถนะให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละท่าอากาศยาน

4. รูปแบบสมรรถนะเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาผู้จัดการทำอาภาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยวอาเซียนนี้ สามารถนำไปบูรณาการปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น หรือใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การพิจารณาค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งในระดับต่างๆ ได้

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. รูปแบบสมรรถนะตามผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงรายการสมรรถนะต่างๆ โดยไม่ได้ระบุความแตกต่างของความสำเร็จ หรือ ความจำเป็น เช่นเดียวกับการกำหนดรูปแบบสมรรถนะขององค์กรต่างๆ ที่ได้ทบทวนในบทที่ 2 ซึ่งในความเป็นจริงรายการ

สมรรถนะทั้งหมดในแต่ละรูปแบบ แต่ละรายการ สมรรถนะน่าจะมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและ สิ่งแวดล้อม ดังนั้นในการทำวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ สมรรถนะครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาให้สามารถระบุ ถึงความแตกต่างของความสำคัญของสมรรถนะแต่ละ รายการด้วย ซึ่งอาจกำหนดโดยการให้น้ำหนัก (weight) หรือ จัดกลุ่มเป็นระดับต่างๆ เช่น สำคัญมากที่สุด สำคัญมาก และสำคัญ เป็นต้น ผลการศึกษาที่ระบุ ความสำคัญของรายการสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการ จัดลำดับความเร่งด่วน (priority) ในการดำเนินงาน ด้านต่างๆ ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารทุกระดับของท่าอากาศยานนานาชาติใน ตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน โดยศึกษา วิธีการ ขั้นตอนและ เทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมและระบุ ขอบเขตที่สำคัญจำเป็นตามลำดับความเร่งด่วนของการ พัฒนาด้วย

3. ศึกษารูปแบบการประเมินสมรรถนะ ผู้จัดการท่าอากาศยานนานาชาติในตลาดการบินเดี่ยว อาเซียน โดยศึกษาแนวทางที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจและการยอมรับใน

หลักเกณฑ์การประเมิน ตลอดจนแนวทางการนำผล การประเมินดังกล่าวไปใช้ในการบริหารทรัพยากร บุคคลในกระบวนการอื่นๆ ด้วย

4. ศึกษารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับของท่าอากาศยานนานาชาติใน ตลาดการบินเดี่ยวอาเซียน เพื่อให้ท่าอากาศยาน นานาชาติในประเทศไทยสามารถพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรให้มีความสามารถในการให้บริการที่ดีต่อ ผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน แต่ควรระบุความสำคัญและ ความจำเป็นของรายการสมรรถนะด้วย

5. ศึกษารูปแบบ และระบบสมรรถนะที่มา จากการรวบรวมข้อมูลในระดับระหว่างประเทศ อย่าง ครบถ้วนสำหรับสมาชิกของอาเซียน เพื่อสามารถ กำหนดรูปแบบที่เป็นกลาง สามารถนำไปปฏิบัติใช้ใน หน่วยงานอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกันในตลาดการบิน เดี่ยวอาเซียน

6. ศึกษาอย่างละเอียดในแง่ของการแยกระดับ ความสำคัญของแต่ละรายการสมรรถนะ และความ ชัดเจนในการแยกประเภทสมรรถนะที่แบ่งออกเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กรมการบินพลเรือน. (2556). *รายการกฎหมาย*. ค้นจาก http://www.aviation.go.th/th/gov_law/
- นณริฏ พิศลยบุตร. (2558, มีนาคม 3). *TDRI แนะนำรัฐวางหมากให้ชัดก่อนเข้าสู่ AEC*. ค้นจาก <http://tdri.or.th/tdri-insight/tdri-recommend-government-to-clear-before-aec/>
- ฐานเศรษฐกิจออนไลน์. (2555, มิถุนายน 1). *ฐานเศรษฐกิจออนไลน์*.
- ธีรพันธ์ ชัยมงคลโรจน์. (2556). *ระบบสมรรถนะมหาวิทยาลัยกรุงเทพ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- บริษัทแมนเนจเม้นท์โซลูชั่นส์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. (2547). *รายงานฉบับสมบูรณ์งานจัดทำระบบพัฒนาภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน).
- ผู้จัดการออนไลน์. (2554). *ประชุมท่าอากาศยานอาเซียนเน้นสิ่งแวดล้อม*. ผู้จัดการออนไลน์.

- พาราฮาเลด, ซี.เค., และ แฮมเมล, แกรี. (2547). *ความสามารถหลักขององค์กร*. (จิตินันท์ อธิรัตน์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศูนย์อำนวยการพลังแผ่นดินเอาชนะยาเสพติดแห่งชาติ. (2555). *ยาเสพติด*. ค้นจาก <http://nccde.oncb.go.th/>
- สถาบันนานาชาติเพื่อเอเชียแปซิฟิกศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2553). *รายงานฉบับสมบูรณ์เรื่องการเปิดเสรีโลจิสติกส์อาเซียน: โอกาสผลกระทบและการปรับตัวของผู้ประกอบการไทย*. กรุงเทพฯ: กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ.
- สมชาย เขียวรอนันท์. (2552, มิถุนายน 2). *วิทยุการบินเล็งเป็นผู้นำการขนส่งทางอากาศ*. ไทยรัฐ. หน้า 19-21.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน . (2548). *เอกสารประกอบการสัมมนา สมรรถนะของข้าราชการ*. ค้นจาก www.ocsc.go.th/ocsc/th/uploads/File/competency.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือสมรรถนะของข้าราชการไทย*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2557). *การพัฒนาระบบสมรรถนะ*. ค้นจาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=258&Itemid=252
- สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency based HRM*. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินต์.
- Abdul, A. Z. (2007). *Managing talent: The Malasia airports way*. Jeju, Korea: The Malasia Airports.
- ASEAN. (2009). *The implementation framework of the ASEAN Single Aviation Market (ASAM)*. Retrieved from <http://www.aseansec.org/19867.htm>
- Balboa, J. D., & Wignaraja, G. (2014). *ASEAN economic community 2015: What is next?* Retrieved from <http://www.asiapathways-adbi.org/2014/12/asean-economic-community-2015-what-is-next/>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The ompetent manager: A model for effective performance* (The President Association ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). *Doing competencies well: Best practices in competency modelling*. *Personnel Philosophy*, 2(64), 225-262.
- Dallas/Fort Worth International Airport. (2011). *Dallas/Fort Worth International Airport AMAC – Airport Business Diversity Conference*. Dallas: Author.
- Griffith, J. (1994). *Aiport management issues*. *Management Development Review*, 7(2), 16.
- Hewlett-Packard Development Company, L.P. (2011). *2011 Annual report*. Delaware: Author.
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2003). *Change management: The people side of change*. Loveland, Colorado: Prosci Research.
- Inamete, U. B. (1988). *Key elements in manageing airports: The policy environment and increasing efficiency*. *International Journal of Public Sector Management*, 6(5), 16.
- LaRocca, M. (2011). *Career and competency pathing: The competency modelling approach*. Retrieved from http://edweb.sdsu/people/arossett/pic/interventions/career_1.htm

- Marshall, P. (1992). Why are some people more successful than others? In N. Boulter, M. M. Dalziel, & J. Hill, *Achieving the perfect fit, How to win with the right people in the right Jobs* (p. 133). Houston, Texas: Gulf.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “Intelligence”. *American Psychologist*, (Jan), 1-14.
- McDonough, W. (2010). Forward. In B. Doppolt, *Leading change toward sustainability A change management guide for business, Government and Civil Society* (p. 296). Sheffield, UK: Greenleaf .
- Naquin, S. S., & Holton, E. F. (2003). Redefining state government leadership and management development: A process for competency-based development. *Public Personnel Development*, 32(1), 23.
- Neer, C. (2006). *Change management enhance the ability to survive*. Norderstedt Germany: GRIN Verlag.
- Ryan, G., Spencer, L. M., & Bernhard, U. (2012). Development and validation of a customized competency-based questionnaire: Linking social, emotional, and cognitive competencies to business profitability. *Cross Cultural Management*, 19(1), 90-103.
- Spiro, J. (2011). *Leading change step-by-step tactics, tools, and tales*. Sanfrancisco, CA: John Wileys & Sons.
- United States Office of Personnel Management. (2008). *The guide to implementing the federal competency assessment tool - management*. Author.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
- Vugotich, G. (2011). *Ten steps to successful change management*. Danvers, MA: The American Society for Training & Development.

