



การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน

ธีจุทา ประสาทแก้ว* สุภัททา ปิณฑะแพทย์ และ ธีรวิฑูมิ บุญยโสภณ

ภาควิชาการพัฒนาระบบธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
เอนก ธีระวิวัฒน์ชัย

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 09 0959 8297 อีเมล: teejuta34@gmail.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2019.12.003

รับเมื่อ 9 กรกฎาคม 2562 แก้ไขเมื่อ 23 กรกฎาคม 2562 ตอรับเมื่อ 25 กรกฎาคม 2562 เผยแพร่ออนไลน์ 6 ธันวาคม 2562

© 2019 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน 2) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน และ 3) เพื่อพัฒนาคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณด้วยวิธีเทคนิคเดลฟาย และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการสนทนากลุ่ม กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจอุตสาหกรรมการบินของธุรกิจสายการบินพาณิชย์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วย การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการบินมี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การกำหนดนโยบายในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน และ (2) กลยุทธ์ทางการตลาดในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน 2) ด้านการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การจัดและปรับโครงสร้างองค์กร (2) การสร้างและปรับกลยุทธ์ (3) การกำหนดและปรับแผนงาน (4) การประสานงานและสร้างพันธมิตร 3) ด้านคุณลักษณะการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (3) การสื่อสาร (4) มนุษยสัมพันธ์ (5) ภาวะผู้นำคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การแนะนำการใช้คู่มือ และส่วนที่ 2 แนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน รูปแบบและคู่มือได้รับความเห็นชอบด้วยมติเป็นเอกฉันท์ในด้านความเหมาะสมในการไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน

คำสำคัญ: รูปแบบ ศักยภาพ ผู้บริหารระดับกลาง ธุรกิจการบิน

การอ้างอิงบทความ: ธีจุทา ประสาทแก้ว สุภัททา ปิณฑะแพทย์ ธีรวิฑูมิ บุญยโสภณ และ เอนก ธีระวิวัฒน์ชัย, "การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน," วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ปีที่ 30, ฉบับที่ 4, หน้า 717-725, ต.ค.-ธ.ค. 2563.



Model Development of Middle Manager Potential for Competitiveness in Aviation Business Industry

Teejuta Prasatkeaw*, Supatta Pinthapataya 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

Anake Teeraviwatchai

Airports of Thailand Public Company Limited, Bangkok, Thailand

* Corresponding Author, Tel. 09 0959 8297, E-mail: teejuta34@gmail.com

DOI: 10.14416/j.kmutnb.2019.12.003

Received 9 July 2019; Revised 23 July 2019; Accepted 25 July 2019; Published online: 6 December 2019

© 2020 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

Abstract

The purposes of this research were 1) to analyze the essential components of middle manager's potential 2) to develop a model of middle manager's potential, and 3) to develop a manual of middle manager's potential for application. This study was an integration of qualitative research and quantitative research by using Delphi technique, Exploratory Factor Analysis, and Focus Group Discussion. The participants were an executives and experts in aviation business industry. The results found that there were 3 essential components. 1) Aviation business industry which comprised to (1) Policy management and (2) Marketing strategy. 2) Organizational management which comprised to (1) Organization structure, (2) Organization strategy, (3) Organization plan, (4) Coordination and partnership. 3) Management attributes which comprised (1) Leading, (2) Personal attributes, (3) Communication, (4) Human relations, and (5) Leadership. The manual was development in two parts : Manual instructions and Guidelines for middle manager's potential development. The model and manual were verified with consensus agreement for its appropriateness in application.

Keywords: Model, Potential, Middle Manager, Aviation Business

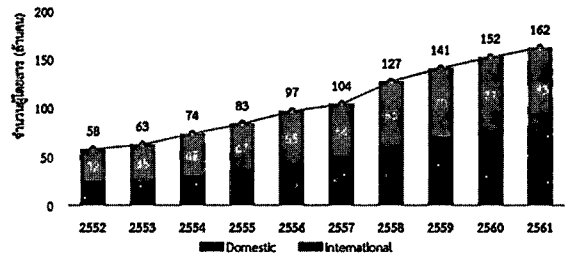
Please cite this article as: T. Prasatkeaw, S. Pinthapataya, T. Boonyasopon, and A. Teeraviwatchai, "Model development of middle manager potential for competitiveness in aviation business industry," *The Journal of KMUTNB*, vol. 30, no. 4, pp. 717-725, Oct.-Dec. 2020 (in Thai).

1. บทนำ

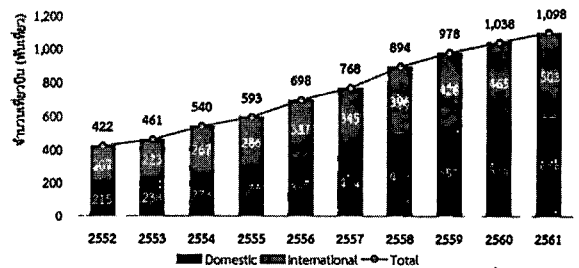
การคมนาคมขนส่งมีความสำคัญเกี่ยวข้องกับการเดินทางของผู้คน และเคลื่อนย้าย วัสดุ สิ่งของ หรือสินค้าจากผู้ผลิตไปที่ต่างๆ ทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์เพื่อการประกอบธุรกิจหรือวัตถุประสงค์เพื่อการท่องเที่ยว และเนื่องจากการเดินทางโดยทางอากาศสามารถสร้างความสะดวกสบายให้แก่ผู้เดินทาง ด้วยความปลอดภัย รวดเร็ว และมีความตรงต่อเวลามากกว่าการเดินทางด้วยทางบกและทางเรือ จึงทำให้ธุรกิจการบินเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคสูง ทำให้กลายเป็นธุรกิจที่มีผู้สนใจเข้ามาเป็นผู้ประกอบการด้านสายการบินทั้งในประเภทเต็มรูปแบบและต้นทุนต่ำ ทำให้เกิดธุรกิจสายการบินเพิ่มขึ้นมีการแข่งขันในระดับสูง และเพื่อให้ธุรกิจอุตสาหกรรมการบินตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค จึงต้องมีการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้ดี

การขยายตัวที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของธุรกิจอุตสาหกรรมการบินทั้งในระดับโลกและในระดับภูมิภาค จากสถิติพบว่า มีจำนวนผู้โดยสารทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ใช้บริการการเดินทางทางอากาศผ่านท่าอากาศยานในประเทศไทย พ.ศ. 2552-2561 มีจำนวนมากกว่า 162 ล้านคน (รูปที่ 1) โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยของผู้โดยสารทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 12 ต่อปี [1] [2]

ในส่วนของจำนวนเที่ยวบินพบว่า มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยใน พ.ศ. 2561 มีจำนวนเที่ยวบินทั้งสิ้น 1.09 ล้านเที่ยวบิน หรือเฉลี่ยประมาณ 3,000 เที่ยวบินต่อวัน (รูปที่ 2) ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 5.8 โดยแบ่งเป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศถึง 503,000 เที่ยวบิน และเที่ยวบินภายในประเทศ 595,000 เที่ยวบิน และคาดการณ์ว่าใน พ.ศ. 2564 ประเทศไทยจะมีเที่ยวบินเพิ่มขึ้นเป็น 1.5 ล้าน เที่ยวบินต่อปี และจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นถึง 2 ล้าน เที่ยวบินต่อปี ใน พ.ศ. 2570 [3] แนวโน้มการขยายตัวนี้สอดคล้องกับปริมาณผู้โดยสารทั่วโลกที่คาดการณ์ว่าจากจำนวนรวม 3.8 พันล้านคน ใน พ.ศ. 2559 จะเพิ่มเป็น 7.2 พันล้านคน ใน พ.ศ. 2578 โดยอัตราการขยายตัว เฉลี่ยสะสมอยู่ที่ร้อยละ 3.7 ต่อปี ทั้งนี้ ภูมิภาค



รูปที่ 1 สถิติจำนวนผู้โดยสารภาพรวมทั่วประเทศ ปี พ.ศ. 2552-2561



รูปที่ 2 สถิติการเติบโตของจำนวนเที่ยวบิน ปี พ.ศ. 2552-2561

เอเชียแปซิฟิกจะเป็นตลาดการบินที่มีขนาดใหญ่ที่สุด โดยในปัจจุบันมีเที่ยวบินทั่วโลกจำนวน มากกว่า 100,000 เที่ยวบินต่อวัน และจะเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเท่าตัวเป็น 200,000 เที่ยวบินต่อวัน ในอีก 14 ปีข้างหน้า [4] ส่งผลให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจสายการบินพาณิชย์เป็นอย่างมากโดยแบ่งประเภทการให้บริการเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบ (Full-service Airline) และสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost Airline) ซึ่งในปัจจุบันมีปริมาณสายการบินพาณิชย์ทั่วโลกที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ จำนวน 292 สายการบิน [5] และมีจำนวนสายการบินที่ขึ้นทะเบียนผู้ถือใบอนุญาตประกอบกิจการการค้าขายในการเดินอากาศ ใน พ.ศ. 2561 จำนวน 40 ราย เพิ่มขึ้นจาก พ.ศ. 2560 ที่มีจำนวน 38 ราย [6]

เนื่องจากธุรกิจอุตสาหกรรมการบินเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะตัวสูง มีการลงทุนและมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการสูง ใช้คนเป็นจำนวนมาก (Labor Intensive) มีต้นทุนในการบริหารที่ผันผวนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทั้ง



ในแง่ของตารางการบิน (Slot) สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ค่าแรง และค่าน้ำมัน ทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมการบินที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผู้บริหารระดับกลางจึงต้องมีศักยภาพที่จำเป็นในการทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤต ไม่เพียงเฉพาะในหน้าที่ของการเพิ่มรายได้เพื่อสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจ แต่ยังรวมไปถึงหน้าที่ในการบริหารจัดการต้นทุนของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

การแข่งขันที่สูงขึ้นอย่างรุนแรงทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมการบินต้องมีการปรับตัว ด้วยการเตรียมความพร้อมในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรมีศักยภาพที่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจให้เจริญเติบโตสอดคล้องกับสถานะทางการแข่งขันและการขยายตัวของธุรกิจอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ในฐานะของการเป็นตัวเชื่อมระหว่างนโยบายขององค์กรกับการปฏิบัติงานของพนักงานให้องค์กรสามารถดำเนินไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ทำหน้าที่นำวิสัยทัศน์และเป้าหมายทางธุรกิจจากผู้บริหารระดับสูง (Top Management) และผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ในฐานะหัวหน้าหน่วยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit Head) เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน [7] รวมทั้งมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร โดยการนำเป้าหมายทางธุรกิจมาลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

2. วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการผสมผสานของการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวิธีการวิจัยดังนี้

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเทคนิคเดลฟาย ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน โดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 17 คน

2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ตรวจสอบประเมินคู่มือการ

พัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการตลาด และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 15 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านการตลาด ในธุรกิจสายการบินพาณิชย์ ที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสารแบบเต็มรูปแบบ และแบบต้นทุนต่ำ จำนวน 704 คน

2. กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านการตลาด ในธุรกิจสายการบินพาณิชย์ ที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสารแบบเต็มรูปแบบ และแบบต้นทุนต่ำ โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 250 คน ตามตารางของ อีรูวดี [8]

2.2 การดำเนินการวิจัย

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน การบริหารจัดการธุรกิจ การตลาด และแนวคิดด้านสมรรถนะ เพื่อจัดทำกรอบแนวคิด

ขั้นที่ 2 เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) รวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) โดยผู้เชี่ยวชาญและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา รวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 จากแบบสอบถามปลายปิดแบบประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม เพื่อนำมาคำนวณหาค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) เพื่อหาการระดับความสอดคล้อง รวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 จากแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมให้การยืนยันคำตอบ และระดับค่าความสำคัญของข้อมูลอีกครั้ง

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) รวบรวมข้อมูล จากแบบสอบถามโดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 250 คน



วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบจากโปรแกรม SPSS โดยตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลด้วยค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (KMO) และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ เพื่อสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction)

ขั้นที่ 4 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์องค์ประกอบจากขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 เพื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนารูปแบบและโครงสร้างคู่มือฯ

ขั้นที่ 5 การจัดประชุมสนทนากลุ่มย่อย ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและพิจารณาผลมติเห็นชอบประเมินรูปแบบและโครงสร้างคู่มือจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 6 พัฒนาคู่มือและประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบินฉบับสมบูรณ์

3. ผลการวิจัย

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเทคนิคเดลฟาย

3.1.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (รอบที่ 1) จากการศึกษาข้อมูลโดยผู้เชี่ยวชาญและสกัดข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน จำนวน 17 คน โดยสังเคราะห์ข้อมูลได้ 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ทางการตลาด 2) ด้านการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน เกี่ยวกับการจัดการองค์กร และ 3) ด้านศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน เกี่ยวกับการนำองค์กร คุณลักษณะส่วนบุคคล การสื่อสาร การมีมนุษยสัมพันธ์ และภาวะผู้นำ

3.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม (รอบที่ 2) จากแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ จำนวน 82 ข้อคำถาม โดยผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมในรอบที่ 1 สามารถวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ได้อยู่ในช่วง 3.00-5.00 ซึ่งส่วนใหญ่มีความจำเป็นในระดับมากถึงมากที่สุด และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ อยู่ในช่วง 0-2 โดยสรุปตัวแปรที่มีความสอดคล้อง จำนวน 72 ข้อ และไม่สอดคล้อง จำนวน 10 ข้อ

3.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม (รอบที่ 3) จากแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ จำนวน 82 ข้อคำถาม ฉบับเดิมโดยเพิ่มการแสดงค่ามัธยฐานค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ และระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรายข้อเทียบกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมในรอบที่ 2 สามารถเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบเดิมได้อีกครั้ง โดยสามารถวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานได้อยู่ในช่วง 3.00-5.00 ซึ่งส่วนใหญ่มีความจำเป็นในระดับมากถึงมากที่สุด และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ อยู่ในช่วง 0-2 (ตารางที่ 1) โดยสรุปตัวแปรที่มีความสอดคล้อง จำนวน 72 ข้อ และไม่สอดคล้อง จำนวน 10 ข้อ

ตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายที่มีค่าควอร์ไทล์ของตัวแปรไม่เกิน 1.5

รายการ	หัวข้อ	ตัวแปร
ด้านที่ 1 ธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน	- การกำหนดนโยบาย	5
	- กลยุทธ์การตลาด	10
ด้านที่ 2 การจัดการองค์กร	- การจัดการองค์กร	6
ด้านที่ 3 คุณลักษณะการบริหาร	- การนำองค์กร	10
	- คุณลักษณะส่วนบุคคล	23
	- การสื่อสาร	6
	- การมีมนุษยสัมพันธ์	5
	- ภาวะผู้นำ	7

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

การวิเคราะห์องค์ประกอบจากแบบสอบถาม ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ตารางที่ 2 ค่า KMO and Bartlett's Test

วิธีการทดสอบ		ผลการทดสอบ
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.863
วิธีการทดสอบ		ผลการทดสอบ
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2.857
	Df	3321
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลพบว่า ค่าสถิติ KMO = 0.863 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 แสดงว่ามีความเหมาะสมที่จะสามารถนำตัวแปรกลุ่มนี้ไปทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การสกัดองค์ประกอบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขัน ในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน

ชื่อองค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigen Values)
1. ทักษะของผู้บริหาร	31.741
2. ธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน	9.846
3. คุณลักษณะของผู้บริหาร	8.548
4. ความสามารถของผู้บริหาร	2.673
5. ทักษะการคิดวิเคราะห์	1.937
6. การรับฟังความคิดเห็น	1.643

จากตารางที่ 3 ผลการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis) และวิธีหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax) หลังการหมุนแกนพบว่ามีองค์ประกอบสำคัญ ที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) จำนวน 12 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนัก พบว่ามีองค์ประกอบจำนวน 6 องค์ประกอบ

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การสกัดองค์ประกอบด้วยเทคนิคเดลฟายเปรียบเทียบกับวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

ชื่อองค์ประกอบ	
การวิเคราะห์ด้วยเทคนิคเดลฟาย	การวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)
1. ธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน 1.1 การกำหนดนโยบาย 1.2 กลยุทธ์ทางการตลาด	1. ธุรกิจอุตสาหกรรม การบิน 2. การรับฟังความคิดเห็น
2. การจัดการองค์กร	
3. คุณลักษณะการบริหาร 3.1 การนำองค์กร 3.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล 3.3 การสื่อสาร 3.4 มนุษยสัมพันธ์ 3.5 ภาวะผู้นำ	3. ความสามารถของผู้บริหาร 4. คุณลักษณะของผู้บริหาร 5. ทักษะการคิดวิเคราะห์ 6. ทักษะของผู้บริหาร

จากตารางที่ 4 พบว่า การจัดองค์ประกอบด้วยเทคนิคเดลฟายและการจัดองค์ประกอบด้วยวิธี EFA มีความใกล้เคียงและสอดคล้องกัน โดยกำหนดองค์ประกอบหลักทั้ง 3 องค์ประกอบ ตามข้อมูลที่สกัดได้จากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย

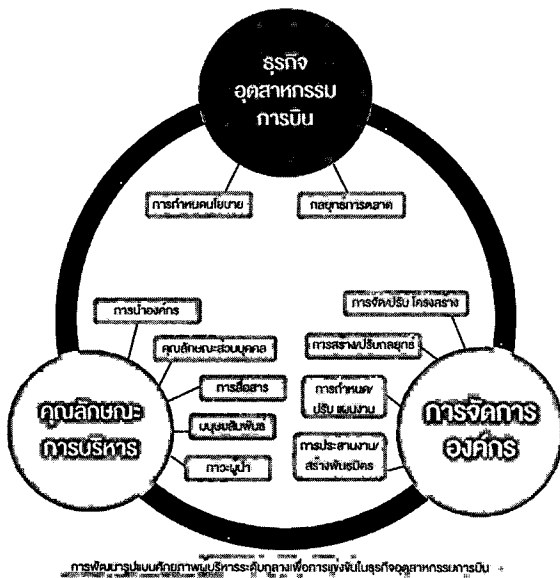
3.3 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน

นำองค์ประกอบที่ได้มาจัดกลุ่มและจัดทำรูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน โดยพิจารณาองค์ประกอบจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเทคนิคเดลฟาย และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ซึ่งมีความสอดคล้องใกล้เคียงกัน และพิจารณาความเหมาะสมตามข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากการประชุมสนทนากลุ่มย่อย สามารถจัดแบ่งได้ 3 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

- 1) การกำหนดนโยบายในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน และ
- 2) กลยุทธ์ทางการตลาดในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ด้านการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การจัดและปรับโครงสร้างองค์กร 2) การสร้างและปรับกลยุทธ์ 3) การกำหนดและปรับแผนงาน และ 4) การประสานงานและสร้างพันธมิตร ด้านคุณลักษณะการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล 3) การสื่อสาร 4) มนุษยสัมพันธ์ และ 5) ภาวะผู้นำ ดังแสดงในรูปที่ 3

3.4 ผลการประเมินการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน และโครงสร้างคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน

3.4.1. ผลการประเมินการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน และโครงสร้างคู่มือ ได้รับความเห็นชอบด้วยมติเป็นเอกฉันท์จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากการประชุมสนทนากลุ่มย่อย ในด้านความเหมาะสมและสอดคล้องกับการไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจ



การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน

รูปที่ 3 รูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขัน ในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน

อุตสาหกรรมการบิน

3.4.2 ผลการประเมินคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การแนะนำการใช้คู่มือ และส่วนที่ 2 แนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน โดยคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญที่ทำการประเมินคู่มือ 0.96 จาก 1 ว่ามีความเหมาะสมในการนำไปใช้งานในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน

4. อภิปรายผลและสรุป

ผลการศึกษารูปแบบพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบินประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน 2) ด้านการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน และ 3) ด้านคุณลักษณะการบริหาร ที่เชื่อมโยงสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ที่ระบุว่าผู้บริหารระดับกลางต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด และ

ในด้านคุณลักษณะการบริหาร ที่ระบุว่าผู้บริหารระดับกลางต้องมีความสามารถในการนำองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาองค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยที่ประกอบด้วย การมุ่งเน้นการปฏิบัติการด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นบุคลากร และการนำองค์กร เนื่องจากช่วยส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สูงขึ้นและสามารถนำองค์กรสู่การแข่งขันได้ [9] ในด้านคุณลักษณะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า สอดคล้องกับการศึกษาศักยภาพของหัวหน้างานปฏิบัติการบินเพื่อการแข่งขันซึ่งนอกจากประกอบด้วยองค์ประกอบ ด้านการจัดการความรู้ในงานจัดการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กร การพัฒนาตนเองแล้วยังจำเป็นต้องมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางด้วย [10] ซึ่งองค์ประกอบที่เชื่อมโยงส่งผลต่อสมรรถนะ ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ที่เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร เนื่องจากบุคคลที่มีความสามารถอยู่ภายในตนเองหากได้รับการส่งเสริมอย่างเหมาะสมและถูกทิศทาง ความสามารถสูงที่สุดก็จะปรากฏขึ้น [11]

ในด้านการจัดการองค์กรพบว่า เป็นองค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารระดับกลางที่สำคัญมากที่สุดต่อการนำองค์กรสู่การแข่งขัน โดยให้ความสำคัญกับการจัดและปรับโครงสร้างองค์กร การสร้างและปรับกลยุทธ์ การกำหนดและการปรับแผนงาน การประสานงานและแสวงหาพันธมิตร สอดคล้องกับแนวคิดด้านกระบวนการจัดการที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การกำหนดหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และการจัดองค์การ และการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จได้ [12], [13] และแนวคิดที่กล่าวว่าการจัดการองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย [14] สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Dynamic Strategic) และปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อลดขั้นตอน และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันท่วงทีมีความ



สำคัญ เนื่องจากธุรกิจอุตสาหกรรมการบินมีการแข่งขันที่สูง และเป็นธุรกิจในระดับนานาชาติ (Global Business) จึงทำให้ต้องปรับเปลี่ยนเร็ว มีความยืดหยุ่นสูง ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

ผลการวิจัยพบว่า ในองค์ประกอบด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการบินผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ทางการตลาดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค โดยให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และยังต้องมีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย สอดคล้อง การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค 4.0 ที่ระบุว่า เป็นผู้บริโภคให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่โดนใจและมีคุณค่าผ่านการตลาดดิจิทัล [15] เนื่องจากสามารถเสริมสร้างความผูกพันกับลูกค้าและให้การสนับสนุนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมและตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่ได้ นอกจากนี้พบว่า กลยุทธ์ทางการตลาดอิเล็กทรอนิกส์มีประโยชน์ในการจำแนกแยกแยะความคาดหวังของลูกค้า และการตอบสนองความพอใจของลูกค้า [16] เนื่องจากธุรกิจอุตสาหกรรมการบินเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันในระดับนานาชาติ ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงและข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบก่อนตัดสินใจซื้อได้อย่างครบถ้วน จากทั่วทุกมุมโลกด้วยช่องทางออนไลน์ ธุรกิจอุตสาหกรรมการบินจึงต้องให้ความสำคัญกับการทำการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์และการบูรณาการทุกเครื่องมือของการตลาดเข้าด้วยกัน

ผลการวิจัยพบปัจจัยที่สำคัญ คือ การแสวงหาพันธมิตรเพื่อสร้างเครือข่ายการสนับสนุนทางธุรกิจ และการวางแผนการจัดการบริหารต้นทุน ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบย่อยด้านการจัดการองค์กร [17] เนื่องด้วยธุรกิจอุตสาหกรรมการบินเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะตัวสูงแตกต่างจากธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทอื่น โดยธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่มีผลกำไร (Margin) ต่ำกว่าที่ไม่สูงมากนัก ทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ต้องขยายเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างอำนาจทางการแข่งขันและเพิ่มช่องทางการขายเพื่อสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีการลงทุนและมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการสูง ใช้คนเป็นจำนวนมาก มีความเสี่ยงสูงในการบริหารต้นทุน [18] เพราะต้นทุนในธุรกิจอุตสาหกรรมการบินเป็นสิ่งที่ผันผวนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทั้ง

ในแง่ของตารางการบิน สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ค่าแรง และค่าน้ำมัน จึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการต้นทุนของธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1) องค์กรควรมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ไม่เพียงแต่เฉพาะในด้านของคุณลักษณะการบริหารหรือสมรรถนะเฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่ยังคงต้องมีการสนับสนุนทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลาง โดยกำหนดโครงสร้างและนโยบายการจัดการองค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้อย่างสมบูรณ์

2) องค์กรควรมีการเตรียมพร้อมปรับตัวเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลโดยเฉพาะในด้านการบูรณาการทางการตลาดให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

3) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันและเพิ่มโอกาสในการขยายผลกำไรทางธุรกิจที่มากยิ่งขึ้น ควบคู่กับการบริหารต้นทุนภายในองค์กรให้ควบคุมค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) สามารถทำการศึกษารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจอุตสาหกรรมการบินเพื่อการแข่งขัน โดยการมุ่งเน้นการตลาดในเชิงลึก เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินการด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน

2) สามารถทำการศึกษารูปแบบการบริหารต้นทุนของสายการบินแบบเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำ

3) สามารถทำการศึกษาวินิจฉัย เพื่อพัฒนาตัวชี้วัด ในการประเมินศักยภาพผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจอุตสาหกรรมการบินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เอกสารอ้างอิง

- [1] Airport of Thailand. (2016, Nov.). Air transport statistic. Airport of Thailand. Bangkok, Thailand [Online]. Available: <http://aot-th.listedcompany.com/transport.html>



- [2] Civil Aviation Training Center. (2017, Apr). Summary Report of Aviation Industry 2017. Civil Aviation Training Center. Bangkok, Thailand [Online]. Available: http://www.catc.or.th/2015/attachments/article/ANNUAL_REPORT_2017.pdf
- [3] Aviation Business Resech and Development Bureau. (2017, Apr.). Available Summary Report of Aviation Industry Sep, 2017. Civil Aviation Training Center. Bangkok, Thailand [Online]. Available: <http://www.catc.or.th/2015/attachments/file/year2560/0960.pdf>
- [4] Civil Aviation Training Center. (2016, Apr). Annual Report 2016. Civil Aviation Training Center. Bangkok, Thailand [Online]. Available: http://www.catc.or.th/2015/attachments/article/ANNUAL_REPORT_2016.pdf
- [5] The International Air Transport Association. (2018, Mar.). Current Airline Members. The International Air Transport Association. [Online]. Available: <https://www.iata.org/about/members/Pages/airline-list.aspx?All=true>
- [6] The Civil Aviation Authority of Thailand. (2018, May). Report of Aviation Industry 2018. The Civil Aviation Authority of Thailand. Bangkok, Thailand [Online]. Available: <https://www.caat.or.th/th/archives/42379>
- [7] R. L. Daft, *New Era of Management*. South-Western : Cengage Learning, 2012.
- [8] T. Ekakoon, *Research Methodology in Behavioral Sciences and Social Sciences*. Ubonratchathani : Ubon Ratchathani Rajabhat University, 2006 (in Thai).
- [9] J. Pinthapataya, S. Yuphong, P. Attavinijtrakam, and A. Poolkrajang, "Potential model development for chief crew flight attendants of Thailand's aviation business for competitiveness," *The Journal of KMUTNB*, vol. 28, no. 1, pp. 217-227, 2018 (in Thai).
- [10] P. Polweang, "Potential and results of the administrative system development of child welfare centers under the department of public welfare," M.S. thesis, School of Social and Environmental Development, National Institute of Development Administration, 2000 (in Thai).
- [11] C. Boonwatthanakul, "The nonformal and informal education in Thailand," *STOU Education Journal*, vol. 7, no. 2, 2014 (in Thai).
- [12] R.L. Daft, *New Era of Management*. South-Western : Cengage Learning, 2012.
- [13] H. J. Fayol, *General and Industrial Management*. London : Pitman, 1994, pp. 15.
- [14] T. S. Bateman and S. Snell, *Management*. McGraw Hill Higher Education, 2009.
- [15] P. Kotler, *Marketing Management*, 11th ed. European: Prentice Hall, 2003.
- [16] P. R. Smith and D. Chaffey, *E-Marketing Excellence*, 2nd ed. Oxford : Elsevier Butterworth, 2005.
- [17] B. Tangjitwattana, *Aviation Indusry*. Bangkok : Ramkhamhaeng, 1989 (in Thai).
- [18] B. Tangjitwattana, *Tourism Indusry*. Bangkok : Press and Design Co.,Ltd., 2005 (in Thai).