



ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล



โดย
นางสาวเมทินี วงศ์ธรวัดมน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน
ในยุคดิจิทัล



โดย
นางสาวเมทินี วงศ์ธราวัฒน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ORGANIZATIONAL CAPABILITIES IN TECHNOLOGICAL COMPETENCY
DEVELOPMENT FOR AVIATION BUSINESS EMPLOYEES IN DIGITAL ERA



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy MANAGEMENT
Academic Year 2023
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี
	สำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล
โดย	นางสาวเมทินี วงศ์ธราวัฒน์
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุชะฎิบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปรัชญาดุชะฎิบัณฑิต

..... คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย สุทธะนันท์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. กรไชย พรหมอักษร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิตพนธ์ ชุมเกต)

61604909 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาชุมชนบัณฑิต

คำสำคัญ : ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน, การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ, การบริหารความเสี่ยงขององค์กร, ความเป็นเลิศทางการบริการ, ผลการดำเนินงานธุรกิจ

นางสาว เมทินี วงศ์ธราวัฒน์: ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อความเป็นเลิศทางการบริการ 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความเป็นเลิศทางการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจที่มีต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี ออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย เริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 220 ธุรกิจใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างเพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์เส้นทาง เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารระดับกลางที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน จำนวน 6 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศทางการบริการ 2) ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ 3) ความเป็นเลิศทางการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ 4) ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน 5) การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน 6) การบริหารความ

เสียงขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่าตัวแบบตามสมมติฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์ โดยมีค่าไคสแควร์เท่ากับ 350.123 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.23 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.80 ค่า CFI เท่ากับ 0.98 ค่า GFI เท่ากับ 0.98 ค่า AGFI เท่ากับ 0.97 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.01 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถยืนยันขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณได้ดี ประโยชน์จากการวิจัยนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ทำให้องค์กรธุรกิจการbinเกิดความเป็นเลิศทางการบริการและผลการดำเนินธุรกิจ



61604909 : Major MANAGEMENT

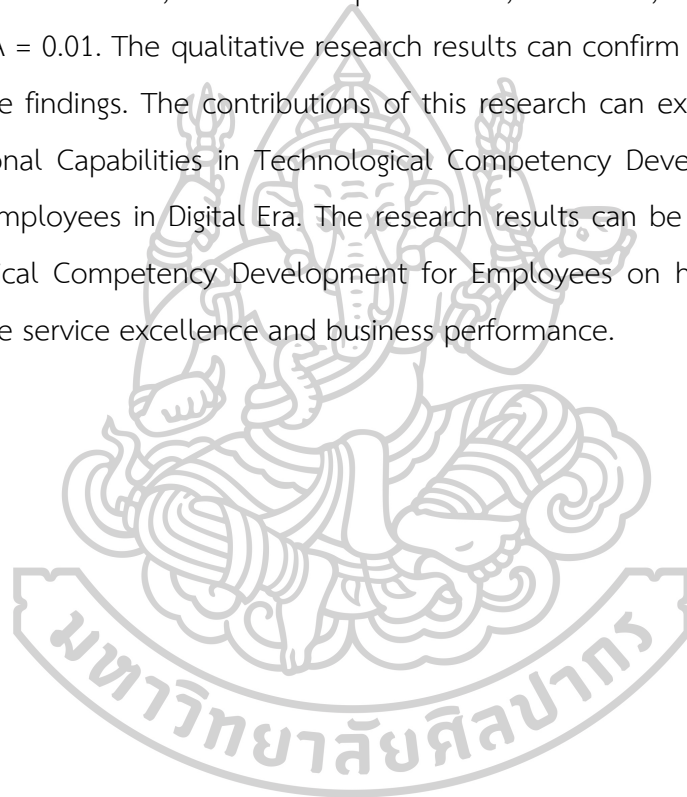
Keyword : Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees, Business Complexity Management, Enterprise Risk Management, Service Excellence, Business Performance

MISS Maytinee VONGTHARAWAT : ORGANIZATIONAL CAPABILITIES IN TECHNOLOGICAL COMPETENCY DEVELOPMENT FOR AVIATION BUSINESS EMPLOYEES IN DIGITAL ERA Thesis advisor : Assistant Professor Viroj Jadesadalug, Ph.D.

This research aims 1) to examine the influence of Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees on Service Excellence 2) to examine the influence of Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees on Business Performance 3) to examine the influence of Service Excellence on Business Performance 4) to examine the influence of Business Complexity Management on Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees and 5) to examine the influence of Enterprise Risk Management on Organizational Capabilities in Technological Competency for Employees. The mixed-method research is applied in this study by complying with the Explanatory Sequential Design; start by using quantitative approach to study the causal relationship of Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees. Quantitative method is gathered by questionnaire with top management or assigned executive of 220 business. Structural Equation Modeling is conducted for analyzing the causal model with empirical data and Path Analysis for testing the hypotheses. Qualitative approach by using phenomenological approach that based on in-depth interviews with 6 key informants who are top management or middle management related in activities of Technological Competency Development for Employees.

The findings reveal that 1) Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees have influence on Service Excellence. 2) Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees have influence on Business Performance. 3) Service Excellence has influence on Business Performance. 4) Service Excellence has a mediating effect on

the influence of Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees on Business Performance. 5) Business Complexity Management has influence on Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees. 6) Enterprise Risk Management has influence on Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees. According to the result of Structural Equation Model analysis, it shows the hypotheses model are congruent with empirical data: Chi-square = 350.123, p-value = 0.23, relative chi-square = 1.80, CFI = 0.98, GFI = 0.98, AGFI = 0.97, and RMSEA = 0.01. The qualitative research results can confirm and elaborate on the quantitative findings. The contributions of this research can explain the causality of Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Aviation Business Employees in Digital Era. The research results can be used to develop the Technological Competency Development for Employees on how aviation business can achieve service excellence and business performance.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความเมตตากรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา แสนสุข อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ให้คำปรึกษา ตรวจสอบความถูกต้องของงาน และให้กำลังใจในการ จัดทำงานวิจัยตลอดระยะเวลาศึกษา กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.กรไชย พรภักดิ์รชกร ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกตุ ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปรับแก้งานวิจัยนี้ให้สมบูรณ์ขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.เขวิกา สุขเอี่ยม อาจารย์ ดร.ดนชิตา วาทินพุดิพร และอาจารย์ ดร.นพดล มโนสุทธิ เป็นอย่างสูงที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวิจัย ผู้วิจัยได้คำแนะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงเครื่องมือวิจัยก่อนเก็บข้อมูล

ขอขอบพระคุณผู้บริหารองค์การธุรกิจการบินทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก ตลอดจนลูกศิษย์หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ การบิน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ช่วยแจกและรวบรวมแบบสอบถามทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วง ตามเวลาที่กำหนด

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่สนับสนุนทุนการศึกษาระดับดุขฎีบัณฑิต และกราบขอบพระคุณคณาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความรู้ และทักษะในศตวรรษที่ 21 อันเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการพัฒนาตนเองในสายวิชาการ

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่ที่ให้กำลังใจ ดูแลเรื่องอาหารการกินที่มีประโยชน์ให้ลูกมี พลังในการศึกษา ขอบคุณพี่ชายที่ช่วยแนะนำการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีและคอยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ขอบคุณสามีที่คอยเตือนสติ เป็นที่ปรึกษาขณะเกิดความเครียดระหว่างเรียน ให้คำแนะนำและกำลังใจ ตลอดชีวิตที่ได้อยู่ร่วมกันมา ขอบคุณพี่น้องและเพื่อนที่เป็นกัลยาณมิตรทุกคน ผู้คอยพูดปลอบประโลม ในวันที่เหนื่อยล้าและให้กำลังใจตลอดช่วงการศึกษา สุดท้ายนี้ ต้องขอบคุณการสร้างพลังชีวิตฝึกคิดบวก การจัดการสภาพจิตใจ และความพยายามอย่างหนักของตนเองตลอดเส้นทาง Ph.D. ดังคำกล่าวที่ว่า “Maysan, ganbarimasho. Hai, ganbarimasu. Isshoukenmei benkyou shimashita. Anata wa sutekina-hito. Jouzu, genki desu ne. Otsukaresama deshita”

เมทินี วงศ์ธรวาวัฒน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
บริบทองค์การธุรกิจการบินในประเทศไทย.....	12
ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	15
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี สำหรับพนักงาน.....	25
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทาง เทคโนโลยีสำหรับพนักงาน.....	35
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะ ทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน.....	44

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย.....	57
การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย.....	57
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	59
ขั้นตอนการวิจัย.....	60
ระเบียบวิธีวิจัย.....	61
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	80
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	80
ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจการบิน.....	82
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี สำหรับพนักงาน.....	83
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทาง เทคโนโลยีสำหรับพนักงาน.....	89
ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนา สมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน.....	93
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบ.....	100
ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบ.....	103
ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัย.....	110
ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	113
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	115
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับ พนักงาน.....	116

ตอนที่ 2 ผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับ พนักงานธุรกิจการบิน.....	127
ตอนที่ 3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี สำหรับพนักงานธุรกิจการบิน	132
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล	148
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ	148
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	151
อภิปรายผลการวิจัย.....	157
บทที่ 6 ประโยชน์และข้อเสนอแนะ	168
ประโยชน์ของการวิจัย	168
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	174
รายการอ้างอิง	178
ภาคผนวก.....	198
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	199
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง	210
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย	215
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล	219
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์เชิงลึก	221
ภาคผนวก ฉ คู่มือความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน	223
ภาคผนวก ช หนังสือรับรองการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์.....	236
ประวัติผู้เขียน.....	239

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถองค์การในการพัฒนา สมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน	22
ตารางที่ 2 สรุปสมมติฐานของการวิจัย	57
ตารางที่ 3 จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามกิจกรรมการบิน	61
ตารางที่ 4 สรุปค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายด้าน	66
ตารางที่ 5 รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม	68
ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	80
ตารางที่ 7 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจการบิน	82
ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้านการเสริมสร้างการ ยอมรับเทคโนโลยี.....	84
ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้านการสร้าง บุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์.....	85
ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้านการจูงใจเพื่อ พฤติกรรมการทำงานเชิงรุก	86
ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้านการจัดการความ ปลอดภัยในการดำเนินงาน	87
ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้านการมุ่งเน้นการ เรียนรู้ทางเทคโนโลยี	88

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความ เป็นเลิศทางการบริการ ด้านประสิทธิผลการจัดการประสบการณ์ลูกค้า.....	89
ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความ เป็นเลิศทางการบริการ ด้านประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้า.....	90
ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการ ดำเนินธุรกิจ ด้านผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน.....	91
ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผลการ ดำเนินธุรกิจ ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน	92
ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การ จัดการความซับซ้อนของธุรกิจ ด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม.....	93
ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การ จัดการความซับซ้อนของธุรกิจ ด้านการสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี	94
ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การ จัดการความซับซ้อนของธุรกิจ ด้านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ.....	95
ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ บริหารความเสี่ยงขององค์กร ด้านการบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม	96
ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว	97
ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การ บริหารความเสี่ยงขององค์กร ด้านประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร	98
ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การ บริหารความเสี่ยงขององค์กร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	99
ตารางที่ 24 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต	100
ตารางที่ 25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต.....	102
ตารางที่ 26 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักของ ตัวแปร แฝงภายใน	104
ตารางที่ 27 สรุปรูปองค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายใน.....	105

ตารางที่ 28 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลัก ของตัวแปร แฝงภายนอก	107
ตารางที่ 29 สรุปลองค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายนอก	109
ตารางที่ 30 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถ องค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (หลังการปรับตัวแบบ)	111
ตารางที่ 31 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	113
ตารางที่ 32 สรุปลผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	115
ตารางที่ 33 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก	116



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้อธิบายกรอบแนวคิดการวิจัย	21
ภาพที่ 2 อิทธิพลของความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อความเป็นเลิศทางการบริการ	39
ภาพที่ 3 อิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ	41
ภาพที่ 4 อิทธิพลของความเป็นเลิศทางการบริการที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ	42
ภาพที่ 5 อิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ โดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน	44
ภาพที่ 6 อิทธิพลของการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจที่มีต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน	49
ภาพที่ 7 อิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน	56
ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย	58
ภาพที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายใน	105
ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายนอก	108
ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี สำหรับพนักงาน (หลังการปรับตัวแบบ).....	112
ภาพที่ 12 แผนภาพสรุปผลการวิจัย	147

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันทางธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ที่ทวีความรุนแรงขึ้นจากการก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการเติบโตทางเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางสังคมและวัฒนธรรม ผลกระทบทางภูมิรัฐศาสตร์ของการเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ กฎระเบียบและความมั่นคง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแบบพลิกผัน (Disruptive Technology) ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจแบบ VUCA World เป็นลักษณะการดำเนินงานในสภาวะปกติใหม่ (New Normal) อันประกอบด้วย 1) ความผันผวน (Volatility) จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันและรุนแรง 2) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ทำให้วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ได้ยาก 3) ความซับซ้อน (Complexity) จากปัจจัยหลากหลายที่ใช้ในการบริหารองค์การเชิงระบบ และ 4) ความคลุมเครือ (Ambiguity) ความไม่ชัดเจนที่ยากต่อการคาดเดา สถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง (Baran, and Woznyi, 2021) ส่งผลให้การดำเนินงานภายในองค์การผิดพลาด เกิดความคลาดเคลื่อนหรือไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก อันนำไปสู่ความเสียหายและความล้มเหลวของธุรกิจ (Du, and Chen, 2018)

ด้วยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและอยู่เหนือการควบคุมขององค์การจากผลกระทบของสภาวะการณ์ VUCA World ประกอบกับแรงผลักดันในการแข่งขันของอุตสาหกรรมยุค 4.0 ที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตสินค้า การเชื่อมโยงข้อมูลและระบบเครือข่ายการทำงานร่วมประสานระหว่างพนักงานและเครื่องจักรด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะและระบบอัตโนมัติ รวมถึงระบบการบริหารงานภายในองค์การที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลผลิต การปรับปรุงกระบวนการ ตลอดจนการลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Tripathi, and Gupta, 2021) จากการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมสู่ยุค 4.0 ทั่วโลก ส่งผลต่ออุตสาหกรรมไทย ต้องปรับเข้าสู่ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ที่กำหนดแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันเชิงธุรกิจเพื่อส่งเสริมให้เศรษฐกิจของประเทศเติบโตได้อย่างเข้มแข็ง รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเพิ่มมูลค่าให้ธุรกิจที่มีแนวโน้มขยายตัวและมีศักยภาพในการเติบโตให้ก้าวไปสู่ความทันสมัย โดยมุ่งยกระดับการบริการแบบเดิม (Traditional Services) ไปสู่การบริการที่มีมูลค่าสูง (High Value Services) (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2560) ด้วยการสนับสนุนให้องค์การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีมาปรับใช้ในทุกภาคส่วนของการพัฒนาธุรกิจ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานและกระบวนการสร้างคุณค่ากับลูกค้า ถือเป็น การสร้างโอกาสของการดำเนิน

ธุรกิจรูปแบบใหม่ของกลุ่มธุรกิจให้ได้รับประโยชน์จากการเกิดองค์ความรู้และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในงาน (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2566)

ผลจากการศึกษาของนักวิชาการพบว่าการจัดการองค์การรูปแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อการปฏิวัติอุตสาหกรรมยุค 4.0 และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแบบพลิกผันที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารองค์การจึงเร่งพัฒนาองค์การโดยกำหนดให้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนระดับองค์การใน 3 ด้าน คือ 1) การนำเทคโนโลยีใหม่/ขั้นสูงมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน 2) การปรับเปลี่ยนกระบวนการโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ การพัฒนาหรือสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ 3) การผสมผสานวัฒนธรรมองค์การที่สร้างทัศนคติให้พนักงานเกิดการยอมรับเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การปฏิบัติงานเชิงบวกขององค์การ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การอย่างแท้จริง (Nadkarni, and Prugl, 2021) ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลก่อให้เกิดคุณประโยชน์ด้านความสามารถองค์การจากการใช้เทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การ ผลการดำเนินธุรกิจเชิงบวกทั้งการเพิ่มขึ้นของผลประกอบการ การเจริญเติบโตของธุรกิจ และความมีชื่อเสียง ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตลอดจนการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการที่ตรงกับความคาดหวังจนสร้างประสิทธิผลการจัดการประสบการณ์อันยอดเยี่ยมแก่ลูกค้า (Vial, 2019) จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลถือเป็นภารกิจของผู้บริหารที่ต้องออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ด้วยการจัดการทรัพยากรภายในอย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้านการจัดสรรงบประมาณ กระบวนการบุคลากรและการเลือกใช้เทคโนโลยีได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด (Chen, 2020)

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่ต้องใช้ความมุ่งมั่นในการจัดการองค์การโดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้งโครงสร้างพื้นฐาน รูปแบบธุรกิจ กระบวนการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Berger et al., 2021) พนักงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีและการเข้าถึงข้อมูล การมีทัศนคติที่ดีต่อการใช้เทคโนโลยีทักษะการทำงานเชิงรุกเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนทางเทคโนโลยี ร่วมกับการมุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เท่าทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (Martinez-Caro et al., 2020) การดำเนินงานนี้สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ที่อาศัยปัจจัยพื้นฐานด้านระบบการจัดการนวัตกรรมและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี รวมถึงระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานที่มีความรู้ (Skilled Workforce) (Dumitrascu, and Dumitrascu, 2014; Ivan et al., 2014) โดยให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานหรือทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นทรัพยากรหลักที่มีคุณค่ามากที่สุด เปรียบเสมือนทรัพย์สินทางปัญญา

ซึ่งทุกองค์การต่างให้ความสำคัญ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงานที่หลากหลาย และความชำนาญ ในการนำประสบการณ์ที่ได้รับมาสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่ม อีกทั้งมีบทบาทสำคัญในกลไกการขับเคลื่อน ให้ได้มาซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาด รายได้และผลกำไร ตลอดจนความสำเร็จและเติบโตขององค์การ (Carillo, 2024)

องค์การต้องอาศัยเครื่องมือการพัฒนาองค์การสมัยใหม่บนฐานความคิดของการนำระบบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Competency Based Human Resource Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของการดำเนินธุรกิจ (King et al., 2011) ทั้งนี้ สมรรถนะประกอบด้วยกลุ่มความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Attribute) สะท้อนพฤติกรรมการทำงานที่สามารถวัดและสังเกตได้ เป็นองค์ประกอบสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังให้บุคคลทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Blanchard, and Thacker, 2012) ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะเพื่อการทำงานปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการทำงานในอนาคต โดยเฉพาะสมรรถนะทางเทคโนโลยีเป็นปัจจัยหนึ่งที่อยู่ในกลุ่มทักษะสำหรับอนาคต (Skill for the Future) ส่วนทักษะความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Capability) และการใช้ทักษะทางเทคโนโลยี (Technological Skill) (Weng, 2015) อีกทั้งเป็นปัจจัยของกลุ่มทักษะที่สำคัญแห่งศตวรรษที่ 21 เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจทางดิจิทัล (Digital Literacy) หรือทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Media and Technology Skills) นับเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับช่วงวัยทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Lamb et al., 2017)

การวิจัยครั้งนี้ทดสอบเชิงประจักษ์ในบริบทขององค์การธุรกิจการบินในประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบจากอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของวิธีการดำเนินธุรกิจ (Business Disruption) จึงจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาารูปแบบธุรกิจใหม่ จะเห็นได้จากการที่สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) กระตุ้นให้องค์การธุรกิจการบินนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติการทุกภาคส่วน ถือเป็นการพัฒนาการดำเนินงานโดยการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการตัดสินใจ ในการออกแบบบริการ ความมั่นคง ความปลอดภัย และความยั่งยืนของธุรกิจ ตลอดจนการส่งมอบบริการที่เป็นมาตรฐานและเพิ่มคุณค่าด้านการจัดการประสบการณ์ผู้โดยสาร (Time Aerospace, 2019; Ng, 2023) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เทคโนโลยีการท่องเที่ยวยุคใหม่ของอุตสาหกรรมการบินในอนาคตที่ส่งเสริมการทำงานร่วมประสานระหว่างสายการบิน ท่าอากาศยาน และผู้ให้บริการเพื่อเชื่อมต่อการเดินทางแบบไร้รอยต่อ (Seamless) อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ระบบปฏิบัติการทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมบริการส่วนกิจกรรมก่อนเดินทางถึงท่าอากาศยาน ระบบให้บริการอัตโนมัตินำมาด้วยการจัดการยืนยันอัตลักษณ์ตัวบุคคล (Digital Identity Management) ระบบปฏิบัติการตามเวลาจริง (Real Time System) ตลอดจนการกำหนดมาตรการจัดการด้านความปลอดภัยทางชีวภาพ (Biosecurity) ของการเดินทางทางอากาศ เพื่อการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน (ICAO, 2019)

ดังนั้น ผู้บริหารองค์การธุรกิจการบินจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดแผนนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการผลิตและบริการ เพื่อเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรทั้งการดำเนินงานภาคพื้นและการปฏิบัติการทางการบิน รวมถึงการพัฒนา รูปแบบธุรกิจที่ยกระดับสู่มาตรฐานระดับโลก (Chung, 2021; Wang, and Sarkis, 2021) โดยเฉพาะช่วงหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 ธุรกิจการบินกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้กระบวนการให้บริการของสายการบินและท่าอากาศยานถูกทดแทนด้วยระบบอัตโนมัติ (Automation) และเทคโนโลยีไร้สัมผัส (Touchless Technology) การลดปฏิสัมพันธ์ของผู้คนเพื่อความปลอดภัยของผู้โดยสารระหว่างการเดินทาง (Lin et al., 2023; Michelmann et al., 2023) ด้วยเหตุนี้ องค์การธุรกิจการบินจึงต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีทักษะสูง (High-skill Workforce) พร้อมด้วยสมรรถนะทางเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการทำงานในอนาคต อย่างไรก็ตาม พบปัญหาที่พนักงานบางส่วนขององค์กรปรับตัวไม่ทันตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้วยข้อจำกัดด้านทักษะหรืออายุ พบการต่อต้านหรือปฏิเสธที่จะเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือเกิดความกังวลต่อความยุ่งยากในการใช้งาน ทำให้เกิดช่องว่างทักษะ (Skill Gap) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลงอันเป็นอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อตรงต่อการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงาน (Ng, 2023) ยิ่งไปกว่านั้น พบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรหลังการฟื้นตัวของธุรกิจการบินจากสถานการณ์โควิด-19 ในช่วงที่ความต้องการเดินทางทางอากาศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อความล่าช้าในการดำเนินงาน เนื่องจากการปลดพนักงานจำนวนมากในช่วงโควิด-19 ทำให้บุคลากรทางการบินหันไปประกอบอาชีพอื่นแทน (Jan Uphues, 2023)

ถึงแม้ว่าในปัจจุบัน องค์การธุรกิจการบินให้ความสนใจเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน (Competency Development) โดยมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามบริบทของกิจกรรมทางการบิน แต่ทางด้านวิชาการ แนวคิดด้านการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีแนวคิดและทฤษฎีค่อนข้างจำกัด โดยได้ศึกษาลักษณะความสามารถระดับบุคคลที่เป็นข้อกำหนดหรือตัวชี้วัดตามมาตรการปฏิบัติงานที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์งานตามตำแหน่งงาน ในภาพรวม (ชลธิชา นำพา และญาณัญญา ศิริภักร์ธาดา, 2564; ตระกูล จิตวัฒนากร, 2564; Blanka et al., 2022; Piwowar-Sulej et al., 2024) ในขณะที่การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเกี่ยวข้องกับ

ความสามารถขององค์กร (Organizational Capability) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังคงขาดการศึกษาส่วนปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กรของความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี และผลลัพธ์ในระดับองค์กรที่เชื่อมโยงกับความเป็นเลิศทางการบริการส่วนปัจจัย ประสิทธิภาพ การจัดการประสบการณ์ลูกค้า และประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้า ผู้วิจัยพบว่างานวิจัยเกี่ยวกับความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน โดยเฉพาะในประเทศไทยยังมีจำนวนจำกัด ทั้งที่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากสถานการณ์และความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อเป็นการสร้างความรู้ใหม่ด้านความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานในระดับองค์กร โดยทดสอบผลลัพธ์ของความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี ประกอบด้วยความเป็นเลิศทางการบริการและผลการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ประกอบด้วยการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยผลที่ได้จากการศึกษานี้จักเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับธุรกิจการบินหรือธุรกิจอื่นในการเตรียมความพร้อมการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคประเทศไทย 4.0 ให้สอดคล้องกับสถานการณ์การพลิกผันของธุรกิจการบิน เพื่อส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในอนาคตที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานในบริบทอื่นต่อไป

คำถามการวิจัย

1. ความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการบริการอย่างไร
2. ความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจอย่างไร
3. ความเป็นเลิศทางการบริการส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจอย่างไร
4. การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจส่งผลต่อความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานอย่างไร
5. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรส่งผลต่อความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อความเป็นเลิศทางการบริการ
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความเป็นเลิศทางการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงาน
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจที่มีต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน
5. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศทางการบริการ

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 3 ความเป็นเลิศทางการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 4 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานที่ 5 การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์การ ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

สมมติฐานที่ 6 การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพัฒนาตัวแบบความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน โดยได้สังเคราะห์ตัวแปรจากการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่

1.1.1 การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม 2) การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี 3) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

1.1.2 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม 2) วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว 3) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

1.2.1 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี 2) การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ 3) การมุ่งเน้นเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก 4) การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน 5) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี

1.2.2 ความเป็นเลิศทางการบริการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้า 2) ประสิทธิภาพการสร้างความผูกพันกับลูกค้า

1.2.3 ผลการดำเนินงานธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน

2. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลหลัก

2.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย คือ องค์การธุรกิจการบินจากรายชื่อสถานประกอบการซึ่งดำเนินกิจกรรมการบินที่เกี่ยวข้องกับการบริการขนส่งทางอากาศเชิงพาณิชย์ (Commercial Air Transport Services) การบริการท่าอากาศยาน (Airport Services) และการให้บริการด้านการบินอื่น ๆ (Other Air Transport Services) จำนวนรวมทั้งสิ้น 351 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2566) (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2566ก)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ในการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้วิธีเก็บรวบรวมแบบสอบถามทางไปรษณีย์ เว็บไซต์ และอินเทอร์เน็ตผ่านช่องทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และกล่องข้อความของเฟซบุ๊ก ได้ตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 220 ตัวอย่าง โดยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยในนามองค์กร

2.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการวิจัยเชิงคุณภาพคือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารระดับกลางขององค์กรธุรกิจการบิน ซึ่งมีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยประมาณ 12 เดือนตั้งแต่เดือนมีนาคม 2566 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2567

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สมรรถนะทางเทคโนโลยี (Technological Competency)** หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคิดของพนักงานในการใช้เทคโนโลยี รวมถึงการยอมรับเทคโนโลยี การไม่ต่อต้านเทคโนโลยี ความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตและเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำงานในปัจจุบันและอนาคต

2. **ความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees)** หมายถึง กลุ่มความสามารถหรือศักยภาพขององค์กรที่ทำให้พนักงานธุรกิจการบินเกิดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 **การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี (Reinforced Technology Acceptance)** หมายถึง องค์กรสามารถสร้างการรับรู้คุณค่าของเทคโนโลยีแก่พนักงานโดยทำให้ผู้ใช้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการใช้งานอันส่งผลต่อความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

2.2 **การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ (Creative Personality Generation)** หมายถึง องค์กรสามารถเสริมสร้างคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลทั้งลักษณะทางปัญญาและลักษณะทางอารมณ์หรือความรู้สึก เพื่อให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มในการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์

2.3 **การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (Motivation for Proactive Work Behavior)** หมายถึง องค์กรสามารถกระตุ้นหรือผลักดันให้พนักงานเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเชิงบวกที่ยึดผลลัพธ์การทำงานที่เป็นประโยชน์โดยมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น

2.4 การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน (Operational Safety Management) หมายถึง องค์การสามารถดำเนินงานภายใต้ขอบเขตของระบบบริหารความปลอดภัยเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากข้อจำกัดและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างพนักงานและระบบเทคโนโลยี

2.5 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี (Technology Learning Orientation) หมายถึง องค์การสามารถจัดการกระบวนการภายในที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดองค์ความรู้ใหม่เพื่อใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้อย่างรอบรู้

3. ความเป็นเลิศทางการบริการ (Service Excellence) หมายถึง การยกระดับความสามารถขององค์การในการส่งมอบบริการเพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือเกินความคาดหวังของลูกค้าโดยองค์การมุ่งพัฒนาพนักงานเพื่อสร้างสรรค์การบริการที่แตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้า (Effectiveness of Customer Experience Management) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการขององค์การโดยใช้วิธีการออกแบบบริการที่เน้นจุดสัมผัสบริการตั้งแต่ช่วงก่อนรับบริการ ระหว่างให้บริการ และภายหลังจากได้รับบริการ ทำให้ลูกค้ารับรู้จนเกิดความประทับใจจึงตัดสินใจใช้สินค้าและบริการขององค์การในระยะยาว

3.2 ประสิทธิภาพการสร้างความผูกพันกับลูกค้า (Effectiveness of Customer Engagement) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการขององค์การในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับลูกค้า การจูงใจให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ ความรู้สึกและพฤติกรรมที่แสดงออกต่อการบริการของธุรกิจที่แปรผันเป็นความจงรักภักดีต่อองค์การ

4. ผลการดำเนินธุรกิจ (Business Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารงานขององค์การ สามารถพิจารณาได้จากผลลัพธ์ทางตัวเงินและส่วนผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน

4.1 ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน (Financial Performance) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่วัดจากการดำเนินงานขององค์การที่เป็นรายงานทางการเงิน โดยวัดมูลค่าตัวเลขที่เป็นผลกำไร ยอดขาย และส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้น

4.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Performance) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่วัดจากการดำเนินงานขององค์การที่ไม่ใช่รายการทางการเงิน แต่เป็นรายการที่ส่งผลต่อการเติบโตขององค์การด้วยการรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่ ภาพลักษณ์ที่ดีด้านการบริการ ความน่าเชื่อถือจากความชำนาญในการให้บริการ

5. การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ (Business Complexity Management)

หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงสามารถแก้ไขสถานการณ์หรือรับมือแก้ปัญหาได้อย่างมีระบบ

5.1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty) หมายถึง การรับรู้ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยเห็นผลกระทบด้านบวกซึ่งเป็นโอกาสและความท้าทายในการดำเนินธุรกิจ และผลกระทบด้านลบซึ่งเป็นอุปสรรคที่สร้างปัญหาและความยุ่งยากในการดำเนินธุรกิจ

5.2 การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี (Technology Sensemaking) หมายถึง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีอันก่อให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจโดยส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อองค์กรในรูปของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการให้บริการที่มีมูลค่า

5.3 การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partnership) หมายถึง ความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทางธุรกิจโดยใช้ประโยชน์จากการแบ่งปันทรัพยากร การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยี การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

6. การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การดำเนินงานตามกลยุทธ์อันเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก โดยองค์กรสามารถวางแผนรับมือและลงมือปฏิบัติเมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มกับผู้มีส่วนได้เสียที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด

6.1 การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Integrating with Innovation Driven Strategy) หมายถึง กระบวนการทางธุรกิจที่มุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา โดยการกำหนดและสื่อสารแผนกลยุทธ์ วิธีการประเมินความเสี่ยง ตลอดจนการติดตามประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

6.2 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (Adaptability Culture) หมายถึง ความเชื่อและค่านิยมร่วมที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในกระบวนการจัดการ โดยกำหนดและถ่ายทอดรูปแบบการปฏิบัติและพฤติกรรมการทำงานให้พนักงานรับรู้และเข้าใจ เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้องค์การสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

6.3 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation Efficiency)

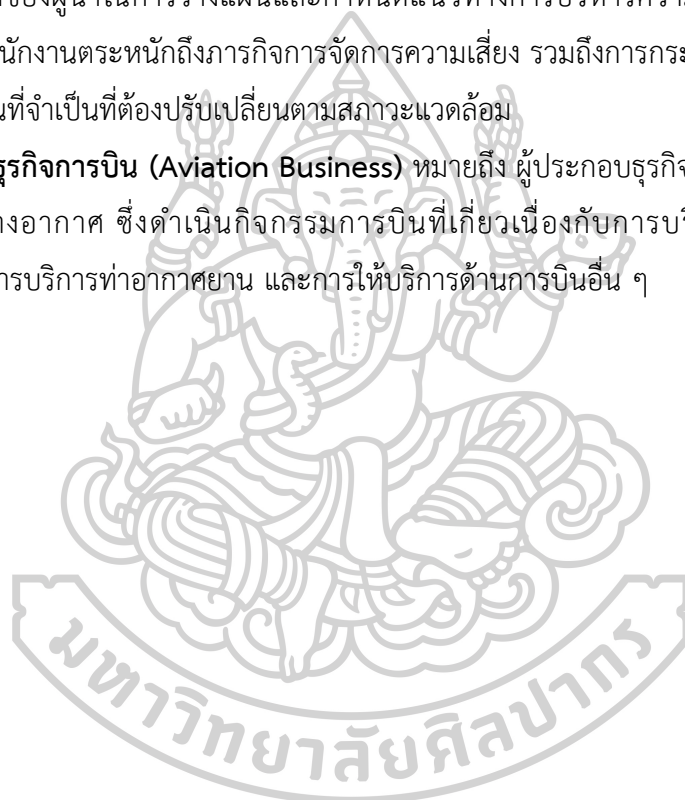
หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินการด้านจัดแบ่งทรัพยากรภายในองค์กรที่มี ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางการเงิน และเทคโนโลยีสารสนเทศให้หน่วยงานต่าง ๆ ทำให้สามารถควบคุมความเสี่ยงโดยการวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

6.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง

คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามให้เกิดความเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นผ่านความสามารถของผู้นำในการวางแผนและกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง การส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานตระหนักถึงภารกิจจัดการความเสี่ยง รวมถึงการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนในการดำเนินงานที่จำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนตามสภาวะแวดล้อม

7. ธุรกิจการบิน (Aviation Business) หมายถึง ผู้ประกอบธุรกิจด้านการขนส่งผู้โดยสาร

และสินค้าทางอากาศ ซึ่งดำเนินกิจกรรมการบินที่เกี่ยวข้องกับการบริการขนส่งทางอากาศ เชิงพาณิชย์ การบริการท่าอากาศยาน และการให้บริการด้านการบินอื่น ๆ



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. บริบทองค์การธุรกิจการบินในประเทศไทย
2. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน
6. การกำหนดสมมติฐานของการวิจัย

บริบทองค์การธุรกิจการบินในประเทศไทย

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ของรัฐบาลด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน กำหนดให้อุตสาหกรรมบริการขนส่งและโลจิสติกส์เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่ก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่ (New S-curve) เพื่อยกระดับศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของประเทศ พัฒนาเศรษฐกิจ และกระจายรายได้ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการบินและอวกาศรวมถึงบริการที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้ง ประเทศไทยถูกตั้งเป้าหมายให้เป็นฐานการผลิตเพื่อการส่งออกและศูนย์กลางการท่องเที่ยวในภูมิภาค โครงสร้างพื้นฐานของประเทศจึงถูกกำหนดให้เป็นมิติสำคัญของการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติมุ่งหมายเชื่อมโยงไทยเชื่อมโลกด้วยการเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อจากระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ถึงเอเชีย โดยให้ไทยเป็นระเบียบเศรษฐกิจแห่งเอเชียเพื่อเป็นศูนย์กลางคมนาคมขนส่ง การค้าการลงทุนและการท่องเที่ยว มีการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก และบูรณาการการใช้ประโยชน์ท่าอากาศยานหลักและท่าอากาศยานภูมิภาค ให้เชื่อมโยงเครือข่ายภายในและต่างประเทศ รวมถึงการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะตรงตามความต้องการของอุตสาหกรรมเป้าหมาย (สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย

และนวัตกรรมแห่งชาติ, 2562) นอกจากนี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ยังคงมุ่งพัฒนาประเทศสู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน โดยมีจุดหมายให้ประเทศไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ มีพื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจทันสมัยและน่าอยู่ รวมถึงเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) จะเห็นได้ว่าธุรกิจการบินเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาประเทศที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคม การขนส่งทางอากาศเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเชื่อมโยงโลกให้เกิดการคมนาคมแบบไร้รอยต่อ รวมถึงการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการอื่นทั้งในระดับประเทศและภูมิภาค

ในปัจจุบัน ธุรกิจการบินฟื้นตัวจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มีแนวโน้มกลับเข้าสู่สภาวะปกติ โดยองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) คาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2567 มีจำนวนผู้โดยสารประมาณ 4.7 พันล้านคน เป็นระดับที่เพิ่มสูงกว่าปี พ.ศ. 2562 ช่วงก่อนเกิดสถานการณ์โควิด-19 ซึ่งจำนวนผู้โดยสารอยู่ที่ 4.5 พันล้านคน ปริมาณเที่ยวบินอยู่ที่ประมาณ 401 ล้านเที่ยวบิน กำไรสุทธิของธุรกิจการบินอยู่ที่ประมาณ 25.7 พันล้านเหรียญสหรัฐ ส่วนกำไรจากการดำเนินงานของธุรกิจการบินอยู่ที่ประมาณ 49.3 พันล้านเหรียญสหรัฐ รายได้รวมคาดว่าจะเติบโตขึ้นร้อยละ 7.6 อยู่ที่ประมาณ 964 พันล้านเหรียญสหรัฐ (ICAO, 2024) ในขณะที่สถานการณ์ธุรกิจการบินในประเทศไทย คาดการณ์ว่าปริมาณเที่ยวบินในปี พ.ศ. 2567 จะเพิ่มขึ้นร้อยละ 20-30 อยู่ที่ประมาณ 1.3 ล้านเที่ยวบิน เป็นผลมาจากนโยบายของรัฐบาลด้านการท่องเที่ยว และนโยบายฟรีวีซ่าไทย-จีนเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศไทยมากขึ้น พบว่าปริมาณนักท่องเที่ยวภายในประเทศทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจาก 224 ล้านคนเป็น 287 ล้านคน ทั้งนี้ ปริมาณเที่ยวบินจะกลับไปใกล้เคียงกับช่วงก่อนเกิดสถานการณ์โควิด-19 ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2567 ทั้งในเส้นทางบินภายในประเทศและระหว่างประเทศ (บุญญาภรณ์ติปิฎก, 2566)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าภาพรวมของธุรกิจการบินในประเทศไทยจะมีแนวโน้มการขยายตัวขึ้นหลังสถานการณ์โควิด-19 แต่ยังคงพบปัจจัยเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคและความท้าทายของผู้บริหารที่ต้องหาแนวทางรับมือ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจไทยที่มีความผันผวน และปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศจีนที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลก อาจกระทบต่อปริมาณความต้องการเดินทางทางอากาศของนักท่องเที่ยว และผลประกอบการของธุรกิจการบินที่ลดลง พบผลกระทบของความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์จากสงครามระหว่างรัสเซีย-ยูเครน และสงครามระหว่างอิสราเอลกับฮามัส ทำให้ต้องทำการปิดน่านฟ้าราคาน้ำมันเชื้อเพลิงปรับสูงขึ้นซึ่งเป็นการเพิ่มภาระต้นทุนแก่สายการบิน รวมถึงเกิดความล่าช้าของการขนส่งชิ้นส่วนอากาศยานที่ใช้ซ่อมบำรุงเครื่องบิน และการส่งมอบอากาศยานที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน ในขณะเดียวกัน พบความเสี่ยงด้านต้นทุนดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบและ

ข้อบังคับต่าง ๆ เช่น เกณฑ์ความปลอดภัยตามมาตรฐานอุตสาหกรรมการบินโลก สิทธิของผู้โดยสาร การรักษาสິงแวดล้อม ยิ่งไปกว่านั้น พบความเสี่ยงจากการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจสายการบินจากการเพิ่มเที่ยวบินและเส้นทางบินของสายการบิน การขยายฝูงบิน และแผนการเปิดสายการบินใหม่ อาจส่งผลต่ออัตราค่าโดยสารและกำไรของธุรกิจสายการบิน (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2566) นอกจากนี้ ธุรกิจการบินจำเป็นต้องลงทุนเพื่อยกระดับความปลอดภัยในช่วงหลังโควิด-19 ที่ต้องปรับตัวในหลายมิติ เช่น ด้านสุขอนามัยและการเดินทางแบบไร้สัมผัส ทำให้มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการดำเนินงาน และรูปแบบการให้บริการตามมาตรฐานองค์การอนามัยโลกและองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการเดินทาง โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้ในการปฏิบัติการบินและการให้บริการเพื่อเพิ่มความสะดวกและความปลอดภัย ปัจจัยนี้อาจกระทบผู้ประกอบการรายเล็ก ทำให้แข่งขันได้ยากจากข้อจำกัดด้านเงินทุน จำนวนฝูงบินและส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางบิน (ปิยะนุช สถาพรภักดี, 2566)

ปัญหาความท้าทายที่เกิดขึ้นหลังได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 คือ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรการบิน เช่น นักบิน พนักงานผู้ให้บริการภาคพื้น พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ ซึ่งภาวะนี้เกิดในช่วงที่ความต้องการเดินทางทางอากาศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อความล่าช้าในการดำเนินงาน การที่ท่าอากาศยานไม่สามารถรองรับเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้นได้ เนื่องจากการปลดพนักงานจำนวนมากในช่วงโควิด-19 ทำให้บุคลากรทางการบินหันไปประกอบอาชีพอื่นแทน ตลอดจนพบปัญหาสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ลดลง หลังจากสภาพแวดล้อมการทำงานในช่วงสถานการณ์โควิดที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพนักงานต้องเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ที่เอื้อต่อการทำงาน (สถาบันการบินพลเรือน, 2566) พบว่าพนักงานบางส่วนขององค์การปรับตัวไม่ทันตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้วยข้อจำกัดด้านทักษะหรืออายุ พบการต่อต้านหรือปฏิเสธที่จะเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือเกิดความกังวลต่อความยุ่งยากในการใช้งานซึ่งทำให้เกิดช่องว่างทักษะและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง ซึ่งเป็นอุปสรรคที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงาน ดังนั้น การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน กลายเป็นประเด็นสำคัญที่องค์การธุรกิจการบินต้องดำเนินการโดยเร่งด่วน เพื่อให้พนักงานเป็นแรงงานผู้มีทักษะสูงสามารถทำงานในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน ประกอบด้วย 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) เป็นทฤษฎีวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อเชื่อมโยงตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัย 2) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based View: RBV) เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายความสำคัญของการบริหารทรัพยากรภายในที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถือเป็นความสามารถขององค์กรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน 3) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีอธิบายการจัดการองค์การที่ผู้นำเลือกใช้วิธีบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เพื่อให้ผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสม จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้งสามทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory)

ทฤษฎีเชิงระบบถือเป็นแนวคิดที่เริ่มสร้างโดยกลุ่มนักชีววิทยาได้ทำการทดลองทางวิทยาศาสตร์โดยค้นพบปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ต่อเนื่องและคล้ายคลึงกัน อันประกอบด้วยหน่วยใหญ่และหน่วยย่อยทำงานที่เป็นอิสระระหว่างกัน แต่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบ ปรากฏการณ์นี้นำไปสู่ข้อกำหนดพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์แบบใหม่เรียกว่า ทฤษฎีระบบทั่วไป (General System Theory) ที่พิจารณาความเป็นระบบแบบองค์รวมโดยกำหนดหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่แน่นอน เพื่อให้ได้แบบจำลองที่ใช้ควบคุมการทำงานของระบบภายใต้หลักการเดียวกัน (Von Bertalanffy, 1950)

ทฤษฎีเชิงระบบมีลักษณะเป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary) ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหลายสาขาวิชา พบว่ามีการนำทฤษฎีเชิงระบบมาประยุกต์ใช้กับทฤษฎีไซเบอร์เนติก (Cybernetic Theory) สาขาฟิสิกส์ทางศาสตร์ด้านวิศวกรรมกลศาสตร์ วิศวกรรมการติดต่อสื่อสาร วิชาการทางสถิติ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (Wiener, 1985) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของระบบย่อยที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของระบบที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มุ่งเน้นเป้าหมายของระบบ (System Goal) ที่ถูกควบคุมโครงสร้างที่ซับซ้อนภายในระบบโดยใช้กลไก (Mechanism) หากเกิดความเป็ยงเบนหรือความผิดปกติที่กระทบต่อระบบการทำงาน (System Behavior) ระบบจะใช้กลไกเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยปรับระบบการทำงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องกับเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (Montagnini, 2017) ทั้งนี้ ได้มีการนำแนวคิดของทฤษฎีเชิงระบบไปพัฒนาเป็นทฤษฎีความซับซ้อน (Complexity Theory) ที่มองว่าความซับซ้อนทางวิทยาศาสตร์ คือ ระบบที่มีลำดับชั้น (Hierarchy System) ประกอบด้วยส่วนประกอบย่อย

(Subsystems) ที่ซับซ้อนโดยมีความสัมพันธ์และส่งเสริมการทำงานของระบบใหญ่ให้เกิดประสิทธิภาพ (Simon, 1962; Simon, 1996)

การบูรณาการทฤษฎีเชิงระบบทั่วไปที่มองระบบแบบองค์รวม ทฤษฎีไซเบอร์เนติก และทฤษฎีความซับซ้อนเข้าด้วยกัน เพื่อวิเคราะห์การจัดการองค์การด้วยการพัฒนาวิธีคิดแบบกระบวนการเป็นระบบ (Systematic Thinking) โดยสรรหาวิธีการจัดการองค์การซึ่งเป็นระบบที่ซับซ้อนในรูปแบบการคิดเชิงสังเคราะห์ (Synthetic Science) โดยการปรับกระบวนการทัศน์ในการมององค์การว่าเป็นระบบเปิด (Open System) ประกอบด้วยฝ่ายและแผนกต่าง ๆ ภายในองค์การที่อาศัยการทำงานแบบรวมประสาน ตลอดจนการติดต่อสัมพันธ์กับองค์การภายนอก (Katz, and Kahn, 1966) กล่าวได้ว่าองค์การเปรียบเสมือนระบบที่ทำงานหมุนเวียนอย่างต่อเนื่องโดยต้องจัดหาและแลกเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) จากสภาพแวดล้อมภายนอกผ่านกระบวนการแปรสภาพ (Transformation) ให้เป็นผลผลิต (Output) ด้านสินค้าและบริการที่สามารถจำหน่ายให้กับลูกค้า (Wehrich et al., 2008) นอกจากนี้ องค์การยังได้รับผลกระทบจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดเวลา องค์การจึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อจะได้วางแผนรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

ในระยะต่อมา มีการศึกษาทฤษฎีเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการยุคการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management) ที่พิจารณาความสัมพันธ์เชิงระบบที่เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นเอกภาพของบุคคลและองค์กรในทุกระดับโดยครอบคลุมความสัมพันธ์ตั้งแต่ระดับบุคคล (Individual Level) ระดับกลุ่ม (Group Level) และระดับองค์กร (Organization Level) โดยมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินธุรกิจร่วมกันเพื่อสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้การที่องค์การประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบในการดำเนินการนั้น ต้องเข้าใจว่าทฤษฎีระบบเป็นการแก้ปัญหาในสถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องพิจารณารายละเอียดของปัญหาอย่างลึกซึ้ง เนื่องจากวิธีการเชิงระบบ มีความแตกต่างกับวิธีการเชิงวิเคราะห์ (Analytical Approach) ซึ่งเป็นกระบวนการแยกแยะจากส่วนรวมออกเป็นส่วนย่อย ทั้งนี้ วิธีการเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการนำแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ มารวมกันเพื่อแก้ไขปัญหาโดยมองว่าปัจจัยทุกอย่างมีความสัมพันธ์กัน (Schoderbek et al., 1990)

องค์ประกอบของทฤษฎีเชิงระบบแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยสำคัญที่เป็นองค์ประกอบของระบบประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ (Kathryn, and Martin, 1998) ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์การที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เช่น วัตถุดิบ เงินและทุน สินทรัพย์ แรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลและความรู้ 2) กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการแปรสภาพซึ่งเปลี่ยนเป็นจากปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริการ 3) ผลผลิต (Output) คือ สินค้าและบริการที่ได้จากการกระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า

4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้หลังจากส่งมอบสินค้าและบริการแล้วอาจพบความผิดพลาดเกิดขึ้นในกระบวนการบริการ การส่งมอบบริการที่ถูกต้องตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยองค์การนำข้อมูลที่ได้ไปวางแผนปรับปรุงระบบและการให้บริการ 5) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) คือ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินการที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคมและเทคโนโลยี

จากกระบวนการทฤษฎีเชิงระบบ จะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญในการนำทฤษฎีเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ คือ การวิเคราะห์ระบบซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการเชิงระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดยมุ่งวิเคราะห์ที่ปัญหาและประเมินผลกระทบ ถือเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาที่จะปรับปรุงให้ปัญหาที่มีบรรเทาตามศักยภาพทรัพยากรและข้อจำกัดที่มีอยู่ ส่งผลให้เกิดความสมดุลของโครงสร้างและองค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบ การวิเคราะห์ระบบจึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การในปัจจุบัน การวิเคราะห์ระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีความคิดเชิงระบบเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมภายในให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้ การจัดการสภาพแวดล้อมภายในเป็นการจัดการองค์ประกอบที่เป็นกลไกขับเคลื่อนระบบที่สำคัญ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต (Easton, 1965) การนำแนวคิดเชิงระบบมาเป็นหลักการพื้นฐานในการวิเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อกัน เปรียบเสมือนความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relation) ที่แสดงถึงกรอบการวางแผน ความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์การ (ประเวศน์ มหารัตนสกุล, 2560)

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำทฤษฎีเชิงระบบมาเป็นกรอบแนวทางการศึกษาเพื่อสร้างปัจจัยความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน โดยนำองค์ประกอบของทฤษฎีเชิงระบบมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัย

2. ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based View: RBV)

มุมมองฐานทรัพยากรเป็นทฤษฎีที่อธิบายองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ ทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ในการจัดการทรัพยากรภายในองค์การ ซึ่งมีลักษณะพิเศษเป็นส่วนประกอบของกระบวนการพัฒนาธุรกิจที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินธุรกิจขององค์การ (Barney, 1991; Barney, 2001) การที่องค์การสามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันต้องอาศัยความสามารถในการครอบครองทรัพยากรที่มีลักษณะสำคัญ คือ 1) ทรัพยากรที่องค์การมีอยู่ต้องมีคุณค่า (Value) ก่อให้เกิดมูลค่าในการดำเนินงานโดยตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ 2) ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือเป็นทรัพยากรที่หาได้ยาก (Rareness) หรือต่างจากองค์การอื่น ทำให้ธุรกิจคู่แข่งไม่สามารถครอบครองหรือนำมาใช้

ให้เกิดประโยชน์ได้ 3) ทรัพยากรที่มีอยู่นั้น ธุรกิจคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือทำซ้ำได้ (Inimitability) 4) ทรัพยากรที่มีอยู่นั้น ธุรกิจคู่แข่งไม่สามารถนำทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ (Non-substitutability) (Barney, 1997) ทั้งนี้ องค์กรต้องทำหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่เดียวกัน องค์กรต้องมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจโดยจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในแง่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนดำเนินงานที่สามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นโดยบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากรจะเป็นจุดแข็งและโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Chahal et al., 2020)

ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรขององค์กรถือเป็นทรัพยากรภายในที่มีคุณค่าอันเป็นปัจจัยพื้นฐานของการขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (Wright et al., 2001) ดังนั้น การจัดสร้างให้ทรัพยากรมนุษย์มีค่าเพิ่มขึ้นและสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในยุคที่มีการแข่งขันและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงควรใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าของตน โดยพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมีลักษณะหายากที่มีความรู้ ความสามารถ พร้อมทักษะที่จำเป็นและหลากหลายในการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมพร้อมในการเผชิญความท้าทาย ซึ่งเป็นความเสี่ยงหรือโอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่ผันผวนอย่างรุนแรง ทั้งนี้ องค์กรที่สามารถเชื่อมโยงความรู้และการเรียนรู้ ก่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถด้านการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น ส่งผลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตลอดจนทำให้องค์กรมีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน (Pereira, and Bamel, 2021)

จากฐานคติของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ผู้วิจัยได้นำมาเป็นพื้นฐานในการบูรณาการแนวคิดเพื่อสร้างตัวแปรความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน กล่าวคือทฤษฎีอธิบายความสัมพันธ์ของการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร นำไปสู่ความสามารถในการบูรณาการองค์ความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสร้างความเป็นเลิศในการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดจากผลการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร

3. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดการบริหารองค์กรที่ทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ ภายในองค์กรทั้งโครงสร้าง การจัดการองค์กร กฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนและแนวปฏิบัติภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนโดยมีความแตกต่างเฉพาะอย่างในแต่ละองค์กร หากองค์กรมีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน ย่อมมีสภาพแวดล้อม

ที่แตกต่างกัน และมีวิธีการบริหารจัดการกับสภาพแวดล้อมนั้นแตกต่างกัน (Certo, 2000) ขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์และข้อเท็จจริงโดยสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าควรเลือกใช้วิธีการจัดการแบบใด ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Gerdin, and Greve, 2004; Morton, and Hu, 2008) จากทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ของ Fiedler แสดงถึงการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริง โดยสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าควรเลือกใช้การบริหารแบบใด ผู้นำองค์การควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยผู้นำสามารถใช้ข้อมูลและศึกษาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์และพิจารณาการวางแผนการบริหารงานรูปแบบใหม่ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินการขององค์การ (Fiedler, 1967)

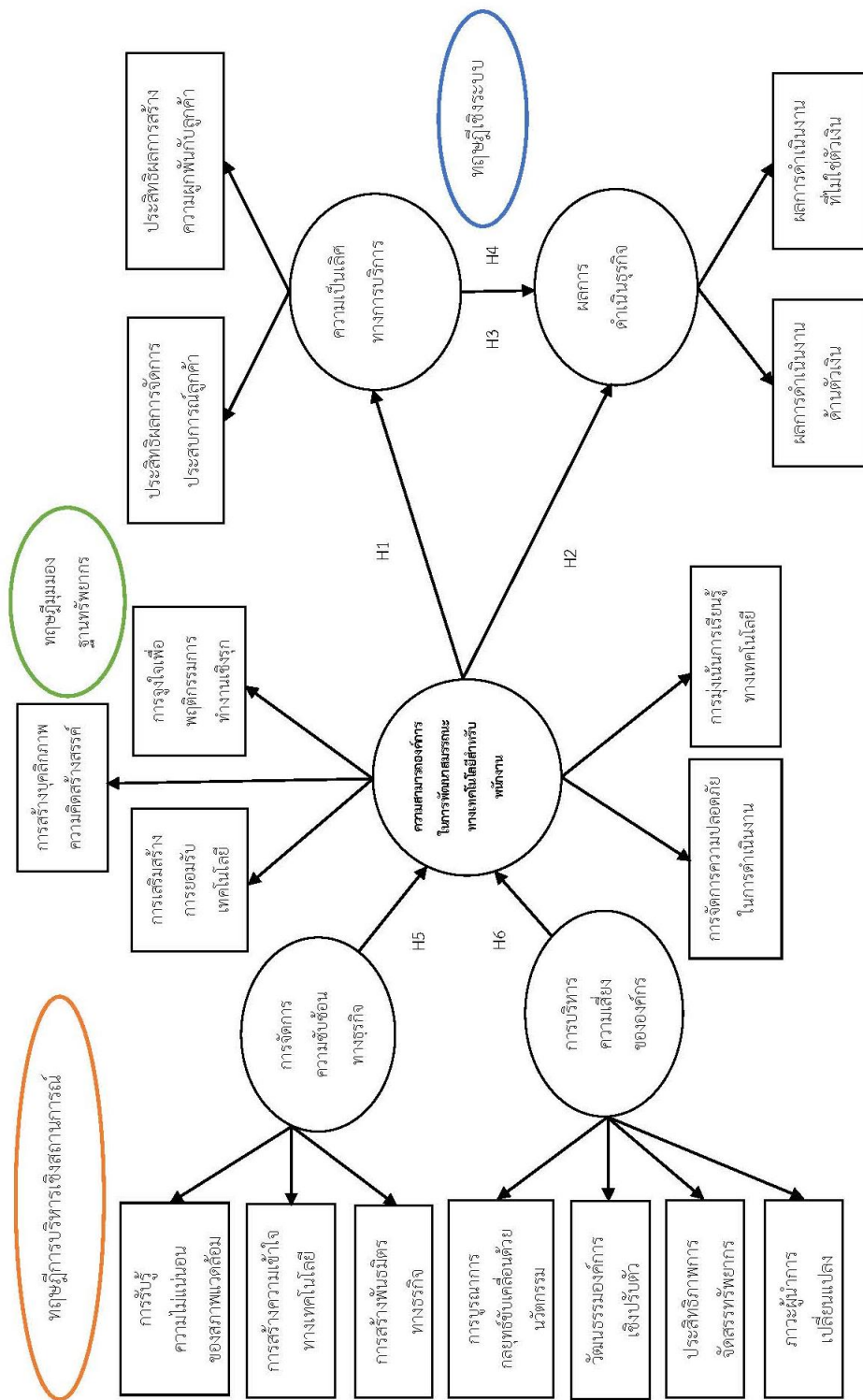
ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มีรากฐานมาจากแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ โดยองค์การในปัจจุบันเป็นระบบเปิด (Open System) ที่ต้องติดต่อกับปฏิสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกันระหว่างองค์การภายนอกโดยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกของการแข่งขัน ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของระบบย่อยภายในองค์การประกอบด้วยค่านึงถึงภารกิจของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมภายในและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ เพื่อสามารถรับรู้ปัญหาภายในองค์การ การจัดหน่วยงานภายในที่แตกต่างกันและกิจกรรมภายในตามแผนผังโครงสร้างองค์การ โดยจัดการกิจการต่าง ๆ ภายในองค์การด้วยความสามารถแบบยืดหยุ่นและปรับตัวที่ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตามแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม (Robbins, and Coulter, 2002) ถือว่าเป็นความท้าทายขององค์การที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจรูปแบบธุรกิจที่ต้องปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อการสร้างความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดและยั่งยืน (Donaldson, 2001)

หากพิจารณาประเด็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีทฤษฎีที่ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการบริหารเชิงสถานการณ์ (Human Resource Contingency Approach) โดยผู้บริหารองค์การใช้วิธีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพความเป็นจริงและบริบทขององค์การ ประกอบกับพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ดังนั้น นโยบายและกิจกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงแตกต่างกันไปตามสภาวะการณ์ตามแต่ละองค์การ (Akingbola, 2013) ทั้งนี้ผู้บริหารองค์การสามารถคาดการณ์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ เช่น ความต้องการของลูกค้ารายบุคคลที่แตกต่างกัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี อิทธิพลของคู่แข่ง จากผลการวิจัยพบว่า การเลือกวิธีปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขึ้นอยู่กับข้อกำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่พร้อมตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยการบริหารเชิงสถานการณ์ทำให้องค์การสามารถกำหนด

รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยืดหยุ่นเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เมื่อใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากร ภายในที่มีอยู่ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งช่วยสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจอยู่ในระดับ เป็นที่พึงพอใจ (Chen, and Huang, 2009; Koall, 2011)

จากขอบเขตทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มาเป็นพื้นฐานในการอธิบายกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุ ได้แก่ การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร กับตัวแปรหลักคือ ความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน กล่าวคือ การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานเกิดจากแรงกดดันของการจัดการองค์กรที่มีความซับซ้อน จากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ขององค์กรธุรกิจการบินเพื่อก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมอนาคตตามนโยบาย ที่รัฐบาลกำหนด (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2560) โดยจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีในกระบวนการ ผลิตสินค้าและบริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภารกิจขององค์กร ตลอดจนการจัดการความเสี่ยง ที่องค์กรต้องเผชิญระหว่างการปฏิบัติงานซึ่งมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น องค์กรต้อง อาศัยหลักการการบริหารเชิงสถานการณ์ที่ต้องปรับตัวด้านการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ ตลอดเวลาโดยไม่สามารถใช้วิธีการบริหารวิธีการใดวิธีการหนึ่งได้ แต่ต้องให้ความสำคัญกับ การติดตาม ประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อสามารถดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 ทฤษฎี ผู้วิจัยนำทฤษฎีมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เชิงเหตุและผล ตลอดจนอธิบายตัวแปรเชิงสาเหตุและตัวแปรผลลัพธ์ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิด การวิจัยดังแสดงตามภาพที่ 1 นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ดังแสดงตาม ตารางที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเรื่องพื้นฐานที่ใช้อธิบายกรอบแนวคิดการวิจัย

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริบทศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
ปิยะดา พิศาลบุตร และคนอื่น ๆ (2559) แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์	Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ	บทความวิชาการ	ตัวแปรสาเหตุ ตัวแปรผลลัพธ์	ความสามารถขององค์การดำเนินการได้โดยการ พัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว และทำให้การพัฒนาองค์การเป็นไปอย่างยั่งยืน
Limani et al. (2022) The Complexity of Business Process Digitalization and Organisational Challenges	IFAC PapersOnLine,	บริษัทดิจิทัลและ เทคโนโลยีสารสนเทศ	ตัวแปรสาเหตุ	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการดำเนิน ธุรกิจทำให้เกิดความซับซ้อน บริษัทควรเตรียมการ พัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อรองรับกับเทคโนโลยี ใหม่ที่จะมาใช้ในองค์กร
Sivakumar (2022) A novel Integrated risk management method for airport operations	Journal of Air Transport Management	ผู้ดำเนินงานสนามบิน (Airport Operator)	ตัวแปรสาเหตุ	การจัดการความเสี่ยงเป็นวิธีการดำเนินงานของ องค์การในการระบุและประเมินความเสี่ยง ที่ประยุกต์ใช้กับกระบวนการให้บริการใน ท่าอากาศยานที่ใช้ระบบอัตโนมัติหรือระบบ ให้บริการตนเอง เช่น การบริการโหลดสัมภาระ การบริการผู้โดยสารพิเศษ
Strawderman et al. (2022) The applicability of existing acceptance models for enterprise organizational	International Journal Industrial of Ergonomic	การสนทนากลุ่มระหว่าง ผู้บริหาร พนักงาน บริษัท ผู้ ให้บริการ เจ้าหน้าที่ ของรัฐ	ตัวแปรสาเหตุ	การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นการปฏิบัติงานเพื่อ ความปลอดภัยและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ถือเป็นความท้าทายขององค์การที่ทำให้พนักงาน เกิดความเข้าใจและยอมรับเทคโนโลยี

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริบทศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
technology acceptance of wearables	วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร	บทความวิชาการเชิงทบทวนวรรณกรรม	ตัวแปรสาเหตุ	องค์การสามารถพัฒนาพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเกิดจากความคาดหวังของบุคลากร โดยสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้
Ostmeier, and Stroble (2022) Building skill in the context of digital transformation: How digital maturity drive proactive skill development	Journal of Business Research	พนักงานบริษัทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	ตัวแปรสาเหตุ	ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะการทำงานเชิงรุกเพื่อการทำงานในยุคดิจิทัล โดยใช้การวัดและประเมินความพร้อมขององค์กรในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพที่ครอบคลุมด้านกลยุทธ์ กระบวนการ บุคลากรขององค์กร
Adaku et al. (2021) Design for occupational safety and health: A theoretical framework for organisational capability	Safety Science	การทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบ	ตัวแปรสาเหตุ	ความจำเป็นที่องค์การนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน องค์การควรให้ความสำคัญกับมนุษย์ปัจจัย (Human Factor) เพื่อลดความเสี่ยงที่พนักงานปฏิบัติงานผิดพลาดขณะใช้เทคโนโลยี
Vega Martinez et al. (2020) Dimensions of learning orientation and its impact on organizational performance and competitiveness in SMES	Journal of Business Economic and Management	ผู้ประกอบการในธุรกิจ SME ในประเทศเม็กซิโก	ตัวแปรสาเหตุ	การเปิดใจยอมรับความแตกต่างและความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้เป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและการได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	บริบทศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบ
Kim, and Fung (2024) Customer touchpoints: Conceptualization, index development, and validation	Tourism Management	การท่องเที่ยววัฒนธรรมเชิงระบบ	ตัวแปรผลลัพธ์	การให้บริการระหว่างลูกค้า-พนักงานที่จุดสัมผัสบริการ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดผลเชิงบวกหรือลบต่อการจัดการประสบการณ์ลูกค้า โดยพนักงานต้องใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อความจงรักภักดีของแบรนด์
Chen et al. (2023) Customer engagement, dependence and loyalty: An empirical study of Chinese customers in multitouch service encounters	Technological Forecasting and Social Change	การให้บริการของธนาคารพาณิชย์กับลูกค้าที่ใช้บริการในประเทศจีน	ตัวแปรผลลัพธ์	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นองค์ประกอบของการบริการของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า-ผู้ใช้บริการ ลูกค้า-เทคโนโลยี และลูกค้า-สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ในบริบทของการบริการด้วยเครื่องมือทางเทคโนโลยี ที่ส่งผลต่อการรับรู้คุณค่าและความจงรักภักดีของลูกค้า
Wirtz (2020) Organizational Ambidexterity: Cost-effective service excellence, service robots and artificial intelligence	Organizational Dynamics	บทความวิชาการเชิงทบทวนวรรณกรรม	ตัวแปรผลลัพธ์	องค์การมุ่งเน้นการบริหารที่เป็นเลิศและต้นทุนประสิทธิภาพโดยบริหารองค์กรที่ให้ความสำคัญ 1) การสร้างทีมงานหรือแผนเฉพาะที่มุ่งเน้นการบริการที่เป็นเลิศ 2) การเปิดโอกาสให้พนักงานคิดริเริ่มแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง 3) การยอมรับบริการด้วยหุ่นยนต์และ AI โดยพนักงานควรปรับอารมณ์เปลี่ยนวิธีคิด (Deep Acting) แทนการซ่อนความรู้สึกลึกแล้วต้องเสแสร้งบริการ (Surface Acting) เพื่อแสดงความรู้สึกที่จริงใจ (Genuine Acting)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

การวิจัยนี้ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน โดยแบ่งหัวข้อการอธิบายเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ 1) แนวคิดการพัฒนาองค์การ และ 2) ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

1. แนวคิดการพัฒนาองค์การ

จุดเริ่มต้นของศาสตร์แห่งการพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) เกิดขึ้นในช่วงปีค.ศ. 1950-1960 เป็นการประยุกต์และการถ่ายทอดความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์อย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา ปรับปรุง และเสริมสร้างการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การโดยใช้กระบวนการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผล และการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิกในองค์การ ทั้งนี้ การพัฒนาองค์การอาศัยการสังเคราะห์ความรู้และบูรณาการแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Change) ที่ต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมทางการจัดการในแต่ละยุคสมัย

นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การเห็นว่าการพัฒนาองค์การในช่วงแรกเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลหรือกลุ่ม มุ่งเน้นเรื่องการปรับปรุงสินค้าและบริการ การพัฒนากระบวนการผลิตหรือส่งมอบบริการด้วยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในปัจจุบัน (Incremental Change) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยมีได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานในอดีต ตลอดจนการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานภายในองค์การเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (French et al., 2000) ต่อมา มีการประยุกต์ใช้วิธีการและความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์มาประสานกับความต้องการระดับบุคคลหรือกลุ่มในการพัฒนาองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายระดับกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นการออกแบบโครงสร้างองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน (Planned Change) ทัวทั้งองค์การ โดยดำเนินการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน รวมถึงการคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ เช่น คู่แข่ง เทคโนโลยี ผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างต่อเนื่องโดยตระหนักถึงความสำคัญและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Bartunek et al., 2008) ในระยะต่อมา พบว่าการพัฒนาองค์การยังคงดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งได้รับอิทธิพลจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนตามแนวคิดการพัฒนาองค์การแบบดั้งเดิม (Traditional OD) การศึกษาในระยะนี้ คำนึงถึงความสอดคล้องของโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การ

การใช้ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทำงานร่วมกับผู้นำองค์กรโดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์เพื่อจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ถือเป็นการพัฒนาองค์กรแนวใหม่ของการสร้างองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่อาศัยการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ที่เพิ่มความสามารถขององค์กรแบบบูรณาการโดยเปลี่ยนสภาพองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ การปรับตัวที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงตามกระแสพลวัตโลกในปัจจุบันอย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Ramnarayan, and Rao, 2011)

ในปัจจุบัน การพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัลมีบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีอันเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้มีการออกแบบและปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ในองค์กร การใช้งานเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมเพื่อเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการผลิต การส่งมอบสินค้าและบริการ กระบวนการทำงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร รูปแบบการดำเนินธุรกิจที่สามารถตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคด้านการอำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวัน ทั้งนี้ ผู้บริหาร พนักงาน และพันธมิตรทางธุรกิจมีโอกาสรับรู้และมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ส่งผลต่อความสามารถขององค์กรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับสากล (Annarelli et al., 2021) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้สร้างเงื่อนงำที่พนักงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมให้เกิดความรู้ความเข้าใจทักษะการใช้เทคโนโลยี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและเทคโนโลยี (Human-technology Interaction) ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและคุณค่าแก่องค์กร (Chuang, and Graham, 2018) จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรให้เป็นกลุ่มคนทำงานที่มีความรู้ถือเป็นภารกิจขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้บุคลากรมีศักยภาพการใช้สมองและสติปัญญาในการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะการทำงานอย่างลึกซึ้ง (Deepest Skill) ถือเป็นบทบาทของผู้บริหารที่ต้องวางแผนการสร้างสรรค์รูปแบบการทำงานที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน การสร้างบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของกลุ่มคนทำงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker Characteristic) (Maruta, 2012) สามารถทำงานที่ใช้ความรู้ซึ่งเป็นงานที่สลับซับซ้อน โดยเฉพาะทักษะการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีที่สามารถเรียนรู้ได้จากการฝึกอบรมและประสบการณ์การทำงานปัจจุบัน ถือเป็นความรู้เชิงทฤษฎีซึ่งเป็นความรู้ในงาน (Product Knowledge) ที่สามารถเพิ่มผลิตภาพและป้องกันผลเสียหรือความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ (Mondolo, 2022)

2. ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

องค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีรูปแบบการประกอบธุรกิจที่มีการแข่งขันทางการค้าอย่างรุนแรงและเข้มข้น ส่งผลให้องค์การในยุคปัจจุบันต่างจำเป็นต้องปรับตัวโดยการวางแผนการดำเนินการขององค์การเพื่อเพิ่มโอกาสรองรับและลดผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสนับสนุนกระบวนการทำงานและการส่งมอบบริการ ประเด็นหลักที่องค์การต้องคำนึงถึงคือการพัฒนาองค์การที่ต้องอาศัยการวางแผน การกำหนดทิศทาง และการพิจารณาเลือกเครื่องมือหรือวิธีการมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์การ ทั้งนี้ในยุคโลกาภิวัตน์ มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การในระดับบุคคลที่เน้นกิจกรรมการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อยกระดับบุคลากรขององค์การให้เป็นกลุ่มคนทำงานที่มีความรู้ จัดเป็นทรัพยากรหรือสินทรัพย์ที่มีคุณค่าต่อองค์การโดยเป็นผู้ที่ใช้สมองและปัญญาในการทำงาน (Brain, and Intellectual Worker) มากกว่ากลุ่มคนทำงานที่ใช้ความสามารถที่อิงอยู่กับร่างกายหรือใช้แรงงาน ในการทำงาน (Labor Worker) (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2552) ถือเป็นบุคลากรที่ทำงานด้วยความรู้ เป็นผู้มีลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล คือ มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ยิ่งไปกว่านั้น บุคลากรสามารถมองเห็นระบบกลไกเกี่ยวเนื่องของกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายและแผนกในองค์การ การปฏิบัติงานตามวัฒนธรรม ค่านิยม และคุณค่าระดับองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Wong, 2012)

บทบาทความท้าทายของการพัฒนาองค์การในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นกลุ่มคนทำงานที่มีความรู้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อเตรียมองค์การให้พร้อมต่อกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนจรรยาบรรณวิชาชีพบุคลากรที่มีความรู้ให้อยู่กับองค์การ (Lau, and Hoyng, 2023) บทบาทในการพัฒนาองค์การมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับความสามารถขององค์การ (Organizational Capability) ในการบริหารทรัพยากรภายในองค์การที่มีอยู่ให้มีคุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน และความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอันเป็นพื้นฐานของทฤษฎีฐานทรัพยากรที่องค์การต้องมีความสามารถในการจัดการและใช้ประโยชน์จากฐานทรัพยากรที่มีคุณค่า หาได้ยาก ยากต่อการลอกเลียนแบบ และทดแทนไม่ได้ (Barney, 1991) โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยดำเนินตามแผนกลยุทธ์ที่องค์การกำหนด ตลอดจนการพัฒนาทักษะใหม่ของบุคลากรในองค์การให้เกิดความรอบรู้โดยสามารถนำความรู้ที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้เพื่อรองรับกับการทำงานรูปแบบใหม่ที่ผสมผสานความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ จนสามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ถือเป็นบุคลากร ผู้บทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์การโดยเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าช่วยเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มและคุณประโยชน์ให้กับองค์การจากผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น เปรียบเสมือนองค์การมีบุคลากรที่มี ความเฉลียวฉลาดจากการตกลึกทางความรู้ ความสามารถ และทักษะจนเป็นทุนทางปัญญา ทำให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Piwowar-Sulej et al., 2024)

ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรภายในที่เป็นปัจจัยนำเข้า โดยบุคลากรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการผลิตและบริการที่ส่งผลต่อการเพิ่มปริมาณคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ องค์การต้องอาศัยเครื่องมือการพัฒนาองค์การที่เหมาะสมโดยการนำระบบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Competency Based Human Resource Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของการดำเนินธุรกิจ (King et al., 2011) จากงานวิจัยของ McClelland (1973) พบประเด็นการใช้หลักสมรรถนะเพื่อทำนายความสำเร็จของงานโดยให้ความสนใจกับลักษณะของบุคคลที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบุคคลนั้นต้องเป็นผู้ที่ทำงานเก่ง โดยมีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ทำ (Richard, 1982) จากการศึกษาที่ผ่านมา พบว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน โดยเป็นแรงผลักดันหรือความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลกับเกณฑ์การทำงานที่กำหนดตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ให้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้บุคคลนั้นมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Spencer, and Spencer, 1993) หากบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่พึงประสงค์อันเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ได้ผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Blanchard, and Thacker, 2012) จะเห็นได้ว่า สมรรถนะจัดเป็นกลุ่มของมิติดผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้อย่างเด่นชัด รวมถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มกระบวนการ และองค์การที่เชื่อมต่อกับผลการปฏิบัติงานที่สูง ทำให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (พยัต วุฒิรงค์, 2553)

ทั้งนี้ สมรรถนะทางเทคโนโลยีเป็นปัจจัยหนึ่งที่อยู่ในกลุ่มทักษะสำหรับอนาคต (Skill for the Future) ส่วนทักษะความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Capability) และการใช้ทักษะทางเทคโนโลยี (Technological Skill) เพื่อใช้เป็นทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งการสื่อสารการปฏิบัติงานและการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้ทันสมัยและช่วยเพิ่มศักยภาพแก่พนักงานให้สามารถก้าวข้ามผ่านข้อจำกัดทางกายภาพเพื่อดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นับเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับช่วงวัยทำงานในการรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลความสำเร็จ

ต่องานปัจจุบันและอนาคต (Weng, 2015) นอกจากนี้ สมรรถนะทางเทคโนโลยีได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยของกลุ่มทักษะที่สำคัญแห่งศตวรรษที่ 21 เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจทางดิจิทัล (Digital Literacy) หรือทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Media and Technology Skills) ประกอบด้วยความรู้ด้านสารสนเทศเพื่อการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้วิจารณญาณในการประเมินสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานได้อย่างสร้างสรรค์ ความรู้ด้านสื่อเพื่อการผลิตสื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ สามารถตอบสนองกับปัจเจกบุคคล และความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและการสร้างเครือข่ายได้อย่างเหมาะสม (Lamb et al., 2017) ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตสมรรถนะทางเทคโนโลยีที่ใช้ในงานวิจัยนี้ว่าเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในการใช้เทคโนโลยี รวมถึงการยอมรับเทคโนโลยี การไม่ต่อต้านเทคโนโลยี ความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตและเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำงานในยุคดิจิทัล

เมื่อบูรณาการแนวความคิดการพัฒนาองค์การสมัยใหม่กับระบบสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยสรุปความหมายของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees) หมายถึง กลุ่มความสามารถหรือศักยภาพขององค์การที่ทำให้บุคลากรเกิดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกองค์ประกอบของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี (Reinforced Technology Acceptance) หมายถึง องค์การสามารถสร้างการรับรู้คุณค่าของเทคโนโลยีแก่บุคลากรโดยทำให้ผู้ใช้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการใช้งานอันส่งผลต่อความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมขององค์การธุรกิจการบิน องค์การจำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงด้วยการปรับองค์การ ให้เป็นดิจิทัลแบบครอบคลุม โดยนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งเป็นหนึ่งในนวัตกรรมทางเทคโนโลยีของธุรกิจการบินที่มีการลงทุนนำเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานต่าง ๆ ขององค์การเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้า

(Customer-centric) ที่ตอบสนองความต้องการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้า (Lampathaki et al., 2019) ถือเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจของการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจ การประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การเพิ่มขึ้นของรายได้ และผลกำไรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องทำให้เกิดการยอมรับเทคโนโลยีทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยพนักงานผู้เชี่ยวชาญที่สามารถใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด (Schallmo, and Williams, 2018) ทั้งนี้ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจการบินได้นำเทคโนโลยีใหม่มาช่วยในการส่งมอบบริการของกระบวนการในท่าอากาศยานและสายการบิน เช่น เทคโนโลยีการให้บริการตนเอง (Self-service Technologies: SSTs) ระบบปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์ ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปในการให้บริการลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น ถือเป็นความพยายามในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ โดยพัฒนาการบริการสมัยใหม่ (Modern Service) ที่มุ่งเน้นให้พนักงานที่มีทักษะการใช้เทคโนโลยีให้บริการขั้นสูงในการส่งมอบบริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและการรับรู้คุณค่าบริการในระดับที่สูงขึ้น (Gures et al., 2018; Moon, and Lee, 2022)

การยอมรับเทคโนโลยีสามารถอธิบายได้จากทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยีของ Davis (1989) และ Davis, Bagozzi, and Warshaw (1989) แสดงถึงกระบวนการทางจิตใจหรือทัศนคติเชิงบวกส่วนบุคคลเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ ซึ่งเกิดจากความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึกทางอารมณ์ และแรงจูงใจในการใช้งานเทคโนโลยีด้วยความสมัครใจ ประกอบด้วยปัจจัยการรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน (Perceived Ease of Use) การที่พนักงานรู้สึกว่าเทคโนโลยีสามารถใช้งานได้ง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยไม่ต้องใช้เวลาและความพยายามในการทำความเข้าใจการใช้งานระบบ เมื่อบุคคลนั้นสามารถใช้เทคโนโลยีได้สำเร็จยอมรับประโยชน์การใช้งาน (Perceived of Usefulness) โดยผู้ใช้ตระหนักว่าเทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดทัศนคติต่อการใช้งาน (Attitude toward Usage) ทั้งเชิงบวกหรือเชิงลบ อันส่งผลต่อพฤติกรรมความตั้งใจใช้เทคโนโลยี (Behavioral Intention to Use) ทั้งนี้ พฤติกรรมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้งานเทคโนโลยีหรือการปฏิบัติงานจริง (Actual Usage)

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการยอมรับเทคโนโลยีขององค์กร คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและการบริหารงานของบริษัทคู่แข่งเป็นสิ่งเร้าให้องค์กรต้องปรับใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงาน การรับรู้คุณค่าของเทคโนโลยีทั้งข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบ โดยเปรียบเทียบวิธีการทำงานรูปแบบเดิมที่องค์กรใช้อยู่แล้วพิจารณาถึงความเหมาะสมในการปรับใช้เทคโนโลยีกับโครงสร้างองค์กร (Ghobakhloo, and Ching, 2019) นอกจากนี้ องค์กรต้องมีคุณลักษณะยอมรับเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยพิจารณาจากความพร้อมขององค์กร (Organizational Readiness) ทั้งเชิงนโยบายที่คณะผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์ในการ

ลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยีใหม่/ขั้นสูงเข้ามาปรับใช้กับรูปแบบการทำงานภายในองค์กร ตลอดจนความพร้อมเชิงโครงสร้างองค์กรที่พนักงานได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีและความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะจนเกิดความพร้อมทางเทคนิคที่สามารถใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ส่งผลให้ระบบการทำงานมีความคล่องตัวอันเกิดประโยชน์สูงสุดในแง่ของการลงทุนและประสิทธิผลในการทำงาน (Shea et al., 2014; Crittenden et al., 2019) ในขณะเดียวกัน พบว่าขนาดของธุรกิจ (Firm Size) และความเป็นเจ้าของกิจการ (Ownership) ที่สะท้อนถึงรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อการยอมรับเทคโนโลยีในแง่ของการลงทุนและประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่มีขนาดใหญ่ การบริหารองค์กรโดยรัฐวิสาหกิจ หรือการสัมปทานโดยบริษัทเอกชน มักมีแนวโน้มการดำเนินการด้านเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยีในระดับที่สูงกว่าบริษัทที่มีขนาดเล็ก หรือการบริหารองค์กรโดยภาครัฐ ดังผลการวิจัยที่พบช่องว่างทางเทคโนโลยี (Technology Gap) ในการบริหารงานของท่าอากาศยานที่มีขนาดแตกต่างกัน (Halpern et al., 2021) และความเจ้าของกิจการที่แตกต่างกัน ท่าอากาศยานที่บริหารโดยภาคเอกชนมีการดำเนินงานด้านผลผลิตและการทำรายได้ในระดับสูง ในขณะที่ท่าอากาศยานที่บริหารโดยรัฐวิสาหกิจเป็นผู้นำด้านการลงทุนทางเทคโนโลยีที่เพิ่มประสิทธิภาพดำเนินงานและการให้บริการของท่าอากาศยาน (Yu, and Rakshit, 2023) เนื่องจากท่าอากาศยานขนาดใหญ่ที่บริหารงานโดยเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจมีระบบการจัดการเรื่องการประหยัดต่อขนาดและการบริหารผลตอบแทนที่มาจาก การถือหุ้น โดยสามารถจัดสรรงบประมาณที่นำมาใช้ในการลงทุนทางเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง และมีศักยภาพมากกว่าท่าอากาศยานขนาดเล็กที่บริหารงานโดยภาครัฐ (Graham, 2018)

2.2 การสร้างบุคลิกภาพ ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Personality Generation) หมายถึง องค์กรสามารถเสริมสร้างคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลทั้งลักษณะทางปัญญาและลักษณะทางอารมณ์หรือความรู้สึกเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์

แนวคิดบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ตามการวิเคราะห์จากแบบจำลองของ Williams (1969) ที่พัฒนามาจากแนวความคิดสร้างสรรค์ ของ Guilford (1950) เป็นความสามารถทางปัญญา (Cognitive Factor) ที่มีลักษณะการคิดนอกขนาน (Divergent Thinking) หรือการคิดแบบกระจายกว้างไกลโดยมีทางเลือกหลายทิศทางซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ ประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) เป็นความคิดที่หาได้ยากและมีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมซึ่งต้องอาศัยความกล้าคิดโดยใช้จินตนาการร่วม 2) ความคิดคล่องตัว (Fluency) คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์ความคิด ที่แตกต่างกันให้ได้จำนวนมากเพื่อเป็นทางเลือกที่ดีและให้ประโยชน์คุ้มค่าที่สุดโดยสามารถใช้ถ้อยคำที่เชื่อมโยงกันผ่านการแสดงออกได้อย่างคล่องแคล่ว 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) คือ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิดได้หลากหลายโดยใช้การตัดแปลงทางความคิดที่มีมุมมอง

แตกต่างกันเพื่อประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา และ 4) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) คือ ความคิดอย่างละเอียดรอบคอบที่สามารถพัฒนาต่อยอดในการสร้างผลงานที่แปลกใหม่ การประสานความคิดเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน นอกจากนี้ ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านอารมณ์หรือความรู้สึก (Emotional Factor) ประกอบด้วย 1) ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) คือ ความสามารถในการค้นหาสิ่งที่สงสัยหรือประหลาดใจด้วยการศึกษาเพื่อค้นหาคำตอบอย่างเร่งด่วนด้วยความกระตือรือร้น 2) ความชอบที่จะทำสิ่งซับซ้อน (Preference to Complexity) คือ การพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยพร้อมที่จะเผชิญกับสิ่งที่ยากและซับซ้อนด้วยความตั้งใจทำงานจนเป็นผลสำเร็จ 3) ความคิดจินตนาการ (Imagination) คือ การคิดต่อยอดจากภาพตามจิตสำนึกที่นำไปสู่ความคิดที่แตกต่างและการสร้างสรรค์ผลงานแปลกใหม่ 4) ความเต็มใจเสี่ยง (Willingness to Risk-taking) คือ การตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้าด้วยความกล้าในการคาดคะเนเหตุการณ์หรือลงดำเนินการโดยไม่กลัวความผิดพลาด

บุคลากรที่มีบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่เหมาะสมสอดคล้องกับงานในการใช้ความคิดคล่องแคล่วเพื่อตอบสนองความคิดได้หลายแง่มุมสามารถปรับสภาพความคิดได้โดยมองเห็นปัญหาและหาวิธีการแก้ปัญหาแนวใหม่ด้วยการนำประสบการณ์หรือวิธีการแก้ไขปัญหามาตัดแปลงได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2555) จะเห็นได้ว่าบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่องค์กรมุ่งพัฒนาให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยการสนับสนุนจากองค์การในรูปแบบการเรียนรู้และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ โดยบุคลากรเกิดแรงจูงใจภายในจิตใจที่ต้องการพัฒนาตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญ (Expertise) ทางความรู้ด้านเทคนิค การปฏิบัติงานในกระบวนการ และความสามารถทางสติปัญญาของพนักงาน ตลอดจนเพิ่มทักษะความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skill) ซึ่งเป็นทักษะส่วนบุคคลของพนักงานในการแก้ไขปัญหาด้วยความยืดหยุ่น (Amabile, 1999; Stock et al., 2016)

2.3 การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (Motivation for Proactive Work Behavior) หมายถึง องค์กรสามารถกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเชิงบวกที่ยึดผลลัพธ์การทำงานที่เป็นประโยชน์เพื่อให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น

ความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรภายในขององค์กรท่ามกลางสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและต้องพบกับการแข่งขันที่มีความรุนแรง องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานโดยแสวงหาวิธีการบริหารที่ทำให้บุคลากรพร้อมรับการการเปลี่ยนแปลงโดยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในรูปแบบเดิมที่มีลักษณะตั้งรับมาเป็นพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก ทั้งนี้ พฤติกรรมการทำงานเชิงรุกมีแนวคิดพื้นฐานจากความคิดริเริ่มของบุคคล (Personal Initiative) เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม

การทำงานที่มุ่งเน้นการนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกของบุคลากรเป็นรายบุคคลเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ ความคิดริเริ่มของบุคคลมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาว ดังนั้น พนักงานต้องปรับตัวเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายด้วยความพยายาม เมื่อเจอปัญหาและอุปสรรค พร้อมกับมีความคิดริเริ่มด้วยตนเองและสามารถคาดการณ์ไปในอนาคต (Parker et al., 2006) นอกจากนี้ พฤติกรรมการทำงานเชิงรุกยังเกี่ยวข้องกับ การนำความคิดเชิงรุกไปปฏิบัติ (Taking Charge) เป็นความพยายามของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยบุคคลรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรจึงสามารถปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Ellis et al., 2017) ในการศึกษาในระยะต่อมา พบว่าพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกเกี่ยวข้องกับการป้องกันและแก้ปัญหา เป็นการกระทำของบุคคลในกระบวนการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงาน โดยใช้ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนป้องกันปัญหาและปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ (Chanie et al., 2023)

หากองค์กรมีความสามารถในการกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก อันนำไปสู่ผลเชิงบวกในระดับบุคคลในแง่ความสำเร็จของงาน การสร้างมูลค่าเพิ่มในงาน ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ องค์กรยังได้รับประโยชน์ที่ถือว่าเป็นความสามารถขององค์กรจากพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของบุคลากรในการมองเห็นปัญหา การเตรียมการรับมือเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งองค์กรยังสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเกิดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างเท่าเทียม (Dalet et al., 2024)

2.4 การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน (Operational Safety Management) หมายถึง องค์กรสามารถดำเนินงานภายใต้ขอบเขตของระบบบริหารความปลอดภัยเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากข้อจำกัดและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างพนักงานและระบบเทคโนโลยี

การที่พนักงานต้องปฏิบัติงานร่วมกับเครื่องมืออุปกรณ์โดยปฏิบัติงานร่วมกับกฎ (Rules) และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Service Operating Procedure) ทำงานร่วมกันเป็นทีมภายใต้สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ (Working Environment) ในระบบงานธุรกิจการบินซึ่งเป็นระบบที่มีความเสี่ยงสูง (High-risk Systems) เป็นระบบปฏิบัติงานที่ซับซ้อนที่ผสมผสานการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานและเทคโนโลยี (Socio-technical Systems) ทำให้พนักงานมีข้อจำกัดและขีดความสามารถทางสมรรถนะที่แตกต่างกันภายใต้การทำงานร่วมกับระบบ ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (Human Error) ในระบบงานที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Reason, 2000; Wiegmann, and Shappell, 2001) ส่งผลให้องค์กรธุรกิจการบินให้

ความสำคัญกับความปลอดภัยในการดำเนินธุรกิจ โดยต้องทำความเข้าใจถึงมนุษย์ปัจจัย (Human Factor) เพื่อลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน และลดความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุ (Chan, and Li, 2022; Muecklich et al., 2023) ดังนั้น องค์การธุรกิจการบินจึงมุ่งเน้นการจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงานโดยดำเนินงานภายใต้ขอบเขตของระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยโดย 1) กำหนดนโยบายความปลอดภัยที่พนักงานต้องปฏิบัติงานด้วยมาตรฐานความปลอดภัยสูงสุดตลอดเวลาโดยให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและมาตรฐาน พนักงานต้องระวังการกระทำที่เกิดจากความบกพร่องขณะปฏิบัติงาน และต้องรายงานความผิดปกติหากความปลอดภัยหรือความบกพร่องระหว่างการดำเนินงาน 2) การจัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัยเพื่อสามารถควบคุมและลดจัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัยได้ 3) การประกันด้านความปลอดภัยด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาระบบให้ทันสมัยเพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนการทบทวนและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ และ 4) การส่งเสริมด้านความปลอดภัยโดยองค์การต้องสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลความรู้ด้านความปลอดภัยเพื่อทำความเข้าใจและส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความปลอดภัยร่วมกัน ตลอดจนฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองโดยเกิดความรู้ความชำนาญที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับเครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีได้อย่างมืออาชีพ

2.5 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี (Technology Learning Orientation)

หมายถึง องค์การสามารถจัดการกระบวนการภายในที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดองค์ความรู้ใหม่เพื่อใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้อย่างรอบรู้ ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถและศักยภาพในการทำงาน

ในปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมากในองค์การธุรกิจการบิน ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ทั้งการให้บริการทางอากาศและภาคพื้นโดยการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีอัตโนมัติที่เชื่อมโยงกับเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติ อันเนื่องมาจากโลกเข้าสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน (Henriette et al., 2016) ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูล แลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารการบริการของฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการใช้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารทั้งภายในองค์การและระหว่างองค์การโดยใช้ทรัพยากรข้อมูลระหว่างฝ่ายร่วมกันได้ นอกจากนี้ เทคโนโลยีเป็นระบบที่ช่วยเก็บรักษาและประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ ก่อให้เกิดความสามารถในการตรวจสอบ การคาดการณ์ล่วงหน้า และจัดเตรียมการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า พนักงานทำงานได้อย่างสะดวกสบายด้วยความยืดหยุ่นมากขึ้น อีกทั้งนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุดโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานต่าง ๆ ที่สามารถปรับให้เข้ากับเงื่อนไขการบริการของผู้โดยสารเป็นรายบุคคล

รวมทั้งการติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้าและบริษัทโดยเพิ่มช่องทางในการติดต่อที่หลากหลายได้ (Hansen, 2016; Dimitrios, and Maria, 2018)

เมื่อมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการผลิตสินค้าหรือการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บริการลูกค้าของธุรกิจการบิน ก่อให้เกิดกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ที่พนักงานต้องใช้ความรู้และทักษะสูงขึ้นโดยต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้วิธีใช้เครื่องมืออุปกรณ์ผ่านระบบเทคโนโลยี สามารถนำเสนอข้อมูลผลิตภัณฑ์บริการโดยส่งมอบบริการที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ตลอดจนสามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น บทบาทของพนักงานธุรกิจการบินจึงต้องเรียนรู้และปรับตัวทางเทคโนโลยีเพื่อการบันทึกข้อมูลในระบบได้อย่างถูกต้อง สามารถนำข้อมูลพื้นฐานหรือประวัติการใช้บริการของลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อจัดเตรียมบริการได้ล่วงหน้าซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจ ความประทับใจ ในการบริการ อีกทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและลูกค้าได้ในระยะยาว (Chung, 2021) ดังนั้น องค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีเป็นกระบวนการ ภายในที่กระตุ้นกิจกรรมการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีของพนักงานในองค์การให้มีวิสัยทัศน์และ วัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยต้องมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ งานปัจจุบัน และสร้างความรู้ใหม่จากการติดตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและ ข้อมูลบริการของบริษัทตลอดเวลา (Baker et al., 2022) ผู้บริหารจำเป็นต้องสนับสนุนและส่งเสริม การเรียนรู้ทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของบุคลากรในองค์การ ให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างคุณค่าแก่งานปัจจุบัน หรือสร้างงานใหม่ให้แก่องค์กร ตลอดจน ประเมินผลการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ ทั้งนี้ การดำเนินงานขององค์การด้านมุ่งเน้นการเรียนรู้ทาง เทคโนโลยีของพนักงานถือเป็นการเสริมความแข็งแกร่งให้พนักงานที่เป็นแรงงานทั่วไปได้มีโอกาส พัฒนาไปสู่แรงงานที่มีทักษะ (Labour Skill) ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะที่สูงขึ้นอันส่ง ผลเชิงบวกต่อการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันขององค์การให้เป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพ สูงหรือองค์การที่มีสมรรถนะสูงได้ (Calantone et al., 2022)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทาง เทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทาง เทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อความเป็นเลิศทางการบริการและผลการดำเนินธุรกิจ จากกร ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรดังนี้

1. ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการบริการ

ความเป็นเลิศทางการบริการ (Service Excellence) หมายถึง การยกระดับความสามารถขององค์กรในการส่งมอบบริการเพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือเกินความคาดหวังของลูกค้าโดยองค์การมุ่งพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์การบริการที่แตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ

ความเป็นเลิศในการบริการเกี่ยวข้องกับการให้บริการที่ตรงกับความต้องการหรือเกินความต้องการของลูกค้าจนทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความจงรักภักดี (Johnston, 2004) กระบวนการแปรสภาพบริการให้มีมูลค่าเพิ่มโดยลูกค้ารับรู้จากการส่งมอบบริการโดยเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากมูลค่าเพิ่มนั้น (Antonacopoulou et al., 2000) อีกทั้งยังเป็นผลลัพธ์ของการจัดการคุณภาพบริการที่องค์กรสามารถจัดสรรให้ตามความคาดหวังของลูกค้า โดยลูกค้าจะเปรียบเทียบการบริการที่ได้รับจริง (Perceived service) กับบริการที่คาดหวัง (Expected Service) (Gouthier et al., 2012) องค์กรธุรกิจบริการส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญโดยนำหลักการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศมาใช้ในระบบให้บริการขององค์กร พบว่าความเป็นเลิศทางการบริการถูกกำหนดให้เป็นประเด็นหนึ่งของกลยุทธ์ที่ใช้ขับเคลื่อนองค์กร ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านผลประกอบการทางการเงินที่ช่วยเพิ่มกำไร และความจงรักภักดีของลูกค้าที่รับรู้ถึงความแตกต่างของการบริการจนเกิดเป็นความประทับใจที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวตลอดจนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร (Wirtz, and Zeithaml, 2017)

จากผลงานวิจัยบรรยายละเอียดของแนวคิดการจัดการความเป็นเลิศทางการบริการขององค์กรมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประเด็น คือ ภาวะผู้นำทางการจัดการ (Leadership of Management) ที่เล็งเห็นความสำคัญการยกระดับความรู้และทักษะของพนักงานในองค์กร (Employee Development) และการใช้เทคโนโลยีในขั้นตอนการทำงาน (Process Excellence with Technological Support) (Martyn, and Anderson, 2018) การศึกษาในระยะต่อมา พบว่าองค์ประกอบของการสร้างความเป็นเลิศทางการบริการ คือ การมุ่งเน้นการจัดการด้านบริการให้เกิดประโยชน์สูงสุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management) การส่งมอบบริการ (Service Delivery) การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และการพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) (Wirtz, 2020) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกองค์ประกอบของความเป็นเลิศทางการบริการ จำนวน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้า และประสิทธิภาพการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามีรายละเอียดดังนี้

1.1 ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้า (Effectiveness of Customer Experience Management) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการขององค์กรโดยใช้วิธีการออกแบบบริการที่เน้นจุดสัมผัสบริการตั้งแต่ช่วงก่อนรับบริการ ระหว่างให้บริการ และภายหลังที่ได้รับบริการ ทำให้ลูกค้ารับรู้จนเกิดความประทับใจจึงตัดสินใจใช้สินค้าและบริการขององค์กรในระยะยาว

การจัดการประสบการณ์ลูกค้าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในทุกช่วงเวลาของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กรตั้งแต่ก่อนการให้บริการ ขณะใช้บริการและหลังใช้บริการ โดยองค์กรจะใช้เครื่องมือ วิธีการหรือระบบปฏิบัติการที่เหมาะสมในการสร้างสรรค์บริการเชิงบวกให้แก่ลูกค้าในทุกจุดสัมผัสบริการ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรเพื่อส่งมอบบริการที่ประทับใจแก่ลูกค้า (Fatma, 2014)

การจัดการประสบการณ์ลูกค้าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการสร้างความเป็นเลิศทางการบริการที่มุ่งสร้างผลลัพธ์การบริการที่โดดเด่นเพื่อให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่น่าประทับใจ ทั้งนี้ การจัดการประสบการณ์ลูกค้าต้องอาศัยการวางแผนวิเคราะห์และออกแบบบริการ (Service Design) ด้วยการคำนึงถึงการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าจากพฤติกรรมการใช้บริการ การออกแบบโครงสร้างประสบการณ์ลูกค้าผ่านลักษณะทางกายภาพ (Physical Environment) ที่ลูกค้ามองเห็นส่วนเครื่องมืออุปกรณ์บริการที่ต้องจัดเตรียมและสภาพแวดล้อมบริการภายในที่เหมาะสมในทุกจุดปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Interface) โดยองค์กรต้องให้ข้อมูลบริการอย่างถูกต้องเพื่อให้ลูกค้ารับทราบข้อมูลผลิตภัณฑ์บริการในช่วงตลอดระยะเวลาที่ลูกค้าใช้บริการโดยต้องมีการติดต่อกับบุคลากรให้บริการโดยตรง (Customer Journey) ร่วมกับการพิจารณาอารมณ์ความรู้สึกของลูกค้าขณะได้รับบริการที่ดีหรือประสบปัญหาระหว่างให้บริการเพื่อส่งมอบคุณค่าเพิ่มจากประสบการณ์ (Experiential Value) ให้แก่ลูกค้าได้ นอกจากนี้ องค์กรต้องพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงและพัฒนาแผนการออกแบบประสบการณ์ลูกค้าที่แปลกใหม่ การให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ ถือเป็น การเพิ่มคุณค่าการบริการที่เอื้ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าขณะใช้บริการ (Schmitt, 2003)

ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้าจำเป็นต้องอาศัยการดำเนินการผ่านการจัดการภายในองค์กรโดยเฉพาะการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานเชิงบวกเพื่อให้พนักงานเป็นบุคคลที่สามารถส่งมอบบริการที่สร้างประสบการณ์ที่ประทับใจให้กับลูกค้า องค์กรต้องมุ่งไปที่การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าผ่านประสบการณ์ที่มีการประสานหลายวิธีการที่เป็นประโยชน์ โดยการใช้ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานซึ่งเป็นแนวทางการสนับสนุนรูปแบบการทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

อย่างสร้างสรรค์เพื่อสามารถส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับ (Schmitt, 1999; Thomassen, and De Hann, 2016)

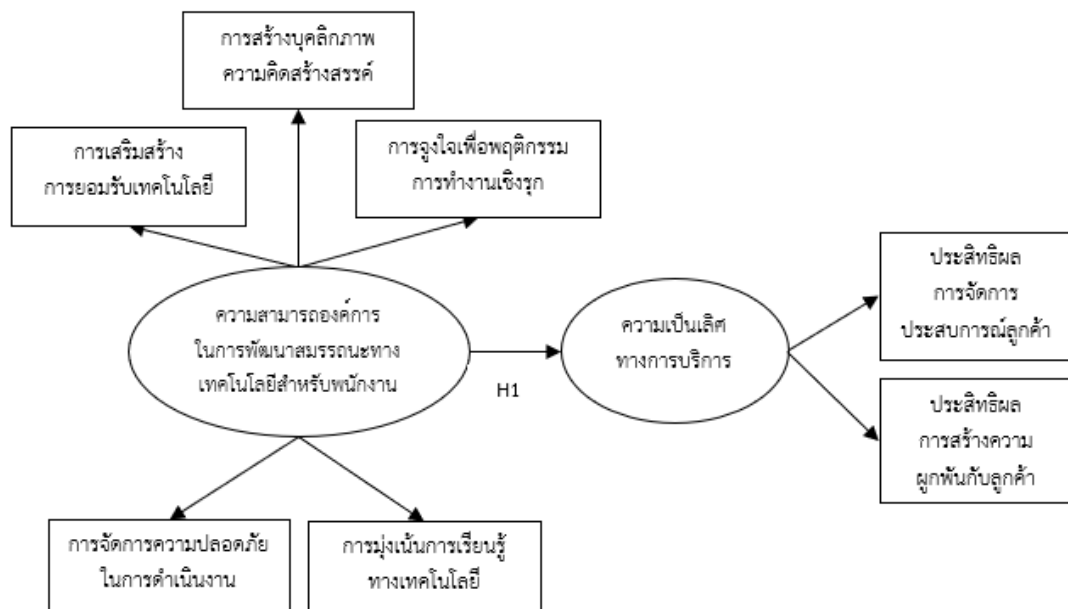
2.2 ประสิทธิภาพการสร้าง ความผูกพันกับลูกค้า (Effectiveness of Customer Engagement) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการขององค์กรในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า การจูงใจให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ ความรู้สึกและพฤติกรรมที่แสดงออกต่อการบริการของธุรกิจที่แปรผันเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กร

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัตและเน้นการสร้าง ความเกี่ยวพันและปฏิสัมพันธ์ในระดับสูง บทบาทของการสร้างความผูกพันกับลูกค้าจึงเป็นประเด็นที่องค์กรให้ความสำคัญโดยมุ่งเน้นการใช้ความสามารถขององค์กรในการพยายามให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีกับองค์กร ถือเป็น การสร้างความรู้สึกที่เกิดจากความเกี่ยวข้องทางอารมณ์ (Emotional Attachment) ทาง การรับรู้และความรู้สึก เป็นผลมาจากตัวขับเคลื่อนในการสร้างแรงจูงใจที่สร้างพฤติกรรมแสดงออกในทางบวกที่มีต่อตราสินค้าหรือการบริการของธุรกิจ (Van Doorn et al., 2010) ลูกค้าที่เกิดความรู้สึกผูกพันอย่างลึกซึ้งกับองค์กรบริการจะแสดงพฤติกรรมทางกายที่ส่งผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์กร เช่น การบอกต่อแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) เพื่อสร้างลูกค้ารายใหม่ การแนะนำ (Recommendation) การให้ความช่วยเหลือลูกค้ารายอื่นในการใช้บริการกับองค์กร การเขียนรีวิวประสบการณ์บริการที่ประทับใจ ทั้งนี้ พฤติกรรมที่แสดงออกจะส่งผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์กรในแง่ของความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจนแปรเปลี่ยนเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยกลายเป็นลูกค้าประจำที่มีแนวโน้มกลับมาใช้บริการซ้ำอย่างต่อเนื่อง (Wei et al., 2013)

การสร้าง ความผูกพันกับลูกค้าเกี่ยวข้องกับปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างองค์กรกับลูกค้าซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการให้บริการ ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ด้วยการออกแบบบริการที่เน้นการให้บริการผ่านบุคลากรที่มีความสามารถส่งมอบบริการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีอัธยาศัยไมตรีและมีความเข้าใจลูกค้าเป็นรายบุคคล ส่งผลให้ลูกค้ารับรู้ถึงสัมผัสการบริการโดยบุคคล (Human Touch) ที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ องค์กรสามารถสร้างความผูกพันกับลูกค้าผ่านช่องทางเครื่องมือสื่อสารโดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์กับกระบวนการให้บริการ ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการ การศึกษารายละเอียดและเงื่อนไขของการให้บริการ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารกับบุคลากร ผู้ให้บริการหากมีข้อสงสัยหรือประสบปัญหาในช่วงเวลาการเข้ารับบริการ ถือเป็นช่วงเวลาของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและองค์กรที่เป็นแรงผลักดันให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ในระยะยาว (Lim et al., 2022)

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาผลลัพธ์ของตัวแปรและนำมาเป็นแนวทางอธิบายอิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อการสร้างคุณค่าด้านความเป็นเลิศทางการบริการ ทั้งนี้ ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานซึ่งเป็นความสามารถในระดับองค์การ (Organization Capability) ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สามารถใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรต้องเผชิญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล หากองค์การสามารถพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากรให้มีความพร้อมด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยี ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติเชิงบวกที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเชื่อมโยงไปสู่ผลการปฏิบัติงานในระดับสูงที่ยกระดับสู่ความเป็นเลิศทางการบริการได้ (Colbert et al., 2016, Blanka, 2019; Kamalaldin et al., 2020; Martínez-Caro et al., 2020) จากความเชื่อมโยงของแนวคิดและผลการวิจัยข้างต้นจึงกำหนดเป็นสมมติฐานที่ 1 โดยแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศทางการบริการ



ภาพที่ 2 อิทธิพลของความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อความเป็นเลิศทางการบริการ

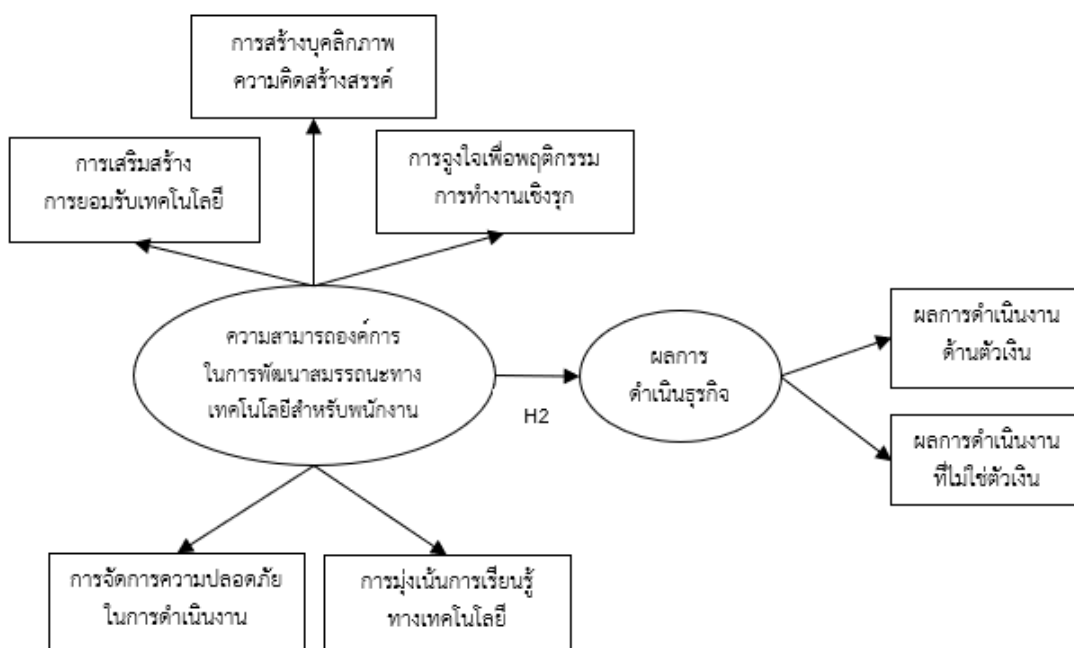
2. ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ

ผลการดำเนินงานธุรกิจ (Business Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารงานขององค์การ สามารถพิจารณาได้จากผลลัพธ์ทางตัวเงิน (Financial) เกี่ยวข้องกับรายได้ ผลกำไร ยอดขายที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมาย และการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด และส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-financial) เกี่ยวข้องกับการรักษาลูกค้าเดิมและมีลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง การตอบรับจากลูกค้าทางด้านภาพลักษณ์ และการใช้บริการของลูกค้าด้วยความเชื่อมั่นจากความชำนาญในการให้บริการ

มุมมองของทฤษฎีเชิงระบบแสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานธุรกิจเป็นประสิทธิผลขององค์การที่พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินการขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องสามารถจัดทรัพยากรเข้าส่วนทรัพยากรเงินทุน เครื่องมืออุปกรณ์ บุคลากรที่จำเป็นต่อการผลิตปัจจัยนำออก การแปรสภาพปัจจัยนำเข้าในกระบวนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ปัจจัยนำออกที่ครอบคลุมส่วนสินค้าและบริการที่มีคุณภาพซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ส่วนตัวเงิน ได้แก่ สินทรัพย์ รายได้ ผลกำไร ยอดขายตามเป้าหมายที่กำหนด ผลตอบแทนจากการลงทุน ตลอดจนผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น คุณภาพของงาน คุณภาพบริการ ความพึงพอใจ ความประทับใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการและชื่อเสียงขององค์การ (ประเวศน์ มหารัตนสกุล, 2560; Issah, 2021)

ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับข้อกำหนดและเป้าหมายขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของบุคคลเป็นผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งในองค์การซึ่งกำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน พนักงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลงานในการผลิตสินค้าบริการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนกระบวนการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ที่องค์การกำหนด ดังนั้น ผู้บริหารองค์การควรส่งเสริมให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในกระบวนการดำเนินงานหลักขององค์การเนื่องจากประสิทธิภาพของพนักงานขณะปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์การหรือผลการดำเนินงานโดยตรง (ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี, 2560) ทั้งนี้ แนวทางปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานถือเป็นความสามารถขององค์การในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Blanka et al., 2022) จากความเชื่อมโยงของแนวคิดและผลการวิจัยข้างต้นจึงกำหนดเป็นสมมติฐานที่ 2 โดยแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ



ภาพที่ 3 อิทธิพลของความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน

3. ความเป็นเลิศทางการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงาน

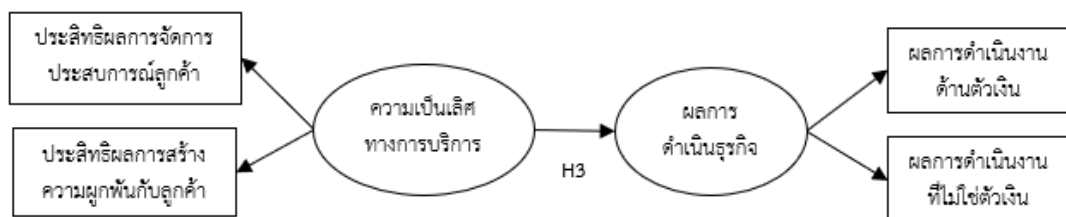
ผลการดำเนินงาน (Business Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารงานขององค์กร สามารถพิจารณาได้จากผลลัพธ์ทางตัวเงินและส่วนผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน

ผลการดำเนินงานถือเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องกำหนดแผนการดำเนินการและมีกระบวนการในการบริหารงานเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้เพื่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร โดยเฉพาะปัจจุบันที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในยุค 4.0 ที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่าจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน (Schulze, 2019) ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานในแง่มุมมองด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยกำหนดให้เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (Banker et al., 2004)

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถวัดได้จากผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน (Financial Performance) เป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จด้านกำไร ยอดขายการสร้างรายได้จากลูกค้ารายใหม่ ส่วนการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-financial Performance) ได้แก่ ภาพลักษณ์องค์กร การรักษามาตรฐานลูกค้าเก่า ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Wall et al., 2004; Sainaghi et al., 2019)

จากผลการศึกษาของนักวิจัยหลายรายพบว่าความเป็นเลิศทางการบริการที่ส่งผลต่อการดำเนินการขององค์กรมุ่งเน้นความสำคัญต่อการให้บริการที่ตรงกับความต้องการหรือเหนือความคาดหมาย ทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงผลประโยชน์จากการบริการที่มีคุณค่า ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความจงรักภักดี นอกจากนี้ องค์กรสามารถสร้างรายได้ที่เป็นตัวเงินให้กับองค์กรอย่างยั่งยืนได้ หากลูกค้าเกิดความพึงพอใจจากการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพในระดับสูง (High-quality Service) โดยการศึกษาพบว่า การสร้างประสบการณ์เชิงบวกต่อลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจและประทับใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับผลการดำเนินการขององค์กรธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว (Sun, and Kim; 2013; Simons et al., 2017) จากการทบทวนวรรณกรรมความเชื่อมโยงแนวคิดและผลการวิจัยข้างต้น จึงกำหนดเป็นสมมติฐานที่ 3 โดยแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 ความเป็นเลิศทางการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ



ภาพที่ 4 อิทธิพลของความเป็นเลิศทางการบริการที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ

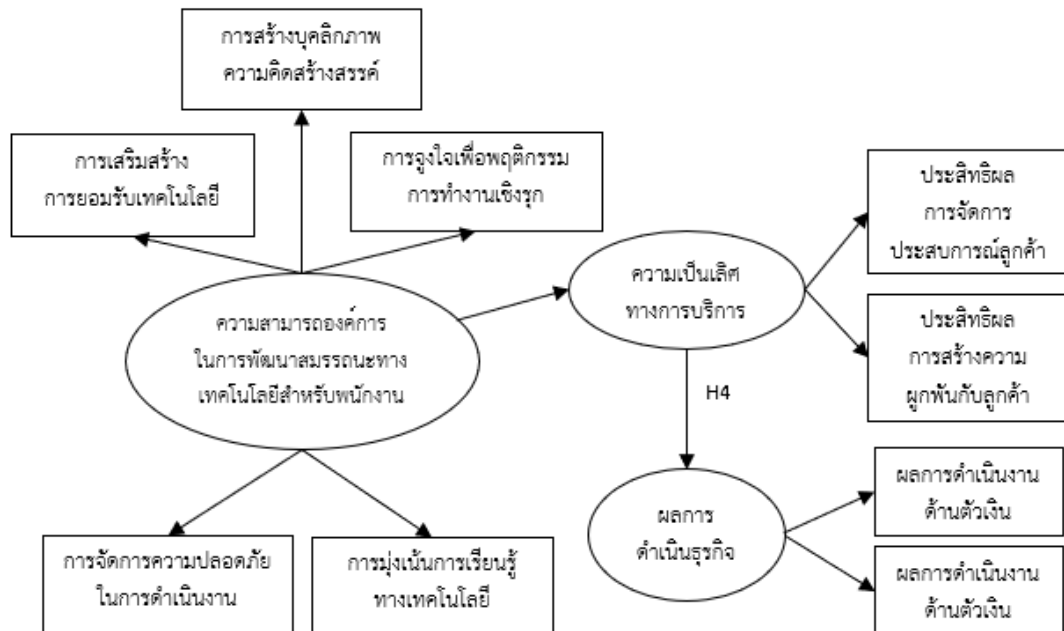
4. ความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจ โดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน

การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานถือเป็นความสามารถขององค์กรในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ จากผลงานวิจัยพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุของการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานผ่านกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นระบบการทำงานภายในองค์กรที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการผลการดำเนินการขององค์กรธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นการให้บริการผ่านบุคลากรอย่างมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับสูง (Highly Human Orientation) (Lim, and Ok, 2021) นอกจากนี้พบข้อเสนอแนะว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนงานอุตสาหกรรมบริการควรได้รับการพัฒนาทักษะ

ในการทำงานที่ยากและซับซ้อน โดยองค์การดำเนินการผ่านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม การออกแบบงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจให้พนักงานกล้าตัดสินใจเมื่อต้องแก้ไขปัญหาการบริการ จะเห็นได้ว่าการที่องค์การให้ความสำคัญกับการมุ่งพัฒนาศักยภาพของพนักงานผู้ให้บริการจะส่งผลให้เชิงบวกที่มีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินการขององค์การ (Tavitiyaman et al, 2012)

การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการทำงาน การทำงานเต็มทีมและผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและเป็นเลิศทางการบริการ (Service Excellence) ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่ส่งผลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินการขององค์การและความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน (Banker et al., 2004; Fisher et al, 2010; Sainaghi et al., 2013) จากการทบทวนวรรณกรรม จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจ โดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน สอดคล้องกับทัศนะที่ว่าความเป็นเลิศทางการบริการถือเป็นความสามารถขององค์การในการส่งมอบบริการที่โดดเด่นเพื่อสร้างประสบการณ์บริการที่ดีแก่ลูกค้า ถือเป็นภารกิจหลักขององค์การที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานบริการในองค์การทั้งส่วนหน้างานและส่วนสนับสนุน โดยพนักงานจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่จำเป็นโดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเพื่อใช้ในกระบวนการทำงานบริการที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง ดังนั้น บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาความรู้และความสามารถเพื่อสามารถส่งมอบการบริการที่เป็นเลิศได้ต่อไป (Wirtz, 2020) จากการทบทวนวรรณกรรมความเชื่อมโยงแนวคิดและผลการวิจัยข้างต้น จึงกำหนดเป็นสมมติฐานที่ 4 โดยแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน
มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ โดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน



ภาพที่ 5 อิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ โดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการความซับซ้อนทางธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรดังนี้

1. การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจที่มีต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ (Business Complexity Management)
หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงสามารถแก้ไขสถานการณ์หรือรับมือแก้ปัญหาได้อย่างมีระบบ

สถานการณ์โลกหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้เกิดสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในความเป็นปกติใหม่เรียกว่า VUCA World in the New Normal สะท้อนถึงสถานการณ์ที่มีลักษณะพิเศษอันประกอบด้วย 1) ความผันผวน (Volatility) เป็นสภาวะแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้ หรือเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันแบบไม่ทันตั้งตัว 2) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ในสภาวะที่คาดเดาได้ยาก ขาดความชัดเจน ไม่สามารถหาข้อมูลมายืนยันมูลเหตุที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ได้ ทำให้ยากต่อการตัดสินใจในการดำเนินการ 3) ความซับซ้อน (Complexity) เชิงระบบใหญ่ที่ประกอบด้วยระบบย่อยซึ่งต้องใช้การวิเคราะห์ระบบโดยใช้เกณฑ์ที่แตกต่างกันในแต่ละองค์การมีปัจจัยหลายตัวที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ และ 4) ความคลุมเครือ (Ambiguity) ความไม่ชัดเจนที่ไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์จากการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจได้ (Baran, and Woznyi, 2021; ศศิมา สุขสว่าง, 2567) จะเห็นได้ว่าการดำเนินการขององค์การในปัจจุบันภายใต้สภาวะ VUCA World ที่เป็นโลกยุคไร้พรมแดน ปัจจัยความซับซ้อนเกิดจากการบริหารองค์การที่เป็นระบบใหญ่ซึ่งมีระบบย่อยและส่วนประกอบย่อยของแต่ละส่วน โดยหน่วยงานภายในองค์การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับระบบบริหารจัดการ หรือความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับบริษัทภายนอก เมื่อบริหารการดำเนินงานเป็นระบบเปิด หรือสิ่งแวดล้อมภายในองค์การเปลี่ยนแปลงจึงเกิดการพัฒนาเป็นทฤษฎีใหม่ด้านการจัดการเกี่ยวกับกระบวนการต้นของความสัมพันธ์ ซึ่งเป็ผลจากความหลากหลายของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเปลี่ยนรูปของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การในยุคสมัยใหม่ที่มีการพัฒนาสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง (Dekker et al., 2011; Mcdaniel, and Driebe, 2001; Zhang-Zhang, et al., 2022)

ทั้งนี้ ความซับซ้อนมีลักษณะเฉพาะ คือ มีความไม่แจ่มชัด ยากที่จะเข้าใจ มีทั้งความไม่ชัดเจน ความสับสนกำกวมที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ความไม่คงที่โดยมีพัฒนาการที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทำให้ยากต่อกระบวนการตัดสินใจ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงที่องค์การไม่สามารถจัดการส่วนระบบย่อยในองค์การได้จะส่งผลกระทบต่อในวงกว้างต่อองค์การ กลายเป็นสภาวะที่องค์ประกอบส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การขาดหายหรือล่มสลายไปซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การทั้งระบบที่ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ (Jackson, 2007)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาถึงลักษณะสำคัญของการจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจจำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty) หมายถึง การรับรู้ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเห็นผลกระทบด้านบวกซึ่งเป็นโอกาสและความท้าทายในการดำเนินธุรกิจ และผลกระทบด้านลบซึ่งเป็นอุปสรรคที่สร้างปัญหาและความยุ่งยากในการดำเนินธุรกิจ

สภาพแวดล้อมและการจัดการองค์กรเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุซึ่งกันและกัน โดยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจถือเป็นปัจจัยหลักในการจัดการองค์กรที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นกระบวนการค้นหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลและผลกระทบต่อการบริหารองค์กรในการสร้างโอกาสหรืออุปสรรคที่ทำให้เกิดข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบทางการแข่งขัน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำนายคู่แข่ง พยากรณ์หรือคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า ตลอดจนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Olsen, 2004) นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีลักษณะที่สำคัญคือมีความซับซ้อน และมีความเป็นพลวัตที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ผู้บริหารต้องดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแต่ละปัจจัยโดยใช้ระดับความรู้ที่ซับซ้อน (Complex Knowledge) โดยอาศัยความกระตือรือร้นและความตื่นตัวของผู้บริหารที่เป็นผู้ค้นพบความไม่สมดุลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้ตระหนักถึงความไม่แน่นอน มองเห็นและใช้ประโยชน์จากโอกาสในการทำธุรกิจจากสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนได้ (Kolter et al., 2010) ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Environment Management) ด้วยวิธีการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ในธุรกิจ โดยเป็นผู้นำที่อาศัยช่องว่างทางการตลาดก่อนคู่แข่งในการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการให้บริการใหม่ที่เพิ่มคุณค่าหรือยกระดับการบริการเพื่อผลประโยชน์ทางการเงินจากการดำเนินธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งสามารถลดความเสี่ยงหรือความสูญเสียที่เกิดขึ้นได้ (Olsen et al., 2007; Indrawatia et al., 2015)

องค์กรที่จะได้เปรียบทางการแข่งขันโดยสามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืนเพื่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมที่ส่งผลทางการจัดการโดยสามารถปรับรูปแบบบริหารให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Itani et al., 2014; Darren, 2020) อันประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย หมายถึง ความมั่นคงทางการเมืองและนโยบายของรัฐบาล กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ออกโดยภาครัฐเพื่อกำหนดและควบคุมการประกอบกิจการ 2) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ผู้บริหารต้องติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและระดับโลกโดยประเมินจากเครื่องชี้วัดทางเศรษฐกิจ

เช่น ผลกระทบมวลรวมภายในประเทศ อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการแลกเปลี่ยน เนื่องจากองค์การต้องดำเนินธุรกิจท่ามกลางการแข่งขันภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงต้องจัดสรรการใช้ทรัพยากรองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของค่านิยม วิถีชีวิต พฤติกรรมนักท่องเที่ยว ปัจจัยประชากรศาสตร์ ปัญหาทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การดำเนินธุรกิจ 4) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีมีนัยสำคัญต่อองค์การในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อการทำงาน โดยวางแผนงบประมาณในการลงทุนด้านเครื่องมืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยี การสร้างความเข้าใจให้พนักงานยอมรับและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ และ 5) สภาพแวดล้อมจากคู่แข่งทางธุรกิจ มีผลกระทบต่อองค์การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางการตลาดในการรักษาลูกค้ากลุ่มหลักและหาลูกค้ากลุ่มใหม่เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์การเพื่อค้นหาโอกาสทางธุรกิจ หรือป้องกันภัยคุกคามที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ

1.2 การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี (Technology Sensemaking) หมายถึง

การรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีอันก่อให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจโดยส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อองค์การในรูปของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการให้บริการที่มีมูลค่า

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อน อันมีผลกระทบต่อองค์การดำเนินงานขององค์การธุรกิจการบินให้ประสบผลสำเร็จ จึงมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดการองค์การโดยเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาธุรกิจโดยนำมาปรับใช้และพัฒนาการทำงานทุกภาคส่วนขององค์กร โดยการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมถึงลดภาระงานด้วยการใช้ประโยชน์จากระบบอัตโนมัติ ตลอดจนการบริหารโครงการและการจัดการคุณภาพการดำเนินงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการตัดสินใจในการออกแบบบริการ ความมั่นคงความปลอดภัย และความยั่งยืนของธุรกิจการบินที่สอดคล้องกับเป้าหมายความเติบโตขององค์การในอนาคต (IATA, 2018) ผู้บริหารองค์การจึงต้องให้ความสำคัญในการเปิดรับความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ที่ใช้ในการดำเนินการ การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ พร้อมการนำเทคโนโลยีใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการ ประกอบกับการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานและเทคโนโลยี (Human-technology Interaction) เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่เท่าทันต่อเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติที่มีบทบาทเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงาน องค์การต้องยกระดับทักษะการปฏิบัติงานของพนักงานในการมีปฏิสัมพันธ์กับเทคโนโลยีใหม่หรือกำลังนำมาใช้ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hueglit et al., 2020)

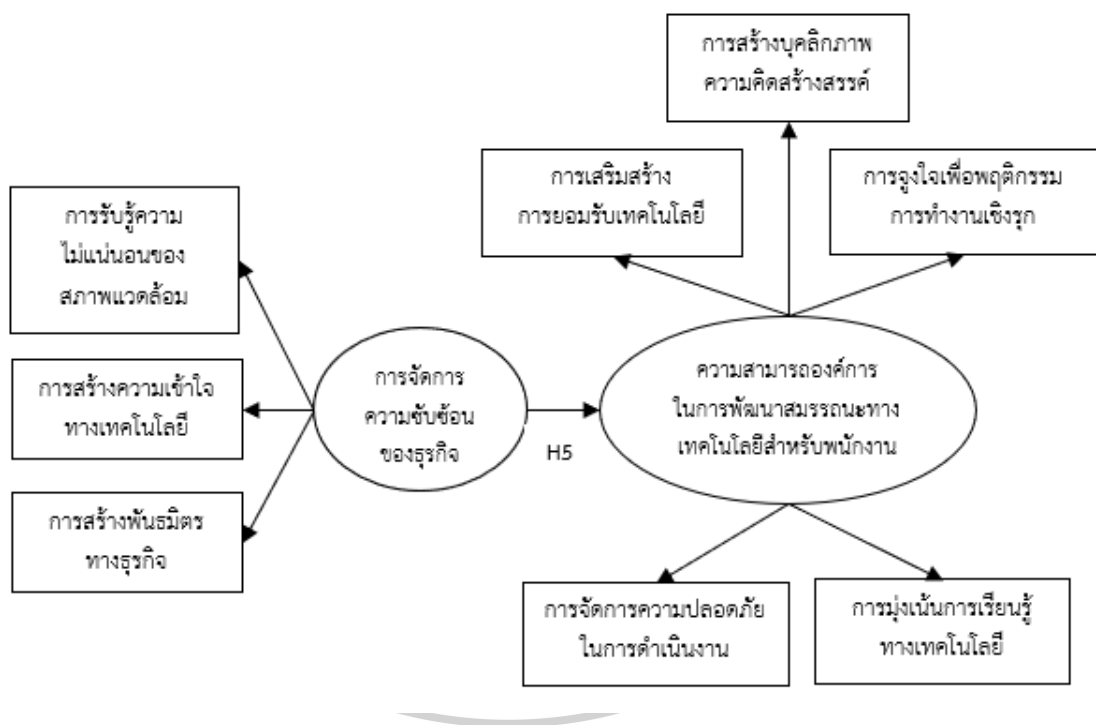
1.3 การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partnership) หมายถึง ความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางธุรกิจโดยใช้ประโยชน์จากการแบ่งปันทรัพยากร การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยี การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเป็นกิจกรรมความร่วมมือระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ร่วมกันพัฒนาสินค้าหรือบริการและเทคโนโลยี เนื่องจากทรัพยากรของธุรกิจมีอยู่อย่างจำกัดภายใต้งบประมาณที่กำหนด ทำให้ไม่สามารถจัดหาทรัพยากรทั้งหมดตามที่บริษัทต้องการได้ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ด้านการตลาด ด้านการเงินและลงทุน องค์กรจึงจำเป็นต้องพึ่งพาและแบ่งปันทรัพยากรนั้นจากบริษัทอื่น นอกจากนี้ องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากการเข้าถึงความรู้และเทคโนโลยีด้วยการสร้างพันธมิตรด้านเทคโนโลยีเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน สนับสนุนกิจกรรมในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ (Marciuikaityte et al., 2009) จะเห็นได้ว่าการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจถือเป็นการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรสามารถตัดสินใจทางธุรกิจโดยใช้เงินลงทุนที่ต่ำกว่า ลดต้นทุนคงที่ในการดำเนินงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการสั่งซื้อและบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ บริการ อีกทั้งยังลดความเสี่ยงทางธุรกิจ องค์กรสามารถแบ่งปันทรัพยากรโดยไม่ต้องเป็นเจ้าของ ทำให้ไม่ต้องลงทุนด้านบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญและเครื่องมืออุปกรณ์ ยิ่งไปกว่านั้น การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลกำไรโดยต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์จากการแบ่งส่วนตลาดที่เป็นลูกค้าใหม่ ทำให้มีรายได้เพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนเกิดความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างผู้จัดหาปัจจัยการผลิตและองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Amin, and Boamah, 2023)

ผู้บริหารองค์กรต้องมีความสามารถในการตระหนักรู้และทำความเข้าใจว่าการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่เป็นระบบการปรับตัวที่ซับซ้อน ผู้บริหารต้องมุ่งประเด็นเรื่องการแข่งขัน ความยืดหยุ่นและความชำนาญในการดำเนินธุรกิจ โดยสามารถวางแผนกระบวนการจัดการ ความซับซ้อนขององค์กรด้วยประสบการณ์และความชำนาญพิเศษในการบริหารเพื่อวิเคราะห์และพิจารณาเชิงลึกถึงสาเหตุของความซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานในองค์กร สามารถระบุปัญหา ค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาและเลือกวิธีการแก้ไขปัญหามีประสิทธิผลมากที่สุด แล้วนำไปปฏิบัติจริงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงความผันแปรและความสอดคล้องตามสถานการณ์แวดล้อมภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Daryani, and Amini, 2016) ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากเครือข่ายธุรกิจภายนอกองค์กรโดยผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่โดยเป็นคู่ค้าดำเนินธุรกิจที่

ทำงานร่วมประสานกันเพื่อแบ่งปันทรัพยากรและลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (De Backer, and Rinaudo, 2019) ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะในโลกสมัยใหม่ที่รองรับสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในโลกปัจจุบันและอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินได้เป็นอย่างดี (IATA, 2018) จากการทบทวนวรรณกรรม ความเชื่อมโยงแนวคิดและผลการวิจัยข้างต้นจึงกำหนดเป็นสมมติฐานที่ 5 โดยแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 5 การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน



ภาพที่ 6 อิทธิพลของการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจที่มีต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

2. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การดำเนินงานตามกลยุทธ์อันเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก โดยองค์การสามารถวางแผนรับมือและลงมือปฏิบัติเมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ทำให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มกับผู้มีส่วนได้เสียขององค์การในบุคคลดิจิทัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

ความเสี่ยงคือความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของเหตุการณ์ (Event) ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าโดยเป็นโอกาสของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ในอนาคต ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทำให้เกิดความสูญเสีย สร้างความเสียหายหรือก่อให้เกิดความล้มเหลว ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ไม่ประสบความสำเร็จและไม่อาจบรรลุต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ (COSO, 2004) การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการที่ถูกกำหนดและออกแบบโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงานระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ถือเป็นยุทธวิธีสำคัญที่ทุกคนในองค์กรควรให้ความสนใจและมีส่วนร่วมเพื่อป้องกันและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่สร้างความเสียหาย ทั้งนี้ องค์กรต้องเข้าใจบริบทของธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม รวมถึงการแข่งขันที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร (Hoyt, and Liebengerg, 2011; Grace et al., 2015) ทั้งนี้ องค์กรประกอบสำคัญที่เป็นพื้นฐานของการสร้างความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำกับดูแลกิจการที่จัดโครงสร้างองค์การ การดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้ถือหุ้น ฝ่ายบริหารและพนักงานที่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขัน ถือเป็นการใช้หลักการควบคุมภายในที่ช่วยให้องค์กรสามารถระบุ วิเคราะห์และหาวิธีจัดการความเสี่ยง ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Gordon, and Loeb, 2009)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาถึงลักษณะสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Integrating with Innovation Driven Strategy) หมายถึง กระบวนการทางธุรกิจที่มุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา โดยการกำหนดและสื่อสารแผนกลยุทธ์ วิธีการประเมินความเสี่ยง ตลอดจนการติดตามประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

องค์การควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะกำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่ระบุประเมินที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงของธุรกิจ เมื่อผู้บริหารบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ จะทำให้เข้าใจการกำหนดองค์ประกอบความเสี่ยงระดับองค์กรทั้งในภาพรวม ระดับหน่วยธุรกิจและระดับปฏิบัติงาน ผู้บริหาร มีข้อมูลความเสี่ยงที่จำเป็นเพื่อการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ตลอดจนพิจารณาความรุนแรง (Severity) ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบต่อการทำงานเพื่อกำหนดมาตรการตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม (Blome, and Schoenherr, 2011) ทั้งนี้ ความท้าทายที่ผู้นำต้องเผชิญในปัจจุบัน คือ ความจำเป็นขององค์การในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมแบบพลวัตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมโดยอาศัยความรู้และความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์และปรับใช้ในกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จะเห็นได้ว่าธุรกิจการbinใช้กลยุทธ์การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี (Technology-driven Strategy) ที่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความสามารถด้านเทคโนโลยีขององค์การในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ ก่อให้เกิดคุณภาพเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและผลการดำเนินงานขององค์การ (Hao, and Song, 2016)

กลยุทธ์การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่เกิดจากแรงผลักดันทางเทคโนโลยีโดยพัฒนานวัตกรรมเพื่อใช้ในธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว ถือเป็นวิธีการปรับปรุงกระบวนการให้บริการใหม่ ที่ใช้การจัดการเทคโนโลยีมาพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการและยกระดับศักยภาพการแข่งขันขององค์การ จะเห็นได้ว่าการดำเนินการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อสร้างความเติบโตให้กับองค์การผ่านกลยุทธ์นวัตกรรม โดยองค์การต้องใช้กระบวนการบริหาร เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่เชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย การกำหนดค่านิยมร่วมที่สนับสนุนการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ การถ่ายทอดแผนการดำเนินงานและวิธีปฏิบัติด้วยการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลเพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจเดียวกัน (Tidd, and Pavitt, 2005) จากผลการวิจัยพบว่า การชี้วัดผลลัพธ์ความสำเร็จของ การดำเนินงานตามกลยุทธ์นวัตกรรม ประเมินได้จากศักยภาพและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ที่บรรลุวัตถุประสงค์ของบุคลากรในองค์การที่ช่วยให้้องค์การเกิดความคล่องตัว สามารถตอบสนองและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบงานภายใน รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะทาง

เทคโนโลยีสำหรับพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง และส่งผลลัพธ์ต่อความสำเร็จขององค์กร (Hsiao et al., 2014)

2.2 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (Adaptability Culture) หมายถึง ความเชื่อและค่านิยมร่วมที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในกระบวนการจัดองค์การ โดยกำหนดและถ่ายทอดรูปแบบการปฏิบัติและพฤติกรรมการทำงานให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจ เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้องค์การสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและบูรณาการกับวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์การ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์การโดยยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ การสร้างความรับผิดชอบต่อองค์การในภาพรวมโดยปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบในการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเคร่งครัด (COSO, 2017) ผู้บริหารต้องกำหนดรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมโดยสามารถถ่ายทอดให้สมาชิกองค์กรรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กรในแนวทางเดียวกันซึ่งสะท้อนผ่านการตัดสินใจทางธุรกิจต่าง ๆ (Gatzert, and Martin, 2015)

เมื่อพิจารณาความเกี่ยวข้องของวัฒนธรรมองค์การกับสภาพแวดล้อมทางการจัดการ จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่กำหนดทิศทางและประสิทธิภาพขององค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์การให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อให้้องค์การปรับตัวอยู่รอดและดำเนินการไปตามผลสำเร็จที่้องค์การตั้งไว้ โดยผู้บริหารระดับสูงกำหนดปรัชญาในการดำเนินการเพื่อเป็นแบบแผนให้พนักงานปฏิบัติ (Certo, 2003) จากผลการศึกษาตามทฤษฎีเชิงระบบ อธิบายถึงมุมมองของพฤติกรรมองค์การว่า้องค์การดำรงอยู่ในสถานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบเปิด ทำให้องค์การต้องเผชิญกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้องค์การต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Schneider, Ehrhart, and Macey, 2013) การดำเนินการของ้องค์การในปัจจุบันจึงมุ่งสนับสนุนวัฒนธรรมการปรับตัวที่เน้นการปรับเปลี่ยนนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานรูปแบบใหม่ของ้องค์การให้มีความยืดหยุ่นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Daft, 2012) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวต้องอาศัยการพัฒนา้องค์การผ่านเครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเพิ่มสมรรถนะ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการกระตุ้นบุคลากร

ให้มีความตื่นตัว มีทัศนคติเชิงบวกและความเต็มใจในการยอมรับและเข้าใจการเปลี่ยนแปลง โดยยึดถือปฏิบัติตามกระบวนการทำงานในทิศทางเดียวกับที่องค์กรกำหนด ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระดับองค์การด้านการประสานงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ การทุ่มเทเสียสละต่อการทำงาน (Greenberg, and Baron, 2003; Ostroff et al., 2013)

2.3 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation Efficiency)

หมายถึง ความสามารถขององค์การในการดำเนินการด้านจัดแบ่งทรัพยากรภายในองค์การที่มี ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางการเงิน และเทคโนโลยีสารสนเทศให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ ทำให้องค์การสามารถควบคุมความเสี่ยงโดยการวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

การศึกษาการดำเนินการธุรกิจในปัจจุบันให้ความสำคัญกับทฤษฎีฐานทรัพยากร ที่องค์การต้องมีความสามารถในการวางแผนการจัดการเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มี เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทรัพยากรต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจเพื่อการแข่งขันอย่างแท้จริง โดยเป็นทรัพยากรที่สร้างโอกาสและลดอุปสรรคขององค์การ ทรัพยากรต้องหายาก องค์การเป็นผู้ได้เปรียบในการครอบครองทรัพยากรที่หาได้ยากที่ธุรกิจอื่นไม่มี โดยที่ทรัพยากรต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ มีความเป็นเอกลักษณ์ที่องค์การอื่นทำเหมือนได้ยาก นอกจากนี้ ทรัพยากรต้องไม่สามารถทดแทนได้ (Barney, 1991) แนวคิดดังกล่าวอธิบายว่า กระบวนการภายในองค์การสร้างกลุ่มของทรัพยากรเฉพาะที่เหมาะสมกับองค์การ ซึ่งกลายเป็นวิธีการในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อีกทั้งเป็นปัจจัยในการพัฒนาความสามารถขององค์การเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Barney, 2001) ทั้งนี้ ความสำเร็จของการดำเนินการเพื่อความเติบโตของธุรกิจมีรากฐานมาจากการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพทั้งทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) คือ สถานที่ทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์ ระดับเทคโนโลยีที่ใช้เพื่อจัดเก็บและส่งผ่านข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) จากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ รวมถึงทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้ การตอบสนองต่อเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตที่ผู้บริหารมองเห็นโอกาสในการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ (Cepeda, and Vera, 2007) โดยให้ความสำคัญกับการเฝ้าติดตามข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค ความสามารถจัดกระบวนการในองค์การเพื่อปรับปรุงทรัพยากรภายในที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการจัดรูปแบบกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Jiao et al., 2013) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์การธุรกิจการบินนำมาสนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจโดยนำเครื่องมือทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและ

การจัดการองค์การ การดำเนินการดังกล่าวก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในธุรกิจที่ต้องเร่งพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อให้มีความรู้ที่ทันสมัยสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Zaharia, and Pietreanu, 2018) ถึงแม้ว่าองค์การจะมีความพร้อมของทรัพยากรในองค์การ (Resource Readiness) แต่หากองค์การขาดความรู้หรือการวางแผนในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ องค์การจะไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ส่งผลให้เกิดปัญหาความบกพร่องในการเชื่อมโยงข้อมูลการตัดสินใจที่ล่าช้าและผิดพลาดต่อการดำเนินงาน ดังนั้น การจัดการและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ถือเป็น การเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้าซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Chwilkowska-kubala et al., 2023)

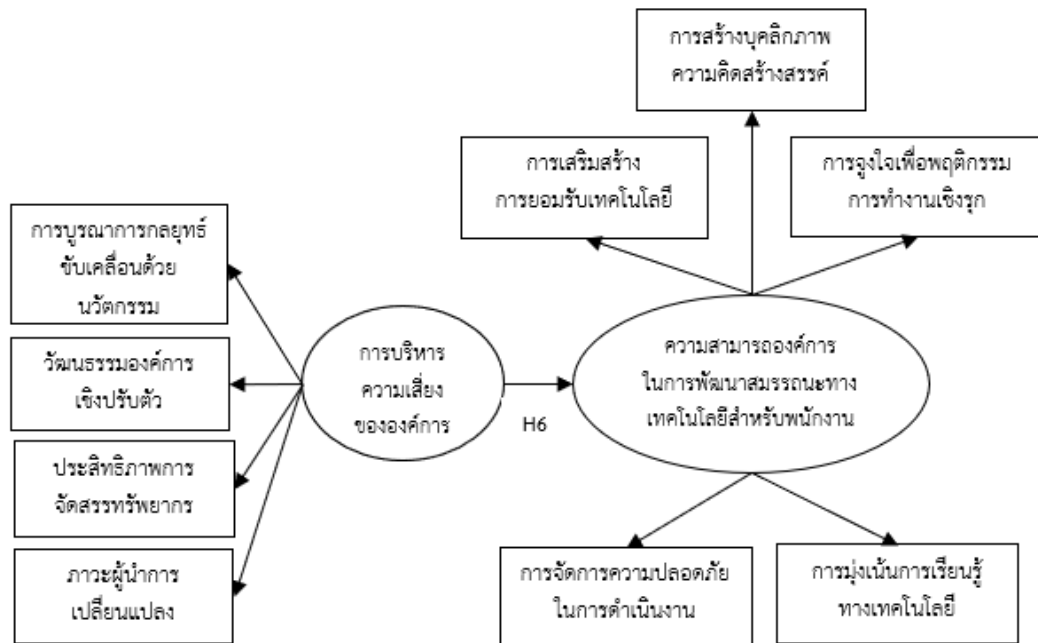
2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามให้เกิดความเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นผ่านความสามารถของผู้นำในการวางแผนและกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง การส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานตระหนักถึงภารกิจจัดการความเสี่ยง รวมถึงการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่จำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนตามสภาวะแวดล้อม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือได้ว่าเป็นทฤษฎีหลักที่สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) เน้นการมองการณ์ไกลในอนาคต กระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) กระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วยการปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างมีคุณธรรมและมาตรฐาน โดยเน้นการตระหนักและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามจากการประเมินแรงจูงใจและคุณค่าความเป็นมนุษย์ (ยิงยศ โชคชัยวรรธน์ และกฤษ จรินทร์, 2557) นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ให้โอกาสผู้ตามในการพัฒนาตนเองด้วยการสนับสนุนให้เรียนรู้สิ่งใหม่และมอบหมายงานที่ทำท้าทายความสามารถ การสร้างความเชื่อมั่นโดยให้คำแนะนำแก่ผู้ตามจนสามารถคิดแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ถือเป็น การพัฒนาทักษะของผู้ตามให้ร่วมแก้ปัญหากับผู้ตามในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงถึงรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำกระตุ้นการเรียนรู้ ส่งเสริมการเติบโต พร้อมการจูงใจให้ผู้ตามเกิดทักษะมีศักยภาพในการทำงานเพื่อมุ่งบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยอาศัยการบริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรมด้วยความน่าเชื่อถือ เพื่อช่วยสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมีอุดมการณ์และค่านิยมการทำงานที่ยึดมั่นศีลธรรม มนุษยธรรม และความเสมอภาค (Burn, 1978; Bass, 1997) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยผู้นำพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา ผู้ตามสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายและ

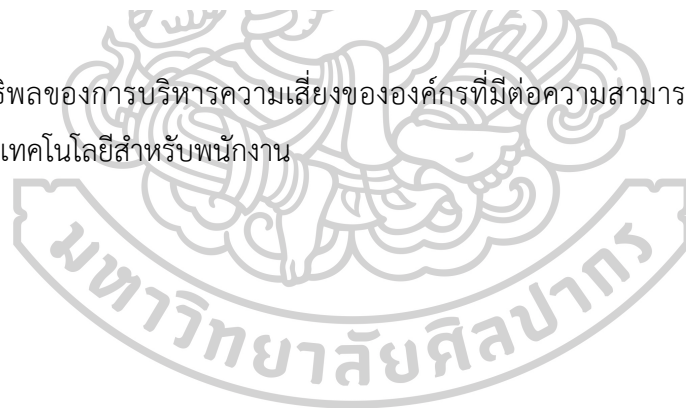
วิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของผู้ตามในระดับที่สูงขึ้นเพื่อประโยชน์ขององค์กร (Bass, and Avolio, 1994)

หากพิจารณาการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจการบินในยุคดิจิทัลที่ต้องเผชิญกับ สภาวะการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยและสภาพแวดล้อมในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในกระบวนการ ให้บริการที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการเดิม หรือสร้างสินค้าและบริการใหม่เพื่อตอบสนอง พฤติกรรมของผู้ใช้บริการ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในขั้นตอนการให้บริการที่ช่วยสร้างความ ประทับใจและยกระดับประสบการณ์การเดินทางอันมีคุณค่าแก่ผู้ให้บริการ (Brochado et al., 2016) จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบธุรกิจ ส่งผลให้ ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสถานการณ์โดยรับมือกับความเสี่ง เชิงบวกที่เป็นโอกาสความท้าทายในการปรับตัวเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริการให้ตอบรับกับ การเปลี่ยนแปลงด้วยความมุ่งมั่นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างความสัมพันธ์อันดี กับผู้ให้บริการและผลสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน (Yildiz et al., 2014) ดังนั้น ผู้บริหารมีหน้าที่ กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง แนวทางในการจัดการความเสี่ยง และพิจารณาความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้น บูรณาการและเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน ตลอดจนติดตามผลการ ดำเนินงานตามแนวทางป้องกันความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นด้วย วิธีการปรับใช้เทคโนโลยี (Technology Adaptation) ด้วยระบบบริการอัตโนมัติ และเครื่องบริการ อัจฉริยะในการดำเนินกระบวนการให้บริการระหว่างเดินทาง (Gurkaynak et al., 2016) ที่เกิด ผลประโยชน์ต่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ให้บริการและผู้ให้บริการ (Guest-host Relationship) ในการสร้างประสบการณ์บริการและความพึงพอใจเชิงบวก ตลอดจนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ทางเทคโนโลยีให้สามารถใช้เครื่องมือในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bimonte et al., 2017) จากความเชื่อมโยงของแนวคิดและผลการวิจัยข้างต้นจึงกำหนดเป็นสมมติฐานที่ 6 โดยแสดง ความสัมพันธ์ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถ
องค์กร ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน



ภาพที่ 7 อิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีต่อความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน



สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย

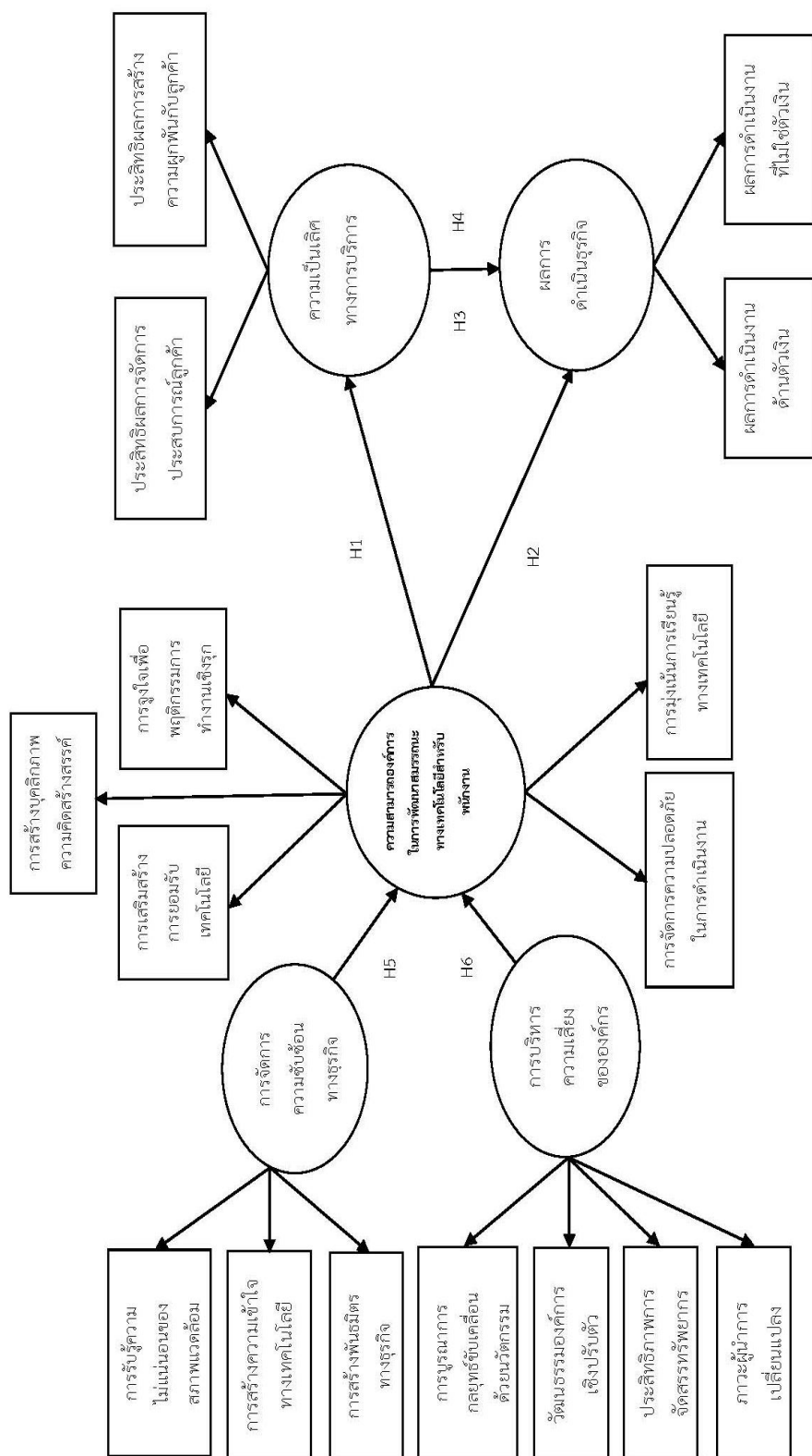
จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน ผู้วิจัยสามารถสรุปสมมติฐานการวิจัยนี้ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐาน	รายละเอียดของสมมติฐาน
H1	ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศทางการบริการ
H2	ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ
H3	ความเป็นเลิศทางการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ
H4	ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจโดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน
H5	การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน
H6	การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีพื้นฐานและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาซึ่งประกอบด้วยความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ความเป็นเลิศทางการบริการ และผลการดำเนินธุรกิจนำเสนอดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mix Methods Research) คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการกำหนดแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ตามแนวทางของ Creswell (2015) ทั้งนี้ การวิจัยดำเนินการเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมบนฐานแนวคิดและทฤษฎีเพื่อให้ได้ตัวแบบจากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎี ถือเป็น การมุ่งหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะทั่วไปที่สามารถนำไปปรับใช้กับการจัดการธุรกิจในทุกบริบท (Generalization) โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน เริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน เพื่อสร้างกรอบแนวคิดจากการบูรณาการเชิงทฤษฎี และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายและสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความสมบูรณ์ชัดเจนหรือเพิ่มเติมประเด็นที่ขยายผลการวิจัยให้ลุ่มลึกมากขึ้น โดยใช้ตัวแทนของหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ระดับองค์การธุรกิจการบินในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดวิธีวิทยาในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Casual Study) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผลลัพธ์ (Antecedent and Consequence) เพื่อสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่สอดคล้องกับความรู้เชิงทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ การทดสอบสมมติฐาน และสรุปผลการศึกษาจากข้อมูลเชิงปริมาณ

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) เป็นวิธีการแสวงหาความรู้และความจริงจากปรากฏการณ์ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น โดยมุ่งเน้นการเข้าใจความหมายและประสบการณ์ที่บุคคลได้ประสบ (ชาย โพธิสิตา, 2559) ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คือ ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารระดับกลางที่เป็นผู้จัดการฝ่าย/แผนกขององค์การธุรกิจการบิน ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) เพื่อสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสรุปผลการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ระเบียบวิธีวิจัยสามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียด คือ 1) ขั้นตอนการวิจัย 2) ระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยการสร้างเครื่องมือและทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการวิจัย เป็นการจัดเตรียมการดำเนินการวิจัยโดยศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้วยการศึกษานวนคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศจากฐานข้อมูลวารสาร ตลอดจนแหล่งความรู้อื่น โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาแบบสอบถามของตัวแปรให้สอดคล้องตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยการทบทวนวรรณกรรมจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition) ของแต่ละตัวแปร จากนั้น ผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามในแบบสอบถาม ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้านความเที่ยงตรง (Validity) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้น นำข้อมูลไปวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แล้วจึงนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาโดยตรวจสอบข้อมูลให้เป็นไปตามเงื่อนไขและข้อตกลงพื้นฐานในการวิเคราะห์ทางสถิติ แล้วทำการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อยืนยันและขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยจัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) หาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ แล้วทำการสัมภาษณ์เชิงลึกควบคู่กับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารระดับกลางที่เป็นผู้จัดการฝ่าย/แผนกขององค์การธุรกิจการบิน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ แล้วทำการวิเคราะห์ผลการวิจัยคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปผลการวิจัย เป็นการสรุปผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อภิปรายผลการวิจัย ให้ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย แล้วจัดทำรายงานการวิจัยเรื่องความสามารถ

องค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน พร้อมจัดทำคู่มือ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ต่อผู้บริหารองค์การธุรกิจการบินจักได้นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยจำแนกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ องค์การธุรกิจการบินจากรายชื่อสถานประกอบการ ซึ่งดำเนินกิจกรรมการบินที่เกี่ยวข้องกับการบริการขนส่งทางอากาศเชิงพาณิชย์ (Commercial Air Transport Services) การบริการท่าอากาศยาน (Airport Services) และการให้บริการด้านการบิน อื่น ๆ (Other Air Transport Services) จำนวนรวมทั้งสิ้น 351 แห่ง (สำนักงานการบินพลเรือน แห่งประเทศไทย, 2566ก) ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามกิจกรรมการบิน

กิจกรรมการบิน	จำนวนประชากร (บริษัท/แห่ง)
การบริการขนส่งทางอากาศเชิงพาณิชย์	
- สายการบิน (Airline)	130
- การขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo)	26
การบริการท่าอากาศยาน	
- ท่าอากาศยาน (Airport)	39
- การให้บริการภาคพื้น (Ground Handling Partners)	6
- ครั้วการบิน (Flight Catering)	4
การให้บริการด้านการบินอื่น ๆ	
- ตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Freight Forwarder)	146
รวม	351

กลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ เว็บไซต์และอินเทอร์เน็ตผ่านช่องทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และกล่องข้อความของเฟซบุ๊ก โดยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยในนามองค์การ ทั้งนี้ การพิจารณาเงื่อนไขขนาดตัวอย่างต้องสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเกณฑ์ที่ใช้กำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้างควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต (Hair et al., 2010) การวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 16 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างตั้งแต่ 160-320 ตัวอย่าง การวิจัยนี้มีการตอบกลับของแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 220 ตัวอย่าง คิดเป็น 13.75 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต และคิดเป็นอัตราตอบกลับของข้อมูลทั้งหมดที่ร้อยละ 62.68 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 50 ถือว่าเป็นอัตราตอบกลับที่อยู่ในเกณฑ์ดีและยอมรับได้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ (Hoonakker, and Carayon, 2009)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเชิงปริมาณ มีการแบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่

1.1 การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่

1) การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม 2) การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี 3) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

1.2 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่

1) การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม 2) วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว 3) ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

2.1 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี 2) การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ 3) การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก 4) การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน 5) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี

2.2 ความเป็นเลิศทางการบริการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่

1) ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้า 2) ประสิทธิภาพการสร้างความผูกพันกับลูกค้า

2.3 ผลการดำเนินงานธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 6 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 5 ข้อ ลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษาประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งปัจจุบัน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด ประกอบด้วยลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ประเภทกลุ่มธุรกิจการbinทุนจดทะเบียนของธุรกิจ จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน และระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี จำนวน 4 ข้อ 2) การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 3 ข้อ 3) การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก จำนวน 4 ข้อ 4) การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน จำนวน 4 ข้อ 5) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี จำนวน 3 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวนทั้งสิ้น 18 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความเป็นเลิศทางการบริการ จำนวน 7 ข้อ 2) ผลการดำเนินธุรกิจ จำนวน 6 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวนทั้งสิ้น 13 ข้อ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ จำนวน 9 ข้อ 2) การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จำนวน 12 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวนทั้งสิ้น 21 ข้อ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Questionnaire)

การสร้างเครื่องมือการวิจัย

การสร้างเครื่องมือการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย การกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ นิยามปฏิบัติการของตัวแปรเพื่อใช้เป็นแนวทางการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

2. จัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณโดยสร้างตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 16 ตัวแปร ที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วยตัวชี้วัดความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน และตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสมของการใช้ภาษา ความครอบคลุมและความซ้ำซ้อนของเนื้อหาในแต่ละตัวแปรให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเนื้อหาตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้มีประสบการณ์และรอบรู้ด้านการจัดการองค์การ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ได้แก่

1) อาจารย์ ดร.เขวิกา สุขเยี่ยม รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพ และอาจารย์ประจำภาควิชาธุรกิจการท่องเที่ยวและการบิน คณะอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2) อาจารย์ ดร.ดนชิตา วาทินพุดพิพร รองหัวหน้าภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์ ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากร คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3) อาจารย์ ดร.นพดล มโนสุทธิ อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. ตรวจสอบผลการประเมิน ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาการปรับแก้ข้อคำถามในแบบสอบถาม

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามโดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อความกับวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร และนำมาปรับปรุงข้อความ จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความกับวัตถุประสงค์การวิจัยด้วยค่า IOC (Item of Objective Congruence Index) แล้วประมวลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายชื่อ โดยควรมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงถือว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และนำมาเป็นข้อความในแบบสอบถามได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) จากการตรวจสอบพบว่าค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง 0.67-1.00

2. ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้วิธีการตรวจสอบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิด และเพื่อยืนยันโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ของทุกตัวแปรสังเกตควรมีค่าตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป เพื่อแสดงว่าตัวแปรสังเกตสามารถอธิบาย ตัวแปรแฝงได้ (Hair et al., 2010) จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้างพบว่าตัวแปรสังเกตแต่ละตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.57-0.81

3. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, and Furby, 1970) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับองค์การธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดให้ผู้บริหารตอบแบบสอบถามจำนวน 30 ตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ทั้งนี้ ทุกตัวแปรต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นและสามารถยอมรับได้ (Hair et al., 2010) จากการตรวจสอบพบว่าค่าสัมประสิทธิ์ของทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.756-0.937 แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4

4. การหาค่าอำนาจจำแนก (Power of Discrimination) เพื่อพิจารณาข้อความที่ใช้ในการวิจัยว่าสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อความกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งหมด (Item-total Correlation) ซึ่งต้องมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป จึงจะสามารถยอมรับได้ (Hair et al., 2010) โดยค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรทั้งหมดในงานวิจัยนี้อยู่ระหว่าง 0.419-0.905 แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายด้าน

ตัวแปร	จำนวน คำถาม (ข้อ)	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach's Alpha)	ค่าอำนาจ จำแนก (Discriminant Power)
1. ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน			
1.1 การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี	4	0.814	0.496-0.692
1.2 การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์	3	0.841	0.680-0.743
1.3 การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก	4	0.847	0.653-0.766
1.4 การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน	4	0.937	0.767-0.814
1.5 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี	3	0.924	0.816-0.825
2. ความเป็นเลิศทางการบริการ			
2.1 ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้า	3	0.780	0.445-0.663
2.2 ประสิทธิภาพการสร้างความผูกพันกับลูกค้า	4	0.756	0.473-0.793
3. ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ			
3.1 ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน	3	0.888	0.419-0.532
3.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน	3	0.790	0.434-0.705
4. การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ			
4.1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	3	0.869	0.794-0.842
4.2 การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี	3	0.898	0.826-0.905
4.3 การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	3	0.935	0.783-0.831
5. การบริหารความเสี่ยงขององค์กร			
5.1 การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม	3	0.925	0.731-0.810
5.2 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว	3	0.837	0.701-0.864
5.3 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร	3	0.859	0.720-0.806
5.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3	0.865	0.641-0.753

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. จัดทำแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ข้อมูลองค์การธุรกิจการบินตามรายชื่อสถานประกอบการซึ่งดำเนินกิจกรรมการบินที่ปรากฏในฐานข้อมูลเว็บไซต์ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย จากนั้นผู้วิจัยค้นหารายละเอียดที่อยู่และช่องทางติดต่อทางโทรศัพท์และที่อยู่จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ขององค์การแล้วสร้างฐานรายชื่อองค์การ (Directory) ที่มีจำนวนทั้งสิ้น 351 แห่ง

2. ดำเนินการจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร แนบส่งไปพร้อมกับแบบสอบถามที่จะจัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

3. ดำเนินการจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลและแบบสอบถามตามรายชื่อองค์การทางไปรษณีย์ เว็บไซต์และอินเทอร์เน็ตผ่านช่องทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และกล่องข้อความของเฟซบุ๊ก ทั้งนี้ ผู้วิจัยระบุชื่อ-สกุล หมายเลขโทรศัพท์ และที่อยู่จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ของผู้วิจัย เพื่อเป็นช่องทางติดต่อ พร้อมใส่รหัส QR ที่หน้าแรกของแบบสอบถามสำหรับการสแกน รหัส QR เพื่อเข้าถึงแบบสอบถาม

4. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนหลังการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่ามีแบบสอบถามที่ส่งกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 220 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 62.67 ซึ่งสอดคล้องกับอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่ยอมรับได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณอยู่ที่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 โดยอัตราการตอบกลับที่มากกว่าร้อยละ 50 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี (Hoonakker, and Carayon, 2009) และคิดเป็น 13.75 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การกำหนดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างโดยรายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ แสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม

กิจกรรมการบิน	การเก็บแบบสอบถาม (จำนวน/ชุด)	แบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับ (จำนวน/ชุด)	อัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม (ร้อยละ)
การบริการขนส่งทางอากาศ เชิงพาณิชย์			
- สายการบิน	130	65	18.52
- การขนส่งสินค้าทางอากาศ	26	21	5.98
การบริการท่าอากาศยาน			
- ท่าอากาศยาน	39	32	9.12
- การให้บริการภาคพื้น	6	5	1.42
- ครีวการบิน	4	3	0.85
การให้บริการด้านการบินอื่น ๆ			
- ตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศ	146	94	26.78
รวม	351	220	62.67

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งปัจจุบัน และการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ประกอบด้วย ลักษณะ การจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ประเภทกลุ่มธุรกิจการบิน ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน และระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ความเป็นเลิศทางการบริการ ผลการดำเนินธุรกิจ การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ใช้การวิเคราะห์สถิติ เชิงพรรณนา แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดให้คะแนน

คำตอบของแบบสอบถามการวิจัยเป็นระดับความคิดเห็นตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) (Likert, 1967) มีรายละเอียดดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดค่าให้เท่ากับ 5 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดค่าให้เท่ากับ 4 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดค่าให้เท่ากับ 3 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดค่าให้เท่ากับ 2 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดค่าให้เท่ากับ 1 คะแนน

การประเมินค่าโดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยวิธีแบ่งตามอันตรภาค ขึ้นตามแนวคิดของ Best, and Kahn (2006) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00	หมายถึงมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20	หมายถึงมีความคิดเห็นในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึงมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60	หมายถึงมีความคิดเห็นในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึงมีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดและตัวแบบ การวิจัยประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าสัมบูรณ์ของความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง $+3$ และมีค่าความโด่งอยู่ในช่วง -10 ถึง $+10$ แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (ยูทธ ไกยวรรณ์, 2563)

3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเองสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2563)

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝงได้ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ (Second Order Confirm Factor Analysis) (ยูทธ ไกยวรรณ์, 2563) โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันดังนี้

4.1 การพัฒนาตัวแบบการวัดจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน โดยมีตัวแบบที่ใช้ทดสอบทั้งสิ้น 5 ตัวแบบ ได้แก่ 1) ตัวแบบการวัดความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน 2) ตัวแบบการวัด

ความเป็นเลิศทางการบริการ 3) ตัวแบบการวัดผลการดำเนินงานธุรกิจ 4) ตัวแบบการวัดการจัดการ ความซับซ้อนของธุรกิจ และ 5) ตัวแบบการวัดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ การวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) เพื่อทดสอบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การพัฒนาตัวแบบความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี สำหรับพนักงาน

5.2 การตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) พิจารณาค่า χ^2 ค่า χ^2/df ค่า CFI ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA

5.3 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ การจัดการ ความซับซ้อนของธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตลอดจนผลกระทบที่มีอิทธิพลระหว่าง ผลลัพธ์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ความเป็นเลิศทางการบริการ และผลการดำเนินงานธุรกิจ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้บรรยายค่าสถิติของตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ได้แก่

2.1 การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการคำนวณค่าดัชนี ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC (Index of Item Object Congruence) จากการประเมินคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน

2.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Content Validity) โดยการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน และพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน

2.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย (Reliability) โดยการคำนวณหา ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค

2.4 การหาค่าอำนาจจำแนก (Discriminant Power) โดยการคำนวณหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนจากการตอบข้อคำถามในแต่ละข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item-total Correlation) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างประกอบด้วย

3.1 การทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ โดยพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis)

3.2 การทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรควรมีค่าไม่เกิน 0.80 เพื่อแสดงว่าไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2563)

4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

4.1 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบ (Model Fit Index) ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardize Factor Loading) (Hair et al., 2010; Kline 2011; Whittaker, and Schmacker, 2022; ยุทธ ไทยวรรณ, 2563; อิศร์ภูริ รินโรสง, 2565) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบ

1) ค่าไคสแควร์ (Chi-square) หรือ χ^2 คือ ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริง กับเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของตัวแบบที่พัฒนาขึ้น ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือ p-value ต้องมีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square) หรือ χ^2/df คือ ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อสถิติไคสแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไคสแควร์มีข้อจำกัด โดยค่าไคสแควร์จะมีค่าสูงถ้าขนาดตัวอย่างมีจำนวนมาก อาจสรุปได้ว่าตัวแบบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หากค่าไคสแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) คือ ค่าเปรียบเทียบค่าไคสแควร์ของตัวแบบอิสระลบด้วยองศาอิสระของตัวแบบอิสระกับค่าไคสแควร์ของ ตัวแบบของผู้วิจัยลบด้วยองศาอิสระของตัวแบบของผู้วิจัย หากตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับตัวแบบอิสระ มีค่าดัชนีมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนระดับสูงกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4) ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normal Fit Index: NFI) คือ ค่าดัชนีเปรียบเทียบตัวแบบที่มีการประมาณเส้นทางระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงว่า มีความสอดคล้องมากกว่าตัวแบบที่ไม่มีการประมาณเส้นทางระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หากดัชนีมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนระดับสูงกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) คือค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไคสแควร์ของตัวแบบของผู้วิจัยและค่าไค-สแควร์ของตัวแบบอิสระ ทั้งนี้ตัวแบบอิสระคือตัวแปรอิสระต่อกัน หรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ หากดัชนีมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนระดับสูงกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) คือ ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปร และขนาดขององศาอิสระ ดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI หากดัชนีมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนระดับสูงกับข้อมูลเชิงประจักษ์

7) ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) คือ ค่าเฉลี่ยของความแตกต่างหรือ ความไม่กลมกลืนต่อองศาอิสระ หากดัชนีมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนระดับสูงกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.1.2 การทดสอบค่าดัชนีการวัด (Composite Reliability: CR) คือ ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ แสดงว่าองค์ประกอบมีข้อคำถามหรือตัวชี้วัดที่มีความสัมพันธ์ภายในที่ดีต่อกัน (Internal Consistency) ซึ่งควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้

4.1.3 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) คือ ค่าที่ทำการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้

4.1.4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้

4.2 การวิเคราะห์ตัวแบบการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบตามข้อ 4.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ในการเข้าถึงความรู้และความจริงจากปรากฏการณ์ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้นโดยการหาความหมายโดยมองผ่านสิ่งที่ปรากฏ มุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์จากความคิดของบุคคลที่เป็นเจ้าของหรืออยู่ในปรากฏการณ์ (Insider View) (ชาย โพธิ์สิตา, 2559) ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ทั้งนี้ การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักใช้การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ร่วมกับการเลือกตัวอย่างแบบหลากหลาย (Maximum Variation Sampling) (ชานานู ปานาวงษ์, 2564) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ (Criteria) ของการคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ที่มีประสบการณ์ สามารถให้ข้อมูลปริมาณมากเชิงลึกอย่าง ตรงประเด็นและมีคุณภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Information-rich Cases)

เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการฝ่าย/แผนก) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานธุรกิจการบิน คือ มีการยอมรับเทคโนโลยี การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี อีกทั้งประสบความสำเร็จในการจัดการองค์การโดยได้รับรางวัลสายการบินโลก (World Airline Awards) และท่าอากาศยานโลก (World Airport Awards) จากสถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax) ที่ดำเนินการประเมินผลจัดอันดับสายการบินและท่าอากาศยานทั่วโลก ตลอดจนกิจกรรมการบินขององค์การธุรกิจการบินที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางขนส่งทางอากาศ (Skytrax, 2023)

2. การเลือกตัวอย่างแบบหลากหลาย โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารระดับกลางให้ครอบคลุมกิจกรรมการบินที่เกี่ยวข้องกับการบริการขนส่งทางอากาศเชิงพาณิชย์ (Commercial Air Transport Services) การบริการท่าอากาศยาน (Airport Services) และการให้บริการด้านการบินอื่น ๆ (Other Air Transport Services) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายตามประเภทกิจกรรมการบิน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ที่มีแนวคำถาม (Interview Guide) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารระดับกลางขององค์การธุรกิจการบิน ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) โดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือการวิจัยและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อสร้างแนวคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างให้สอดคล้องกับตัวแบบและวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นจัดทำร่างข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถให้ข้อมูลในปริมาณมากเชิงลึกตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย อีกทั้งผู้วิจัยสามารถปรับแนวคำถามให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะทำการสัมภาษณ์แล้วจัดเตรียมแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ติความ และสรุปประเด็น เพื่อตอบคำถามการวิจัย

2. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ โดยนำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาแนวคำถามด้านความครอบคลุมเนื้อหา ความถูกต้องเหมาะสมของข้อคำถาม โครงสร้างและภาษาที่ใช้ จากนั้นปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่เข้าใจง่ายและสื่อความหมายได้ และได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรไปยังผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยได้จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ แนวคำถามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบบสังเกต รวมทั้งอุปกรณ์จัดบันทึกต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และปากกา จากนั้นติดต่อนัดหมายวันเวลาและสถานที่เข้าสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งนี้ผู้วิจัยต้องเตรียมตัวศึกษาคำถาม เรียบเรียงประเด็นการสัมภาษณ์และการสังเกต แล้วติดต่อนัดหมายวันเวลาและสถานที่ พร้อมชี้แจงรายละเอียดการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักล่วงหน้า
3. ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลักร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) ผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษา แล้วเริ่มสัมภาษณ์ตามแนวคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างโดยใช้เวลาสัมภาษณ์อย่างน้อย 60 นาที จดบันทึกข้อมูลตามประเด็นสำคัญพร้อมสังเกตบริบทและสภาพแวดล้อมขณะสัมภาษณ์ ดำเนินการสัมภาษณ์จนกว่าจะครบประเด็นคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัยจนข้อมูลที่ได้เกิดการซ้ำกันและไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น (Saturation of Data) แล้วจึงสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยต้องรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์และเพียงพอเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
4. การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดำเนินการโดยผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ไปยังผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ ผู้วิจัยตระหนักถึงการขอยกเว้นการขอความยินยอมของผู้ให้ข้อมูลหลักและการรักษาความลับข้อมูล จึงชี้แจงรายละเอียดการวิจัยก่อนเริ่มสัมภาษณ์และขออนุญาตบันทึกเฉพาะเสียงสัมภาษณ์ แจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลหลักทราบว่าการสัมภาษณ์นี้เป็นความลับซึ่งไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวส่วนชื่อบุคคลและชื่อองค์กรของผู้ให้ข้อมูลหลัก ตลอดจนใช้นามแฝงหรือนามสมมุติโดยไม่ระบุชื่อองค์กรในรายงานการวิจัยเพื่อรักษาความลับและเคารพความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปใช้ในการอภิปรายผลการวิจัยหรือการตีพิมพ์เผยแพร่ผลการวิจัยจะนำเสนอข้อมูลส่วนรวมในเชิงวิชาการเท่านั้น

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยจัดระเบียบข้อมูลโดยถอดข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจากไฟล์บันทึกเสียงเป็นบทสัมภาษณ์ แล้วอ่านวิเคราะห์บทสัมภาษณ์โดยอาศัยการตีความ (Interpret) นำข้อมูลที่ได้มาใส่รหัสข้อมูล (Coding) จัดแบ่งประเภทข้อมูลเป็นกลุ่ม (Category) แล้วประมวลผลเชื่อมโยงความเป็นสาเหตุและผลลัพธ์ สร้างข้อสรุปจากปรากฏการณ์ที่ค้นพบซึ่งได้

จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก จากนั้นตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) (ชาย โพธิสิตา, 2559; สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน, 2563) เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลโดยใช้มุมมองที่หลากหลายดังนี้

1.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่แตกต่างกันเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และตีความข้อมูล โดยงานวิจัยนี้อ้างถึงทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based View: RBV) และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เป็นการนำข้อมูลจากหลายแหล่งโดยใช้วิธีการเดียวกันด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกในแนวคำถามเดียวกันกับจากผู้ให้ข้อมูลหลักขององค์การธุรกิจการบิน 6 แห่ง รวมจำนวน 6 คน ที่ดำเนินงานด้านการบริการขนส่งทางอากาศเชิงพาณิชย์ การบริการท่าอากาศยาน และการให้บริการด้านการบินอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูลทั้งเชิงสถานที่และบุคคล

1.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methods Triangulation) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม ตลอดจนการสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลหลักระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลในเรื่องเดียวกัน

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นการบรรยายข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (ชาย โพธิสิตา, 2559; ชำนาญ ปาณาวงษ์, 2564) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

2.1 การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) คือการคัดสรรข้อมูลที่ตรงประเด็นกับเรื่องทำการสรุปย่อ ปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เหลือเพียงส่วนที่นำไปใช้วิเคราะห์

2.2 การแสดงข้อมูล (Data Display) คือ กระบวนการวิเคราะห์ การเลือกข้อมูล โดยนำเสนอในรูปแบบการเขียนเชิงพรรณนาจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในมุมมองของผู้บริหาร

2.3 การสร้างข้อสรุป ตีความและตรวจสอบความถูกต้อง (Conclusion, Interpretation and Verification) เป็นการสังเคราะห์ข้อความย่อยที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเป็นบทสรุป ตีความหมายของข้อค้นพบ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเพื่อยืนยันผลสรุปการวิจัยขั้นสุดท้าย

หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพมาอธิบายเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อสร้างข้อสรุปและเขียนรายงานการวิจัยต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์การวิจัยคือ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อความเป็นเลิศทางการบริการ 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความเป็นเลิศทางการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการความซับซ้อนทางธุรกิจที่มีต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน และ 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Methods Research) ออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ตามแนวทางของ Creswell (2015) โดยเริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบปัญหาการวิจัย ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายผลวิจัยให้ชัดเจนมากขึ้น (ชาย โพธิสिता, 2559) ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เรียงลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแผนการวิจัยดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจการบิน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนา
สมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบ

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบ

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี
สำหรับพนักงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทาง
เทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะ
ทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมาย
ของสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

\bar{x}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient of Correlation)
KMO	หมายถึง	ค่าดัชนีวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบ
Bartlett's	หมายถึง	ความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร
Test		
SE	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
SS	หมายถึง	ค่าผลรวมกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (Sum of Squares)
MS	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของค่าเบี่ยงเบนกำลังสอง (Mean Square)
MD	หมายถึง	ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean Difference)
Sig	หมายถึง	นัยสำคัญทางสถิติ (Significant)
AVE	หมายถึง	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)
CR	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability)

χ^2	หมายถึง	ค่าไคสแควร์ (Chi-square)
df	หมายถึง	ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)
χ^2/df	หมายถึง	ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square)
CFI	หมายถึง	ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	หมายถึง	ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	หมายถึง	ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	หมายถึง	ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
p-value	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็น (Probability Value)
λ	หมายถึง	ค่าน้ำหนักความสัมพันธ์ (Regression Weights)
DE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect)
IE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)
TE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของอักษรย่อที่ใช้แทนค่าตัวแปรที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

OCD	หมายถึง	ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน
RTA	หมายถึง	การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี
CPG	หมายถึง	การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์
MPWB	หมายถึง	การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก
OSM	หมายถึง	การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน
TLO	หมายถึง	การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี
SE	หมายถึง	ความเป็นเลิศทางการบริการ
ECX	หมายถึง	ประสิทธิผลการจัดการประสบการณ์ลูกค้า
ECE	หมายถึง	ประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้า
BPE	หมายถึง	ผลการดำเนินธุรกิจ
FP	หมายถึง	ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน

NFP	หมายถึง	ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน
BCM	หมายถึง	การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ
PEU	หมายถึง	การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม
TS	หมายถึง	การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี
BP	หมายถึง	การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ
ERM	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงขององค์กร
IDS	หมายถึง	การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม
AC	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว
RAE	หมายถึง	ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร
TL	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในนามของธุรกิจ ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งปัจจุบัน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=220)

ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	99	45.00
	หญิง	121	55.00
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	15	6.82
	30-40 ปี	82	37.28
	41-50 ปี	89	40.45
	มากกว่า 50 ปี	34	15.45
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	117	53.18
	สูงกว่าปริญญาตรี	103	46.82
ประสบการณ์ทำงาน	น้อยกว่า 10 ปี	15	6.82
	10-20 ปี	82	37.27
	21-30 ปี	85	38.64
	มากกว่า 30 ปี	38	17.27

ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้บริหารระดับสูง	40	18.18
	ผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าฝ่าย/แผนก)	136	61.82
	ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าทีม/หัวหน้าส่วนงาน)	41	18.64
	อื่น ๆ	3	1.36

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 และเพศชาย จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 ตามลำดับ

ด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 40.45 รองลงมาอายุ 30 - 40 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 37.28 อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 15.45 และน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.82 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 53.18 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 46.82 ตามลำดับ

ด้านประสบการณ์ทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 21-30 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 38.64 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 37.27 มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 17.27 และมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.82 ตามลำดับ

ด้านตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าฝ่าย/แผนก) จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 61.82 รองลงมาดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าทีม/หัวหน้าส่วนงาน) จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 18.64 ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 และดำรงตำแหน่งอื่น ๆ คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.36 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจการบิน

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจการบิน ประกอบด้วยลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ประเภทกลุ่มธุรกิจการบิน ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน และระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจการบิน (n=220)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน (ธุรกิจ)	ร้อยละ
ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ	บริษัทจำกัด	175	79.55
	บริษัท จำกัด (มหาชน)	22	10.00
	อื่น ๆ	23	10.45
ประเภทกลุ่มธุรกิจการบิน	สายการบิน	65	29.55
	ท่าอากาศยาน	32	14.55
	การให้บริการภาคพื้น	5	2.27
	ครีวการบิน	3	1.36
	การขนส่งสินค้าทางอากาศ	21	9.55
	ตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศ	94	42.72
ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ	น้อยกว่า 10 ล้านบาท	49	22.27
	10-20 ล้านบาท	54	24.55
	มากกว่า 20 ล้านบาท	117	53.18
จำนวนบุคลากรทั้งหมด	น้อยกว่า 100 คน	31	14.09
	100-500 คน	37	16.82
	500-1,000 คน	61	27.73
	มากกว่า 1,000 คน	91	41.36
ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ	น้อยกว่า 10 ปี	29	13.18
	10-20 ปี	38	17.27
	21-30 ปี	30	13.64
	มากกว่า 30 ปี	123	55.91

จากตารางที่ 7 พบว่า ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัด จำนวน 175 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 79.55 รองลงมาคือหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 23 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 10.45 และจดทะเบียนในรูปแบบของบริษัทจำกัด (มหาชน) จำนวน 22 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ

ด้านประเภทกลุ่มธุรกิจการบิน ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศ จำนวน 94 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 42.72 รองลงมาเป็นธุรกิจสายการบิน จำนวน 65 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 29.55 ท่าอากาศยาน จำนวน 32 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 14.55 การขนส่งสินค้าทางอากาศ จำนวน 21 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 9.55 การให้บริการภาคพื้น จำนวน 5 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 2.27 และครัวการบิน (Flight Catering) จำนวน 3 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 1.36 ตามลำดับ

ด้านทุนจดทะเบียนของธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 20 ล้านบาท จำนวน 117 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 53.18 รองลงมาเป็นธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียน 10-20 ล้านบาท จำนวน 54 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 24.55 และธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 10 ล้านบาท จำนวน 49 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 22.27 ตามลำดับ

ด้านจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 1,000 คน จำนวน 91 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 41.36 รองลงมาเป็นธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากร 500-1,000 คน จำนวน 61 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 27.73 ธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากร 100-500 คน จำนวน 37 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 16.82 และธุรกิจที่มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่า 100 คน จำนวน 31 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 14.09 ตามลำดับ

ด้านระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีระยะเวลาดำเนินการมากกว่า 30 ปี จำนวน 123 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 55.91 รองลงมาเป็นธุรกิจที่มีระยะเวลาดำเนินการ 10-20 ปี จำนวน 38 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 17.27 ธุรกิจที่มีระยะเวลาดำเนินการ 21-30 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 13.64 และธุรกิจที่มีระยะเวลาดำเนินการน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 29 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 13.18 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจ ประกอบด้วย การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี มีรายละเอียดรายด้านดังนี้

ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้านการเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี (n=220)

การเสริมสร้าง การยอมรับเทคโนโลยี	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจส่งเสริมให้พนักงานรับรู้ประโยชน์ของการใช้งานเทคโนโลยี	116 (52.73)	79 (35.91)	25 (11.36)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.41	0.69	มากที่สุด
2. ธุรกิจกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ถึงความง่ายต่อการใช้เทคโนโลยี	94 (42.73)	101 (45.91)	25 (11.36)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.31	0.67	มากที่สุด
3. ธุรกิจสามารถกำจัดความรู้สึกกลัวความผิดพลาดของพนักงานจากการใช้งานเทคโนโลยี	30 (13.64)	128 (58.18)	53 (24.09)	9 (4.09)	0 (0.00)	3.81	0.71	มาก
4. ธุรกิจสนับสนุนให้พนักงานเป็นผู้พร้อมเปลี่ยนแปลงที่ใช้ความรู้จากเทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	114 (51.83)	91 (41.36)	12 (5.45)	3 (1.36)	0 (0.00)	4.44	0.66	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.24	0.61	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้านการเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยีโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจสนับสนุนให้พนักงานเป็นผู้พร้อมเปลี่ยนแปลงที่ใช้ความรู้จากเทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ($\bar{x} = 4.44$) รองลงมาคือ ธุรกิจส่งเสริมให้พนักงานรับรู้ประโยชน์ของการใช้งานเทคโนโลยี ($\bar{x} = 4.41$) ธุรกิจกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ถึงความง่ายต่อการใช้เทคโนโลยี ($\bar{x} = 4.31$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ ธุรกิจสามารถกำจัดความรู้สึกกลัวความผิดพลาดของพนักงานจากการใช้งานเทคโนโลยี ($\bar{x} = 3.81$)

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้านการสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ (n=220)

การสร้างบุคลิกภาพ ความคิดสร้างสรรค์	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นริเริ่มต่อการออกแบบกระบวนการทำงาน	45 (20.46)	128 (58.18)	42 (19.09)	4 (1.82)	1 (0.45)	3.96	0.71	มาก
2. ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้า โดยใช้ความคิดเชื่อมโยงที่หลากหลาย ในการตัดสินใจเพื่อป้องกันความผิดพลาด	46 (20.91)	147 (66.82)	24 (10.91)	3 (1.36)	0 (0.00)	4.07	0.61	มาก
3. ธุรกิจผลักดันให้บุคลากร มีความคิดที่ยืดหยุ่นเพื่อสามารถเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมที่สุดหากประสบปัญหาระหว่างการดำเนินงาน	69 (31.36)	117 (53.18)	30 (13.64)	4 (1.82)	0 (0.00)	4.14	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย						4.06	0.59	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้านการสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจผลักดันให้บุคลากรมีความคิดที่ยืดหยุ่นเพื่อสามารถเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมที่สุดหากประสบปัญหาระหว่างการดำเนินงาน ($\bar{x} = 4.14$) รองลงมาคือ ธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้า โดยใช้ความคิดเชื่อมโยงที่หลากหลายในการตัดสินใจเพื่อป้องกันความผิดพลาด ($\bar{x} = 4.07$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นริเริ่มต่อการออกแบบกระบวนการทำงาน ($\bar{x} = 3.96$)

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้านการจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (n=220)

การจูงใจเพื่อพฤติกรรม การทำงานเชิงรุก	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจสามารถกระตุ้นให้บุคลากรรับผิดชอบงานที่ท้าทาย	145 (65.92)	47 (21.36)	23 (10.45)	4 (1.82)	1 (0.45)	4.50	0.79	มากที่สุด
2. ธุรกิจกระตุ้นให้บุคคลคิดวิเคราะห์ สามารถมองเห็นปัญหาและป้องกันได้ล่วงหน้า	67 (30.46)	124 (56.36)	23 (10.46)	5 (2.27)	1 (0.45)	4.14	0.72	มาก
3. ธุรกิจผลักดันให้บุคลากรทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้	86 (39.09)	108 (49.09)	20 (9.09)	6 (2.73)	0 (0.00)	4.25	0.73	มากที่สุด
4. ธุรกิจส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้างาน	33 (15.00)	150 (68.18)	32 (14.55)	3 (1.36)	2 (0.91)	3.95	0.66	มาก
รวมเฉลี่ย						4.21	0.70	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้านการจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจสามารถกระตุ้นให้บุคลากรรับผิดชอบงานที่ท้าทาย ($\bar{x} = 4.50$) รองลงมาคือ ธุรกิจผลักดันให้บุคลากรทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้โดยสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ ($\bar{x} = 4.25$) ธุรกิจกระตุ้นให้บุคคลคิดวิเคราะห์ สามารถมองเห็นปัญหาและป้องกันได้ล่วงหน้า ($\bar{x} = 4.14$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ธุรกิจส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้างาน ($\bar{x} = 3.95$)

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้านการจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน (n=220)

การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจเน้นย้ำให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายความปลอดภัยโดยระวังการกระทำที่เกิดจากความบกพร่องของการใช้เทคโนโลยีระหว่างปฏิบัติงาน	137 (62.27)	68 (30.91)	10 (4.55)	3 (1.36)	2 (0.91)	4.52	0.73	มากที่สุด
2. ธุรกิจกำหนดให้พนักงานรายงานความผิดปกติเมื่อเกิดความไม่ปลอดภัยหรือความบกพร่องขณะใช้งานเทคโนโลยี	139 (63.18)	66 (30.00)	13 (5.91)	0 (0.00)	2 (0.91)	4.55	0.69	มากที่สุด
3. ธุรกิจตรวจสอบการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามขั้นตอนปฏิบัติงานในการใช้งานเทคโนโลยีด้วยความปลอดภัย	126 (57.28)	73 (33.18)	18 (8.18)	1 (0.45)	2 (0.91)	4.45	0.74	มากที่สุด
4. ธุรกิจดำเนินงานส่งเสริมความปลอดภัยด้วยการสื่อสารให้พนักงานตระหนักถึงความปลอดภัยในการใช้งานเทคโนโลยี	110 (50.00)	93 (42.28)	14 (6.36)	1 (0.45)	2 (0.91)	4.40	0.71	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.48	0.67	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้านการจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจกำหนดให้

พนักงานรายงานความผิดปกติเมื่อเกิดความไม่ปลอดภัยหรือความบกพร่องขณะใช้งานเทคโนโลยี ($\bar{x} = 4.55$) รองลงมาคือ ธุรกิจเน้นย้ำให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายความปลอดภัย โดยระงับการกระทำที่เกิดจากความบกพร่องของการใช้เทคโนโลยีระหว่างปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.52$) ธุรกิจตรวจสอบการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามขั้นตอนปฏิบัติงานในการใช้งานเทคโนโลยี ด้วยความปลอดภัย ($\bar{x} = 4.45$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ธุรกิจดำเนินงานส่งเสริมความปลอดภัยด้วยการสื่อสารให้พนักงานตระหนักถึงความปลอดภัยในการใช้งานเทคโนโลยี ($\bar{x} = 4.40$)

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานด้านการมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี (n=220)

การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจฝึกอบรมพนักงานทุกระดับให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	70 (31.82)	108 (49.09)	33 (15.00)	6 (2.73)	3 (1.36)	4.07	0.84	มาก
2. ธุรกิจสนับสนุนให้พนักงานนำประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องร่วมกับ การประยุกต์ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน	58 (26.36)	121 (55.00)	39 (17.73)	0 (0.00)	2 (0.91)	4.06	0.72	มาก
3. ธุรกิจกระตุ้นให้พนักงาน มีความใฝ่รู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานตามบทบาทหน้าที่ โดยใช้เทคโนโลยีในการทำงานแบบร่วมประสาน	87 (39.55)	99 (45.00)	31 (14.09)	3 (1.36)	0 (0.00)	4.23	0.74	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.12	0.72	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ด้านการมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจกระตุ้นให้พนักงาน มีความใฝ่รู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานตามบทบาทหน้าที่ โดยใช้เทคโนโลยีในการทำงาน แปรรวมประสาน ($\bar{x} = 4.23$) รองลงมาคือ ธุรกิจฝึกอบรมพนักงานทุกระดับให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.07$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ธุรกิจสนับสนุนให้พนักงาน นำประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องร่วมกับการประยุกต์ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.06$)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ประกอบด้วย ความเป็นเลิศทางการบริการ และผลการดำเนินธุรกิจ มีรายละเอียดรายด้านดังนี้

4.1 ความเป็นเลิศทางการบริการ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้า และประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้า

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางการบริการ ด้านประสิทธิผลการจัดการประสบการณ์ลูกค้า (n=220)

ประสิทธิผลการจัดการประสบการณ์ลูกค้า	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจสามารถให้บริการลูกค้าเป็นรายบุคคล	138 (62.73)	50 (22.73)	22 (10.00)	5 (2.27)	5 (2.27)	4.41	0.93	มากที่สุด
2. ธุรกิจมีการวางแผนวิเคราะห์ห้ออกแบบบริการเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า	48 (21.82)	124 (56.36)	44 (20.00)	4 (1.82)	0 (0.00)	3.98	0.70	มาก
3. ธุรกิจสามารถจัดเตรียมอุปกรณ์บริการที่เหมาะสมและจัดสรรบริการพิเศษเมื่อลูกค้าร้องขอ	71 (32.27)	120 (54.55)	27 (12.27)	0 (0.00)	2 (0.91)	4.17	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย						4.19	0.65	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางการบริการด้าน ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้าโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.19$) เมื่อพิจารณา เป็นราย ข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจสามารถให้บริการลูกค้าเป็นรายบุคคล ($\bar{x} = 4.41$) รองลงมา คือ ธุรกิจสามารถจัดเตรียมอุปกรณ์บริการที่เหมาะสมและจัดสรรบริการพิเศษเมื่อลูกค้าร้องขอ ($\bar{x} = 4.17$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ธุรกิจมีการวางแผนวิเคราะห์ออกแบบบริการเพื่อ ตอบสนองความต้องการลูกค้า ($\bar{x} = 3.98$)

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความ เป็นเลิศทางการบริการ ด้านประสิทธิภาพการสร้างความผูกพันกับลูกค้า (n=220)

ประสิทธิผลการสร้าง ความผูกพันกับลูกค้า	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจมีการให้บริการด้วยระบบสมาชิกหรือลูกค้าสัมพันธ์	120 (54.55)	56 (25.45)	28 (12.73)	5 (2.27)	11 (5.00)	4.22	1.08	มากที่สุด
2. ธุรกิจน้อมรับคำแนะนำและคำติชม โดยนำข้อมูลมาปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง	97 (44.09)	102 (46.37)	18 (8.18)	3 (1.36)	0 (0.00)	4.33	0.69	มากที่สุด
3. ธุรกิจมีช่องทางในการติดต่อที่หลากหลายเพื่อให้ลูกค้าติดต่อกับบริษัทได้โดยสะดวก	94 (42.73)	101 (45.92)	23 (10.45)	1 (0.45)	1 (0.45)	4.30	0.71	มากที่สุด
4. ธุรกิจมีมาตรฐานระบบการทำงานที่รวดเร็วและถูกต้องส่งผลให้ลูกค้าประทับใจ	118 (53.64)	79 (35.91)	20 (9.09)	3 (1.36)	0 (0.00)	4.42	0.71	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.32	0.64	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางการบริการเรื่อง ประสิทธิภาพการสร้างความผูกพันกับลูกค้าโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.32$) เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจมีมาตรฐานระบบการทำงานที่รวดเร็วและถูกต้องส่งผลให้

ลูกค้าประทับใจ ($\bar{x} = 4.42$) รองลงมาคือ ธุรกิจน้อมรับคำแนะนำและคำติชม โดยนำข้อมูลมาปรับปรุง การบริการอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.33$) ธุรกิจมีช่องทางในการติดต่อที่หลากหลายเพื่อให้ลูกค้าติดต่อกับ บริษัท ได้โดยสะดวก ($\bar{x} = 4.30$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ธุรกิจมีการให้บริการด้วยระบบ สมาชิกหรือลูกค้าสัมพันธ์ ($\bar{x} = 4.22$)

4.2 ผลการดำเนินงานธุรกิจ ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน (n=220)

ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจสามารถสร้างผลกำไรได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	78 (35.45)	103 (46.82)	31 (14.10)	1 (0.45)	7 (3.18)	4.11	0.89	มาก
2. ธุรกิจมียอดขายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	85 (38.63)	108 (49.09)	19 (8.64)	4 (1.82)	4 (1.82)	4.21	0.82	มากที่สุด
3. ธุรกิจมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น	57 (25.91)	126 (57.27)	32 (14.55)	1 (0.45)	4 (1.82)	4.05	0.77	มาก
รวมเฉลี่ย						4.12	0.81	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านตัวเงินโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจมียอดขายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ($\bar{x} = 4.21$) รองลงมาคือ ธุรกิจสามารถสร้างผลกำไรได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{x} = 4.11$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ธุรกิจมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น ($\bar{x} = 4.05$)

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ผลการดำเนินงานธุรกิจ ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน (n=220)

ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัว เงิน	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ธุรกิจสามารถรักษาลูกค้า ประจำให้ใช้บริการอย่าง ต่อเนื่อง	117 (53.18)	82 (37.5)	20 (9.1)	1 (0.45)	0 (0.00)	4.43	0.68	มาก ที่สุด
2. ธุรกิจมีภาพลักษณ์ที่ดีด้าน การบริการโดยเป็นที่ยอมรับ ของลูกค้า	100 (45.45)	106 (48.18)	12 (5.46)	2 (0.91)	0 (0.00)	4.38	0.63	มาก ที่สุด
3. ธุรกิจได้รับความเชื่อถือจาก ลูกค้าด้านความชำนาญใน การให้บริการ	114 (51.82)	90 (40.91)	14 (6.36)	2 (0.91)	0 (0.00)	4.44	0.66	มาก
รวมเฉลี่ย						4.42	0.61	มาก ที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าด้านความชำนาญในการให้บริการ ($\bar{x} = 4.44$) รองลงมาคือ ธุรกิจสามารถรักษาลูกค้าประจำให้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.43$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ธุรกิจมีภาพลักษณ์ที่ดีด้านการบริการโดยเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ($\bar{x} = 4.38$)

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ประกอบด้วยการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีรายละเอียดรายด้านดังนี้

5.1 การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ ประกอบด้วยการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ

การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ ด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (n=220)

การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจรับรู้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ	101 (45.91)	100 (45.45)	19 (8.64)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.37	0.64	มากที่สุด
2. ธุรกิจวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงโดยใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัท	75 (34.09)	117 (53.18)	24 (10.91)	4 (1.82)	0.0 (0.00)	4.20	0.70	มาก
3. ธุรกิจวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงเมื่อพบข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจ โดยปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์	80 (36.36)	112 (50.92)	23 (10.45)	3 (1.36)	2 (0.91)	4.20	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย						4.26	0.68	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ ด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.26$) เมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจรับรู้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ($\bar{x} = 4.37$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ธุรกิจวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงโดยใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัท ($\bar{x} = 4.20$) และธุรกิจวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงเมื่อพบข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจโดยปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ($\bar{x} = 4.20$)

ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ ด้านการสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี (n=220)

การสร้างความเข้าใจ ทางเทคโนโลยี	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า	86 (39.09)	110 (50.00)	19 (8.64)	5 (2.27)	0 (0.00)	4.26	0.71	มากที่สุด
2. ธุรกิจติดตามข้อมูลความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้ใช้บริการ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อการดำเนินงานและขับเคลื่อนองค์กร	73 (33.18)	109 (49.55)	31 (14.09)	7 (3.18)	0.0 (0.00)	4.13	0.77	มาก
3. ธุรกิจวางแผนลงทุนเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในอนาคต	40 (18.18)	130 (59.09)	42 (19.09)	6 (2.73)	2 (0.91)	3.91	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย						4.10	0.74	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ ด้านการสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยีโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการลูกค้า ($\bar{x} = 4.26$) รองลงมาคือ ธุรกิจติดตามข้อมูลความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้ใช้บริการโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการทำงานและขับเคลื่อนองค์กร ($\bar{x} = 4.13$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ธุรกิจวางแผนลงทุนเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องในอนาคต ($\bar{x} = 3.91$)

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ ด้านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (n=220)

การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายธุรกิจที่สร้างความสามารถในการแข่งขัน	81 (36.82)	112 (50.91)	20 (9.09)	6 (2.73)	1 (0.45)	4.21	0.75	มากที่สุด
2. ธุรกิจมีความร่วมมือระหว่างเครือข่ายโดยแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี เพื่อลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	52 (23.64)	132 (60.00)	27 (12.27)	9 (4.09)	0.0 (0.00)	4.03	0.72	มาก
3. ธุรกิจมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับคู่ค้าในระยะยาว	109 (49.54)	94 (42.73)	15 (6.82)	2 (0.91)	0 (0.00)	4.41	0.66	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.22	0.69	มากที่สุด

จากตารางที่ 19 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ ด้านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับคู่ค้าในระยะยาว ($\bar{x} = 4.41$) รองลงมาคือ ธุรกิจตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายธุรกิจที่สร้าง

ความสามารถในการแข่งขัน ($\bar{x} = 4.21$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ธุรกิจมีความร่วมมือระหว่างเครือข่ายโดยแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยีเพื่อลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ($\bar{x} = 4.03$)

5.2 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยการบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ด้านการบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (n=220)

การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรมและแนวทางการดำเนินงาน ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพื่อป้องกันความเสี่ยง	140 (63.64)	56 (25.45)	17 (7.73)	6 (2.73)	1 (0.45)	4.49	0.79	มากที่สุด
2. ธุรกิจสื่อสารแผนกลยุทธ์วิธีดำเนินงาน มาตรการความเสี่ยงในกิจการโดยสร้างการรับรู้แก่พนักงานและ ผู้มีส่วนได้เสีย	81 (36.82)	103 (46.82)	31 (14.09)	5 (2.27)	0.0 (0.00)	4.18	0.76	มาก
3. ธุรกิจประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านนวัตกรรมตามแผนกลยุทธ์ และผลกระทบที่ทำให้เกิดความเสี่ยต่อกิจการ	79 (35.91)	104 (47.27)	33 (15.00)	4 (1.82)	0 (0.00)	4.17	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย						4.28	0.75	มากที่สุด

จากตารางที่ 20 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ด้านการบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรมและแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพื่อป้องกันความเสี่ยง ($\bar{x} = 4.49$) รองลงมาคือ

ธุรกิจสื่อสารแผนกลยุทธ์วิธีดำเนินงานมาตรการความเสี่ยงในกิจการโดยสร้างการรับรู้แก่พนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย ($\bar{x} = 4.18$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ธุรกิจประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านนวัตกรรมตามแผนกลยุทธ์ และผลกระทบที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อกิจการ ($\bar{x} = 4.17$)

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (n=220)

วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจวิเคราะห์และยอมรับความเสี่ยงโดยวางแผนรองรับเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง	88 (40.00)	96 (43.64)	33 (15.00)	3 (1.36)	0 (0.00)	4.22	0.75	มากที่สุด
2. ธุรกิจศึกษาข้อมูลแนวโน้มธุรกิจ พร้อมปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงานให้ตรง กับความต้องการของลูกค้า	77 (35.00)	114 (51.82)	23 (10.46)	5 (2.27)	1 (0.45)	4.19	0.74	มาก
3. ธุรกิจเน้นความยืดหยุ่น ในการทำงานโดยมอบหมายอำนาจในการวางแผนและการตัดสินใจแก่พนักงาน	49 (22.27)	127 (57.73)	32 (14.54)	8 (3.64)	4 (1.82)	3.95	0.82	มาก
รวมเฉลี่ย						4.12	0.75	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจวิเคราะห์และยอมรับความเสี่ยงโดยวางแผนรองรับเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 4.22$) รองลงมาคือ ธุรกิจศึกษาข้อมูลแนวโน้มธุรกิจ พร้อมปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงานให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ($\bar{x} = 4.19$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ธุรกิจเน้นความยืดหยุ่นในการทำงานโดยมอบหมายอำนาจในการวางแผนและการตัดสินใจแก่พนักงาน ($\bar{x} = 3.95$)

ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ด้านประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร (n=220)

ประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากร	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ธุรกิจจัดสรรงบประมาณ ที่เพียงพอให้กับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรอย่างเหมาะสม	57 (25.91)	121 (55.00)	29 (13.18)	7 (3.18)	6 (2.73)	3.98	0.88	มาก
2. ธุรกิจกำหนดส่วนงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรทางกายภาพต่าง ๆ เช่น อาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์	116 (52.73)	69 (31.36)	29 (13.19)	3 (1.36)	3 (1.36)	4.33	0.86	มากที่สุด
3. ธุรกิจนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการทำงานของ แต่ละฝ่าย	71 (32.28)	117 (53.18)	25 (11.36)	6 (2.73)	1 (0.45)	4.14	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย						4.15	0.76	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ด้านประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจกำหนดส่วนงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรทางกายภาพต่าง ๆ เช่น อาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ ($\bar{x} = 4.33$) รองลงมาคือ ธุรกิจ นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการทำงานของแต่ละฝ่าย ($\bar{x} = 4.14$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ธุรกิจจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอให้กับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรอย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 3.98$)

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (n=220)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความถี่และร้อยละ					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง และติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	59 (26.82)	116 (52.73)	42 (19.09)	2 (0.91)	1 (0.45)	4.05	0.73	มาก
2. ผู้บริหารสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแนวทางจัดการความเสี่ยง	98 (44.55)	101 (45.91)	20 (9.09)	0 (0.00)	1 (0.45)	4.34	0.68	มากที่สุด
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเองต่อการมีส่วนร่วมในการค้นหา ความเสี่ยง และรายงาน ความเสี่ยงของหน่วยงาน ที่เกิดขึ้น	66 (30.00)	140 (63.64)	13 (5.91)	1 (0.45)	0 (0.00)	4.23	0.57	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.21	0.62	มากที่สุด

จากตารางที่ 23 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแนวทางจัดการความเสี่ยง ($\bar{x} = 4.34$) รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเองต่อการมีส่วนร่วมในการค้นหาความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงของหน่วยงานที่เกิดขึ้น ($\bar{x} = 4.23$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ผู้บริหารสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง และติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.05$)

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบ

การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบลักษณะข้อมูลตัวแปรสังเกตซึ่งต้องมีการแจกแจงแบบปกติ เนื่องจากส่งผลต่อวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ ด้วยการศึกษาค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกต รายละเอียดดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต (n=220)

ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี (RTA)	-0.460	-0.643
การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ (CPG)	-0.554	1.012
การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (MPWB)	-0.405	1.132
การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน (OSM)	-0.518	0.131
การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี (TLO)	-0.284	1.001
ประสิทธิผลการจัดการประสบการณ์ลูกค้า (ECX)	-0.489	0.555
ประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้า (ECE)	-0.982	0.347
ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน (FP)	-1.248	2.753
ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน (NFP)	-0.614	-0.551
การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (PEU)	-0.684	0.785
การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี (TS)	-0.555	0.166
การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (BP)	-0.622	0.757
การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (IDS)	-0.708	-0.037
วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (AC)	-0.705	0.527
ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (RAE)	-0.672	0.307
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	-0.591	2.439

จากตารางที่ 24 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกตทั้ง 16 ตัวแปร พบว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.248 ถึง -0.284 ซึ่งมีค่าสัมบูรณ์อยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.643 ถึง 2.753 ซึ่งมีค่าสัมบูรณ์อยู่ในช่วง -10 ถึง +10 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ยอมรับ แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (ยูทธ ไกยวรรณ, 2563) ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัยที่ได้พัฒนาขึ้นได้



ตารางที่ 25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต

	RTA	CPG	MPWB	OSM	TLO	OCD	ECX	ECE	SE	FP	NFP	OP	PEU	TS	BP	BCM	IDS	AC	RAE	TL	ERM
Mean	4.24	4.06	4.21	4.48	4.12	4.50	4.19	4.32	4.28	4.12	4.42	4.43	4.26	4.10	4.22	4.13	4.28	4.12	4.15	4.21	4.19
S.D.	0.61	0.59	0.70	0.67	0.72	0.79	0.65	0.64	0.69	0.81	0.61	0.66	0.68	0.74	0.69	0.66	0.75	0.75	0.76	0.62	0.68
RTA	.377**																				
CPG																					
MPWB	.366**	.522**																			
OSM	.462**	.496**	.600**																		
TLO	.402**	.770**	.783**	.757**																	
OCD	.472**	.340**	.474**	.515**	.492**																
ECX	.335**	.258**	.313**	.233**	.293**	.290**															
ECE	.401**	.207**	.352**	.328**	.293**	.466**	.505**														
SE	.394**	.299**	.355**	.311**	.318**	.446**	.755**	.764**													
FP	.357**	.223**	.149*	.153*	.170*	.233**	.365**	.743**	.471**												
NFP	.304**	.143*	.146*	.160*	.155*	.239**	.414**	.454**	.498**	.327**											
OP	.270**	.154*	.151*	.225**	.158*	.287**	.446**	.490**	.546**	.719**	.699**										
PEU	.496**	.312**	.448**	.416**	.378**	.537**	.415**	.490**	.506**	.406**	.420**	.442**									
TS	.456**	.334**	.411**	.357**	.355**	.428**	.420**	.548**	.514**	.535**	.376**	.466**	.551**								
BP	.430**	.364**	.467**	.407**	.363**	.402**	.453**	.520**	.512**	.533**	.358**	.440**	.536**	.638**							
BCM	.456**	.438**	.583**	.460**	.489**	.491**	.491**	.500**	.557**	.442**	.337**	.425**	.736**	.746**	.779**						
IDS	.475**	.222**	.321**	.259**	.244**	.456**	.321**	.512**	.483**	.483**	.414**	.442**	.550**	.624**	.594**	.593**					
AC	.434**	.152*	.413**	.339**	.223**	.445**	.381**	.532**	.487**	.487**	.373**	.434**	.598**	.582**	.554**	.583**	.689**				
RAE	.461**	.170*	.317**	.365**	.259**	.461**	.296**	.486**	.531**	.531**	.448**	.532**	.583**	.631**	.605**	.582**	.642**	.675**			
TL	.409**	.336**	.383**	.520**	.401**	.369**	.223**	.334**	.426**	.426**	.323**	.377**	.509**	.498**	.504**	.580**	.423**	.465**	.542**		
ERM	.500**	.277**	.429**	.490**	.392**	.472**	.376**	.515**	.486**	.486**	.421**	.461**	.606**	.598**	.661**	.649**	.780**	.726**	.788**	.609**	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 25 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตทั้งหมดมีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.143-0.783 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่เกิน 0.80 แสดงว่าไม่ก่อให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์กันเองของตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2563) รวมทั้งทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่า Bartlett's Test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่าค่า KMO ที่ได้คือ 0.849 ซึ่งมีความมากกว่า 0.80 เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าไคสแควร์เท่ากับ 3729.130 ที่องศาอิสระเท่ากับ 210 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ดังนั้น ตัวแปรสังเกตเหล่านี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุ จึงมีความเหมาะสมสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น (Hair et al., 2010)

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือ การยืนยันตัวแปรสังเกตที่สามารถวัดตัวแปรแฝง ในแต่ละกลุ่ม ตลอดจนการทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรสังเกตในการเป็นตัวแทนของแต่ละองค์ประกอบหลัก

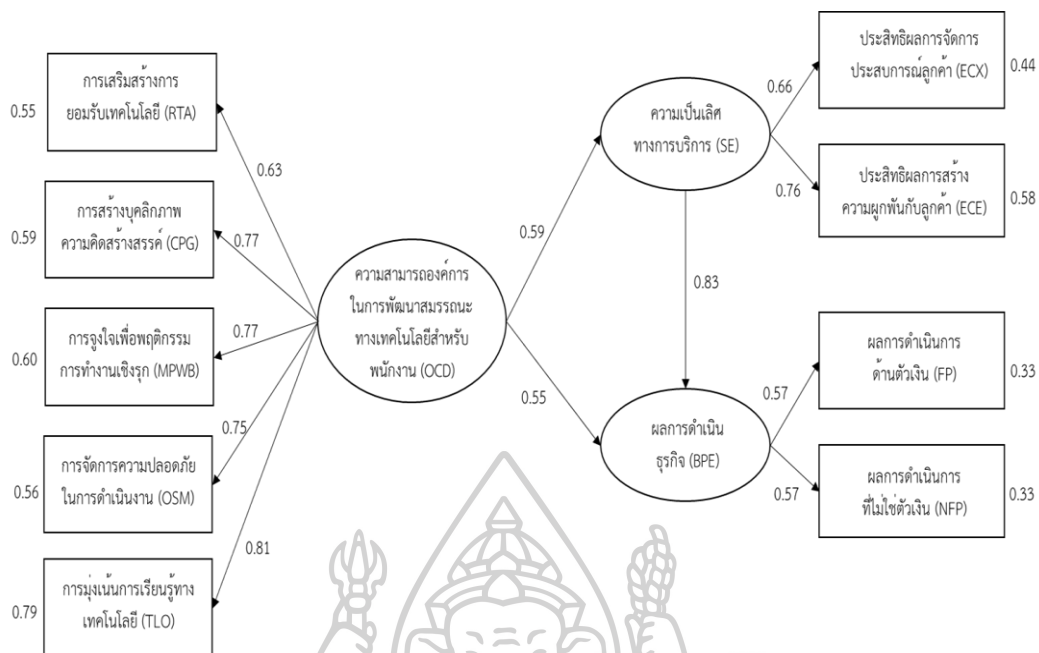
7.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายใน

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (OCD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี (RTA) การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ (CPG) การมุ่งเน้นเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (MPWB) การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน (OSM) และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี (TLO) 2) ความเป็นเลิศทางการบริการ (SE) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้า (ECX) และประสิทธิภาพการสร้างความผูกพันกับลูกค้า (ECE) 3) ผลการดำเนินธุรกิจ (BPE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน (FP) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน (NFP) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบ (Model Fit Index) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted) และค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 26 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักของ
ตัวแปรแฝงภายใน

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05	105.837	-
df	-	54	-
p-value	p > 0.05	0.21	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.96	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.91	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.90	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.90	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 26 พบว่าดัชนีความสอดคล้องตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี สำหรับพนักงาน ความเป็นเลิศทางการบริการ และผลการดำเนินธุรกิจ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 105.837 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.21 (p-value เท่ากับ 0.21) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.96 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.91 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.90 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.90 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.01 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายใน แสดงรายละเอียดดังภาพที่ 9



Chi-square = 105.837, df = 54, p-value = 0.21, Chi-square/df = 1.96 ,

CFI = 0.91, GFI = 0.90, AGFI = 0.90, RMSEA = 0.01

ภาพที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายใน

ตารางที่ 27 สรุปลักษณะองค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายใน

องค์ประกอบหลักของ ตัวแปรแฝงภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	AVE	CR
OCD			0.53	0.76
RTA	0.63	4		
CPG	0.77	3		
MPWB	0.77	3		
OSM	0.75	2		
TLO	0.81	1		
SE			0.85	0.82
ECX	0.66	2		
ECE	0.76	1		
OP			0.71	0.88
FP	0.57	1		
NFP	0.57	1		

จากภาพที่ 9 และตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักของ ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วยความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี สำหรับพนักงาน (OCD) ความเป็นเลิศทางการบริการ (SE) และผลการดำเนินงาน (BPE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวอยู่ระหว่าง 0.57 – 0.81 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010; Kline, 2011) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.53 – 0.85 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Whittaker, and Schmacker, 2022) เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) ของแต่ละองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.76-0.88 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (ยุทธ ไกยวรรณ, 2563; อิศรัภรณ์ รินไธสง, 2565) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดขององค์ประกอบหลักมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักด้านความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (OCD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี (RTA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.63 การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ (CPG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.77 การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (MPWB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.77 การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน (OSM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.75 และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี (TLO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.81 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี (TLO) รองลงมาคือ การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ (CPG) และการจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (MPWB) (มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากัน) และการเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี (RTA) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักด้านความเป็นเลิศทางการบริการ (SE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้า (ECX) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.66 และประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้า (ECE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.76 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความเป็นเลิศทางการบริการ พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ประสิทธิภาพการสร้าง ความผูกพันกับลูกค้า (ECE) รองลงมาคือ ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้า (ECX)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน (BPE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน (FP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.57 และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน (NFP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.57 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน พบว่าองค์ประกอบย่อยทั้งผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน (FP) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน (NFP) มีความสำคัญเท่ากัน

7.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายนอก

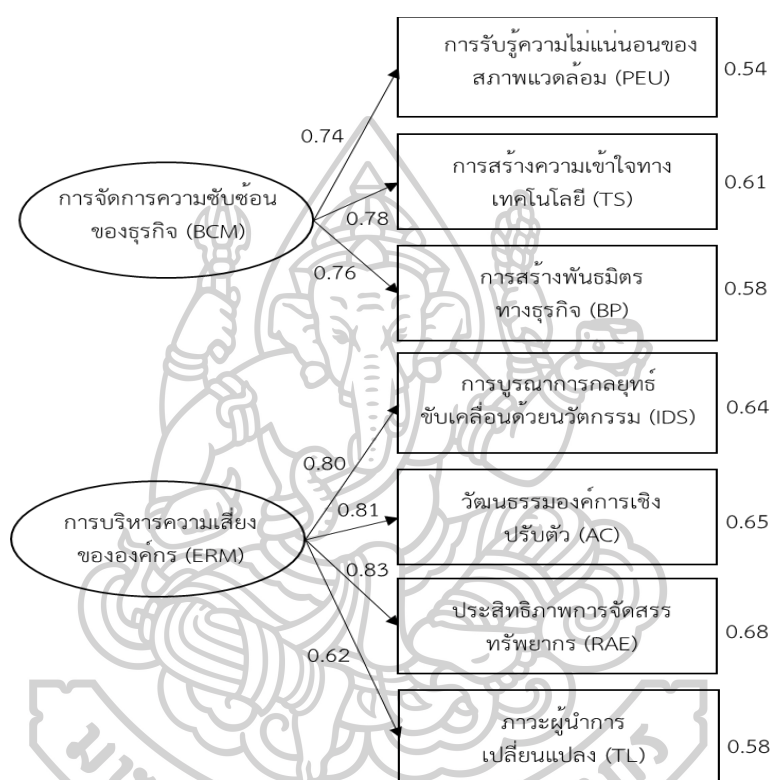
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1) การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ (BCM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (PEU) การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี (TS) และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (BP) 2) การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ERM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (IDS) วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (AC) ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (RAE) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบ (Model Fit Index) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted) และค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 28 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายนอก

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05	154.498	-
df	-	78	-
p-value	$p > 0.05$	0.27	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.98	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.92	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.93	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.94	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 28 พบว่าดัชนีความสอดคล้องตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 154.498 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.27 (p-value เท่ากับ 0.27) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.98 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.92 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.93 ค่า

ดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.94 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายนอก แสดงรายละเอียดดังภาพที่ 10



Chi-square = 154.498, df = 78, p-value = 0.27, Chi-square/df = 1.98,
CFI = 0.92, GFI = 0.93, AGFI = 0.94, RMSEA = 0.02

ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายนอก

ตารางที่ 29 สรุปองค์ประกอบหลักของตัวแปรแฝงภายนอก

องค์ประกอบหลักของ ตัวแปรแฝงภายนอก	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	AVE	CR
BCM			0.77	0.76
PEU	0.74	3		
TS	0.78	1		
BP	0.76	2		
ERM			0.80	0.83
IDS	0.80	3		
AC	0.81	2		
RAE	0.83	1		
TL	0.62	4		

จากภาพที่ 9 และตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักของ ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ (BCM) และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ERM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวอยู่ระหว่าง 0.62 – 0.83 ซึ่งเป็น ค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010; Kline, 2011) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.77 – 0.80 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 (Whittaker, and Schmacker, 2022) เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.76-0.83 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 (ยุทธ ไกยวรรณ, 2563; อิศริฐัฐ รินไธสง, 2565) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของ องค์ประกอบหลักมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการความซับซ้อนของ ธุรกิจ (BCM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (PEU) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.74 การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี (TS) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.78 และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (BP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.76 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี (TS) รองลงมา คือ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (BP) และการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (PEU) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ERM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (IDS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.80 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (AC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.81 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (RAE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.62 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (RAE) รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (AC) การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (IDS) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ตามลำดับ

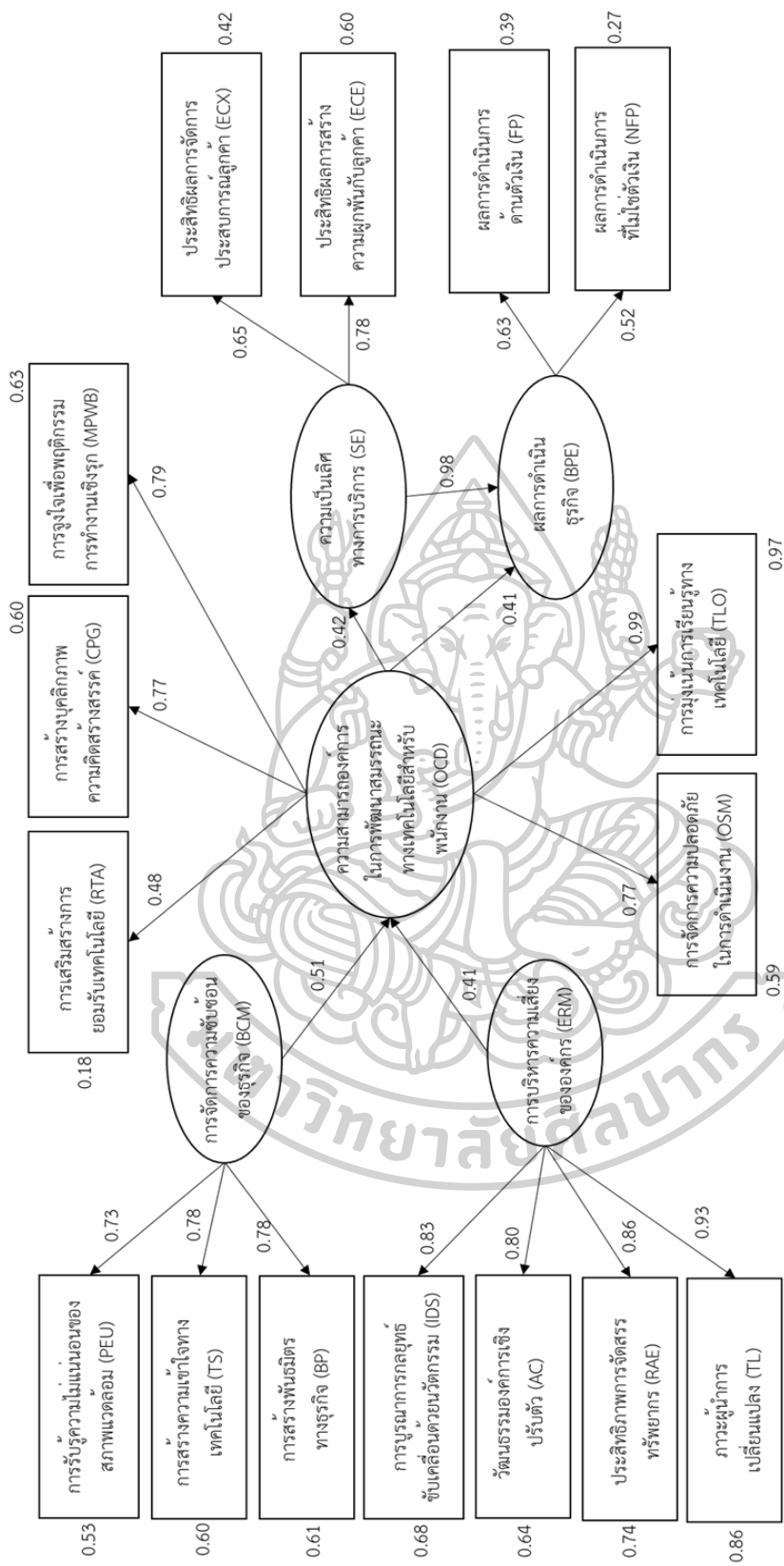
ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัย หรือตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องของตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ผู้วิจัยดำเนินการปรับตัวแบบ (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำการปรับพารามิเตอร์ในตัวแบบด้วยค่าดัชนีปรับ ตัวแบบ (Model Modification Indices) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ทำให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันจนมีค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถ
องค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (หลังการปรับตัวแบบ)

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05	350.123	-
df	-	194	-
p-value	p > 0.05	0.23	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.80	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 30 พบว่าดัชนีความสอดคล้องตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ
ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน มีค่าสถิติที่
ใช้ในการตรวจสอบดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 350.123 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.23 (p-
value เท่ากับ 0.23) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.80 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเชิง
สัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีระดับความ
กลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน
กำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.01 ซึ่งมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด แสดงว่า
หลังการปรับตัวแบบให้มีความเหมาะสม พบว่าตัวแบบทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง
ประจักษ์ โดยมีรายละเอียด ผลการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ
ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน รายละเอียดดังภาพที่



Chi-square = 350.123, df = 194, p-value = 0.23, Chi-square/df = 1.80,

CFI = 0.98, GFI = 0.98, AGFI = 0.97, RMSEA = 0.01

ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์แบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี สำหรับพนักงาน (หลังการปรับตัวแบบ)

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

การทดสอบอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อทดสอบและอธิบายสมมติฐานของการวิจัยประกอบด้วยอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียด ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผลลัพธ์ (Consequences)								
	ความสามารถองค์การ ในการพัฒนาสมรรถนะ ทางเทคโนโลยีสำหรับ พนักงาน (OCD)			ความเป็นเลิศ ทางการบริการ (SE)			ผลการดำเนินงาน ธุรกิจ (BPE)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
การจัดการความซับซ้อน ของธุรกิจ (BCM)	0.51*	-	0.51	-	-	-	-	-	-
การบริหารความเสี่ยงของ องค์กร (ERM)	0.41	-	0.41	-	-	-	-	-	-
ความสามารถองค์การ ในการ พัฒนาสมรรถนะ ทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (OCD)	-	-	-	0.42*	-	0.42	-	-	-
ความสามารถองค์การ ในการพัฒนาสมรรถนะ ทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (OCD)	-	-	-	-	0.40*	0.82*	0.41*	-	0.41
ความเป็นเลิศทาง การบริการ (SE)	-	-	-	-	-	-	0.98*	-	0.98

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; DE คือ อิทธิพลทางตรง; IE คือ อิทธิพลทางอ้อม; TE คือ อิทธิพลรวม

จากตารางที่ 31 พบว่าตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม โดยเรียงลำดับตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศทางการบริการ พบว่าความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (OCD) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศทางการบริการ

(SE) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.42 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน พบว่าความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (OCD) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (BPE) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.41 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานที่ 3 ความเป็นเลิศทางการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน พบว่าความเป็นเลิศทางการบริการ (SE) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (BPE) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.98 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.98 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานที่ 4 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่านพบว่าความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (OCD) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (BPE) โดยมีความเป็นเลิศทางการบริการ (SE) เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.40 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ 5 การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์การ ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน พบว่าการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ (BCM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (OCD) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.51 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5

สมมติฐานที่ 6 การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน พบว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ERM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (OCD) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.41 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6

ตารางที่ 32 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศทางการบริการ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 ความเป็นเลิศทางการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ โดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5 การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน	ยอมรับสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิथाปรากฎการณ์นิยม โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่มีแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารระดับกลางขององค์การธุรกิจการบิน จำนวน 6 คน ผู้วิจัยไม่เปิดเผยชื่อบุคคลและชื่อองค์กรของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยกำหนดนามสมมุติเพื่อรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลหลัก รายละเอียดดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก

ลำดับ	ตำแหน่งงานและสถานประกอบการ จำแนกตามกิจกรรมการบิน	นามสมมุติ
1	ผู้บริหารสายการบิน	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1
2	ผู้บริหารการขนส่งสินค้าทางอากาศ	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2
3	ผู้บริหารท่าอากาศยาน	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3
4	ผู้บริหารการให้บริการภาคพื้น	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4
5	ผู้บริหารครัวการบิน	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5
6	ผู้บริหารตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศ	ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้เพื่อยืนยันและขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณให้ชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยแสดงข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 2 ผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานเป็นกระบวนการที่คำนึงถึงความเชื่อมโยงและร่วมประสานระหว่างการบริหารองค์การ การพัฒนาบุคลากร และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอาศัยเครื่องมือการพัฒนาองค์การโดยการนำระบบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรมที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะทางเทคโนโลยีเพื่อการทำงานในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนารูปแบบธุรกิจขององค์การธุรกิจการบิน ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลอธิบายถึงองค์ประกอบของความสามารถองค์การ ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานโดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี

จากการศึกษาพบว่า องค์การธุรกิจการบินได้เผชิญกับความท้าทายของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นวาระสำคัญที่ต้องบูรณาการการดำเนินงานของหน่วยงาน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจึงตัดสินใจนำเทคโนโลยีและ กลยุทธ์การทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ในขั้นตอนการทำงานเพื่อการเข้าถึงข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การแสดงผลข้อมูล การใช้เทคโนโลยีเพื่อการติดต่อสื่อสารในองค์การ การเชื่อมโยงข้อมูล (Interface) ผ่านระบบเพื่อเรียกดูและบันทึกข้อมูลลูกค้า ตลอดจนการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งเป็นระบบปฏิบัติการที่ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ลดเวลาและขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการให้บริการ ทั้งนี้ องค์การกระตุ้นและจูงใจในการเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยีของพนักงานด้วยกระบวนการ AUAC คือ ทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี (Awareness) จนเกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้การใช้งานผ่านระบบ (Understand) พนักงานรับรู้ถึงความง่ายและประโยชน์ของการใช้งานเทคโนโลยีจึงเปิดใจยอมรับ (Acceptance) และนำไปสู่พฤติกรรมตั้งใจใช้เทคโนโลยีด้วยความรอบคอบและมีวิจรรย์ญาณ (Commitment) จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาดังนี้

“หลังจากนำเครื่อง Check-in Kiosk มาใช้ พนักงาน PSA เห็นว่าช่วยลดปัญหาความล่าช้าในการต่อแถวหรือโหลดกระเป๋า การออกแบบฟังก์ชันโปรแกรมของเครื่องใช้งานได้ง่าย เมื่อเทียบกับระบบของสายการบินอื่น แนะนำวิธีการใช้เครื่องให้ผู้โดยสารเข้าใจได้ง่ายด้วย สนามบินที่ญี่ปุ่นเป็นเครื่องเช็คอินแล้วสายพานโหลดกระเป๋าอยู่ด้านข้าง ตรงจุดเดียวกันเลย พนักงาน Support โดยถือ IPAD อยู่บริเวณจุดเช็คอิน ต่างกับที่กรุงเทพฯ ผู้โดยสารเช็คอินออนไลน์จริง แต่ต้องต่อแถวโหลดกระเป๋าอยู่” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“บริษัทตั้งเป้าหมายขยายขอบเขตธุรกิจเป็น Intermodal Transportation เชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งทุกโหมดเพื่อรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศ เราลงทุนกับโปรแกรม Operation ในช่วงแรกส่วน Airfreight ระบบบัญชีและการเงิน พนักงานต้องเรียนรู้การใส่ข้อมูลและการทำงานผ่านระบบ พนักงานบอกว่าระบบของเรา User-friendly ถึงขนาดไปขิงใส่เพื่อนบริษัทอื่นว่าระบบบริษัทเราทันสมัยกว่า เราทำงานง่ายกว่าบริษัทเธอ ประมาณนี้ค่ะ ตอนนี้นำพัฒนาซอฟต์แวร์ทำให้ข้อมูลทุกหน่วยงาน Interface ถึงกันได้เก็บข้อมูลบน Cloud เป็น E-document เช่น E-AWB, E-invoice, E-tax ฟังก์ชันการทำงานซับซ้อนขึ้นหน่อย พนักงานต้องเรียนรู้การใช้ระบบเพิ่มเติม ข้อดีคือพนักงาน ทุกคนรู้สึกทำงานเสร็จเร็วขึ้น ลดขั้นตอนการทำเอกสาร ดูข้อมูลแบบ Real Time ได้ทุกที่ด้วยค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“ปัจจุบันบริษัทเรามีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานให้ง่ายขึ้น เช่น ระบบ SAP เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ช่วยจัดการและควบคุมกระบวนการทำงานโดยมีเมนูหรือฟังก์ชัน อัปเดตใหม่ทำให้ง่ายต่อการประมวลผล วิธี Encourage ให้พนักงานไม่ Resist ต่อเทคโนโลยีใหม่ ให้ใช้คำถาม Why ทำไมพนักงานต้องเรียนรู้เพราะเทคโนโลยีช่วยให้งานง่ายขึ้น ใดใดที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลนั้น เขาจะเริ่มเรียนรู้ พนักงานทำงานตามกระบวนการ โดยมี SOP กำกับ จึงช่วยป้องกันความผิดพลาดได้ องค์กรมี Auditor เป็นหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน งานที่ทำแล้วปัญหาไม่ค่อยใหญ่ พนักงานก็ไม่ต้องกังวลเพราะความผิดพลาดไม่ได้มีมูลค่าสูง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“งานบางขั้นตอนในครัวการบิน บางอย่างต้องทำด้วยมือ เป็นงานฝีมือ เช่น งาน แกะสลักผลไม้ ขนมไทยในครัวเย็น งานบางส่วนต้องใช้คนช่วยทำ เพราะเครื่องมือเป็น Semi-automated ไม่ได้ใช้ระบบอัตโนมัติทั้งหมด พนักงานต้องเรียนรู้การใช้งานระบบเรามีแผนที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ในขั้นตอน Tray Setting เพราะรถเข็นอาหารมีน้ำหนักมาก พนักงานที่จัดถาดต้องใช้พลังเยอะมากต้องยืน-ย่อ-หมุนรถเข็น เท่าที่สอบถามความเห็นเรื่องเทคโนโลยีใหม่ที่จะนำมาใช้ในขั้นตอนนี้ พนักงานเห็นด้วยเป็นส่วนใหญ่” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2567)

ทั้งนี้ พบประเด็นที่เป็นอุปสรรคในการเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยีของพนักงาน ใน องค์กรโดยพนักงานสูงอายุเกิดการต่อต้านเทคโนโลยี ซึ่งมีสาเหตุจากการไม่รับรู้คุณค่าหรือประโยชน์ จากการใช้งาน เป็นผู้ไม่เต็มใจปรับเปลี่ยนและไม่ยอมเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ในรูปแบบเดิม บริษัทจึงใช้วิธีแก้ปัญหาโดยการจัดทำคู่มือการใช้ระบบ การเปิดโอกาสให้ซักถาม ข้อเสนอ และสร้าง ทีมงานต่างวัยให้พนักงานรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านทักษะ ทางเทคโนโลยีของพนักงานรุ่นใหม่กับความเชี่ยวชาญจากประสบการณ์ทำงานของพนักงานรุ่นเก่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าประเด็นที่สนับสนุนดังนี้

“พนักงานเจน X หรือรุ่นที่อายุมากสามารถทำงานที่ใช้เทคโนโลยีได้ แต่มีบางส่วน ที่ Resist คือ พนักงานบางคนยังไม่ได้ลงมือทำงานจริงก็ Unlearn แล้วก็ไม่ได้ Relearn ด้วย พนักงานขาดการเรียนรู้เพราะไม่ค่อยเห็นประโยชน์การทำงานผ่านระบบ Task งานนี้มีน้อง ทำงานให้ ซึ่งการทำงานในฝ่ายยังคงดำเนินได้ แต่ดิฉันอยากให้ทีมงานทุกคนได้เรียนรู้ ร่วมกันจะได้ทำงานแบบพัฒนาไปพร้อมกันทั้งทีม พนักงานสูงอายุอยู่ในบริษัทมานาน มีความรู้ที่สั่งสมประสบการณ์จนตกผลึกเป็น Wisdom เห็นทั้งสิ่งที่ Success และสิ่งที่ Fail ในบริษัทข้อมูลที่ได้จากการที่เห็นมาเยอะ ทำให้เขาหยิบสิ่งที่สำคัญที่สุดหรือสิ่งที่ควร Focus ออกมาเราจึงใช้จุดนี้เป็นจุดแข็งขององค์กร เหมือนเขาเป็นกุนชือที่เชี่ยวชาญศึกษามองสถานการณ์แล้วบอกได้เลยว่าต้องแก้ไขด้วยวิธีนี้เท่านั้น พนักงานรุ่นใหม่สามารถเอา

ประโยชน์จาก Wisdom ประยุกต์ใช้ในงานของตัวเองได้”(ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“พนักงานฝ่าย Operation ต้องใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตอนทำงานอยู่แล้ว ทำให้ใช้งานได้คล่องแคล่ว พนักงานใหม่เรียนรู้การใช้ระบบตอนปฏิบัติงานจริงโดยศึกษาจากพี่เจ้าหน้าที่ ส่วนกลุ่มพนักงานสูงอายุจะใช้โปรแกรมสำนักงานใหม่ไม่ได้ โดยเห็นว่าระบบใช้งานยากและซับซ้อน ทาง HR ทำคู่มือการใช้งานโดยแชร์ข้อมูลผ่านแอปพลิเคชันของบริษัทหรือโทรถามวิธีการใช้งานกับฝ่าย HR ได้”(ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“บริษัทใช้วิธีมอบหมายงานให้พนักงานกลุ่มสูงอายุเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ร่วมกับน้องแบบ Buddy ผลที่ได้คือการช่วยเหลือกันทำงาน น้องสอนเรื่องเทคโนโลยีให้พี่ด้วยความเต็มใจ ส่วนพี่จะเก่งเรื่องการตรวจทานงานโดยละเอียดมากกว่าน้อง เพราะทำงานด้วยระบบเอกสารมาก่อน การ Assign งานให้พนักงานทั้งสองรุ่นทำงานด้วยกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน งานเสร็จตามกำหนดและคุณภาพดีขึ้นกว่าเดิมด้วยค่ะ”(ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

1.2 การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์

จากการศึกษาพบว่า การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์เป็นการดำเนินการขององค์กรที่สามารถส่งเสริมให้พนักงานได้แบ่งปันความรู้โดยใช้วิธีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) แบบข้ามสายงาน (Cross Functional) ทำให้พนักงานต่างฝ่ายได้เสนอความคิดในการพัฒนากระบวนการทำงาน รวมถึงการระดมสมองเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาคำถามบริการโดยใช้วิธี Design Thinking ทั้งนี้ องค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานกล้าแสดงความคิดในการปรับปรุงการทำงานปัจจุบันโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่เพื่อจัดระบบการทำงานของตนเอง ตลอดจนจัดการแข่งขันหรือทำโครงการ เช่น Innovation Day, Hackathon ที่พนักงานต้องคิดค้นเครื่องมืออุปกรณ์โดยใช้เทคโนโลยีที่นำไปต่อยอดและใช้ปฏิบัติงานได้จริง นอกจากนี้ องค์กรได้จัดสรรเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยตามข้อมูลความคิดเห็นที่พนักงานเสนอความคิดมา ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

“ผลงานที่เกิดจากไอเดียของพนักงานแล้วนำไปใช้บริการได้จริง เช่น อุปกรณ์ไม้ TanaOS สำหรับเช็คว่าที่เก็บสัมภาระบนเครื่องบินชนิดใหม่ ลูกเรือทำ Cabin Safety Check ได้เร็วขึ้น หรือบริการ Any Wear, Anywhere ให้เช่าเสื้อผ้าตอนผู้โดยสารกดจองตั๋วก็เลือกประเภทเสื้อผ้าแล้วจ่ายเงิน เสื้อผ้าก็จะส่งไปที่โรงแรมตามวันเวลาที่กำหนดเลยค่ะ”(ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“เราส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมคิดวิธีการที่เพิ่มคุณภาพการทำงานให้คล่องตัวมากขึ้น ผลงานของพนักงานฝ่าย Oversea Executive ที่จัดทำเอกสารข้อมูลค่า Airfreight ผ่านระบบ Google Link เขาทำเอกสารนี้ขึ้นเพื่อเปลี่ยนรูปแบบการให้ข้อมูลกับ Freight Forwarder จากการถาม-ตอบเป็นส่งเอกสารผ่าน Link แทน ทำให้ประหยัดเวลา ทำงานได้เร็วขึ้น ลดความผิดพลาดในการให้ข้อมูลด้วยที่ถือว่าเป็นไอเดียสร้างสรรค์ที่พนักงาน คิดวิธีการให้ตัวเองทำงานง่ายขึ้นได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“เราจัดโครงการ KM กระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) ผ่านการประชุมแบบ Cross Function หลายหน้าที่ พนักงานคิดวิธีการทำงานร่วมกันโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัดโครงการ Innolution Day (Innovation + Solution) เริ่มใช้กระบวนการ Design Thinking หาโจทย์ที่มาจาก Pain Point ข้อร้องเรียนของผู้โดยสารในสนามบิน ทำ Idea Generation เพื่อแก้ปัญหา แล้วก็ทำงานร่วมกับ Stakeholder แบบบูรณาการ เช่น ส่วนตม. ตรงจุดที่เกิดปัญหา” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“พนักงานสามารถออกแบบขั้นตอนการทำงาน เสนอเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานได้ บริษัทจะวิเคราะห์ต้นทุนและความคุ้มค่าการใช้งาน เครื่องมือนั้น เช่น พนักงาน HR ส่วน Recruitment มีปัญหาตอนกรอกเลข ID card ของพนักงานเข้าระบบ ซึ่งข้อมูลนี้ต้องส่งต่อให้ส่วน Payroll ฝ่าย HRIS วิเคราะห์เครื่องมือแก้ไขปัญหาโดยให้ใช้ Reader Card Machine บันทึกข้อมูลแทน ฝ่าย HRIS รับฟังไอเดียของพนักงาน คอยแก้ปัญหาหรือหาวิธีการใหม่ร่วมกับการใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีเพื่อให้อะบบการทำงานดีขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“เรามีทีมเชฟไทยที่เก่งมากทำงานร่วมกับเชฟตะวันตก แลกเปลี่ยนเรียนรู้ Innovation ในการออกแบบอาหาร ใช้หลัก Design Thinking ผสมผสานแนวคิด Food Science ทำเมนูอาหาร In-flight Meal ที่ต้องเปลี่ยนทุก 3 เดือน เน้นการเสิร์ฟอาหารไทย โดยให้เชฟใช้ความคิดสร้างสรรค์ออกแบบเมนูอาหารไทยแบบฟิวชั่นหรือแบบดั้งเดิมที่ยกระดับอาหารไทยให้เป็นเมนูพรีเมียมที่เสิร์ฟในชั้น First Class และ Business Class” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2567)

ทั้งนี้ องค์การสนับสนุนการให้รางวัลผลงานความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่สร้างคุณค่าหรือประโยชน์จนเป็นผลงานเชิงนวัตกรรม โดยกำหนดให้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) นอกจากนี้ พบว่าองค์การกำหนดให้การสร้างสรรค์ผลงานหรือการจัดโครงการของพนักงานเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงานที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดย

บันทึกค่าผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพในระบบบริหารผลงานปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีประเด็นที่สนับสนุนดังนี้

“พนักงานทุกคนต้อง Create Project เป็นหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้า Project ที่ทำประสบผลสำเร็จจะได้คะแนนเพิ่ม แต่ถ้าสามารถนำไป Implement ใช้ได้ทุก Base ก็เท่ากับประสบความสำเร็จมากขึ้น จะได้คะแนนในระดับสูง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“บริษัทกำหนดให้ Innovation เป็น Core Value จัดโครงการ Hackathon ให้พนักงานแชร์ไอเดีย คิดค้นวิธีการทำงานใหม่โดยใช้เทคโนโลยีที่เรา Provide ให้เกิดประโยชน์ หากกลุ่มไหนผ่านเกณฑ์การคัดเลือกก็จะนำผลงานมาพัฒนาให้นำมาใช้จริงในองค์กรได้ด้วยค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“บริษัทฝึกอบรมเรื่องการกำหนด KPI ให้สอดคล้องกับ Core Value โดยเฉพาะพนักงาน Back Office ที่เป็นส่วน Support ไม่เข้าใจว่าคุณค่าการทำงานคืออะไรเพราะเขาไม่ได้สร้างรายได้ให้องค์กร เราจึงสร้างความเข้าใจว่าพนักงานสามารถหาวิธีการที่ดีที่สุด สร้างสรรค์วิธีการหรือกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่ม Productivity ภายใต้ทรัพยากรเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น เวลาทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวัน พนักงานเพิ่มปริมาณชิ้นงานจาก 5 ชิ้น เป็น 10 ชิ้นได้ไหม พัฒนาคุณภาพงานให้ดีขึ้นด้วย เช่น ฝ่าย Admin HR ใช้วิธีส่ง Expats' 90-day report ให้สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง (สตม.) ผ่านระบบออนไลน์แทนการยื่นเอกสารที่สำนักงานฯ โดยพนักงานต้องเรียนรู้วิธีการใช้ระบบและมีทักษะเทคโนโลยีที่สามารถใช้ระบบได้ ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่ไม่ต้องเดินทางไปที่ สตม. เอง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

1.3 การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก

จากการศึกษาพบว่า การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกเป็นการดำเนินการขององค์กรที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมเชิงบวกต่อการทำงานร่วมกับการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี โดยบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว เต็มใจรับผิดชอบงานมอบหมายใหม่ เช่น การจัดโครงการ การประกวดผลงาน พนักงานสามารถมองเห็นปัญหาและเตรียมป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาดังนี้

“ส่วนนี้ Relate กับ Project ที่เราต้องทำทุกปีอยู่แล้ว พนักงานสามารถเสนอความคิดโดยคุยกับที่ปรึกษาซึ่งเป็นหัวหน้าก่อนแล้วนำไปเสนอผู้บริหารอีกที กำหนดวัตถุประสงค์ วันเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ ต้องเป็นกิจกรรมที่อยู่นอกเหนือจากงานประจำ

แต่ส่งผลให้งานที่ทำอยู่มีคุณภาพดีขึ้น พนักงานได้รับโอกาสทำงานเชิงรุกแบบเปิดกว้างทางความคิดให้ปรับปรุงการทำงานของตนเองค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“เราเป็น GSA ที่เป็นคนกลางระหว่างสายการบินกับ Freight Forwarder รับผิดชอบทั้งการจัดการพื้นที่ระวางให้ Freight Forwarder และขายพื้นที่ระวางของสายการบินพนักงานต้องทำงานแบบ proactive ใช้ระบบปฏิบัติการด้วยความเที่ยงตรงและแม่นยำในการคำนวณน้ำหนักและระวางบรรทุกสินค้าเพื่อไม่ให้สินค้าได้รับความเสียหายระหว่างขนส่งโดยต้องหาวิธีขนย้ายสินค้าเมื่อถึงปลายทางด้วย ถ้าเกิดปัญหาพนักงานต้องติดต่อประสานงาน Oversea Agent เพื่อแก้ปัญหาโดยเร็วที่สุด (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“พนักงานที่ทำงานเชิงรุกส่วนใหญ่เป็นพนักงาน Frontline ที่ทำงานในสนามบินเป็นคนเก่งและเต็มใจทำงาน บริษัทให้โอกาสเต็มที่เพื่อให้เขาแสดงศักยภาพโดยให้เป็นหัวหน้า Project ในงาน Innovation Day คิดสร้างนวัตกรรมที่ใช้ในการทำงานแล้วส่งประกวดในนามตัวแทนสนามบิน หรือมอบงานใหม่ที่ท้าทายเพื่อสนับสนุนให้พนักงานเติบโต” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

ผู้บริหารกำหนดให้การทำงานเชิงรุกเป็นค่านิยมหลักขององค์กร โดยสามารถประเมินพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกจากการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรสนับสนุนการให้รางวัลเพิ่มเติมหากพนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ องค์กรเห็นว่าพนักงานที่ทำงานเชิงรุกเป็นกลุ่มคนเก่งที่มีศักยภาพสูงที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีประเด็นที่สนับสนุนดังนี้

“พนักงานคนเก่งส่วนใหญ่มีบุคลิกไว-คล่อง-เร็ว วางแผนงานได้ดี ใส่ข้อมูลในระบบถูกต้องทำยอดขายได้สูง เขาจะได้ค่าคอมมิชชั่นจากยอดขายด้วย เราต้องทำให้พนักงานรับรู้ว่าเขาเก่ง บริษัทเห็นคุณค่าของการทำงานหนักตามคุณภาพงาน เขาต้องได้รับค่าตอบแทนเพิ่ม” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“ผมว่าค่านิยมองค์กร (Core Value) ส่วน Passion, Attitude & Achievement บ่งบอกคุณลักษณะของบุคลากรที่ทำงานเชิงรุก โดย HR มีกิจกรรม FAM Training สำหรับพนักงานใหม่ ส่งต่อข้อมูลค่านิยมองค์กรให้พนักงานรับทราบเพื่อปรับ Mindset ให้ทำงานเชิงรุกด้วยวิธีคิดบวก พนักงานจึงทำงานได้อย่างมีความสุขและผลการปฏิบัติงานดีตามเป้าหมาย เราประเมินผลการทำงาน 2 ครั้งต่อปี แต่ยังไม่ใช้เกณฑ์ Proactive ประเมินผลพนักงานโดยตรง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“พนักงานที่ทำงานแบบ Proactive เป็นคนเก่ง มีความสามารถ ตั้งใจทำงาน บริษัทวัดผลลัพธ์ด้วยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) หัวหน้างานประเมินผลงานช่วงกลางปีและปลายปี เท่ากับประเมินปีละ 2 ครั้ง วัดตามเป้าหมาย KPI ของบริษัท เราจะเห็นผลเลยว่าคนที่ทำงานแบบ Proactive มีความมุ่งมั่นทุ่มเทซึ่งเป็น Core Competency ที่เราใช้ค้นหาคนที่ เป็น Talent ฝ่าย HRBP เก็บข้อมูลผลการทำงานของพนักงานไว้ใน Talent Tank แล้วมอบหมายโครงการพิเศษมีระยะเวลา 1 ปีที่ต้องทำให้เสร็จ และทำ IDP ให้ Talent ได้พัฒนาทักษะอื่นอีก” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

1.4 การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน

จากการศึกษาพบว่า การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงานที่องค์การสามารถ ป้องกันความผิดพลาดของพนักงานที่ต้องใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานภายใต้ระบบ บริหารความปลอดภัย โดยกำหนดนโยบายความปลอดภัยในที่ทำงานซึ่งพนักงานต้องปฏิบัติตามมาตรฐาน การปฏิบัติงานและกฎหมายระหว่างประเทศ พนักงานต้องกล้ารายงานความผิดปกติหากพบ ความผิดพลาดระหว่างทำงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่อง ที่ศึกษา ดังนี้

“สิ่งที่เราให้ความสำคัญมากที่สุดคือความตรงเวลาของการส่งสินค้าควบคู่กับความ ปลอดภัย สองส่วนนี้เกี่ยวข้องกัน พนักงานต้องคำนวณน้ำหนักและพื้นที่ระวางโดยใส่ข้อมูล ในระบบอย่างถูกต้องเพื่อไม่ให้สินค้าเสียหายตอนเคลื่อนย้าย แล้วหาวิธีการขนย้ายสินค้า ขึ้นเครื่องโดยเฉพาะพวก Dangerous Good ที่ต้องปลอดภัยสูงสุด พนักงานต้องมีความรู้ เรื่องกฎหมายของแต่ละประเทศด้วยโดยต้องขออนุญาตนำเข้าอย่างถูกต้อง เราจึง วางแผนการทำงานทุกขั้นตอนอย่างรอบคอบโดยคำนึงถึงหลัก Zero Accident” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“พนักงานทุกคนต้องทำงานตาม SOP และหลักความปลอดภัยในการทำงาน บริษัทสร้างความปลอดภัยให้พนักงานขณะทำงานในเขต Airside และ Landside โดยการ ตรวจเช็คเครื่องมืออุปกรณ์ต้องเป็นไปตามมาตรฐาน ICAO แล้วก็ทำตามแผนแม่บท ICT Security Guideline ตลอดเวลาด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“บริษัทวางนโยบายด้าน Safety Workplace กำกับติดตามให้พนักงานทุกคนเกิด Safety Awareness ปฏิบัติตาม Service Procedure เน้นย้ำเรื่อง Human Factor โดยพนักงานต้องรายงานเหตุการณ์ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“เรายึดหลักการผลิตที่ตามเกณฑ์ GMP และ HACCP อยู่แล้ว พนักงานต้องปฏิบัติตาม SOP อย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะในครัวร้อนที่มีเครื่องครัวอุปกรณ์ขนาดใหญ่ที่ใช้ทำอาหารครั้งละมาก ๆ มีเครื่อง Blast Chiller ที่ช่วยลดอุณหภูมิอาหารที่พนักงานต้องใช้เครื่องอย่างถูกวิธี ในครัวร้อนที่ทำอาหาร Main Course ที่ต้องใช้ความร้อนเป็นส่วนที่เกิดอุบัติเหตุได้ง่ายที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2567)

องค์การใช้วิธีการสื่อสารผ่านการประชุมร่วมกัน และแจ้งข้อมูลความรู้ด้านความปลอดภัยให้พนักงานรับทราบทางอีเมล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีประเด็นที่สนับสนุนดังนี้

“เรื่อง Safety เป็นแผนอันดับแรกของสายการบิน แต่ละเดือนเราจะมีการประชุมภายใน Airport Meeting เน้นด้าน Operation ว่าดำเนินงานได้ตามมาตรฐานหรือพบปัญหาในการให้บริการ บริษัทประชาสัมพันธ์ข้อมูลอัปเดตเรื่อง Safety จาก AOT ให้พนักงานทุกคนทราบทางอีเมล (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

องค์การกำหนดให้พนักงานใช้เครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อช่วยติดตามหรือตรวจสอบผลการทำงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีประเด็นที่สนับสนุนดังนี้

“พนักงานกลุ่ม Flight Operation ส่วนนักบิน ลูกเรือและช่างต้องตรวจแอลกอฮอล์ก่อนทำงาน โดยวิธีการใหม่ที่ใช้ระบบดิจิทัลควบคุมการทำงานของฝ่ายช่างที่เน้นเรื่อง Safety คือให้พนักงานเป่าแอลกอฮอล์ตรงล็อกเกอร์ ถ้าพบปริมาณที่เกินกว่าเกณฑ์ 0.00 จะเปิดตู้ล็อกเกอร์ไม่ได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“บริษัทเป็น Freight Forwarder บริการขนส่งสินค้าและคลังสินค้า เราเน้นการรักษาความปลอดภัยเพื่อคงมาตรฐานการบริการที่จัดส่งสินค้าได้ตรงเวลา จึงต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การใช้ระบบ Real Time Tracking ตรวจสอบของเพื่อเคลียร์ Custom ให้ทันเวลา เราใช้กองตู้สินค้าของตัวเองทั้งหมดซึ่งทุกตู้ติดตั้งอุปกรณ์ติดตามระบบ GPS พนักงานต้องเข้าใจและปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตาม SOP ทำงานตาม Work Instruction เพื่อลดความไม่รู้หรือความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสินค้า” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

องค์การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศดูแลอย่างใกล้ชิด ตลอดจนการเข้าร่วมโครงการกับองค์การการบินระหว่างประเทศ ทำให้บริษัททราบผลการประเมินความปลอดภัยในท่าอากาศยานจากการประเมินความพึงพอใจของผู้โดยสาร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีประเด็นที่สนับสนุนดังนี้

“ส่วนผู้ดูแลระบบ IT ของเราจะเป็น Head Office ที่ญี่ปุ่นเป็นผู้ Set Up และ Control ความเสถียรของระบบแบบ Remote พนักงานทุกคนสามารถแจ้งปัญหาไปที่ Global Service Desk ที่ญี่ปุ่นซึ่ง Online 24 ชั่วโมง ทางญี่ปุ่นจะแก้ไขปัญหาให้เบื้องต้น โดยการ Remote เข้าเครื่อง แต่ถ้ามีปัญหาทางเทคนิคมากกว่านั้น เขาจะส่งเรื่องให้ทาง Fujitsu ฮองกง แล้วเราจะโทรปรึกษาหรือพนักงานจะ Remote เข้าเครื่องเพื่อแก้ไขปัญหาให้เหมือนกัน แต่ถ้าเป็น Worse Case จะให้ Fujitsu กรุงเทพฯ เข้ามา Onsite Service ที่ออฟฟิศเพื่อแก้ไขปัญหา (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“สนามบินเข้าร่วมโครงการประเมินคุณภาพบริการ (Airport Service Quality: ASQ) ของสมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (Airport Council International: ACI) ซึ่งผู้โดยสารประเมินความพึงพอใจจากจุด Touchpoint ที่ใช้บริการ โดย 1 ใน 34 คำถามที่ประเมินเกี่ยวกับสภาพบรรยากาศของสนามบิน (Airport Ambiance) ที่ผู้โดยสารต้องรู้สึกปลอดภัยขณะรอขึ้นเครื่อง (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

1.5 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี

จากการศึกษาพบว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีเป็นการดำเนินงานขององค์กร ที่สามารถจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีของพนักงานด้วยการสร้างทักษะใหม่ที่เป็นในการทำงาน (Re-skill) ด้วยวิธี 1) การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) เป็นการแบ่งปันความรู้ของพนักงานหรือให้หน่วยงานอื่นมาฝึกอบรม 2) การฝึกอบรมภายนอกองค์กรทั้งรูปแบบฝึกอบรมกับสถาบันภายในประเทศ (Inbound Training) และส่งพนักงานไปอบรมต่างประเทศ (Outbound Training) ทั้งนี้ พนักงานต้องฝึกอบรมทบทวน (Recurrent) วิธีปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานให้มียอดความรู้ที่เป็นปัจจุบัน องค์กรเน้นวิธีการฝึกอบรมแบบประชุม เชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและลงมือใช้งานระบบ ถือเป็น การพัฒนาทักษะเดิมให้ดีขึ้น (Up-skill) เพิ่มทักษะเรียนรู้ฟังก์ชันการทำงานของระบบเทคโนโลยีใหม่หรือระบบปรับปรุงที่ทันสมัยหลังการอัปเดตระบบที่ใช้ในงานปัจจุบัน นอกจากนี้ องค์กรให้พนักงานเรียนรู้เรื่องการใช้นโยบายความปลอดภัยที่สามารถรับมือกับอาชญากรรมทางไซเบอร์ โดยมีความเข้าใจเรื่องนโยบายความเป็นส่วนตัวตามพรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาดังนี้

“การ Training เป็นนโยบายหลักของสายการบินที่พนักงานต้องมีความรู้อัปเดตตลอดเวลา งบประมาณมีค่อนข้างจำกัดเลยใช้วิธี In-house Training ให้พนักงานที่เชี่ยวชาญแบ่งปันความรู้หรือขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานอื่นมาฝึกอบรมให้ พนักงานทุกคน เข้าฝึกอบรมด้วยความสมัครใจตามจำนวนเป้าหมายที่ HR กำหนด นอกจากนี้

บริษัทชักชวนให้พนักงานพิจารณาว่า Process การทำงานใดที่สามารถปรับเป็นดิจิทัลได้ เพื่อลดเวลา และ Manpower เช่น ขั้นตอนที่ลูกเรือหรือพนักงานของจดหมายรับรองจาก บริษัทเพื่อทำวีซ่าก่อนหน้านี้ต้องกรอกแบบฟอร์ม ตอนนี้กำลังปรับให้พนักงานใส่ข้อมูลส่วนบุคคลผ่านระบบโดยที่ HR ไม่ต้องพิมพ์ข้อมูลส่วนนี้เอง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“ระบบปฏิบัติการ Update Version ใหม่ตลอด บริษัทต้องจัดฝึกอบรมเรื่องการจัดการและบริหารระบบโลจิสติกส์แบบเน้นทำ Workshop ให้พนักงานฝึกปฏิบัติ เรียนรู้ Function หรือคำสั่งการใช้งานของเวอร์ชันอัปเดต ส่วนนี้รวมถึงเทคโนโลยีใหม่ที่บริษัทจะนำมาใช้ทำงานในอนาคตด้วย เราจัดอบรมทั้ง In-house Training และให้พนักงานไปเรียนหลักสูตรเสริมทักษะกับองค์กรภายนอกด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“บริษัทจัดอบรมด้านเทคโนโลยี เช่น หลักสูตรที่พนักงานทุกคนทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องเรียนคือ ICT Security Awareness การสร้างความตระหนักด้านความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารว่าด้วยเรื่องสถานการณ์และแนวโน้ม ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องมาตรฐาน ISO 27001 การไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) การจัดฝึกอบรมของเรามี 3 รูปแบบ คือ 1) In-house Training 2) Inbound Training อบรมกับสถาบันภายในประเทศ เช่น วิทยาลัยกองทัพอากาศ วิทยาลัยตลาดทุน PMAT และ 3) Outbound training ส่งพนักงานไปอบรมต่างประเทศ เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่พนักงานต้องพัฒนา เช่น ทักษะดิจิทัล ทักษะความเป็นผู้นำทักษะ Soft Skill” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“พนักงานต้องฝึกอบรมทบทวนตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้มีความรู้ที่เป็นปัจจุบันและทำงานตาม SOP รวมถึงการ Re-skill ทักษะใหม่ที่ต้องใช้กับเครื่องมืออุปกรณ์หรือเทคโนโลยีใหม่ของบริษัท” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“เราฝึกอบรมพนักงานให้เรื่องการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในขั้นตอนต่าง ๆ เป็นระยะเครื่องมือในครัวการบินมีลักษณะพิเศษที่ต้องเรียนรู้วิธีการใช้งานให้ดี เพราะเราผลิตอาหารแบบ Mass ต่อเนื่องตลอดเวลา เราเป็นองค์กรรับรองสมรรถนะบุคคลของสถาบันคุณวิชาชีพ อาชีพผู้ประกอบการไทย เปิดโอกาสให้พนักงานของเราเข้าสอบได้ด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2567)

“ท่ามกลาง VUCA เราเน้นเรื่อง Re-skill & Up-skill ให้พนักงานมีความรู้เรื่องเทคโนโลยี พนักงานจะได้รู้สึกว่ามีระบบเทคโนโลยีใหม่ เขาสามารถทำงานไปพร้อมกับ

การเปลี่ยนแปลงองค์กรได้โดยสามารถทำงานปัจจุบันได้ดีขึ้น และอัปเดตข้อมูลความรู้เทคโนโลยีใหม่ตลอดเวลา” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

ตอนที่ 2 ผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน

จากการวิจัยพบว่า ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินมีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการบริการและผลการดำเนินงานธุรกิจ นอกจากนี้ความเป็นเลิศทางการบริการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ โดยมีรายละเอียดจากประเด็นที่ศึกษาดังนี้

2.1 ความเป็นเลิศทางการบริการ

ความเป็นเลิศทางการบริการถือเป็นผลลัพธ์ที่เป็นหลักสำคัญของการดำเนินงานของธุรกิจ การบินที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการให้บริการที่ตรงกับความต้องการหรือเหนือความคาดหมาย ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความจงรักภักดีจากการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพในระดับสูงด้วยความมุ่งมั่นของพนักงาน ดังนั้น ความสามารถขององค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในการรังสรรค์ความเป็นเลิศทางการบริการของธุรกิจการบินใน 2 ด้าน คือ ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้า และประสิทธิภาพสร้างความผูกพันกับลูกค้า

2.1.1 ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้า

จากการศึกษาพบว่า ความจำเป็นที่องค์การธุรกิจการบินต้องปรับตัวภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยมีการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ในการดำเนินกิจกรรมหลักขององค์การด้วยการเครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานเพื่อให้ส่งมอบบริการที่มีคุณภาพซึ่งส่งผลต่อประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าพบว่าองค์การได้บูรณาการทักษะการให้บริการที่สอดแทรกวัฒนธรรมประจำชาติเพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่มีความเฉพาะเจาะจง ทั้งนี้ มีการใช้เครื่องมือวัดผลประเมินความพึงพอใจทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพด้วยวิธี NPS หรือ Voice of Custom ที่ทำให้องค์การรับรู้ถึงประสบการณ์เชิงบวกของลูกค้า และประสบการณ์เชิงลบที่องค์การต้องรีบแก้ไขและปรับปรุงบริการ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาดังนี้

“เราใช้กลยุทธ์ Digital Transformation ที่พนักงานต้องมีสมรรถนะเทคโนโลยีที่สร้างประสบการณ์บริการแบบใหม่หรือเหนือคาดหวังของผู้โดยสาร พนักงาน Operation ทุกแผนกมี IPAD ส่วนตัวที่เข้าดูข้อมูลความต้องการพิเศษของผู้โดยสาร FFP ได้ล่วงหน้า ร่วมกับการใช้ทักษะ Omotenashi วัฒนธรรมบริการแบบญี่ปุ่นที่สร้างประสบการณ์ที่ดี

ของผู้โดยสาร บริษัทใช้เครื่องมือ Net Promoter Score: NPS เป็น KPI ที่วัดความพึงพอใจผู้โดยสาร รับฟัง Feedback เพื่อปรับปรุงคุณภาพบริการด้วยค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“เรามีทีม Sale ที่เก่งมาก เป็นทีมใหญ่ที่ดูแลสายการบินที่เราเป็นตัวแทนอยู่อีกทีมหนึ่งจะประสานงานกับ Freight Forwarder โดยสามารถปรับเปลี่ยนบริการตั้งแต่เรื่องตรวจสอบสินค้า เอกสารการบินขนส่งสินค้าขึ้นเครื่อง ติดตามการจัดส่งสินค้า การเลือกสายการบิน/เที่ยวบินที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ผลประเมินความพึงพอใจ ปีที่แล้วอยู่ในระดับดีมาก ไม่มีข้อร้องเรียนหนัก ๆ จากลูกค้าเลยคะ เราคาดว่าปีถัดไปน่าจะได้ผลประเมินที่ดีขึ้นกว่าเดิม” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“เราสำรวจความพึงพอใจของผู้โดยสารด้วยวิธี Voice of Customer: VOC โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ที่ประเมิน 8 หมวดบริการหลักของสนามบิน ผู้โดยสารร้องเรียนหรือให้คำแนะนำผ่านหลายช่องทาง โดยเฉพาะ Application ทางโทรศัพท์มือถือที่ทำให้ เราติดตาม Feedback ได้แบบ Real Time โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพบริการ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“ผลลัพธ์แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนบุคลากรและลูกค้า/พันธมิตรภายนอก การพัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีทำให้พนักงานมี Mindset ที่ดี เพราะระบบปฏิบัติงานที่ทันสมัยช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น เน้นคุณภาพบริการด้านความถูกต้อง ลดความผิดพลาดเป็น Zero Defect ช่วยตรวจสอบความปลอดภัย ผู้โดยสารพึงพอใจและได้รับประสบการณ์ที่ดี” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“สิ่งที่ทำให้เราประสบความสำเร็จคือการให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ความแตกต่างของเรากับผู้ให้บริการรายอื่นคือเราสามารถออกแบบบริการเสนอทางเลือกที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย ทาง Global เน้นให้พนักงานบริษัทย่อยที่มีเครือข่ายทั่วโลกพยายามเรียนรู้และทำความเข้าใจการบริการและการปฏิบัติการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า บริษัทให้ลูกค้าประเมินความพึงพอใจผ่านระบบปีละ 2 ครั้ง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ทัน ส่วนใหญ่ลูกค้าประจำพึงพอใจจนถึงขั้นประทับใจก็เลยเลือกบริษัทเราให้ดูแลการจัดส่งสินค้าให้ค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

2.1.2 ประสิทธิภาพการสร้างความผูกพันกับลูกค้า

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารองค์การธุรกิจการบินมุ่งเน้นการดำเนินงานภายใต้มาตรฐานที่ดีเยี่ยมเพื่อสร้างและรักษาความผูกพันกับลูกค้าโดยมีระบบซอฟต์แวร์แบบ Big Data ที่เป็นฐานข้อมูลประวัติลูกค้า ระบบสนับสนุนการบริการผ่านแอปพลิเคชันมือถือ นอกจากนี้

พนักงานที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีเป็นบุคลากรที่สามารถส่งมอบบริการได้อย่างมีคุณภาพโดยดูแลและเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคลด้วยวิธีการไปเยี่ยม การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์หรือระบบออนไลน์ ตลอดจนการให้บริการหลังการขาย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาดังนี้

“เราใช้ระบบ CRM Software แบบ Big Data บันทึกข้อมูลลูกค้าและ ผู้โดยสารพนักงานสามารถให้บริการตามความต้องการและความชอบส่วนตัวของลูกค้า โดยพนักงานเข้าดูข้อมูลในระบบได้ตลอดเวลา รวมถึง Feedback ผู้โดยสารผ่าน Facebook หรือ Social Network อื่นด้วยค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“ทีมส่วนหน้างานสามารถให้บริการได้ดีตามมาตรฐานและเสนอ Solution ในแบบที่ลูกค้าต้องการ เราให้ความสำคัญกับบริการหลังการขายด้วยโดยมีพนักงานที่พร้อมรับโทรศัพท์ลูกค้าตลอดเวลา หากเกิดปัญหาการขนส่งที่ประเทศปลายทางพนักงานจะช่วยแก้ไขปัญหาโดยติดต่อกับ Oversea Agent ทันที ทีม Sale ต้องไปเยี่ยมลูกค้า ประชุมร่วมกันเพื่อเก็บข้อมูลการบริการของบริษัทเป็นระยะด้วยค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“ส่วนนี้มีการกำหนดแผนธุรกิจแบบ Support Unit ภายใต้กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เราดำเนินการตามแผนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยมีระบบฐานข้อมูลบริษัทคู่ค้า ใช้การพูดคุยแบบเปิดใจเรื่องที่เราทำได้หรือสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุง ข้อเสนอแนะหรือความต้องการของ Partner เพื่อจะได้ทำธุรกิจร่วมกันได้อย่างสบายใจในระยะยาวค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“เราเป็นส่วนสนับสนุนสายการบินและสนามบินโดยใน TOR มีกำหนดระยะเวลาที่เจ้าหน้าที่เจ้าหน้าที่สายการบินและสนามบินต้องประเมิน Feedback หากพบปัญหาต้องแก้ไขทันที ฝ่าย Employee Relation ช่วยสืบสวน หากเกิดเคสที่พนักงานทำงานผิดพลาดและให้ความยุติธรรมกับพนักงานด้วย เราพยายามป้องกันปัญหาไม่ให้เกิด เพื่อให้การบริการมีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ผลลัพธ์คือลูกค้าส่วนใหญ่ที่ใช้บริการกับเราเกิดความเชื่อมั่นและเลือกให้เราดูแลด้าน Passenger Ground Services โดยไม่เปลี่ยนบริษัท” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“บริษัทเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดย Sale ติดต่อกับลูกค้าประจำอย่างสม่ำเสมอ ใช้วิธีการไปเยี่ยม ติดต่อผ่านทางโทรศัพท์ ตอนที่เกิดโควิดได้เปลี่ยนรูปแบบการเข้าพบผ่านช่องทางออนไลน์แทน การได้พูดคุยกับลูกค้าโดยตรง เราจะได้ Voice of Customer รู้ว่าลูกค้าต้องการปรับเปลี่ยนบริการใหม่ หรือเสนอการบริการแบบไหนเพิ่มเติมพนักงานส่วนอื่นของบริษัทพุดจาสื่อสารกับลูกค้าดีหรือเปล่า เรามีระบบสนับสนุนที่

ลูกค้าและพนักงานสามารถติดตามสินค้าผ่าน Application มือถือด้วย ลูกค้าประจำใช้บริการโดยไม่เปลี่ยนบริษัทเพราะชอบ Sale ที่ดูแลลูกค้าอย่างดีค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

2.2 ผลการดำเนินงานธุรกิจ

ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินส่งผลทางตรงต่อการดำเนินธุรกิจทั้งผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยมีรายละเอียดจากประเด็นที่ศึกษาดังนี้

2.2.1 ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน

จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลลัพธ์สำคัญต่อผลกำไร ยอดขาย และส่วนแบ่งทางการตลาดที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยแสดงผลงานให้เห็นเชิงประจักษ์จากรางวัลที่ทำอากาศยานได้รับจากการพิจารณาตัวเลขของงบการเงินขององค์การที่สามารถทำกำไรและผลตอบแทนทางการลงทุนได้ในระดับสูง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาดังนี้

“เรามีบริษัทในเครือที่ช่วยส่งเสริมกิจการสายการบิน ทำให้กำไรเมื่อปี 2566 เพิ่มขึ้น 5 เท่า โดยบริษัทวางแผนการดำเนินงานส่วน Operation ได้ดี บวกกับผู้โดยสารเดินทางมากขึ้นช่วงหลังโควิด คาดว่าช่วง Quarter แรกของปี 2567 เราน่าจะทำผลกำไรได้ดี” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“ช่วงเกิดโควิด ต่อเนื่องด้วยปัญหา Supplier Disruption ทั้งที่สถานการณ์ไม่ได้เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจเท่าไร แต่ถ้าดูจากงบการเงินบริษัท จะเห็นว่าทั้งรายได้และกำไรเป็น New High ผลประกอบการดีและเติบโตอย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ สิ่งที่เราได้เตรียมไว้ต่อโจทย์ของการดำเนินธุรกิจ พนักงานในองค์กรเรามี Mindset ความเชื่อเป้าหมายเดียวกัน จึงพร้อมเรียนรู้ เพิ่มทักษะใหม่ทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เบลนด์เข้ากับการทำงานและภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“ผลประกอบการขององค์กรเราเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้วทั้งส่วน Aeronautical & Non-Aeronautical Revenue จากการวางแผนยุทธศาสตร์และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่รองรับการเดินทางของผู้โดยสารหลังช่วงโควิดทำให้บริษัทมีผลกำไรเพิ่มขึ้น ปีนี้เราได้รับรางวัล ASEAN’s Top Corporate Brand 2023 ที่วัดมูลค่าแบรนด์จากตัวเลขของงบการเงิน โดยเราได้รับรางวัลนี้ต่อเนื่องกัน 5 ปีแล้วค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“ผลตอบแทนปี 2566 ดีขึ้นอย่างชัดเจน กลุ่มบริษัทในเครือที่ครอบคลุมและส่งเสริมธุรกิจของเรา รายได้รวมเติบโตเกิน 50%” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“ช่วงโควิดที่เราเปลี่ยนบทบาทจาก Freight Forwarder เป็น Logistic Partner ถือเป็นการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส ตอนนั้นเราตั้งเป้าหมายร่วมกันเพียงอย่างเดียว คือให้ Logistic Solution อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดแก่ลูกค้า ทีม Sale และ Operation ร่วมประสานกันทำงานอย่างใกล้ชิดกว่าเดิม ผลลัพธ์ที่ได้คือเราเป็นบริษัทเดียวในคลัสเตอร์ ลุ่มแม่น้ำโขงที่ทำกำไรได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

2.2.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน

จากการศึกษาพบว่าการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานทำให้ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ความน่าเชื่อถือจากความชำนาญในการให้บริการ และการมีลูกค้าประจำมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยแสดงผลงานเชิงประจักษ์ที่เห็นได้ชัดเจนจากรางวัลที่สายการบินได้รับจากผลการประเมินความพึงพอใจด้านการให้บริการของสายการบินที่เก็บรวบรวมข้อมูลโดยองค์กร Skytrax และรางวัลที่บริษัทขนส่งสินค้าทางอากาศได้รับจากการเป็นตัวแทนที่มียอดขายพื้นที่ระหว่างสูงสุดของสายการบิน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่องการศึกษา ดังนี้

“ภาพลักษณ์องค์กรเป็นไปในทางที่ดี เรายังไม่เจอผู้โดยสาร Complain อย่างหนักเรื่องพนักงานทำตัวไม่ดีหรือพูดไม่ดี พนักงานได้รับการ Brief ว่าเราเคยผ่านการล้มละลายมาก่อน ดังนั้นที่เรากลับมาได้เพราะทุกคนมีบุญคุณกับเรามาก เราต้องอ่อนน้อม ถ่อมตนและรู้สึกซาบซึ้งที่ผู้โดยสารช่วยเหลือเรา เราภูมิใจกับรางวัล World’s 5-Star Airlines และ World Airline Awards ได้รับ Ranking เป็นอันดับที่ 5 จาก Skytrax เมื่อปี 2023 ด้วยค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“บริษัทได้เครดิตและความน่าเชื่อถือจากสายการบิน เราทำให้เขาเชื่อว่าเราสามารถ Commit และสร้างรายได้ที่ชัดเจนได้ในแต่ละปี จนเราได้ต่อยอดเป็นตัวแทน GSA กับสายการบินอื่น โดยมี 7 สายการบินที่เชื่อมั่นในคุณภาพและมาตรฐานบริการ จึงเลือกเราให้เป็นตัวแทนมานานเกินกว่า 10 ปี ทีมงานของเราเก่งมาก ให้บริการ Logistic Solution ตามที่ลูกค้าต้องการได้ เมื่อปีที่แล้วเราได้รับรางวัล Best Support Agent จากการเป็นตัวแทนที่มียอดขายพื้นที่ระหว่างสูงสุด Ranking 1 ใน 10 ของ China Airlines และ Turkish Airlines ด้วยค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“องค์กรให้ความสำคัญกับการยกระดับการบริการโดยการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีโดยเฉพาะแก่ Special Passenger ให้เข้าถึงสนามบินได้ง่ายส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีของสนามบิน โดยพนักงานมีทักษะการให้บริการแก่ผู้โดยสารที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษได้อย่างดี” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“พนักงานที่มี Mindset ดี ทำงานแบบ Proactive ทำให้เราได้งานจากสายการบินและสนามบินโดยการแนะนำและบอกต่อจากลูกค้าประจำที่เลือกใช้บริการบริษัทด้วยความมั่นใจ HR ต้องพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีของพนักงาน ลงทุนจัดหาเครื่องมือหรือโปรแกรมใหม่ที่ทำให้การทำงานง่ายขึ้น พนักงานรู้สึกว่ารหัสใจก็มีความสุข พนักงานเกิด Loyalty อยู่กับองค์กรและทำงานด้วยความตั้งใจ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“เราให้ Solution Services ด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ออกแบบตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ทำความเข้าใจธุรกิจและดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิด ทำให้ลูกค้ามองเห็นว่าเราแตกต่างจากผู้ให้บริการขนส่งรายอื่นทั้งคุณภาพบริการ ความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียงบริษัท ความรับผิดชอบ ทำให้กระบวนการขนส่งตลอด Supply Chain ไม่เกิดปัญหา ปัจจัยเหล่านี้เป็น Key Success ที่ใช้พัฒนาการบริการของเราค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

ตอนที่ 3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน

จากการวิจัยพบว่า ความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินได้รับอิทธิพลจากการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีรายละเอียดจากประเด็นที่ศึกษาดังนี้

3.1 การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ

การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ คือ ความสามารถขององค์กรในการรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรที่เกิดจากปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางเทคโนโลยี และปัจจัยจากคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ มีผลกระทบต่อความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

จากการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจโดยเป็นสถานะที่ไม่อาจควบคุมได้ ผู้บริหารจึงใช้ความสามารถในการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรด้วยการติดตามข้อมูลข่าวสารความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกจากการประเมินสถานะอุตสาหกรรมการบิน เมื่อประสบปัญหาช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผู้บริหารปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานด้วยการ Work from Home การใช้เทคโนโลยีที่นำมาใช้สนับสนุนการทำงานร่วมกันของทีมผ่านระบบออนไลน์ องค์กรจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้แก่ ระบบฮาร์ดแวร์ ระบบซอฟต์แวร์และระบบเครือข่าย พนักงานต้องเรียนรู้การใช้เครื่องมือและระบบเทคโนโลยีเพื่อการทำงานร่วมกันผ่านระบบออนไลน์ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่องการศึกษาดังนี้

“ตอนช่วงโควิด สายการบินต้องปรับแผนปฏิบัติการที่เราประสานงานกับ AOT เช่น การทำ Ramp Pass ของพนักงานที่เข้าส่วน Airside จากเดิมที่ต้องกรอกแบบฟอร์มในกระดาษ ทุกคนต้อง Show Up ที่สนามบิน ก็ให้ส่งเป็นไฟล์ดิจิทัลแทนเพื่อลดการพบปะกัน ส่วน Visitor ของสายการบินก็ต้องกรอกข้อมูลผ่านระบบออนไลน์เช่นกัน พนักงานที่ประจำออฟฟิศ ต้อง Work from Home แบบ Hybrid แล้วความ Security ที่พนักงานไม่สามารถนำ Flash Drive บันทึกข้อมูลได้จากเครื่องคอมพิวเตอร์ได้เลย บริษัทจึงต้องปรับระบบให้พนักงานทำงานที่บ้านได้โดยผ่าน Portal ของสายการบิน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“เราเป็น Cargo General Sales Agent ที่เป็นตัวแทนการขายระวางระวางสินค้าให้สายการบิน จึงต้องประเมินสถานะอุตสาหกรรมการบิน ข้อมูลการดำเนินงานของสายการบินส่วนการขยาย-ลดเส้นทางบิน ตอนช่วงโควิดระบาด ถือเป็นยุคทองที่ทำรายได้มีอุปสงค์เร่งขนส่งสินค้าจำเป็นที่ต้องใช้ในภาวะฉุกเฉิน คือ ยา เวชภัณฑ์ วัคซีน ผลิตภัณฑ์เม็ดพลาสติกที่เป็นวัตถุดิบการผลิตให้ประเทศปลายทาง ธุรกิจดำเนินได้แต่พนักงานต้อง Work from Home พนักงาน IT ต้องดูแลระบบให้ทำงานแบบ Remote Work ที่บ้านได้ โดยการส่งใบเสนอราคา เอกสาร Airway Bill ของบริษัท ให้ Freight Forwarder หรือเอกสารที่ Freight Forwarder ส่งกลับมาให้เรา ต้องทำผ่านระบบออนไลน์ทั้งหมด ซึ่งข้อมูลในเอกสารผิดพลาดไม่ได้เพราะเราทำงานแข่งกับเวลา หากมีการแก้ไขข้อมูลสินค้าหลังวัน Cut Off เช่น น้ำหนัก ขนาด Dimension จะมีค่าปรับจากศุลกากรเกิดขึ้น ดังนั้นข้อมูลทุกอย่างต้องเป๊ะ พนักงานต้องตรวจทานข้อมูลที่ Input ในระบบอย่างละเอียด” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“สภาพแวดล้อมช่วงโควิดส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ผู้บริหารไม่มีนโยบาย Lay off คนออกให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรโดยปรับตัวเลขเงินเดือนให้พนักงานอยู่ได้ โฟกัสเรื่องผลระยะยาว ทำให้ต้องใช้เทคโนโลยีช่วง Work from Home พัฒนาทักษะและ จูงใจ ให้พนักงานทำงานออนไลน์ ผู้บริหารเห็นประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีจึงให้นำ ข้อมูลทุกอย่างเข้าระบบ โดยว่าจ้างบริษัท IT ที่เป็นพันธมิตรคู่ค้าออกแบบระบบ Software ที่ใช้ส่วน HRM จะได้ประหยัดค่าใช้จ่ายจากการเข้าซื้อรายปี การติดลิขสิทธิ์หรือข้อจำกัด การใช้โปรแกรมของ CAAT” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“ส่วนการทำงานของพนักงานปรับรูปแบบเป็น Work from Home ที่ พนักงานต้องทำ To Do List หัวหน้างานและ HR มีสิทธิ์ขอข้อมูลได้ ใช้ระบบ Time Online เพื่อให้หัวหน้าเช็คเวลาทำงาน ปรับเวลาการทำงานของออฟฟิศเป็น Day Time ที่ เหมาะสม โดยเลิกงานไม่เกิน 17.00 น. หลังจากสถานการณ์โควิดดีขึ้น บริษัทปรับรูปแบบ จาก Remote Work เป็น Hybrid Work ให้พนักงานทำงานสำคัญที่บ้านโดยเข้าออฟฟิศ เพื่อเสนอความก้าวหน้าโดยร่วมประชุมทีมงานทุกอาทิตย์” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

องค์กรกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานธุรกิจในระยะยาว และทำการทบทวนปรับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ใช้ดำเนินงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีประเด็น ที่สนับสนุนดังนี้

“เราจัดทำแผนดำเนินงานขององค์กรระยะ 5 ปี โดยทุกปีต้องทำการ Rolling ทบทวนแผน เพราะปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงตลอด โดยเฉพาะช่วงหลังโค วิดตั้งแต่ปี 2566 การเดินทางเริ่มคึกคักกลับสู่สภาวะปกติ ผู้โดยสารเลือกเดินทางโดย เครื่องบินแบบที่สนามบินคนเยอะมากทุกวัน เราเห็นว่าเป็นสัญญาณที่ดีต่อเศรษฐกิจ ที่คน อยากเดินทางไปเที่ยวเพราะอับมานานจากช่วงโควิดซึ่งส่งผลดีต่อธุรกิจการบินในภาพรวม นะคะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“เราปรับแผนกลยุทธ์เพื่อเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ตลอดเวลา ช่วงโควิดเรา ผันตัวจาก Freight Forwarder ทั่วไปเป็น Logistic Partner โดยให้คำแนะนำรูปแบบ ขนส่งที่เหมาะสมกับงบประมาณและเวลาของลูกค้ามากที่สุด เช่น ประเภทเครื่องบินที่ เหมาะกับปริมาณและประเภทสินค้า สนามบินปลายทางที่สินค้าถึงอย่างรวดเร็วและ ประหยัดที่สุด (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

3.1.2 การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี

จากการศึกษาพบว่า องค์กรเห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานและขับเคลื่อนธุรกิจ ผู้บริหารใช้ความสามารถในการสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยีโดยติดตามข้อมูลความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ เช่น การใช้ระบบบริหารจัดการอาคารผู้โดยสารด้วยระบบเทคโนโลยีอัจฉริยะเพื่อยกระดับการให้บริการและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ ท่าอากาศยาน รวมถึงการใช้ระบบบริหารจัดการการขนส่งที่เชื่อมโยงขั้นตอนของโลจิสติกส์ทั้งหมด องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีด้วยการนำความรู้และทักษะไปถ่ายทอดให้กับพนักงานภายในองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาดังนี้

“การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีโดย Head Office เป็นระยะ 5, 10, 20 ปี ต่อไปบริษัทจะเปลี่ยนระบบ Lan Cable ในออฟฟิศเป็น WiFi ที่พนักงานสามารถทำงานได้ที่ไหนก็ได้ หรือพนักงานที่ลาพักร้อนก็ทำงานได้แบบ Workcations ตอนนี้เราใช้คอมพิวเตอร์จากห้องงซึ่งจะเริ่มทยอยเปลี่ยนเป็นแล็ปท็อปทั้งหมดในปีหน้า โดยยังคงรักษาความปลอดภัยเรื่องการเข้าถึงข้อมูลในระบบอยู่” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“เรามี Vision กำหนดชัดเจนที่จะพัฒนาสนามบินให้เป็น Smart Airport จึงยกระดับการบริการโดยนำ Self Service Technology มาใช้ตอนเช็คอิน โหลดกระเป๋า ตอนนี้สนามบินมีระบบ CUSS: Common Use Self Service ที่ผู้โดยสารเช็คอินด้วยตนเอง ไม่ต้องไปต่อคิว ระบบ CUBD: Common Use Bag Drop ที่ผู้โดยสารโหลดกระเป๋าได้เอง ตามยุทธศาสตร์พัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกของสนามบิน โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม พร้อมกับพัฒนาพนักงานให้มีความรู้เรื่องการใช้นเทคโนโลยีที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อลดเวลาของขั้นตอนในสนามบิน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“พันธกิจของบริษัทคือการใช้ Smart Logistics เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบริการขนส่งด้วยระบบ Transport Management System (TMS) ทำงานประจำวันตั้งแต่รับออเดอร์ ออกใบงาน รับใบงาน ออกบิลเก็บเงินลูกค้า พนักงานตรวจสอบติดตามการขนส่งได้ในทุกขั้นตอน สิ่งที่เรากังวลมากที่สุดคือการส่งสินค้าให้ทันตามกำหนด ระบบ TMS ช่วยให้พนักงานรู้สถานะสินค้า แก้ไขปัญหาความล่าช้าหรือความเสียหายของสินค้าเพื่อบริษัทจะได้เคลียร์ Custom ทันเวลา ไม่ต้องจ่ายค่าปรับให้ลูกค้า” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์การธุรกิจการบินมีการเปิดรับความรู้จากภายนอกและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาธุรกิจด้วยการออกแบบระบบซอฟต์แวร์ที่ใช้ปฏิบัติงาน การวิจัยและพัฒนาพร้อมกับสถาบันเครือข่าย การวางแผนลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยีระดับสูงที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาองค์การในอนาคต องค์การจำเป็นต้องกำหนดให้พนักงาน ร่วมวางแผน คิดค้นและนำเสนอแนวทางในการรับและปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาธุรกิจ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีประเด็นที่สนับสนุนดังนี้

“ธุรกิจ E-commerce มาแรงมากตั้งแต่ช่วงหลังโควิดจึงมีการส่งสินค้าระหว่างประเทศมากขึ้น เราต้องปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเพื่อจะได้ ออกแบบการขนส่งเฉพาะที่เหมาะสมกับ Freight Forwarder แต่ละราย ตอนนี้ บริษัทกำลังศึกษาความเป็นไปได้และพัฒนาาระบบเทคโนโลยีขั้นสูงที่ช่วยเพิ่มความเร็วและประสิทธิภาพการขนส่งสินค้า เช่น Digital Logistic, Realtime Supply Chain, Predictive Analytic นำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลวางแผนเส้นทางขนส่งที่คุ้มค่าที่สุดให้ลูกค้าได้ล่วงหน้า” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“เรามีบริษัทในเครือทำให้ต้องลงทุนจ้างออกแบบระบบ Software เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรทั้ง Operation, Front Line และ Back Office มีฟังก์ชันเพิ่มเติมพิเศษที่รองรับการทำงานส่วน Marketing เช่น การขายสินค้าที่ระลึกของบริษัท เช่น หมวก แก้ว ตุ๊กตา กระเป๋าใส่พาสปอร์ต การเล่นเกมส์เพื่อเก็บแต้มเป็นส่วนลด ซึ่ง Software ของบริษัทอื่น ไม่เคยมีฟังก์ชันนี้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“เรามีเครือข่าย Open Innovation ที่ทาง Global ทำความร่วมมือกับสถาบัน Fraunhofer ที่เยอรมัน ทำวิจัยเพื่อวิเคราะห์ ปรับปรุงเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่บริษัทจำเป็นต้องใช้ให้บริการขนส่งในอนาคต” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

3.1.3 การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่าองค์การให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยมีความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบการทำสัญญาร่วมกันระหว่างท่าอากาศยานเพื่อสร้างความร่วมมือด้านการพัฒนาการบิน การประชุมร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ การดำเนินงานและวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ตลอดจนการแบ่งปันทรัพยากรทางกายภาพที่ทันสมัย เช่น อากาศยาน เพื่อใช้ในการให้บริการซึ่งช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทให้บริการ ภาคพื้นที่ขยายธุรกิจครอบคลุมด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ ดังนั้น องค์การจึงได้รับประโยชน์จากทรัพยากรและการดำเนินกิจกรรมที่สร้างความร่วมมือระหว่างองค์การจากพันธมิตรทางธุรกิจ ที่

สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานในองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาดังนี้

“ส่วนนี้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่เราจะพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่และสร้างรายได้ในการประกอบกิจการของสนามบินโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการส่วน Non-aeronautical Revenue การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสีย เช่น การทำ Sister Airport Agreement กับสนามบินต่าง ๆ แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ Best Practices หรือการเป็นสมาชิก ACI โดยผู้บริหารเป็นคณะกรรมการที่ประชุมร่วมกัน ถือเป็น Synergy & Collaboration มีปัญหาที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“เราร่วมมือกับ Global Partner ล่าสุดจากเกาหลีโดยเซ็น MOU จัดหาเครื่องบินที่ใช้เทคโนโลยี Ground Effect ประหยัดน้ำมัน สามารถทำการบินได้ในสภาพอากาศแปรปรวนด้วยความปลอดภัย แลกเปลี่ยนองค์ความรู้เทคโนโลยีกับ Partner เป็นระยะเราเน้นย้ำเรื่องการดำเนินธุรกิจอย่างมีมาตรฐานโดยทุกบริษัทในเครือของเราใช้ Concept เดียวกันหมด” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“เราเป็นพันธมิตรกับกลุ่ม Star Alliance ที่มีเครือข่ายการบินของสายการบินเองซึ่งมีประโยชน์กับเรามาก ทำให้เราได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ อย่างเมนูอาหารประจำชาติที่เรามีเซฟทำได้ แต่ลูกค้าก็ส่งเซฟของเขามาสอนเราอยู่ดี ทำให้ได้เรียนรู้เมนูที่เป็นออริจินัลเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์ ระบบเทคโนโลยีที่ใช้ เราก็แลกเปลี่ยนข้อมูลกันตลอด เรื่องบริษัท Supplier หรือนวัตกรรมใหม่ด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2567)

นอกจากนี้ สายการบินจำเป็นต้องพึ่งพาและแบ่งปันทรัพยากรทางเทคโนโลยีจากบริษัทผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการสร้างพันธมิตรทางเทคโนโลยีเพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญและความสามารถที่โดดเด่นของพันธมิตรในการติดตั้งและดูแล การพัฒนาระบบซอฟต์แวร์ที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานที่ช่วยสนับสนุนธุรกิจหลัก จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

“การที่สายการบินเป็น Bangkok Base ดังนั้น Head Office จะดำเนินการติดต่อบริษัทพันธมิตรต่าง ๆ เราค่อนข้างที่จะไม่มีส่วนร่วมกับบริษัท Local เท่าไหร่ แต่ปีหน้าที่จะเปลี่ยนคอมพิวเตอร์ในออฟฟิศเป็นแล็ปท็อปทั้งหมด ทาง Head Office ที่เคยทำหน้าที่ควบคุมหลัก จะปรับเปลี่ยนนโยบายให้แต่ละ Home Base City ดูแลตัวเอง ทางเราต้องเริ่มจัดซื้อเครื่องมืออุปกรณ์และคุยกับ Local Vendor มากขึ้น หากเกิดปัญหาด้านระบบก็ติดต่อ Local Vendor แก้ไขปัญหาได้เลย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“บริษัท Global อยู่ที่เยอรมัน ส่วนบริษัท Regional อยู่ที่สิงคโปร์ ทาง Global จะแจ้ง Software House ให้บริษัทพันธมิตรดูแลระบบการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ส่วนเราจะรับมาดัดแปลงให้เข้ากับระบบการใช้งานจริง ข้อมูลในระบบ Interface ถึงกันหมด เช่น การขอจำนวนพนักงานเพิ่ม ข้อมูลถูกส่งตรงไปที่ Regional แล้วต้องให้ทาง Global อนุมัติก่อน โดย Manpower Calculation พิจารณาจาก Productivity ของบริษัทนั้น ส่วน Operation ต้องทำ Data Analytic บริษัทพันธมิตรดูแลเรื่อง Data-driven Services ซอฟต์แวร์ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า การติดต่อประสานงานกับ Oversea Agent เรื่องดูแลการขนส่งในต่างประเทศ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

นอกจากนี้ พบว่าบริษัทการขนส่งทางอากาศเป็นคู่พันธมิตรกับสายการบินโดยเป็นตัวแทนขายระวางสินค้าให้สายการบิน ถือเป็นการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจจากการพึ่งพาอาศัยความสามารถที่โดดเด่นในการดำเนินธุรกิจและส่งเสริมการทำการตลาดร่วมกัน

“เราเป็น Partnership กับสายการบินที่เลือกบริษัทเราเป็นตัวแทน GSA บริหารจัดการเส้นทางบิน ตอนนี้เราเป็นตัวแทนสายการบินมากกว่า 20 สายการบินมีเส้นทางการบินที่ครอบคลุมประเทศทั่วโลก บริษัทสามารถนำเสนอสายการบิน เส้นทางบิน ตารางบินตามที่ Freight Forwarder ต้องการได้ เรามีแผนพัฒนาการขนส่งสินค้าทางอากาศของเราเองผ่านการเป็น Partnership ในรูปแบบ Charter Flight เพื่อจะได้กำหนดเส้นทางบินหรือค่าระวางสินค้าของบริษัทเองได้ในอนาคต” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

3.2 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นผลดำเนินงานตามกลยุทธ์อันเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลัก โดยองค์กรสามารถวางแผนรับมือและลงมือปฏิบัติเมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ในยุคดิจิทัลประกอบด้วยการบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารองค์กรธุรกิจการบินนำข้อมูลที่ได้จากวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและพฤติกรรมลูกค้า มีกระบวนการประเมินโอกาสและผลกระทบเพื่อป้องกันความเสียหายของธุรกิจ องค์กรใช้กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

เพื่อรองรับและป้องกันทั้งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการแข่งขันของสายการบิน ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านลูกค้า และความเสี่ยงด้านการให้บริการที่เกินขีดความสามารถที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพบริการ โดยองค์การใช้แผนนวัตกรรมที่กำหนดแนวทางปฏิบัติให้พนักงาน ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์นวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงของธุรกิจ มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่อบรมการจัดการความเสี่ยงให้พนักงานแต่ละหน่วยงาน จาก การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาดังนี้

“บริษัทรองรับความเสี่ยงจากการแข่งขันของสายการบินโดยมีกลยุทธ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเรามี Meeting แบบ Workshop ค่อนข้างบ่อยทั้งใน Base ที่ กรุงเทพฯ เองหรือกับ Head Office มีการฝึกอบรมหรือ Presentation ที่พนักงาน สามารถเข้าดูข้อมูลได้ตลอดเวลาว่ามีแนวทางดำเนินการ การให้บริการ หรือการจัดการ ความเสี่ยงใดที่อพเพทหรือเปลี่ยนแปลงไปบ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“เราต้องรองรับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าโดยต้อง จัดบริการให้ตรงกับความต้องการ เราเป็น Partner กับสายการบินที่บริหาร Cargo ให้กับ สายการบินทั้งหมด ต้องเสนอ Innovation Solution ที่ทำให้ต้นทุนลดลง ประสิทธิภาพดี ขึ้น การส่งของถึงที่หมายตรงเวลา ปลอดภัยไม่เสียหาย สายการบินทำการบินได้ปกติโดยที่ ไม่ต้องมีภาระ แล้วให้บริษัทเรารับผิดชอบบริหารได้ด้วยความมั่นใจ การพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นกลยุทธ์โดยนำซอฟต์แวร์และเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุน และเชื่อมโยงการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“หลังช่วงโควิด เราต้องวางแผนรองรับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพบริการ หากมีผู้โดยสารเดินทางจำนวนมากช่วงเทศกาลทำให้ล่าช้าตอนเช็คอิน โหลดกระเป๋าที่ต้อง เข้าคิวรอต่อแถวยาวมาก จุดนี้น่ากลัวเพราะถ้าใช้ LOS วัต จะเห็นว่าเราให้บริการเกินกว่า ขีดความสามารถที่มีอยู่ จึงต้องมีแผนนวัตกรรมและ Action Plan ที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ Intelligent Services มารองรับด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในส่วนปฏิบัติการ ของสนามบินเพื่อพร้อมบริการผู้โดยสารได้อย่างรวดเร็ว” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“เรายึดถือนโยบายการบริหารความเสี่ยงตามบริษัท Global เน้น Smart Logistics นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในระบบขนส่งสินค้าและบริหารคลังสินค้าเพื่อ ลดความเสี่ยงส่วน Operation โดยข้อมูล Interface ถึงกันทั้งระบบ พนักงานเข้าดูข้อมูล ลูกค้าและติดตามสถานะสินค้าได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

นอกจากนี้ องค์กรมีหน่วยงานที่ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะคอยติดตามความเปลี่ยนแปลงและบริหารข้อมูลเครือข่ายของบริษัท สามารถแก้ไขปัญหากรณีระบบเกิดความเสียหายจากภัยคุกคามทางคอมพิวเตอร์ โดยซ่อมแซมและบำรุงรักษาระบบฐานข้อมูลขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรต้องอาศัยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีเพื่อป้องกันความเสี่ยงทางเสถียรภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในขณะเดียวกัน องค์กรได้พัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีแก่พนักงานผู้ใช้งานระบบ โดยสร้างความตระหนักเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล การทดสอบส่งอีเมลหลอกลวง (Phishing Mail) ให้พนักงานสังเกตและไม่เปิดอีเมลเพื่อป้องกัน การแพร่กระจายของไวรัสสู่ระบบฐานข้อมูลขององค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีประเด็นที่สนับสนุนดังนี้

“เราเน้นการใช้เทคโนโลยี 70% ในระบบปฏิบัติการทั้งหมดควบคู่กับการดำเนินธุรกิจ มีทีมงานรับผิดชอบส่วน Management of Change วิเคราะห์ความเสี่ยงการใช้ระบบฝ่าย HR ดูแลการอัปเดตคลิปวิดีโอสื่อให้เห็นการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงานให้พนักงานเป็น Presenter โดยสื่อสารข้อมูลนี้สู่ภายนอกองค์กรด้วยช่องทาง IG หรือ Facebook” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“บริษัทมี Support Center ดูแลระบบ IT ของ Regional ที่สิงคโปร์ ส่วนกลางอยู่ที่เยอรมันมีหน้าที่จัดการดูแลระบบ IT ให้ทุกบริษัทย่อย ฝ่าย IT ของไทยดูแลระบบ Firewall แก้ไขปัญหาไวรัสคุกคามระบบเครือข่าย สร้าง Awareness เรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลให้พนักงาน ฝ่าย IT บริษัทเราขยันมาก ชอบทดสอบด้วยการส่ง Phishing Mail หากพนักงานเปิดไฟล์ในอีเมลที่ฝ่าย IT จำลองให้เป็น Phishing พนักงานคนนั้นต้องไปลงเรียนคอร์ส Security Awareness ใหม่ค่ะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

3.2.2 วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว

องค์กรธุรกิจการบินให้ความสำคัญวัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัวโดยต้องปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กำหนดให้มีทีมงานในฝ่าย/แผนกที่รับผิดชอบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากสถานการณ์ภายนอก โดยนำข้อมูลการคาดการณ์สถานะอุตสาหกรรมการบินของ ICAO และ IATA มาประกอบการวางแผนจัดการความเสี่ยงล่วงหน้า การมุ่งเน้นให้พนักงานเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีตามมาตรการ Social Distancing เพื่อลดความเสี่ยงด้านกายภาพที่นำมาปรับใช้ในกระบวนการให้บริการช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ตลอดจนให้พนักงานเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ร่วมกับระบบอัตโนมัติ (Automation) ที่จะนำมาใช้กับการบริการในอนาคต ทั้งนี้ การทำงานแบบกระฉับกระเฉง (Agile)

ที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการกำหนดแผนงาน เน้นการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานของบริษัทในเครือ ซึ่งเป็นโอกาสที่พนักงานจะได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาดังนี้

“เราปฏิบัติตาม Philosophy ขององค์กรที่กำหนดความคิดและทัศนคติของพนักงานในการให้บริการตามวิสัยทัศน์ของสายการบิน ส่วนหนึ่งคือการเน้นย้ำให้พนักงานเผชิญหน้ากับความท้าทาย ทำให้ตัดสินใจและจัดการกับสถานการณ์เฉพาะหน้าอย่างรวดเร็ว เช่น ความเสี่ยงต่อนCoVidระบาด แผ่นดินไหวที่โตเกียว บริษัทต้องวางแผนให้ระบบสำรองที่นิ่ง ระบบบริการข้อมูล ระบบชำระเงินให้ทำงานได้ต่อเนื่อง เราประชุมออนไลน์ทุก 3-4 เดือน ตัวแทนพนักงานแต่ละ Base เข้าประชุมเพื่อรับรู้ผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“ช่วงโควิดเราต้องปรับตัวเยอะมาก นึกภาพว่าตื่นขึ้นมาวันรุ่งขึ้นก็ lockdown เรามีพนักงานทำงานให้สายการบินในประเทศอยู่ที่ภูเก็ต หาดใหญ่ เชียงใหม่ แล้วก็ฐานที่ดอนเมืองออฟฟิศ Partner ต่างประเทศ ต้องหยุดทำงานหมด อุปกรณ์จอดนิ่ง สายการบินอยากมีรายได้ก็บินไม่ได้คนห้ามเดินทาง แต่ Cargo ไม่ได้ห้าม เราจึงเสนอโอเคเดียวให้สายการบิน นำเครื่องบินที่ชนคนมาขนสินค้าได้ใหม่ ถึงแม้ว่ามันจะไม่คุ้มหรือไม่มีการไร แต่สร้าง Cash Flow ให้กับสายการบินได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“สิ่งที่อยู่ในวัฒนธรรมองค์กรของเราคือการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พนักงานต้องตื่นตัว พร้อมเรียนรู้อยู่เสมอ เห็นได้ชัดจากช่วงโควิดที่เราต้องปรับตัวอย่างมากจากการใช้มาตรการ Social Distancing เพื่อลดความเสี่ยงด้านกายภาพในชั้นตอนเช็คอิน ตรวจคนเข้าเมือง ตอนนี้สถานการณ์กลับสู่ปกติ คนเดินทางท่องเที่ยวเยอะมาก ผู้ช่วยคือเครื่อง SST ที่ผู้โดยสารเช็คอินเองกับตรงตม. เรามีโครงการพัฒนา Touchless Technology อยู่ในแผนนวัตกรรม เป็นระบบ Self Service มีเซ็นเซอร์ ผู้โดยสารไม่ต้องสัมผัสหน้าจอระหว่างเช็คอินหรือโหลดกระเป๋า พนักงานต้องเรียนรู้การใช้งานระบบนี้ในอนาคตด้วยจะได้แนะนำผู้โดยสารได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“Mission คือเป็นผู้นำ Ground Handling Service ที่ประสบความสำเร็จจากการขยายบริษัทในเครือที่ครอบคลุมส่วน Air Transportation ฝ่ายที่พัฒนาธุรกิจและสื่อสารองค์กรนำข้อมูลคาดการณ์ของ ICAO & IATA มาประเมินสถานการณ์ บริษัททำงานวางแผนล่วงหน้าไป 80% แล้วก่อนโควิดจะจบ วิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งความเสี่ยงทางบวกและทางลบ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“ช่วงโควิดเป็นช่วงที่เราได้เรียนรู้เรื่องปรับตัวเยอะมาก เราขาดรายได้หลักที่ได้จากการผลิต In-flight Meal ของสายการบิน จึงเกิดไอเดียเรื่องการเพิ่มช่องทางการส่งอาหาร ให้ส่งทาง Lineman จัดส่งถึงที่บ้านลูกค้าเลย โดยสั่งได้ทั้งอาหาร เครื่องดื่ม เบเกอรี่ ค่าส่งคิดตามระยะทาง พอลองมองย้อนดูอีกทีก็ถือว่าช่วงนั้นเราสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ดี เราเป็นหน่วยธุรกิจเดียวของบริษัทที่ทำรายได้ดีจากช่วงโควิด” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก หมายเลข 5, 2567)

“Be One Team with One Goal” เป็นหนึ่งใน Core Value ที่ Global กำหนดเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายบริการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ เราเป็นบริษัทย่อยที่ดูแลคลัสเตอร์ลุ่มแม่น้ำโขง คือ เวียดนาม พม่า ลาว กัมพูชา ทำให้ต้องทำงานแบบ Agile ติดต่อสื่อสารกับหัวหน้างานบริษัทในคลัสเตอร์ ปรับเปลี่ยนแผนงานได้ตลอดระหว่างทำงานตามนโยบายของ Global เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการแข่งขันของบริษัทคู่แข่ง ที่สำคัญพนักงานได้ Empower ให้กล้าคิดกล้าเสนอแผนงาน แคร่ไอเดียกับทีมในคลัสเตอร์ได้เลย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

3.2.3 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร

จากการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจการบินเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดสรรทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งส่วนของความเพียงพอ และการจัดทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนา การนำเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานเพื่อควบคุม ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็น ที่สอดคล้องกับเรื่อง que นี้

“เรามี One Drive ส่วนกลาง และระบบ Intranet หรือ Portal ที่พนักงานสามารถเข้าดูข้อมูลสินค้าบริการ กิจกรรมที่จัด หรือคอร์สฝึกอบรมของสายการบิน ในอนาคตจะพัฒนาให้มี Portal ในแต่ละ Regional Base ตอนนี้บริษัทเริ่มใช้แหล่งข้อมูลของ Chat GPT ให้พนักงานค้นหาข้อมูล แต่พบข้อเสียเรื่อง Keyword ที่สืบค้นต้องใช้ภาษาญี่ปุ่นจึงจะ Response ดีกว่า นอกจากนี้ เรายังคงให้ข้อมูลด้วยรูปแบบการสื่อสารด้วยข้อความทาง Bulletin Board ด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“บริษัททำแผนงบประมาณประจำปีล่วงหน้าส่วนค่าใช้จ่ายการดำเนินงานในสนามบิน ส่วนปฏิบัติการขนส่งและจัดการสินค้า งบการตลาดและ PR งบประมาณเทคโนโลยี โดยจัดสรรงบประมาณร้อยละ 5-10 ของงบ IT เพื่อทำ R&D ติดตามการดำเนินงานของ

สายการบิน Freight Forwarder แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการบินในภาพรวม เพิ่มการลงทุนด้านเทคโนโลยีขั้นสูงด้วยระบบอัตโนมัติหรือ AI โดยเราใช้ประโยชน์จาก บริษัทพันธมิตรช่วยพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งสินค้า ลดความเสี่ยงจากความเสียหายที่เกิดขึ้นตอนขนส่งด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“เราดำเนินธุรกิจโดยจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอกับการบริการในขั้นตอนที่สนามบินโดยเฉพาะช่วงเทศกาลทั้งจำนวนพนักงาน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ให้บริการที่อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ตอนนี้กำลังเพิ่มเติม Facility สร้าง ตึกสถาบันวิทยากรของท่าอากาศยานมีห้องฝึกอบรมที่ทันสมัยรองรับ In-house Training เพราะปกติใช้ ห้องประชุมของโรงแรมทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“ช่วงที่รถให้บริการไม่พอ รถเก่าและเสีย ลูกค้าไม่โอเค เราเลยจัดงบประมาณ ซื้อรถ Jumbo Truck และ Super Truck ที่ใช้กับเครื่อง A-380 รถขนส่งนี้สำคัญมากต้องใช้ในขั้นตอน Transfer อาหารจากครัวไปโหลดขึ้นเครื่อง โดยพนักงานยืนยันจำนวนอาหาร เครื่องมืออุปกรณ์ให้ตรงกับบอดี้ของแต่ละสายการบิน ตรวจสอบให้ครบก่อนนำขึ้นรถ หัวใจคือเราทำงานแข่งกับเวลา ต้องโหลดอาหารขึ้นเครื่องให้ทัน พอเปลี่ยนรถใหม่ พนักงานก็ยิ้มออก ไม่ต้องกลัวว่าวันไหนรถจะเสีย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2567)

“บริษัท Global ของเราเป็น 4PL ให้บริการ Logistic Solution กับ Freight Forwarder เจ้าอื่น เราได้รับประโยชน์จาก Global ส่วนระบบ TMS ตรวจสอบสถานะการขนส่งสินค้าแบบ Real Time การสื่อสารระหว่างบริษัทเครือข่าย เครื่องมืออุปกรณ์ ระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการขนส่ง การ Control Cost หรือระบบของ Back Office เราจึงประสานงานกันได้ค่อนข้างราบรื่นทั้งในบริษัทเอง ติดต่อกับลูกค้า Partner หรือบริษัทที่อยู่ในเครือข่าย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

3.2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงองค์การจึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารซึ่งต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถวางแผนและกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นการป้องกันหรือลดความผิดพลาดที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานทั้งหมดขององค์การ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ขณะปฏิบัติงาน โดยต้องให้การสนับสนุนเรื่องการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีแก่พนักงาน ทุกระดับขององค์การ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาดังนี้

“ผู้บริหาร Base เรามีผลอย่างมากต่อการบริหารความเสี่ยงส่วน Operation ล่าสุด มีโครงการ One on One Meeting ที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานคุยตัวต่อตัวได้เลย ให้แจ้งปัญหาที่พบหรือจุดที่ควรปรับปรุง เพื่อผู้บริหารจะได้คิดหาทาง Support พนักงานได้ พี่คิดว่าเป็นการปรับเปลี่ยนที่ดีเนื่องจากวัฒนธรรมสายการบินเดิมคือต้องเคารพ Seniority ทำให้พนักงานไม่กล้าพูดหรือรายงานหัวหน้าหากพบความผิดปกติ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2567)

“องค์กรกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทาง โดยคณะทำงานเป็นผู้บริหารแต่ละสายงานและผู้อำนวยการสนามบินนำกรอบการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไปบังคับใช้กับพนักงานทุกคนในองค์กร วิสัยทัศน์และแนวทางการบริหารของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญมากนะคะ ผู้บริหาร ที่มองเห็นภาพอนาคต การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความเสี่ยงของธุรกิจและส่งผลกระทบต่อคุณภาพบริการ ต้องจัดงบประมาณสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม พัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีของพนักงานด้วย ให้เขามีความรู้ความเข้าใจ จะได้พูดจาสื่อสารและกล้ารายงานสิ่งผิดปกติที่เจอตอนทำงานได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2567)

“ทัศนคติของผู้บริหารเน้นเรื่องการใช้เทคโนโลยีส่งผลดีต่อองค์กรและพนักงานของเราอย่างมาก ผู้บริหารมองภาพกว้าง วางแผนการดำเนินธุรกิจได้ดี ทำงานเชิงรุกจึงกล้าลงทุนส่วน Air Cargo Services ที่ต้องจัดสรรงบประมาณลงทุนเรื่องเทคโนโลยี เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“เรามีทีมผู้บริหารที่เก่งมาก คอยติดตามการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการค้าโลกว่าตลาดเอเชียเติบโตเร็ว กลุ่มอาเซียนมีอำนาจต่อรองมากขึ้น Cross Border Services จึงมีความสำคัญมากขึ้น ผู้บริหารคอยจัดการความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อป้องกัน Supply Chain Disruption ผู้บริหารเป็น Change Agent ที่ช่วยแก้ปัญหาให้ทีมงาน รักษาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ทำ Team Building ระหว่างเจ้านาย-ลูกน้อง ให้เข้าใจมุมมองของเจ้านายที่เห็นว่าลูกน้องเป็น Key Person ในการขับเคลื่อนงาน Encourage ให้ทำงานเป็นทีม ไม่ได้แค่ทำงานตามระบบ เปิดโอกาสให้พนักงานกล้าคิด กล้าแจ้งเหตุผิดปกติหรือข้อผิดพลาด พนักงานต้องเรียนรู้ประสบการณ์ที่ผิดพลาดเพื่อให้เขาเติบโตขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2567)

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในทัศนะของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางขององค์การธุรกิจการบิน นอกเหนือจากองค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้จากการทบทวน

วรรณกรรมและกำหนด ในกรอบแนวคิดการวิจัย คือ การรับมือและปรับตัวของธุรกิจ (Business Resilience)

3.3 การรับมือและปรับตัวของธุรกิจ (Business Resilience)

จากการศึกษาพบว่าการรับมือและปรับตัวของธุรกิจการบินประกอบด้วย การพัฒนา และยกระดับธุรกิจของกลุ่มบริษัทโดยปรับกลยุทธ์ธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ ตลอดจนการรับมือต่อสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อ การจัดการองค์การ โดยสามารถฟื้นฟูหรือกลับคืนสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว จะเห็นได้จากการที่ ผู้บริหารองค์การธุรกิจการบินใช้ประสบการณ์ของธุรกิจมองเห็นความเปลี่ยนแปลงและโอกาส การดำเนินงานธุรกิจในอนาคต จึงคิดริเริ่มต่อยอดธุรกิจโดยหาแนวทางการตอบสนองต่อ ความต้องการ ของลูกค้าด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาพัฒนาและขยายธุรกิจ หรือสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องนำองค์ประกอบนี้ไปเตรียมการพัฒนาศมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับ พนักงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการปรับตัวของธุรกิจได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบ ประเด็นที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาดังนี้

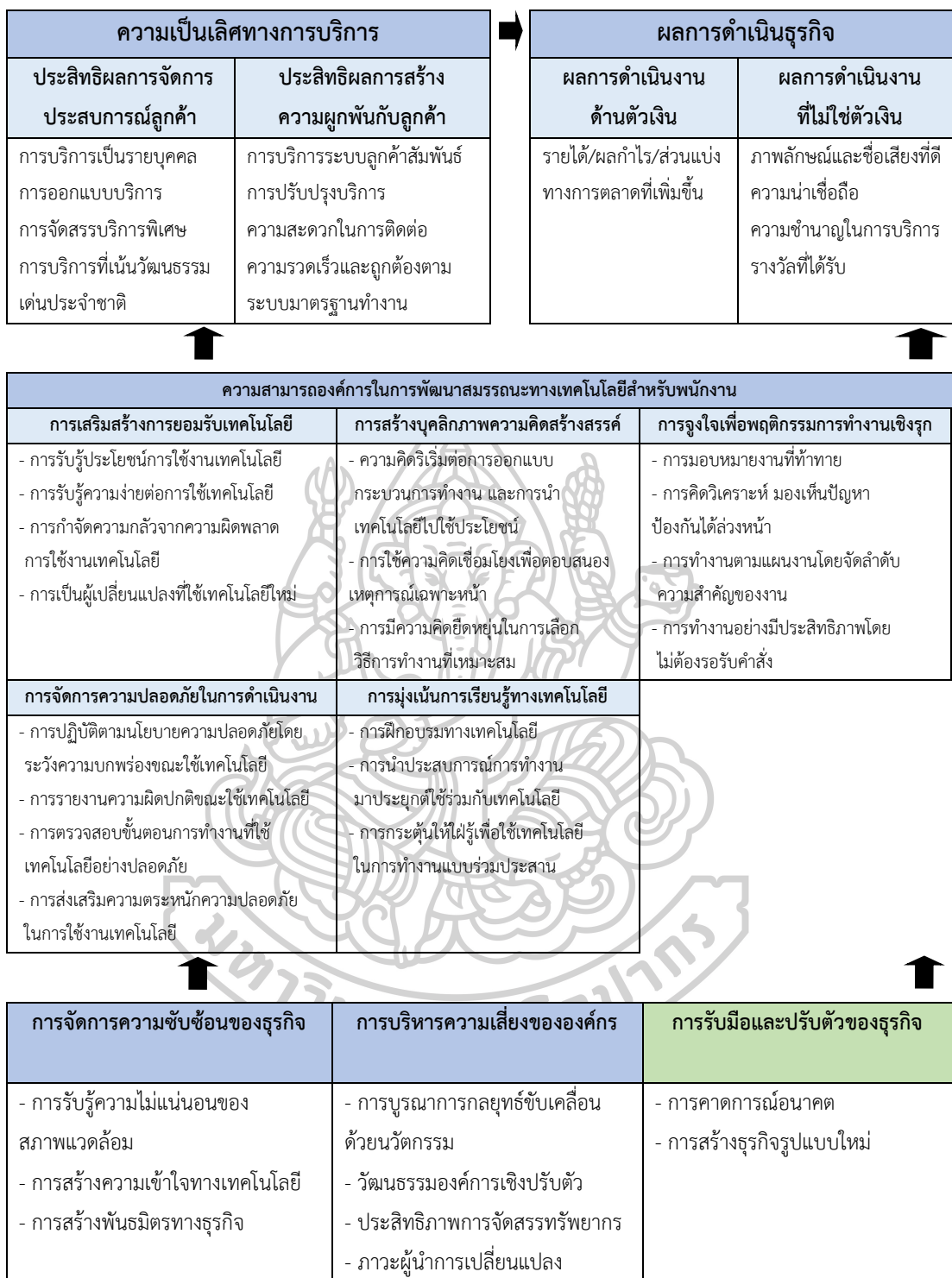
“ผู้บริหารเห็นความท้าทายการจัดการความเสี่ยงในการทำธุรกิจจากการ Disrupt ในแบบต่าง ๆ ตั้งแต่สงครามอ่าว ต้มยำกุ้ง วิกฤตการณ์แฮมเบอร์เกอร์ ค่า Freight ที่รับเป็น USD ผันผวนอย่างรุนแรง ผู้บริหารจึงเตรียมพร้อมที่ไม่พึ่งพิงรายได้จากการเป็น GSA ของสายการบินเพียงรายเดียว จึงจัดหาสายการบินเพื่อขอเป็น GSA เพิ่มขึ้น จากความคิดนี้ ทำให้ผู้บริหารมองกระจายความเสี่ยงให้มากที่สุดทั้งฐานลูกค้า ฐาน Partner จึงต้องพัฒนาธุรกิจให้เติบโตด้วยการขยายขอบเขตธุรกิจโลจิสติกส์แบบ Intermodal พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ใช้ในการบริการขนส่ง โดยเราเป็นเจ้าของที่ทำแบบเช่า เหมาลำเป็น Charter บินในเส้นทางสำคัญที่มีการขนส่ง เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี จีน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2567)

“Mission การเป็นผู้นำ Ground Handling Service ที่ประสบความสำเร็จ จากการขยายบริษัทในเครือที่ครอบคลุมส่วน Air Transportation ฝ่ายที่พัฒนาธุรกิจ และสื่อสารองค์การนำข้อมูลคาดการณ์ของ ICAO & IATA มาประเมินสถานการณ์ บริษัท ทำงานวางแผนล่วงหน้าไป 80% แล้วก่อนโควิดจะจบ วิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งความเสี่ยง ทางบวกและทางลบ เราเป็นเจ้าของที่ทำ Air Cargo Services ตอนโควิด ซึ่งบริษัทอื่นไม่ ทำ เราไม่ล้มแล้วก็ลุกได้เร็ว เราเก็บประสบการณ์และความชำนาญจนมั่นใจ ถ้าเราไม่กล้า ตัดสินใจบริษัทก็ไม่เติบโต อยู่ที่เดิม เสียโอกาสทำธุรกิจใหม่ เสียโอกาสพัฒนาเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ เสียโอกาสพัฒนาทักษะพนักงานด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

“ทัศนคติของผู้บริหารเน้นเรื่องการใช้เทคโนโลยีส่งผลดีต่อองค์กรและพนักงานของเราอย่างมาก ผู้บริหารมองภาพกว้าง วางแผนการดำเนินธุรกิจได้ดีทำงานเชิงรุก จึงกล้าลงทุนส่วน Air Cargo Services ที่ต้องจัดสรรงบประมาณลงทุนเรื่องเทคโนโลยี เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยผลตอบแทนปี 2566 ดีขึ้นอย่างชัดเจน กลุ่มบริษัทในเครือที่ครอบคลุมและส่งเสริมธุรกิจของเรา รายได้รวมเติบโตเกิน 50% ผู้บริหารมีแผนที่จะลงทุนเพิ่มเติมอีกโดยปีนี้เราจะเปิดสายการบินเชิง Cargo Airlines หลังจากที่เราก็กีบประสบการณ์ส่วน Ground Handling มาแล้ว 8 ปี นอกจากนี้ เราวางแผนดำเนินงานเทคโนโลยีเฟส 2 บริษัทจะนำ Software ไปปล่อยเช่าเพื่อสร้างรายได้ใหม่ให้กับธุรกิจ อีกด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2567)

จากการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการอธิบายและขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสังเคราะห์และสรุปเป็นแผนภาพความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินได้ดังภาพที่ 12





ภาพที่ 12 แผนภาพสรุปผลการวิจัย

หมายเหตุ:

แสดงถึงประเด็นที่ค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพ

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์หลักคือ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถองค์การ ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินที่มีต่อความเป็นเลิศทาง การบริการ 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับ พนักงานธุรกิจการบินที่มีต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความเป็นเลิศทางการ บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจที่มีต่อ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีต่อความสามารถองค์การในการพัฒนา สมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mix Methods) คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการกำหนดแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ตามแนวทางของ Creswell (2015) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย ตามลำดับดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน และ ตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถาม ประมวลผลและวิเคราะห์โดยใช้สถิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 220 คน เป็นเพศชาย 99 คน และ เพศหญิง 121 คน ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 41 - 50 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วง 21-30 ปี และดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง

2. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจการบินในประเทศไทย

ธุรกิจการบินในประเทศไทยซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีลักษณะการจดทะเบียนในรูปแบบบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศ รองลงมา เป็นธุรกิจสายการบิน ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 20 ล้านบาท มีจำนวนบุคลากรในปัจจุบันมากกว่า 1,000 คน และมีระยะเวลาดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบันมากกว่า 30 ปี

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ

3.1 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ซึ่งประกอบด้วย การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นการวิจัยเพื่อพฤติกรรมเชิงรุก การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดคือ การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน รองลงมาคือการเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี การมุ่งเน้นการวิจัยเพื่อพฤติกรรมเชิงรุก และการสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ

3.2 ผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน

ผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน ประกอบด้วยความเป็นเลิศทางการบริการและผลการดำเนินธุรกิจ สรุปผล เป็นรายด้านดังนี้

3.2.1 ผลลัพธ์ด้านความเป็นเลิศทางการบริการ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านความเป็นเลิศทางการบริการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือประสิทธิผลการจัดการประสบการณ์ลูกค้า

3.2.2 ผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินธุรกิจ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน

3.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน

ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินประกอบด้วยองค์การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สรุปผลเป็นรายด้านดังนี้

3.3.1 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และการสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี ตามลำดับ

3.3.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยการบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพการจัสตสรรทรัพยากร และวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

4.1 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน

องค์ประกอบหลักของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยด้านการจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน ด้านการจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก ด้านการสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ และด้านการเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี ตามลำดับ

4.2 ความเป็นเลิศทางการบริการ

องค์ประกอบหลักของความเป็นเลิศทางการบริการ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยด้านประสิทธิผลการจัดการประสบการณ์ลูกค้า ตามลำดับ

4.3 ผลการดำเนินงานธุรกิจ

องค์ประกอบหลักของผลการดำเนินงานธุรกิจ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน และองค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากัน

4.4 การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ

องค์ประกอบหลักของการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยีมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ตามลำดับ

4.5 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวด้านการบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

5. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

5.1 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจ การบินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศทางการบริการ

5.2 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจ การบินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ

5.3 ความเป็นเลิศทางการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ

5.4 ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจ การบินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจโดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน

5.5 การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน

5.6 การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารระดับกลางขององค์กรธุรกิจ การบิน คัดเลือกโดยใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ร่วมกับกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างกรณีหลากหลาย ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนทั้งสิ้น 6 ท่าน จาก 6 ธุรกิจ ทำให้ได้ข้อมูลที่มากและลึกตรงกับประเด็นที่ศึกษา สามารถนำข้อมูลมาอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์โดยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน

ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานเป็นกระบวนการที่คำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารองค์การ การพัฒนาบุคลากร และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอาศัยเครื่องมือการพัฒนาองค์การโดยการนำระบบสมรรถนะ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะทางเทคโนโลยีเพื่อการทำงานในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต สรุปได้ดังนี้

1.1 การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี

องค์การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ในขั้นตอนการทำงาน เช่น เครื่อง Check-in Kiosk เพื่อใช้ในกระบวนการขึ้นทะเบียนผู้โดยสารอัตโนมัติ เครื่อง IPAD ในการเข้าถึงข้อมูล การจัดเก็บและแสดงผลข้อมูลการเดินทางของผู้โดยสารสายการบิน การใช้ซอฟต์แวร์ในระบบปฏิบัติการ ระบบบัญชีและการเงิน รวมถึงการเก็บข้อมูลดิจิทัลบน Cloud รูปแบบ E-document ของบริษัทขนส่งสินค้าทางอากาศ ตลอดจนการใช้ระบบ SAP ที่ช่วยเชื่อมโยงระบบงานต่าง ๆ ในองค์การสำหรับการวางแผนและบริหารทรัพยากรที่จำเป็น องค์การสามารถกระตุ้นและจูงใจในการเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยีด้วยการทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี จนเกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้การใช้งาน เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความง่ายและประโยชน์ของการใช้งานจึงเปิดใจยอมรับ และนำไปสู่พฤติกรรมตั้งใจใช้เทคโนโลยี พบประเด็นพนักงานสูงอายุเกิดการต่อต้านเทคโนโลยี บริษัทจึงแก้ปัญหาด้วยการจัดทำคู่มือการใช้ระบบการให้ข้อมูลด้วยการถาม-ตอบ และการใช้โปรแกรมที่เลี้ยงจับคู่พนักงานเก่า-ใหม่

1.2 การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์

องค์การสามารถส่งเสริมการสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์โดยใช้วิธีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อแบ่งปันความรู้ของกระบวนการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาแบบข้ามสายงาน (Cross Functional) การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่เพื่อจัดระบบการทำงานหรือปรับปรุงการทำงานปัจจุบันของตนเอง และสามารถนำความรู้ที่สั่งสมมาสร้างผลงานเชิงนวัตกรรมที่นำมาใช้ปฏิบัติงานได้จริง ทั้งนี้ องค์การสนับสนุนให้รางวัลแก่พนักงานที่สามารถสร้างผลงานได้ โดยกำหนดให้ความคิดสร้างสรรค์เป็นค่านิยมหลักและเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี นอกจากนี้ องค์การได้จัดเตรียมเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพตามข้อเสนอแนะของพนักงาน

1.3 การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก

องค์กรสามารถดำเนินการจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกต่อการทำงานร่วมกับการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เช่น การจัดโครงการ การประกวดผลงาน พนักงานมองเห็นปัญหาและเตรียมป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ พบการกำหนดให้การทำงานเชิงรุกเป็นค่านิยมหลักขององค์กร โดยประเมินพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกจากการวัดผลการปฏิบัติงาน องค์กรสนับสนุนการให้รางวัลเพิ่มเติมสำหรับการทำงานได้ตามเป้าหมาย ทั้งนี้ องค์กรเห็นว่าพนักงานที่ทำงานเชิงรุกส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนเก่งที่มีศักยภาพสูง

1.4 การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน

องค์กรสามารถจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงานที่ป้องกันความผิดพลาดของการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีภายใต้ระบบบริหารความปลอดภัย โดยกำหนดนโยบายความปลอดภัยตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและกฎหมายระหว่างประเทศ การรายงานความผิดปกติหากพบ ความผิดพลาดระหว่างทำงาน การสื่อสารผ่านการประชุมร่วมกัน การแจ้งข้อมูลความรู้ด้านความปลอดภัยทางอีเมล การจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อช่วยติดตามหรือตรวจสอบผลการทำงาน การมีผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศดูแลปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี การประเมินความปลอดภัยผ่านความพึงพอใจของผู้โดยสารโดยใช้เกณฑ์ขององค์กรการบินระหว่างประเทศ

1.5 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี

องค์กรสามารถดำเนินการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีของพนักงานด้วยการสร้างทักษะใหม่ที่เป็นในการทำงาน (Re-skill) ด้วยวิธี 1) การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) 2) การฝึกอบรมภายนอกองค์กร ทั้งรูปแบบฝึกอบรมภายในประเทศ (Inbound Training) และไปอบรมต่างประเทศ (Outbound Training) การฝึกอบรมทบทวน (Recurrent) การฝึกอบรมแบบประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การพัฒนาทักษะเดิมให้ดีขึ้น (Up-skill) เพิ่มทักษะเรียนรู้ฟังก์ชันการทำงานของระบบเทคโนโลยีใหม่หรือระบบปรับปรุงที่ทันสมัย การเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยโดยสามารถรับมือกับอาชญากรรมทางไซเบอร์ และการสร้างความเข้าใจเรื่องนโยบายความปลอดภัยเป็นส่วนตัวตาม พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน

จากการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน ได้แก่ ความเป็นเลิศทางการบริการ และผลการดำเนินงานธุรกิจ สรุปได้ดังนี้

2.1 ความเป็นเลิศทางการบริการ

ความเป็นเลิศทางการบริการถือเป็นผลลัพธ์ที่เป็นหลักสำคัญที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการให้บริการที่ตรงกับความต้องการหรือเหนือความคาดหมาย ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและ ความจงรักภักดี ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้า และ ประสิทธิภาพการสร้าง ความผูกพันกับลูกค้า

2.1.1 ประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้า

การใช้กลยุทธ์ Digital Transformation ในการดำเนินกิจกรรมหลักขององค์การด้วยการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพซึ่งส่งผลต่อประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า พบว่าองค์การได้บูรณาการทักษะการให้บริการที่สอดแทรกวัฒนธรรมประจำชาติเพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่มีความเฉพาะเจาะจง โดยมีการวัดที่แสดงถึงผลประเมินความพึงพอใจทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพด้วยวิธี NPS หรือ Voice of Customer

2.1.2 ประสิทธิภาพการสร้าง ความผูกพันกับลูกค้า

ผู้บริหารมุ่งเน้นการดำเนินงานภายใต้มาตรฐานเพื่อสร้างและรักษาความผูกพันกับลูกค้าโดยใช้ระบบซอฟต์แวร์แบบ Big Data ที่เป็นฐานข้อมูลประวัติลูกค้า ระบบสนับสนุนการบริการผ่านแอปพลิเคชันมือถือ การดูแลเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคลด้วยวิธีการไปเยี่ยม การติดต่อผ่านทางโทรศัพท์หรือระบบออนไลน์ ตลอดจนการให้บริการหลังการขาย

2.2 ผลการดำเนินงานธุรกิจ

ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินส่งผลทางตรงต่อการดำเนินงานธุรกิจทั้งผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ ตัวเงิน สรุปได้ดังนี้

2.2.1 ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน

การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งส่งผลลัพธ์สำคัญต่อผลกำไร ยอดขาย และส่วนแบ่งทางการตลาดที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยแสดงผลงานให้เห็นเชิงประจักษ์จากรางวัลที่ทำอากาศยานได้รับจากการพิจารณาตัวเลขของงบการเงินขององค์การที่สามารถทำกำไรและผลตอบแทนทางการลงทุนได้ในระดับสูง

2.2.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน

การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานทำให้ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ความน่าเชื่อถือจากความชำนาญในการให้บริการ และการมีลูกค้าประจำมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยแสดงผลงานเชิงประจักษ์ที่เห็นได้ชัดเจนจากรางวัลที่สายการบินได้รับจากผลการประเมินความพึงพอใจด้านการให้บริการของสายการบินที่เก็บรวบรวมข้อมูลโดยองค์กร Skytrax และรางวัลที่บริษัทขนส่งสินค้าทางอากาศได้รับจากการเป็นตัวแทนที่มียอดขายพื้นที่ระหว่างสูงสุดของสายการบิน

3. ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน

จากการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน ได้แก่ การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สรุปได้ดังนี้

3.1 การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ

การจัดการความสลับซับซ้อนทางธุรกิจ คือความสามารถขององค์กรในการรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน

3.1.1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

ผู้บริหารรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรด้วยการติดตามข้อมูลความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนอกจากการประเมินภาวะอุตสาหกรรมการบิน การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานเป็น Work from Home การใช้เทคโนโลยีที่นำสนับสนุนการทำงานร่วมกันของทีมผ่านระบบออนไลน์ องค์กรจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ระบบฮาร์ดแวร์ ระบบซอฟต์แวร์และระบบเครือข่าย โดยพนักงานต้องเรียนรู้การใช้งานเพื่อการทำงานร่วมกันผ่านระบบออนไลน์

3.1.2 การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี

ผู้บริหารสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยีโดยติดตามข้อมูลความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ การเปิดรับความรู้จากภายนอก การวิจัยและพัฒนา ร่วมกับสถาบันเครือข่าย การวางแผนลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยีขั้นสูงที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรในอนาคต

3.1.3 การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

องค์การให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยมีความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบการทำสัญญาร่วมกัน การประชุมร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อพัฒนาขีดความสามารถดำเนินงานและวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ตลอดจนการแบ่งปันทรัพยากรทางกายภาพที่ทันสมัย เพื่อใช้ในการให้บริการซึ่งช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงาน

3.2 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

องค์การสามารถวางแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามกลยุทธ์ ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังนี้

3.2.1 การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการแข่งขันของสายการบิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านลูกค้า และความเสี่ยงด้านการให้บริการที่เกินขีดความสามารถ องค์การใช้แผนนวัตกรรมที่กำหนดแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์นวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงของธุรกิจ จัดอบรม การจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีหน่วยงานที่ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ติดตามและบริหารข้อมูลเครือข่ายของบริษัท และสร้างความตระหนักเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลแก่พนักงานผู้ใช้งานระบบ

3.2.2 วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว

องค์การให้ความสำคัญกับการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง กำหนดให้มีทีมงานรับผิดชอบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง การมุ่งเน้นให้พนักงานเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีตามมาตรการ Social Distancing เพื่อลดความเสี่ยงด้านกายภาพในช่วงโควิด-19 ให้พนักงานเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ร่วมกับระบบอัตโนมัติ ถือเป็นการทำงานแบบกระฉับกระเฉง (Agile) ที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีความคล่องตัวและความยืดหยุ่น

3.2.3 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร

องค์การให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียงและเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนา การนำเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

3.2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนและกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นการป้องกันหรือลดความผิดพลาดที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยต้องสนับสนุนเรื่องการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีแก่พนักงานทุกระดับขององค์กร

3.3 การรับมือและปรับตัวของธุรกิจ (Business Resilience)

การรับมือและปรับตัวของธุรกิจการบิน ประกอบด้วยการพัฒนาและยกระดับธุรกิจ ของกลุ่มบริษัทโดยปรับกลยุทธ์ธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อสร้าง โอกาสทางธุรกิจ ตลอดจนการรับมือต่อสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการองค์การโดยสามารถ ฟื้นฟูหรือกลับคืนสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว จะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ของธุรกิจ มองเห็นความเปลี่ยนแปลงและโอกาสการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต จึงคิดริเริ่มต่อยอดธุรกิจโดยหา แนวทางการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาพัฒนาและ ขยายธุรกิจหรือสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ได้แก่ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนา สมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินที่มีต่อความเป็นเลิศทางการบริการ 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับ พนักงานธุรกิจการบินที่มีต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความเป็นเลิศทางการ บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจที่มีต่อ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีต่อความสามารถองค์การในการพัฒนา สมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน ผลการวิจัยได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของ การวิจัย ผู้วิจัยจึงอภิปราย ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์มีรายละเอียดดังนี้

1. อิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับ พนักงานธุรกิจการบินที่มีต่อความเป็นเลิศทางการบริการ

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทาง เทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศทางการบริการอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิง

คุณภาพที่พบว่าความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจ การบินที่มีประสิทธิภาพช่วยยกระดับการสร้างความเป็นเลิศทางการบริการได้อย่างมาก โดยองค์การ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน เนื่องจากเป็นบุคลากรที่มี บทบาทสำคัญในการส่งมอบสินค้าและบริการที่ต้องใช้เทคโนโลยีในขั้นตอนการทำงานจึงจำเป็นต้อง อาศัยกิจกรรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพพร้อมยกระดับความรู้และทักษะของพนักงานในองค์การทั้ง ด้าน Hard Skill และ Soft Skill เพื่อตอบสนองต่อกระบวนการให้บริการในทุกจุดสัมผัสของ การให้บริการ (Service Touchpoint) ได้อย่างมีคุณภาพสูงสุด อันส่งผลทางตรงทั้งด้านประสิทธิผล การจัดการประสบการณ์ลูกค้า ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการออกแบบบริการที่เน้นจุดสัมผัสบริการ การจัดเตรียมอุปกรณ์บริการและการจัดสรรบริการพิเศษเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าเป็น รายบุคคล และประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้า ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการสร้าง ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยมีมาตรฐานการทำงานที่รวดเร็วและถูกต้อง การให้บริการด้วยระบบลูกค้า สัมพันธ์ พร้อมการรับฟังคำแนะนำและคำติชมจากลูกค้าด้วยช่องทางการติดต่อที่หลากหลาย

ทั้งนี้ องค์การภาคธุรกิจการบินต่างต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันด้วยการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจด้วยการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการเพื่อมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าของธุรกิจให้เกิดความแข็งแกร่ง การเติบโตอย่างต่อเนื่อง และความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการวิจัยและพัฒนา รวมถึงการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใน กระบวนการผลิตและให้บริการ ผู้บริหารองค์การจึงมีอาจอยู่หนึ่งเฉยได้จึงต้องพัฒนาพนักงานทุกระดับชั้นให้เป็นคนทำงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และเป็นแรงงานที่มีทักษะสูง (High Labour Skill) ให้สามารถเติบโตไปพร้อมกับธุรกิจ โดยวางแผนพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของ พนักงานให้มีองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ใช้เทคโนโลยีใน กระบวนการปฏิบัติงานปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ใน อนาคตเพื่อการให้บริการที่เป็นเลิศ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการเพิ่ม สมรรถนะของพนักงานและส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศทางการบริการ โดยสมรรถนะของ พนักงานเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ ประสิทธิภาพขององค์การซึ่งแสดงผ่านกิจกรรมการให้บริการโดยพนักงาน ปัจจัยดังกล่าวสอดคล้อง กับการศึกษาของ Jiménez-Jiménez, and Martínez-Costa (2009) และ Vouzas (2009) ที่พบว่า การดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้มีความรู้ที่ ทันทสมัยจะช่วยให้พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามที่ระบุใน คำบรรยายลักษณะงานตามตำแหน่งงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ พบว่าพนักงานสามารถให้บริการ ได้อย่างดีเยี่ยมโดยมีคะแนนระดับการให้บริการอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของคุณภาพ

ท่าอากาศยานที่เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของท่าอากาศยานที่แสดงถึงรูปแบบความเป็นเลิศของการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (Paraschia et al., 2019)

2. อิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานทำให้เกิดการดำเนินกิจกรรมในการจัดการบุคลากรที่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลลัพธ์สำคัญต่อผลกำไร ยอดขาย และส่วนแบ่งทางการตลาดที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานยังส่งผลลัพธ์เชิงบวกต่อภาพลักษณ์ขององค์การ ความน่าเชื่อถือจากความชำนาญในการให้บริการ และการมีลูกค้าประจำมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยแสดงผลงานเชิงประจักษ์ที่เห็นได้ชัดเจนจากรางวัลที่องค์การได้รับ

ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่ได้ปรับปรุงแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ (Business Transformation) ที่มีการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ บุคลากรที่มีสมรรถนะทางเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยพื้นฐานในความสำเร็จของธุรกิจ องค์การธุรกิจการบินจึงมีการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดสมรรถนะทางเทคโนโลยีอย่างจริงจังเพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานปัจจุบัน และสร้างความรู้ใหม่จากการติดตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและข้อมูลบริการที่เป็นปัจจุบัน ทั้งนี้ องค์การจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีโดยจัดให้มีการอบรมเพื่อสร้างทักษะใหม่ที่เป็นจำเป็นในการทำงาน (Re-skill) การฝึกอบรมทบทวน (Recurrent) วิธีปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมแบบประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การพัฒนาทักษะเดิมให้ดีขึ้น (Up-skill) เพิ่มทักษะเรียนรู้ฟังก์ชันการทำงานของระบบเทคโนโลยีใหม่ การใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยที่สามารถรับมือกับอาชญากรรมทางไซเบอร์โดยเกิดความเข้าใจเรื่องนโยบายความเป็นส่วนตัวตาม พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล นอกจากนี้ องค์การดำเนินกิจกรรมการสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์โดยเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานปัจจุบันของตนเองโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การแข่งขันหรือจัดทำโครงการที่พนักงานคิดค้นเครื่องมือที่ใช้เทคโนโลยีสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงธุรกิจที่สามารถต่อยอดเป็นต้นแบบของผลิตภัณฑ์บริการ วิธีหรือกระบวนการทำงานที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ จะเห็นได้ว่าความสามารถองค์การในการ

พัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ทำให้องค์การมีรายได้ ผลกำไร และการครอบครอง ส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงินแสดงถึงความสามารถขององค์กร ในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีส่งผลต่อชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือจนได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าลูกค้า ประจํามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Blanka et al. (2022) พบว่าการจัดการสมรรถนะบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในการเงินในแง่ ของการเพิ่มรายได้ อีกทั้งยังเพิ่มผลิตภาพและส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควร ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในกระบวนการดำเนินงานหลักของ องค์กร เนื่องจากประสิทธิภาพของพนักงานขณะปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์เชิง บวกระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์กรหรือผลการดำเนินธุรกิจโดยตรง (ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี, 2560) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Colbert และคนอื่น ๆ (2016) และ Vial (2019) พบว่าพนักงานในองค์กรถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและ มีบทบาทหลักในการ เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยองค์กรต้องส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทางเทคโนโลยี กรอบแนวคิดและทักษะทางดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้พนักงานสามารถนำสมรรถนะที่เพิ่มเติมไปใช้ ประโยชน์ในการทำงานเพื่อผลลัพธ์ส่วนผลประกอบการและภาพลักษณ์ขององค์กร

3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความเป็นเลิศทางการบริการที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าความเป็นเลิศทางการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผล การดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและ สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ความเป็นเลิศทางการบริการเป็นผลลัพธ์ที่มุ่งเน้นให้ ความสำคัญต่อ การให้บริการที่ตรงกับความต้องการหรือเหนือความคาดหมาย ส่งผลให้ลูกค้าเกิด ความพึงพอใจและ ความจงรักภักดี ประกอบด้วยประสิทธิผลการจัดการประสบการณ์ลูกค้าคือ ผลลัพธ์ที่เกิดจาก การออกแบบบริการที่เน้นจุดสัมผัสบริการ การจัดเตรียมอุปกรณ์บริการและการ จัดสรรบริการพิเศษ เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าเป็นรายบุคคล และประสิทธิผลการสร้างความ ผูกพันกับลูกค้าภายใต้มาตรฐานการทำงาน การให้บริการด้วยระบบลูกค้าสัมพันธ์ พร้อมการรับฟัง คำแนะนำและ คำติชมจากลูกค้าด้วยช่องทางการติดต่อที่หลากหลาย ทั้งนี้ พบว่าความเป็นเลิศ ทางบริการ เป็นผลลัพธ์ที่ผู้บริหารปรารถนาเนื่องจากเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ผลกำไร ยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาดที่ นอกจากนี้ ความเป็นเลิศทางการบริการส่ง ผลลัพธ์เชิงบวกต่อผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ภาพลักษณ์ขององค์กร ความน่าเชื่อถือจากความ ชำนาญในการให้บริการ และการมีลูกค้าประจํามาใช้บริการอย่างต่อเนื่องโดยแสดงผลงานเชิง ประจักษ์จากรางวัลที่องค์กรได้รับ ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจการบินมีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการส่งมอบ บริการที่เป็นมาตรฐานและ เพิ่มคุณค่าด้านการจัดการประสบการณ์ผู้โดยสารที่พัฒนามาตรฐานการ อำนวยความสะดวกของ การเดินทางทางอากาศ ดังจะเห็นได้จากการดำเนินงานร่วมระหว่างสมาคม

ขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศและสมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศที่ส่งเสริมการทำงานร่วมประสานระหว่าง สายการบิน ท่าอากาศยานและผู้ให้บริการในการเชื่อมต่อการเดินทางแบบไร้รอยต่อ (Seamless) อย่างมีประสิทธิภาพด้วยระบบปฏิบัติการที่อาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมบริการส่วนกิจกรรม ก่อนเดินทางถึงท่าอากาศยาน-อยู่ในท่าอากาศยาน-หลังถึงจุดหมายปลายทาง (IATA, 2019) จากการดำเนินการดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผู้บริหารองค์การธุรกิจการบินต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอในการให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในการบริการ ทั้งนี้ พบว่าความเป็นเลิศทางการบริการส่งผลต่อการดำเนินการขององค์กรมุ่งเน้นความสำคัญต่อการให้บริการที่ตรงกับความต้องการหรือเหนือความคาดหมาย ทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงผลประโยชน์จากการบริการที่มีคุณค่า ทำให้ลูกค้าเกิด ความพึงพอใจและความจงรักภักดีซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน สอดคล้องกับการศึกษาของ Sun, and Kim (2013) และ Simons และคนอื่น ๆ (2017) ที่พบว่าองค์การสามารถสร้างรายได้ที่เป็นตัวเงินให้กับองค์กรอย่างยั่งยืนได้ หากลูกค้าเกิดความพึงพอใจจากการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพในระดับสูง การสร้างประสบการณ์เชิงบวกต่อลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจและประทับใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับผลการดำเนินการขององค์การธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว นอกจากนี้ การที่องค์กรรับรู้ความต้องการบริการของลูกค้าและสามารถ จัดกิจกรรมบริการที่สอดคล้องกับความต้องการได้ จะส่งผลให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณภาพบริการที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ จนเป็นความประทับใจอันนำไปสู่การรับรู้ความเป็นเลิศทางการบริการได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Wattanacharoensil et al. (2016) ที่พบว่า การที่ท่าอากาศยานสามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ภายในท่าอากาศยานให้ตรงกับความต้องการของผู้โดยสาร ถือว่าเป็นการทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์เชิงบวกต่อการเพิ่มประสบการณ์เชิงบวกในท่าอากาศยาน ส่งผลให้ผู้โดยสารพึงพอใจมีการบอกต่อ (Word of Mouth) และมีแนวโน้มกลับมาใช้บริการอีกครั้ง (Revisit)

4. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าความเป็นเลิศทางการบริการเป็นผลมาจากการที่องค์กรมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงาน กล่าวคือ ธุรกิจการบินมีการใช้ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานเป็นกลไกสำคัญในการสร้างเป็นเลิศทางการบริการ โดยการจัดการประสบการณ์ลูกค้าด้วยการออกแบบบริการที่คำนึงถึงการให้บริการพิเศษที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าเป็นรายบุคคล รวมถึงการสร้างความผูกพันกับลูกค้าที่ยึดหลักระบบ

ลูกค้าสัมพันธ์ การเตรียมพร้อมและส่งมอบบริการตามที่ลูกค้าต้องการ การรับฟังคำแนะนำและคำติชมต่อข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้วดำเนินการแก้ไขปัญหอย่างรวดเร็ว ในขณะที่องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานด้วยวิธีการดำเนินงานเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะดังกล่าวโดยการเสริมสร้างการยอมรับทางเทคโนโลยี การสร้างบุคลิกภาพ ความคิดสร้างสรรค์ การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี เพื่อให้พนักงานผู้ได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสามารถปฏิบัติภารกิจในการผลิตสินค้าและส่งมอบบริการในขั้นตอนดำเนินงานต่าง ๆ ได้โดยเกิดผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลการจัดการประสบการณ์ลูกค้า และประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้า

จากทฤษฎีเชิงระบบสามารถอธิบายได้ว่า การที่องค์การธุรกิจการbinมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานทำให้เกิดอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ ส่วนผลกำไร ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด รวมถึงภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือในการให้บริการและการมีลูกค้าประจำมาใช้บริการ ต้องอาศัยประสิทธิภาพในการจัดการสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ส่วนระบบงานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นหนึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนกิจกรรมหลักของธุรกิจให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพอันก่อให้เกิดผลผลิต (Output) ด้านความเป็นเลิศทางการบริการที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) เชิงบวกต่อ ผลการดำเนินธุรกิจ จะเห็นได้ว่า ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจที่ต้องอาศัยการมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางการบริการด้วยการจัดการประสบการณ์ลูกค้าและการสร้างความผูกพันกับลูกค้า จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารองค์การธุรกิจการbinเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่ต้องดำเนินงานผ่านกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการนี้ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจจากการบริการที่เป็นเลิศ โดยองค์การวัดและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้ทราบประสิทธิผลของการจัดการประสบการณ์ลูกค้าและประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้า ทั้งนี้ องค์การสามารถทำกำไรและผลตอบแทนทางการลงทุนได้ในระดับสูง รวมถึงความสามารถ ในการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเกินความคาดหวังของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจกลายเป็นลูกค้าประจำที่มีจงรักภักดี ธุรกิจได้รับรางวัลด้านความเป็นเลิศจากสถาบันระดับนานาชาติสะท้อนให้เห็นถึงความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของความเป็นเลิศในการบริหารจัดการธุรกิจ (Business Excellence) สอดคล้องกับการศึกษาของ Thomassen, and De Hann (2006) ที่พบว่าความพึงพอใจและความประทับใจของลูกค้าเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดการภายในองค์การ โดยเฉพาะการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน เชิงบวกอันนำมาสู่ประสิทธิผลของการจัดการประสบการณ์ลูกค้า

จากการศึกษาของนักวิชาการที่สามารถอธิบายอิทธิพลของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่านดังนี้ ความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานผู้ให้บริการในท่าอากาศยานอัจฉริยะ (Smart Airport) ในยุคเปลี่ยนผ่านท่าอากาศยาน 4.0 ที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน (Marmier, et al., 2023) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานมีความรู้ในงานที่ทันสมัย ช่วยให้พนักงานส่งมอบบริการอย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคลทำให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ดีตลอดช่วงระยะเวลาที่ได้รับบริการ (Customer Journey) (Lemon, and Verhoef, 2016) ดังนั้น ผู้บริหารท่าอากาศยานจึงมุ่งเน้นเรื่องการฝึกอบรมแก่พนักงานด้านเทคโนโลยีใหม่ ตลอดจนระบุให้พนักงานผู้ให้บริการทำงานเชิงรุกเพื่อการตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารได้อย่างรวดเร็ว สามารถใช้ระบบปฏิบัติการในการจัดเตรียมบริการแก่ผู้โดยสารพิเศษ หรือผู้โดยสารที่บกพร่องด้านเคลื่อนไหวได้เป็นอย่างดี (Andrada et al., 2023) จากผลการดำเนินงานข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศทางการบริการด้านประสิทธิผลของการจัดการประสบการณ์ลูกค้าซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานเชิงบวก ดังผลการศึกษาที่นำเสนอแบบจำลองการจัดการประสบการณ์ผู้โดยสารของท่าอากาศยาน Shanghai Pudong พบว่าคุณภาพบริการในท่าอากาศยานส่งผลต่อความพึงพอใจ ภาพลักษณ์เชิงความรู้สึก และผลกำไรจาก การดำเนินงานของท่าอากาศยาน (Antwi, et al., 2020) นอกจากนี้ พบว่าผลิตภาพของพนักงาน (Employee Productivity) ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพการทำงาน ถือเป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานของท่าอากาศยานที่แสดงถึงความเป็นเลิศของการจัดการท่าอากาศยาน (Airport Business Excellence) (Jiménez-Jiménez, and Martínez, 2009; Paraschia et al., 2019) จากการอธิบายข้างต้น แสดงถึงการยืนยันผลการทดสอบอิทธิพลของความสามารถองค์การ ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความเป็นเลิศทางการบริการเป็นตัวแปรส่งผ่านที่อธิบายได้ว่าการที่องค์กรธุรกิจการบินมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน ต้องอาศัย การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนแรก จึงก่อให้เกิดผลผลิต (Output) ด้านความเป็นเลิศทางการบริการที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานในลำดับต่อไป

5. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจที่มีต่อความสามารถ องค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจประกอบด้วย การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ องค์ประกอบดังกล่าวมีผลต่อความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าผู้บริหารองค์กรธุรกิจการบินนำข้อมูลภาวะอุตสาหกรรมการบินมาใช้ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อให้เข้าใจถึงสถานการณ์แข่งขันและการเปลี่ยนแปลง เน้นการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานโดยใช้ความสามารถในการสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยีจากการติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย กำหนดแผนยุทธศาสตร์และวางแผนลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยีระดับสูงที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการในอนาคต รวมถึงการเปิดรับความรู้จากภายนอกโดยทำการวิจัยและพัฒนา ร่วมกับสถาบันเครือข่ายหรือพันธมิตรทางธุรกิจ การประชุมร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อพัฒนาขีดความสามารถการดำเนินงานและวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ตลอดจนการแบ่งปันทรัพยากรทางกายภาพที่ทันสมัย ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีด้วยการนำความรู้และทักษะไปถ่ายทอดให้กับพนักงานภายในองค์กร

ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบขององค์กรของธุรกิจการบินเป็นระบบเปิด มีความซับซ้อนในการดำเนินงาน มีความพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ และความผิดพลาดซึ่งเกิดขึ้นได้เสมอระหว่างการดำเนินงาน การได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก จากปัจจัยด้านกฎหมายการเดินอากาศ การปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านกฎระเบียบสากลและข้อบังคับด้านการบิน ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบทางลบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การแบกรับต้นทุนราคาน้ำมันอากาศยานที่มีการปรับตัวสูงขึ้น ปัจจัยทางสังคมจากการประสบเหตุอุทกภัย เกิดอุบัติเหตุรุนแรง มีการก่อการร้าย รวมถึงมีภัยพิบัติหรือโรคระบาดร้ายแรงเกิดขึ้น ถือเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจ การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ความมั่นคงและความอยู่รอดของธุรกิจ ทั้งนี้ สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ ให้ข้อเสนอแนะการปรับโครงสร้างธุรกิจขององค์กรธุรกิจการบินโดยเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยนำเครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเดินทางมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสาร ถือเป็น การปรับกลยุทธ์การแข่งขันให้เท่าทันคู่แข่ง เป็นการเพิ่มความมั่นคงและความยั่งยืนของธุรกิจ

การบิน (IATA, 2019) ดังนั้น องค์การธุรกิจการบินจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในองค์การที่ต้องเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยีโดยให้พนักงานเกิดการตอบสนองต่อความต้องการในการใช้เทคโนโลยีด้วยความเต็มใจ เนื่องจากการดำเนินงานของธุรกิจการบินต้องอาศัยพนักงานที่มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีที่มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีสูง (Tech-Savvy) โดยสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของธุรกิจ และให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับธุรกิจได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับการศึกษาของ Hueglit, and Schwaninger (2020) และ Varandas et al. (2024) ที่พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวคิดสนับสนุนเพื่อแก้ปัญหาการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจที่ต้องเผชิญกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ โดยองค์การต้องพัฒนาปฏิสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานและเทคโนโลยี (Human-technology Interaction) เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ที่เท่าทันต่อเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติที่มีบทบาทเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยในการยกระดับทักษะการปฏิบัติงานของพนักงานในการมีปฏิสัมพันธ์กับเทคโนโลยีใหม่หรือกำลังนำมาใช้ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีต่อความสามารถขององค์กร ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประกอบด้วย การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว ประสิทธิภาพการจัดการสรรทรัพยากร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบดังกล่าวมีผลต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย และสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า องค์การบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักโดยผลักดันให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของธุรกิจในตลาดเดียวกัน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคอบวางแผนและกำหนดแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการแข่งขันของสายการบิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านลูกค้าและความเสี่ยงด้านการให้บริการที่เกินขีดความสามารถซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพบริการ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงแล้วบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพื่อป้องกันและลดความผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ประกอบกับการจัดการสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอ พร้อมกับการเน้นย้ำเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว ที่พร้อมรองรับต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจการบินต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม หลากหลาย รูปแบบ ประกอบกับปัจจุบันเป็นยุคที่มีภาวะการแข่งขันทางธุรกิจสูงและทวีความรุนแรง ขึ้น อย่างต่อเนื่อง โดยแข่งขันกันด้วยการสร้างคุณภาพสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการ และประสบการณ์ใหม่ของผู้บริโภคในอนาคต ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจ องค์การจึงตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหาร ความเสี่ยงของบริษัทซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและเป็นพื้นฐานหลักที่ช่วยให้องค์การ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานได้

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์การธุรกิจการบินกำหนดวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมที่ ชัดเจนโดยระบุให้กลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีเป็นแผนงานที่นำมาใช้เป็นแนวทางการดำเนิน ธุรกิจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้วยความคล่องแคล่วโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการ การดำเนินงานทางการเงินและการจัดซื้อหรือการบริหารจัดการภายในองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้อง พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะทางเทคโนโลยีเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดระหว่าง การปฏิบัติงาน พนักงานต้องเห็นว่ารระบบเทคโนโลยีมีประโยชน์ต่อการทำงานที่ช่วยลดขั้นตอน การปฏิบัติงานและเพิ่มความรวดเร็วในการทำงาน อีกทั้งเป็นระบบที่เชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ขององค์การที่ นำมาวิเคราะห์และวางแผนงานดำเนินการได้ล่วงหน้า หากพนักงานเกิดทัศนคติเชิงลบ จะไม่ยอมรับ การใช้และเกิดการต่อต้านการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับ Dibrov (2015) ที่พบว่าบุคคลที่ต่อต้าน นวัตกรรมเป็นผู้ขาดแรงกระตุ้นสูงขาดความพร้อมทางจิตใจต่อการใช้เทคโนโลยี จึงไม่พร้อมปรับตัว เข้ากับนวัตกรรมใหม่

อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงขององค์กรถูกเน้นย้ำผ่านวัฒนธรรมองค์กร เชิงปรับตัว เพื่อสร้างความตระหนักให้พนักงานทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลง โดยนำวิธีการปฏิบัติงานตามแนวทางบริหารความเสี่ยงไปใช้ให้สอดคล้องกันทั่วทั้ง องค์การ สอดคล้องกับ Schein (2004) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการ จัดการองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงานของพนักงานซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์การ ดำเนินงานเชิงบวกขององค์การ ช่วยให้เกิดการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้วยการ ถ่ายทอดให้พนักงานรับรู้และเข้าใจการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์การ นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์การควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ สามารถปรับตัวให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงโดยสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่ง ผลกระทบต่อการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยอมรับได้ ตลอดจนมีหน้าที่สำคัญในการ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงด้วยการสื่อสารให้พนักงานมีส่วนร่วมในการค้นหาความเสี่ยงและ รายงานความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ Hsiao, and Chang (2011) ที่พบว่าภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงมีบทบาทในการวางแผน กำหนดและส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมหรือวิธีการที่ใช้พัฒนาองค์การเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การอย่างมีแบบแผน และสอดคล้องกับ Hetland et al. (2015) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่กระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้และเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงาน กล่าวตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหาโดยสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยระบบความคิดและวิธีการใหม่อย่างสร้างสรรค์



บทที่ 6

ประโยชน์และข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่องความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยขอเสนอประโยชน์ของการวิจัย รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ในอนาคต ตามลำดับดังนี้

1. ประโยชน์ของการวิจัย
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยนี้สามารถอธิบายเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางการบริการและผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ ซึ่งผลการวิจัยนี้ได้ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contribution) โดยนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ต่อยอดและสร้างความก้าวหน้าในวงการวิชาการ ประโยชน์เชิงนโยบาย (Policy Contributions) และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions) โดยสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปปรับใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน ตลอดจนธุรกิจอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

1.1 การบูรณาการทฤษฎีพื้นฐาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาฐานคิดของทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในงานวิจัย โดยการบูรณาการความรู้เชิงทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based View: RBV) และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ทั้งนี้ ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรที่อธิบายถึงทรัพยากรและความสามารถในการจัดการทรัพยากรภายในองค์การที่มีอยู่อันเป็นส่วนประกอบของกระบวนการพัฒนาธุรกิจที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ ลักษณะสำคัญของทรัพยากรคือต้องมีคุณค่า เป็นสิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือหายาก คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือทำซ้ำได้ และไม่สามารถนำทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรมาเป็นพื้นฐานในการศึกษาด้านการพัฒนาองค์การกับระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่การศึกษาความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ในขณะที่ ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มุ่งเน้นการทำ

ความเข้าใจความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ภายในองค์การทั้งโครงสร้าง การจัดการองค์การ กฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนและแนวปฏิบัติภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนโดยมีความแตกต่างเฉพาะอย่างในแต่ละองค์การ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มาเป็นพื้นฐาน ในการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุ ได้แก่ การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารทราบความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการbin นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลเพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัย ทั้งนี้ ผู้ที่สนใจสามารถนำแนวคิดที่เกิดจากการบูรณาการทฤษฎี รวมทั้งผลการวิจัยไปใช้อ้างอิง หรือศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน หรือขยายไปสู่การศึกษา ในบริบทอื่นได้

1.2 การพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย และอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ (Causal Relationship)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ผลจากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเพื่อพัฒนาตัวแปร นิยามของตัวแปรและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ทำให้ได้ตัวแปรและมิติองค์ประกอบใหม่ที่เชื่อมโยงเป็นกรอบแนวคิดของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ความเป็นเลิศทางการบริการ และผลการดำเนินงานธุรกิจ และตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ได้แก่ การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี ส่วนผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ได้แก่ ความเป็นเลิศทางการบริการ และผลการดำเนินงานธุรกิจ การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาสมมติฐานการวิจัยใหม่โดยอาศัยรากฐานของแนวคิดและทฤษฎีที่มีความสมเหตุสมผล ทำให้สามารถนำกรอบแนวคิดความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานไปปรับใช้ในการศึกษาและการจัดการในบริบทต่าง ๆ ได้ต่อไป

1.3 องค์ประกอบของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการพัฒนาองค์การ แนวคิดสมรรถนะบุคคล เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการbin ได้แก่ การเสริมสร้างการยอมรับ

เทคโนโลยี การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ การมุ่งใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี

1.4 องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ของความสามารถองค์การ ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ในการศึกษาความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน นอกเหนือจากการสังเคราะห์องค์ประกอบจากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีแล้ว การวิจัยครั้งนี้ยังสังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อสร้างองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงาน ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ดังนี้ 1) ความเป็นเลิศทางการบริการ 2) ผลการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การเชื่อมโยงทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรและทฤษฎีการแข่งขันระบบเป็นทฤษฎีหลักที่เป็นฐานคติในการทบทวนและวิเคราะห์

1.5 องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ในการศึกษาความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน นอกเหนือจากการสังเคราะห์องค์ประกอบจากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีแล้ว การวิจัยครั้งนี้ยังสังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อสร้างองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงาน ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ดังนี้ 1) การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ 2) การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การเชื่อมโยงทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นทฤษฎีหลักที่เป็นฐานคติในการทบทวนและวิเคราะห์

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบองค์ประกอบเพิ่มเติมส่วนปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน คือ การรับมือและปรับตัวของธุรกิจ (Business Resilience) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในแง่ของการรับมือและปรับตัวของธุรกิจการบิน ประกอบด้วยการพัฒนาและยกระดับธุรกิจของกลุ่มบริษัทโดยปรับกลยุทธ์ธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ ตลอดจน การรับมือต่อสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการองค์การโดยสามารถฟื้นฟูหรือกลับคืนสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว พบว่าผู้บริหารองค์การธุรกิจการบินใช้ประสบการณ์ของธุรกิจมองเห็น ความเปลี่ยนแปลงและโอกาสการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต จึงคิดริเริ่มต่อยอดธุรกิจโดยหา แนวทางการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาพัฒนาและขยายธุรกิจ หรือสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่

1.6 บริบทที่ศึกษา

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยชุดเริ่มแรกที่มีการบูรณาการความสามารถองค์การกับการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานเข้าด้วยกัน โดยผู้วิจัยพยายามศึกษาบริบทการจัดการขององค์การธุรกิจการบินที่ยังไม่ค่อยพบข้อมูลการวิจัยลักษณะนี้ในประเทศไทยมากนัก เนื่องจากความจำเป็นของการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยในการจัดการกระบวนการทำงานและสนับสนุนการให้บริการขององค์การธุรกิจการบิน เป็นการเพิ่มความสะดวกและสร้างความปลอดภัยแก่ผู้โดยสาร การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานจึงเป็นประเด็นที่ฝ่ายบริหารต้องให้ความสำคัญเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้เท่าทันกับ การปรับเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล การวิจัยนี้ศึกษาขององค์การธุรกิจการบินในประเทศไทยในภาพกว้าง มิได้เจาะจงไปที่ธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง งานวิจัยนี้จึงก่อประโยชน์ทางทฤษฎีที่สามารถนำข้อสรุปการวิจัย ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง (Generalization)

2. ประโยชน์เชิงนโยบาย

การวิจัยนี้มีประโยชน์สามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารในระดับมหภาค ดังนี้

2.1 ผลการวิจัยนี้นำไปใช้เป็นแนวทางของหน่วยงานภาครัฐหรือธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศกลุ่มอุตสาหกรรมอนาคต (New S-curve) เช่น อุตสาหกรรมการบินและ โลจิสติกส์ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มผู้มียุคสูงและการท่องเที่ยวสุขภาพ อุตสาหกรรมดิจิทัล เป็นต้น เพื่อกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในปัจจุบัน

2.2 สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางการจัดการเรียนการสอน เนื้อหาและหลักสูตรที่สร้างสมรรถนะทางเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 แก่นิสิต นักศึกษา และบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถเพื่อเข้าสู่อุตสาหกรรมอนาคต ตามข้อเสนอการผลิตกำลังคนระดับสูงเฉพาะทางตามความต้องการของประเทศซึ่งเป็นนโยบายการพัฒนากำลังคนของประเทศและการจัดการศึกษาตลอดชีวิต รวมถึงเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างธุรกิจ สถานประกอบการและสถาบันอุดมศึกษา

2.3 ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจการบินสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทาง ในการกำหนดนโยบายหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี สำหรับพนักงาน เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีสมรรถนะทางเทคโนโลยี การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานเป็นรายบุคคล การจัดกิจกรรมแข่งขัน ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์บริการหรือกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อจัดกลุ่มบุคลากรตามสมรรถนะทาง

เทคโนโลยีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีและผู้ปฏิบัติงานกลุ่มอื่น การสร้างความตระหนักในการใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัย การสนับสนุนการทำงานเชิงรุกเพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานให้เป็นคนเก่งงานและเก่งเทคโนโลยี

3. ประโยชน์เชิงการจัดการ

การวิจัยนี้มีประโยชน์สามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการระดับองค์กร ดังนี้

3.1 ข้อมูลจากการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้กับหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนในการกำหนดและวางแผนการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวอย่างเหมาะสมกับบริบทปัจจุบันตามสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลง

3.2 จากการวิจัยนี้เพื่อเป็นข้อมูลให้กับองค์กรธุรกิจการบิน สามารถนำไปใช้เป็นแนวทาง ในการกำหนดและวางแผนการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานโดยดำเนินการดังนี้

3.2.1 ผู้บริหารสามารถดำเนินการด้านเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยีโดยการสื่อสาร ที่ชัดเจนให้พนักงานรับรู้ถึงประโยชน์จากการใช้งานเทคโนโลยี การสอบถามความคิดเห็นของพนักงานด้านความกังวลใจหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้งานเทคโนโลยี (Technostress) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการใช้งานเทคโนโลยี (Work Instruction) ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ตลอดจน การจัดทีมงานประจำในฝ่าย/แผนกผู้รอบรู้ด้านเทคโนโลยี (Technology Champion) ที่พร้อมสนับสนุนและตอบข้อสงสัยเรื่องการใช้งานเทคโนโลยี

3.2.2 ผู้บริหารสามารถดำเนินการสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์โดยการสนับสนุนให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มในการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ต่อกระบวนการทำงานปัจจุบัน วิธีการหรือรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) อาจกำหนดให้มีการทำงานแบบ ข้ามสายงาน (Cross Functional) เพื่อให้พนักงานได้สร้างสรรค์และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน การจัดกิจกรรมหรือการแข่งขันให้พนักงานได้นำเสนอผลงาน

3.2.3 ผู้บริหารสามารถดำเนินการด้านการจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก โดยการปลูกฝังกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) แก่พนักงานโดยกำหนดเป็นค่านิยม ให้เป็นส่วนหนึ่งของ DNA องค์กร เพื่อให้พนักงานมีระดับความพร้อมเป็นกลุ่มที่มีความสามารถและความเต็มใจ (Ability & Willingness) ในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนทางเทคโนโลยี

3.2.4 ผู้บริหารสามารถดำเนินการด้านการจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน โดยกำกับดูแลให้พนักงานใช้เทคโนโลยีด้วยความปลอดภัย การตรวจสอบการทำงานตามมาตรฐาน การปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นเรื่องการทำงานด้วยเทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณเพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศโดยสามารถรับมือกับภัยคุกคามทางเทคโนโลยี พนักงานต้องมี

ความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) โดยทราบถึงพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติเพื่อความปลอดภัยระหว่างปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยี

3.2.5 ผู้บริหารสามารถดำเนินการด้านมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีโดยการสร้างทักษะใหม่ที่เป็นจำเป็นในการทำงาน (Re-skill) ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและเทคโนโลยีด้วยการฝึกอบรมภายในองค์กร การฝึกอบรมภายนอกองค์กรทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ ตลอดจนการพัฒนาทักษะเดิมให้ดีขึ้น (Up-skill) ด้วยการฝึกอบรมทบทวนตามสาระของมาตรฐานการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมแบบประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดการระบบบริหารจัดการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS) เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ ตลอดจนการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานเป็นรายบุคคล

3.3 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจต่อความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานไปใช้กำหนดแนวทางการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในองค์กรหมั่นติดตามข้อมูลและเตรียมพร้อมปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

3.4 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานไปใช้กำหนดแนวทาง การบริหารความเสี่ยงเพื่อผลักดันให้พนักงานเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันเพื่อป้องกันความเสี่ยงทั้งด้านลูกค้า การเงินและการปฏิบัติงานที่สามารถนำมาบูรณาการกับ กลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมโดยรวมทั้งหมดขององค์กร

3.5 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้กำหนดแนวทางและรูปแบบการรับมือและปรับตัวของธุรกิจที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจและรับมือต่ออุปสรรคการจัดการองค์กรเพื่อการวางแผนงานด้านการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ควรเปลี่ยนบทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารทุกฝ่ายในองค์กร โดยเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ที่จำเป็นในการใช้เทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน กำหนดการจัดการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานอย่างต่อเนื่องด้วยรูปแบบผสมผสาน เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการสอนงาน ผู้บริหารควรพิจารณาการนำเทคโนโลยีที่ใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Technology: HR Tech) มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลพนักงานเพื่อช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีเครื่องมือวัดระดับความสามารถสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงาน (Technological Competency Proficiency Level) ที่แสดงพฤติกรรมตามตำแหน่งงานและประสบการณ์การปฏิบัติงานแบ่งแยกตามระดับตั้งแต่

ขั้นปฏิบัติ (Beginner) จนถึงขั้นมืออาชีพ (Professional) โดยหัวหน้างานควรแจ้งให้พนักงานทราบ ข้อมูลย้อนกลับของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถ วิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีระดับองค์การและระดับ บุคคล

3.7 ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการดำเนินการ ด้านมุ่งเน้นการเรียนรู้เทคโนโลยีโดยการพัฒนาทักษะ (Re-skill) ด้วยกระบวนการเรียนรู้ทักษะใหม่ที่ จำเป็นในการทำงาน ควบคู่กับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแผนพัฒนารายบุคคล โดยการสำรวจ ความต้องการของพนักงานในการพัฒนาจากประเมินช่องว่างการพัฒนาส่วนความรู้ ความสามารถ และทักษะของสมรรถนะหลักที่ยังไม่เพียงพอสำหรับใช้ในการทำงานปัจจุบัน ทั้งนี้ ผู้บริหารด้าน ทรัพยากรมนุษย์ควรจัดฝึกอบรมหัวข้อเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Emerging Technology) หรือเทคโนโลยีขั้นสูงที่มีความสามารถในการเลียนแบบเหมือนมนุษย์ (Technology for Humanity) ที่เป็นเครื่องมือในการทำงานและการให้บริการขององค์การธุรกิจการบิน เช่น ปัญญาประดิษฐ์แบบ รู้สร้าง (Generative AI) เทคโนโลยีโลกความเป็นจริงเสริม (Augmented Reality: AR) เทคโนโลยี ความเป็นจริงเสมือน (Virtual Reality: VR) รวมถึงความสามารถด้านความเข้าใจ วิเคราะห์และ ใช้ข้อมูล (Data Literacy) เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่สามารถยกระดับ พฤติกรรมจากการเป็นผู้รู้เท่าทันเทคโนโลยีที่สามารถเลือกใช้เครื่องมือในการทำงานที่เหมาะสม กลายเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดที่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงานให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทาง เทคโนโลยีสำหรับพนักงาน หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นระดับองค์การ ซึ่งผู้ตอบ แบบสอบถามคือผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ตอบแบบสอบถามในนาม องค์การ ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอให้ทำการศึกษาเพิ่มเติมในลักษณะพหุระดับ (Multi-level Analysis) เช่น การศึกษาระดับกลุ่มภายในองค์การ โดยอาจจำแนกตามประเภทและระดับ ตำแหน่งเป็นกลุ่มเป็นผู้บริหาร พนักงานผู้ให้บริการ พนักงานผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี และ พนักงานผู้ปฏิบัติกลุ่มอื่น หรือจำแนกตามกลุ่มงานของฝ่าย/แผนกภายในองค์การ รวมถึงการศึกษา ระดับบุคคล โดยกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะหลักที่พนักงานทุกระดับจำเป็นต้องมี เพื่อให้เกิด คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับการใช้เทคโนโลยี แล้วนำข้อมูลมา เปรียบเทียบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทาง เทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีข้อมูลหลายมุมมองจากผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำให้

ได้ข้อมูล การพัฒนาบุคลากรที่สามารถปรับใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในภาพกว้าง มิได้เจาะจงไปที่ธุรกิจที่จัดแบ่งประเภทตามการดำเนินกิจกรรมการบินใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง สำหรับงานวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยเสนอให้ศึกษาธุรกิจตามกิจกรรมการบินอย่างเฉพาะเจาะจง เช่น สายการบิน ท่าอากาศยาน บริษัทการขนส่งสินค้าทางอากาศ บริษัทการให้บริการภาคพื้น ครักวการบิน หรือ ตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศ จากผลการศึกษาทำให้ได้แนวทางการพัฒนาความสามารถองค์การ ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานตามประเภทกิจกรรมของแต่ละธุรกิจ ที่มีรายละเอียดเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

3. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจภาคตัดขวาง (Cross-sectional Survey Research) ผลการศึกษาที่ได้จึงเป็นผลจากช่วงเวลาที่ทำการศึกษาเท่านั้น สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยเสนอให้ออกแบบการศึกษาเป็นแบบระยะยาว (Longitudinal Study) เนื่องจากการศึกษาความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานและตัวแปรผลลัพธ์อื่น ๆ เช่น ความเป็นเลิศทางการบริการ และผลการดำเนินธุรกิจ ต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนตามแผนการพัฒนาด้านองค์การและบุคลากรของหน่วยงาน โดยองค์การสามารถเปรียบเทียบผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงบวกและลบด้วยการวิเคราะห์ร่วมกันเครื่องมือการประเมินวุฒิภาวะ กระบวนการธุรกิจขององค์การ (Corporate Maturity Model)

4. จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าความพร้อมขององค์การ (Organization Readiness) ขนาดของธุรกิจ (Firm Size) และความเป็นเจ้าของกิจการ (Ownership) ที่สะท้อนถึงรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ดังนั้น การวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยเสนอให้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของตัวแปรด้านความพร้อมขององค์การเพิ่มเติม ตลอดจนกำหนดให้ขนาดของธุรกิจ และความเป็นเจ้าของกิจการเป็นตัวแปรควบคุม (Control Variables) เพื่อทดสอบว่าตัวแปรดังกล่าวมีผลต่อการทดสอบอิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ที่แท้จริงของตัวแปรผลลัพธ์ ได้แก่ ความเป็นเลิศทางการบริการและผลการดำเนินธุรกิจ โดยผลการวิจัยอาจนำไปสู่ตัวแปรที่น่าสนใจเพิ่มเติม ด้านบริษัทขนาดใหญ่หรือเล็ก การบริหารองค์การโดยภาครัฐ เอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ มีอิทธิพลต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่แตกต่างกัน

5. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าการรับมือและปรับตัวของธุรกิจจัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยเสนอให้ศึกษาปัจจัยด้านการรับมือและปรับตัวของธุรกิจในเชิงปริมาณเพิ่มเติม เพื่อให้ได้องค์ประกอบของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

6. ผู้วิจัยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยาในการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน และปัจจัยผลลัพธ์ด้านความเป็นเลิศทางการบริการและผลการดำเนินธุรกิจ โดยการวิเคราะห์ประสบการณ์ทำงานที่เคยปฏิบัติและกิจกรรมที่ผู้บริหารเคยกระทำหรือเข้าร่วม เพื่อได้ข้อมูลเชิงลึกส่วนแนวทางการดำเนินงานขององค์การ ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยเสนอให้เลือกใช้วิธีวิทยาเชิงกรณีศึกษาเพื่ออธิบาย (Explanatory Case Study) ที่เน้นการอธิบายถึงสาเหตุของกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ภายใต้สถานะแวดล้อมที่ซับซ้อนของธุรกิจที่พนักงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับเทคโนโลยีในกระบวนการให้บริการ เช่น โปรแกรม IATA Fast Travel ใน 6 กระบวนการหลักของท่าอากาศยานที่มีการนำเทคโนโลยีให้บริการตนเองมาใช้เพื่อเชื่อมโยงการเดินทางแบบไร้รอยต่อ ได้แก่ การขึ้นทะเบียนผู้โดยสาร (Check-in) การโหลดสัมภาระ (Bag Ready to Go) การตรวจสอบเอกสารการเดินทาง (Document Scanning) การเปลี่ยนแปลงเที่ยวบิน (Flight Re-booking) การขึ้นเครื่อง (Self-boarding) และการติดตามสัมภาระ (Bag Recovery) โดยผู้วิจัยควรใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) มาเป็นหน่วยการวิเคราะห์ทั้งพันธมิตรธุรกิจ ผู้ให้บริการและผู้โดยสาร ตลอดจนคำนึงถึงแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และการใช้เทคโนโลยีด้วยความปลอดภัยภายใต้ข้อบังคับตามกฎหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกของการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานในจุดสัมผัสบริการ (Service Touchpoint) ของกระบวนการบริการ ผลลัพธ์ของความเป็นเลิศทางการบริการทั้งด้านประสิทธิผลการจัดการประสบการณ์ผู้โดยสารและประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับผู้โดยสาร

7. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบข้อจำกัดของการเข้าถึงข้อมูลในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากองค์การธุรกิจการบิน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลาง รองลงมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต้น ทำให้ผลการวิจัยสะท้อนทัศนะของผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นผู้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมากำหนดแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้วิจัยที่จะทำการศึกษาในครั้งต่อไปต้องคำนึงถึงข้อจำกัดนี้ โดยเพิ่มช่องทางการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ได้อัตราตอบกลับของแบบสอบถาม ในปริมาณและเกณฑ์ที่สูงขึ้น หากสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงโดยเป็นกลุ่มตัวอย่างหลักได้ จะทำให้ทราบข้อมูลการกำหนดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน

และกลยุทธ์ขององค์กร การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานโดยนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ยกระดับการทำงานหรือการให้บริการ ตลอดจนการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานสำหรับการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันและรองรับกับการเปลี่ยนแปลงตามแนวโน้มหลัก (Mega Trend) ของโลกในอนาคต





รายการอ้างอิง

รายการอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี. (2560). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับการเพิ่มประสิทธิผลองค์กร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 7(2), 12-18.
- ชลธิชา นำพา และญาณัญญา ศิริภัทร์ธาดา. (2564). ตัวแบบสมรรถนะที่เป็นเลิศของพนักงานต้อนรับ ในอากาศยานในประเทศไทย. วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, 7(1), 44-65.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2559). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ชำนาญ ปาณางษ์. (2564). ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2555). บุคลิกภาพและความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล กรณีศึกษาจาก ผู้ประกอบการวิชาชีพการออกแบบทางสถาปัตยกรรม. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 34(131), 89-106.
- ตระกูล จิตวัฒนากร. (2564). แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทย. วารสารวิจัยวิชาการ, 5(3), 83-92.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2563). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS. กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2552). สร้าง Knowledge Workers เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน. For Quality, 15(137), 60-63.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). กลยุทธ์ การวางแผนและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ส.เอเซียเพรส.
- ปิยะดา พิศาลบุตร, จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2559). แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์. Veridian E-Journal, Silpakorn University สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 9(1), 1315-1326.

- ปิยะนุช สถาพรภักดี (2566). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2566-2568 บริการขนส่งทางอากาศ. ศูนย์วิจัยกรุงศรี. เข้าถึงได้จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/logistics/air-transport/io/air-transport-2023-2025>
- บุญญภาพ ตันติปิฎก. (2566). อุตสาหกรรมการบินจะฟื้นตัวกลับมาเท่าก่อนโควิดเมื่อใด. ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์. เข้าถึงได้จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/air-transport-030123>
- พยัต วุฒิรงค์. (2553). สมรรถนะหลัก (Core Competency) ความเป็นไปได้ในปัจจุบันและก้าวสำคัญสู่อนาคต. จุฬาลงกรณ์วารสาร, 22(88), 39-51.
- พูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์. (2561). พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรที่มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมไมซ์ของประเทศไทย. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร, 38(1), 233-259.
- ยิ่งยศ โชคชัยวรรธน์ และกฤษฎ จรินโท. (2557). โมเดลโครงสร้างผู้นำเชิงปฏิรูปในภาคอุตสาหกรรม. วารสารนักบริหาร, 34(1), 108-121.
- ยุทธ ไกยวรรณ์. (2563). การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วย AMOS. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ จุฬา.
- ศศิมา สุขสว่าง. (2567). VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่. เข้าถึงได้จาก <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world>
- สถาบันการบินพลเรือน. (2566). สรุปข้อมูลข่าวสารด้านอุตสาหกรรมการบินของไทย ประจำปี 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.catc.or.th/th/aviation-industry-news/>
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2563). การวิจัยเชิงคุณภาพทางการท่องเที่ยว: แนวคิดและวิธีวิจัย. กรุงเทพฯ: ศิริชัยการพิมพ์.
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2566ก). สถานประกอบการอุตสาหกรรมการบิน. เข้าถึงได้จาก <https://aviation-io.caat.or.th/aviation-industries>
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2566ข). รายงานสถานะอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย พ.ศ. 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.caat.or.th/th/archives/82897>
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2560). 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต. เข้าถึงได้จาก <https://issuu.com/industryprmoi/docs/newengineofgrowth>
- สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2562). สมรรถนะบุคลากรในอนาคตสำหรับ 12 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย (พ.ศ. 2563-2567). เข้าถึงได้จาก <https://www.nxpo.or.th/th/wp-content/uploads/2020/08/S-Curve-2020-1-1.pdf>

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/Plan13_Final.pdf
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2566). แผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ระยะที่ 2 พ.ศ. 2566-2570. เข้าถึงได้จาก <https://www.depa.or.th/th/master-plan-digital-economy/master-plan-for-digital-economy-66-67>
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2560). วารสารไทยคู่ฟ้า, 33, 1-44.
- อิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2565). การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างสำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. Veridian E-Journal, Silpakorn University สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 9(1), 845-860.
- Adaku, E., Ankrah, N., and Ndekuri, I. (2021). Design for occupational safety and health: A theoretical framework for organisational capability. *Safety Science*, 133, 105005
- Akingbola, K. (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 35(5), 479-494.
- Amabile, T.M. (1999). How to kill creativity. Harvard business review on breakthrough thinking. Boston: Harvard Business School Press.
- Amin, G.R., and Ibn Boamah, M. (2023) Modeling business partnerships: A data envelopment analysis approach. *European Journal and Operational Research*, 305, 329-337.
- Andrada, L., Celemin-Pedroche, M.S., Escat-Cortés, M.D., and JiménezCrisostomo, A. Passenger satisfaction with the technologies used in smart airports: An empirical study from a gender perspective. *Journal of Air Transport Management*, 107.
- Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., and Pessot, E. (2021). Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120635.

- Antonacopoulou, E., and Kandampully, J. (2000), Alchemy: the transformation to service excellence. *The Learning Organization*, 7(1), 13-22.
- Antwi, C.O., Fan, C.J., Hnatushchenko, N., Aboagye, M.O., and Xu, H. (2020). Does the nature of airport terminal service activities matter? Processing and non-processing service quality, passenger affective image and satisfaction, *Journal of Air Transport Management*, 89, 101869
- Baker, W.E., Mukherjee, D., and Perin, M.G. (2022). Learning orientation and competitive advantage: A critical synthesis and future directions. *Journal of Business Research*, 144, 863-873.
- Banker, R.D., Chang, H., and Pizzini, M.J. (2004). The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1-23.
- Baran, B.E., Haley M., and Woznyj, H.M. (2021). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, 50, 100787.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Barney, J.B. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Bartunek, J.M., Austin, J.R., and Seo, M. (2008). Conceptual underpinnings of intervening in organizations. *Handbook of organizational development*. New Delhi: Sage.
- Bass, B.M. (1997). Personal selling and transactional transformation leadership with effective leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformation leadership*. California: Sage.
- Berger, S.C., Von Briel, F., Davidsson, P., and Kuckertz, A. (2021). Digital or not – The future of entrepreneurship and innovation: Introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, 125, 436-442.

- Best, J. W., and Kahn, J. V. (2006). *Research in education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bimonte, S., and Punzo, L.F. (2016). Tourist development and host-guest interaction: An economic exchange theory. *Annals of Tourism Research*, 58, 128-139.
- Blanchard, P.N., and Thacker, J.W. (2012). *Effective training: Systems, strategies and practices*. 5th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship – A review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919-961.
- Blanka, C., Krumay, B., and Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 121575.
- Blome, C., and Schoenherr, T. (2011). Supply chain risk management in financial crises - A multiple case-study approach. *International Journal of Production Economic*, 134(1), 43-57.
- Brochado, A., Rita, P., and Margarido, A. (2016). High tech meets high touch in upscale Hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(4), 347-365.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., and Zhao, Y. (2022). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Carillo, M.F. (2024). Human capital composition and long-run economic growth. *Economic Modelling*, 137, 106760.
- Cepeda, G., and Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437.
- Certo, C.S. (2000). *Modern Management*. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Certo, C.S. (2003). *Modern management*. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Chahal, H., Gupta, M., Bhan, N., and Cheng, T. C. (2020). Operations management research grounded in the resource-based view: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 230, 107805.

- Chan, T.K., and Li, W.C. (2022). Investigating professional values among pilots, cabin crew, ground staff and managers to develop aviation safety management systems. *International Journal of Industrial Ergonomic*, 92, 103370.
- Chanie, W., Melese, S., and Demesie, A. (2023). Linking work characteristics to proactive behavior: Mediating role of motivation state. *Heliyon*, 9, e1752
- Chen, C.J., and Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chen, X., Guo, S.J., Xiong, J., and Ye, Z.X. (2023). Customer engagement, dependence and loyalty: An empirical study of Chinese customers in multitouch service encounters. *Technological Forecasting and Social Change*, 197, 122920.
- Chen, Y.M. (2020). Improving market performance in the digital economy. *China Economic Review*, 62, 101482.
- Chuang, S., and Graham, C.M. (2018). Embracing the sobering reality of technological influences on jobs, employment and human resource development: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 400-416.
- Chung, S.H. (2021). Applications of smart technologies in logistics and transport: A review. *Transport Research Part E: Logistics and Transport Review*, 153, 102455.
- Chwilkowska-Kubala, A., Cyfert, S., Malewska, K., Mierzejewska, K., and Szumowski, W. (2023). The impact of resources on digital transformation in energy sector companies. The role of readiness for digital transformation. *Technology in Society*, 74, 102315.
- Colbert, A., Yee, N., and George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731–739.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. New Jersey.

- COSO. (2017). Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Available from https://aaahq.org/portals/0/documents/coso/coso_erm_2017_main_v1_20230815.pdf
- Creswell, J.W. (2015). A concise introduction to mixed method research. Los Angeles: Sage Publication.
- Crittenden, A.B., Crittenden, V.L., and Crittenden, W.F. (2019). The digitalisation triumvirate: how incumbents survive. *Business Horizons*, 62(2), 259–266.
- Cronbach, L. J., and Furby, L. (1970). How we should measure change: Or should we? *Psychological bulletin*, 74(1), 68.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design*. 11th ed. Ohio: South-Western.
- Dai, Y.P., Qin, S.W., and Hou, J. (2024). Fostering employees' innovative behavior: The importance of proactive personality and work related flow. *Acta Psychologica*, 246, 104728.
- Darren, E. (2020). Developing a strategic framework of analysis for air transport management. *Transportation Research Procedia*, 51, 217-224.
- Daryani, S.M., and Amini, A. (2016). Management and Organizational Complexity. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 230, 359-366.
- Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Davis, F.D., Bagozzi, R.P., and Warshaw, P.R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1002.
- Dibrov, A. (2015). Innovation resistance: The main factors to overcome them. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 166, 92-96.
- Dimitrios, D., and Maria, S. (2018). Assessing air transport socio-economic footprint. *The International Journal of Transportation Science and Technology*, 7(4), 283-290.

- De Backer, R., and Rinaudo, E.K. (2019). Improving the management of complex business partnerships. McKinsey, and Company. Retrieved from [https://www. mckinsey.de/~ /media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy](https://www.mckinsey.de/~ /media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy)
- Dekker, S., Cilliers, P., and Hofmeyr, J.H. (2011). The complexity of failure: implications of complexity theory for safety investigations. *Safety Science*, 49, 939–945.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Du, J.J., and Chen, Z.W. (2018). Applying organizational ambidexterity in strategic management under a VUCA environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2, 42-52.
- Dumitrascu, V., and Dumitrascu, R.A. (2014). Competitive organization knowledge based on economy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 3432-3426.
- Easton, D. (1965). *A systems analysis of politic life*. New York: John Wiley, and Sons.
- Ellis, A.M., Nifadkar, S.S., Bauer, T.N., and Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 93-101.
- Fatma, S. (2014). Antecedents and consequence of customer experience Management – A literature review and research agenda. *International Journal of Business and Commerce*, 3(6), 32-49.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fisher, R., McPhail, R., and Menghetti, G. (2010). Linking employee attitudes and behaviors with business performance: A comparative analysis of hotels in Mexico and China. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 397–404.
- French, W.L., Bell, C.H., and Zawacki, R.A. (2000). *Organization development and transformation: Managing effective change*. Singapore: McGraw Hill.
- Grace, M.F., Leverty, J.T., Phillips, R.D., and Shimpi, P. (2015). The value of investing in enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 82, 289–316.
- Graham, A. (2018). *Managing airports: an international perspectives*. 5th ed. Abingdon: Routledge.

- Gatzert, N., and Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: Empirical evidence from the literature. *Journal of Risk Management and Insurance*, 18, 29–53.
- Gerdin, J., and Greve, J. (2004). Forms of contingency fit in management accounting research-a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 303-326.
- Ghobakhloo, M., and Ching, N.T. (2019). Adoption of digital technologies of smart manufacturing in SME. *Journal of Industrial Information Integration*, 16, 100107.
- Gordon, L.A., Loeb, M.P., and Tseng, C.Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Account and Public Policy*, 28, 301–327.
- Gouthier, M., Giese, A., and Bartl, C. (2012). Service excellence models: A critical discussion and comparison. *Manage Service Quality, An International Journal*, 22(5), 447-464.
- Greenberg, J., and Baron, R. A. (2003). *Behavior in organization understanding and managing the human side of work*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Guilford, J.P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454.
- Gures, N., Inan, H., and Arslan, S. (2018). Assessing the self-service technology usage of Y-Generation in airline services. *Journal of Air Transport Management*, 71, 215-219.
- Gurkaynak, G., Yilmaz, I., and Haksever, G. (2016). Stifling artificial intelligence: Human perils. *Computer Law, and Security Review*, 32(5), 749-758.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Halpern, N., Mwesiumo, D., Suau-Sanchez, P., Budd, T., and Brathen, S. (2021). Ready for digital transformations? The effect of organizational readiness, innovation, airport size and ownership on digital change at airports. *Journal of Air Transport Management*, 90, 101949.
- Hansen, S. (2016). Industry 4.0 in Aviation. Available from <https://aeroreport.de/en/innovation/industry-4-0-in-aviation>

- Hao, S. B., and Song, M. (2016). Technology-driven strategy and firm performance: Are strategic capabilities miss links? *Journal of Business Research*, 69(2), 751-759.
- Henriette, E., Feki, M., and Boughzala, I. (2016.) Digital transformation challenges. MCIS, AIS Electronic Library.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A.B., Demerouti, E., Andreassen, C.S., and Pallesen, S. (2015). Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes. *Career Development International*, 20(5), 464-481.
- Hoonakker, P., and Carayon, P. (2009). Questionnaire survey nonresponse: A comparison of postal mail and Internet surveys. *International Journal of Human Computer Interaction*, 25(5), 348-373.
- Hoyt, R.E., and Liebenberg, A.P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78, 795–822.
- Hsiao, H.C., and Chang, J.C. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Education Review*, 12, 621-631.
- Hsiao, H.C., Chang, J.C., and Chen, S.C., (2014). The influence of support for innovation on organizational innovation: Taking organizational learning as a mediator. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 23(3), 463-472.
- Huegli, D., Merks, S., and Schwaninger, A. (2020). Automation reliability, human-machine system performance, and operator compliance: A study with airport security screeners supported by automated explosives detection systems for cabin baggage screening. *Applied Ergonomic*, 86, 103094.
- IATA. (2018). Future of the Airline Industry 2035. Available from <https://www.iata.org/contentassets/086e8361b2f4423e88166845afdd2f03/iata-future-airline-industry.pdf>
- IATA. (2019). Data, digital transformation to drive future customer experience. Available from <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2019-06-25-01.aspx>
- ICAO. (2019). Aviation Benefits Report 2019. Available from <https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2019-web.pdf>

- ICAO. (2024). Passenger air traffic surpasses pre-pandemic levels. Available from <https://www.icao.int/Newsroom/Pages/Passenger-air-traffic-surpasses-pre-pandemic-levels.aspx>
- Indrawatia, N.K., Djumahirc, U.S., and Djawahird, A.M. (2015). Moderation effects of entrepreneurial self-efficacy in relation between environmental dimensions and entrepreneurial alertness and the effect on entrepreneurial commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 169, 13 – 22.
- Issah, Y.W. (2021). Management systems theory, A practical approach. *Global Scientific Global*, 9(5), 1354-1394.
- Itani, N., O’Connell, F., and Mason, K. (2014). A macro-environment approach to civil aviation strategic planning. *Transport Policy*, 33, 125-135.
- Ivan, I., Ciurea, C., and Zamfiroiu, A. (2014). Metric of collaborative business systems in the knowledge-based economy. *Computer Sciences*, 379-388.
- Jackson, M.C. (2007). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. New York: Wiley.
- Jan Uphues. (2023). Tackling the aviation staff shortages. Available from <https://www.inform-software.com/en/blog/aviation/tackling-the-aviation-staff-shortages>
- Jiao, H., Alon, I., Koo, C.K., and Cui, Y. (2013). When should organizational change be implemented the moderating effect of environment dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 188-205.
- Jiménez-Jiménez, D., and Martínez-Costa, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: A study in Spanish organizations. *International Journal of Operation, and Production Management*, 29(12), 1266-1289.
- Johnston, R. (2004). Towards a better understanding of service excellence. *Managing Service Quality*, 14(2/3).
- Kamalaldin, A., Linde, L., Sjodin, D., and Parida, V., (2020). Transforming provider-customer relationships in digital servitization–A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management Press*.
- Kathryn, M.B., and Martin, D.C. (1998). *Management*. New York: McGraw-Hill.

- Katz, D., and Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kim, H.S., and Fung, K. (2024). Customer touchpoints: Conceptualization, index development, and validation. *Tourism Management*, 103, 104881.
- King, A.W., Fowler, S.W., and Zeithaml, C.P. (2011). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle management edge. *Academy of Management*, 15(2), 95-106.
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of Structural Equation Modeling*. 3rd ed. New York: Guilford.
- Koall, Iris. (2011). Managing complexity: using ambivalence and contingency to support diversity in organizations. *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(7): 572-588.
- Kotler, P., Hermawan, K., and Iwan, S. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. New York: Wiley.
- Lamb, S., Maire, Q., and Doecke, E. (2017). *Key Skills for the 21st Century: An evidence-based review*. Project Report. Sydney: NSW Department of Education.
- Lampathaki, F., Sesana, M., and Alexandrou, M. (2019). Digital transformation in aeronautics through the ICARUS aviation data and intelligence marketplace. *MATEC web of conference*, 304.
- Lau, A., and Hoyng, M. (2023). Being ready for digital transformation: How to enhance employees' intentional digital readiness. *Computers in Human Behavior Report*, 11, 100314.
- Lemon, N., and Verhoef, C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Likert, and Rensis. (1967). *The method of constructing and attitude scale*. Attitude theory and measurement. New York: Wiley, and Son.
- Lim, M., Rasul, T., Kumar, S., and Mamun, A. (2022). Past, present and future of customer engagement. *Journal of Business Research*, 140, 439-458.

- Lim, S.G., and Ok, C.H. (2021). A meta-analytic review of antecedents of hospitality and tourism firms' performance: A cross-cultural comparison. *Tourism Management*, 86, 104325.
- Limani, Y., Edmond, H., and Stapleton, L. (2022). The complexity of business process digitalization and organisational challenges. *IFAC PapersOnLine*, 55-39, 346–351.
- Lin, Y.H., Wu, H.J., and Tsui, W.H. (2023). Changes in perception of airport services attributes: An assessment of the impacts of COVID-19. *Transport Policy*, 141, 116-128.
- Marciukaityte, D., Roskelley, K., and Wang, H. (2009). Strategic alliances by financial services firms. *Journal of Business Research*, 62(11), 1193-1199.
- Marmier, F., Filipas, I., and Zaharia, S.E. (2023). Transition 4.0 for the airport industry. *IFAC-Papers Online*, 56(2), 3698-3703.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J.G., and Alfonso-Ruiz, F.J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962.
- Martyn, E., and Anderson, K. (2018). Customer satisfaction through service excellence: The importance of focused training. *Cornell Hospitality*, 18(9), 1-14.
- Maruta, R. (2012). Transforming knowledge worker into into innovation workers to improve corporate productivity. *Knowledge-Based Systems*, 30, 35-47.
- McClelland, D.C. (1973). Testing competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, January, 1-14.
- McDaniel, R.R., and Driebe, D.J. (2001). Complexity science and healthcare management, *Advanced Health Care Management*, 2, 11–36.
- Michelmann, J., Schmalz, U., and Hornung, M. (2023). Influence of COVID-19 on air travel – A scenario study toward future trusted aviation. *Journal of Air Transport Management*, 106, 102325.
- Mondolo, J. (2022). The composite link between technological change and employment. A survey of the literature. *Journal of Economic Survey*, 36(4), 1027-1068.

- Montagnini, L. (2017). Interdisciplinarity in Norbert Wiener, a mathematician-philosopher of our time. *Biophysical Chemistry*, 229, 173-180.
- Moon, H.Y., and Lee, B. Y. (2022). Self-service technologies (SSTs) in airline services: multimediating effects of flow experience and SST evaluation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2176–2198.
- Morton, N.A., and Hu, Q. (2008). Implication Implications of the fit between organizational structure and ERP: a structural contingency theory perspective. *International Journal of Information Management*, 28(5), 391-402.
- Muecklich, N., Sikora, I., Paraskevas, A., and Padhra, A. (2023). The role of human factors in aviation ground operation-related accidents/ incidents: A human error analysis approach. *Transportation Engineering*, 100184.
- Nadkarni, S., and Prugl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233-341.
- Ng, J. (2023). Future Air Hub: Navigating the Post-Pandemic Landscape. Association of Aerospace Industries (Singapore). Available from https://aais.org.sg/wp-content/uploads/2023/03/Aerospace-Singapore-V16N1-Feature_Future-of-Air-Hub.pdf
- Olsen, M.D. (2004). Literature in strategic management in the hospitality industry. *Hospitality Management*, 23, 411-424.
- Olsen, M.D., West, J.J., and Tse, E. (2007). *Strategic Management in the hospitality industry*. New York: Practice Hall.
- Ostmeier, E., and Stroble, M. (2022). Building skill in the context of digital transformation: How digital maturity drive proactive skill development. *Journal of Business Research*, 139, 718-730.
- Ostroff, C., Kinicki, A.J., and Muhammad, R.S. (2013). Organizational culture and climate. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, and I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. New Jersey: John Wiley, and Sons.

- Paraschia, E.P., and Georgopoulou, A., and Kaldis, P. (2019). Airport Business Excellence Model: A holistic performance management system. *Tourism Management*, 72, 352-372.
- Parker, S.K., Williams, H.M., and Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Pereira, V., and Bamel, U. (2021). Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions. *Journal of Business Research*, 132, 557–570.
- Piowar-Sulej, K., Blstakova, J., Lizbetinova, L., and Zagorsek, B. (2024). The impact of digitalization on employee's future competencies: has human resource development a conditional role here? *Journal of Organization Change Management*, 37(8), 36-52.
- Ramnarayan, S., and Rao, T.V. (2011). *Organization development accelerating learning and transformation*. 2nd ed. New Delhi: Sage.
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. *British Medical Journal*, 320, 768-770.
- Richard, E. B. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New Jersey: John Wiley, and Sons.
- Robbins, S.P., and Coulter, M. (2002). *Management*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Sainaghi, R., Phillips, P., and Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using A balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150–159.
- Sainaghi, R., Phillips, P., and D'Angella, F. (2019). The balanced scorecard of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 216–230.
- Schallmo, R.A., and Williams, A. (2018). *Digital transformation now. Guiding the successful digitalization of your business model*. Washington: Springer.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bas.

- Schmitt, B.H. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1), 53-67.
- Schmitt, B. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. New Jersey: John Wiley, and Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., and Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.
- Schoderbek, P.P., Schoderbek C.G., and Kefalas, A.G. (1990). *Management systems: Conceptual consideration*. Boston: Richard D Irwin.
- Schulze, E. (2019). Everything you need to know about the fourth industrial revolution. Available from <https://www.cnbc.com/2019/01/16/fourth-industrial-revolution-explaineddavos-2019.html>.
- Shea, C.M., Jacobs, S.R., Esserman, D.A., Bruce, K., and Weiner, B.J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9(7), 1–15.
- Simon, H.A. (1962). The architecture of complexity. *Proceeding of the American Philosophical Society*, 106(6), 467-482.
- Simon, H.A. (1996). *The science of the artificial*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Simons, T., Parks, J.M., and Tomlinson, E.C. (2017). The benefits of walking your talk: Aggregate effects of behavioral integrity on guest satisfaction, turnover, and Hotel profitability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(3), 257–274.
- Sivakumar, S. (2022). A novel Integrated risk management method for airport operations. *Journal of Air Transport Management*, 105, 102296.
- Skytrax. (2023). About Skytrax Ratings. Available from <https://www.skytraxratings.com/about>
- Spencer, L.M., and Spencer, S.M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley.
- Stock, R.M., Von Hippel, E., and Gillert, N.L. (2016). Impacts of personality traits on consumer innovation success. *Research Policy*, 45(4), 757–769.

- Strawderman, L., Jose, B., Burch, R., Warren, S., Taylor, C., Ball, J., Freeman, C., and Chanderf, H. (2022). The applicability of existing acceptance models for enterprise organizational technology acceptance of wearables. *International Journal Industrial of Ergonomics*, 92, 103381
- Sun, K.A., and Kim, D.Y. (2013). Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American customer satisfaction index (ACSI). *International Journal of Hospitality Management*, 35, 68–77.
- Tavitiyaman, P., Zhang, H.Q., and Qu, H. (2012). The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 140–159.
- Thomassen, J.P., and De Hann, E. (2006). How to create service excellence. White paper about the European model and the European technical specification. Available from https://goudenoor.nl/2015_05_28/wp-content/uploads/2012/04/Whitepaper_Service-Excellence.pdf
- Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K. (2005). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change* (3rd ed.). New Jersey: John Wiley, and Sons.
- Time Aerospace. (2019). Data, digital transformation to drive future customer experience. Available from <https://www.timesaerospace.aero/news/technology/iata-data-digital-transformation-to-drive-future-customer-experience>
- Tripathi, S., and Gupta, M. (2021). A holistic for global industry 4.0 readiness assessment. *Benchmarking: An International Journal*, 28(10), 3006-3039.
- Van Doorn, J. Lemon, K.N., Mittal, V., Nass, S. Pick, D., Pirner, P., and Verhoef, P.C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Varandas, C., and Fernandes, C., and Veiga P.M. (2024). Human resource management in ambidextrous organizations – A systematic literature review. *Technology in Society*, 77, 102504.

- Vega Martinez, J., Martinez Derna, M., and Montaya, N. (2020). Dimensions of learning orientation and its impact on organizational performance and competitiveness in SMES. *Journal of Business Economic and Management*, 21(2), 395-420.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information System*, 28(2), 118-144.
- Von Bertalanffy, L. (1950). An outline of general system theory. *British Journal of the Philosophy of Science*, 1(1), 134-165.
- Vouzas, F.K. (2009). Business excellence and human resources: Investigating best practices in European quality awarded hellenic organizations. *International Journal of Business Innovation and Research*, 3(3), 281-297.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S.J., Sheehan, M., and Clegg, C.W. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95–118.
- Wang, Y., and Sarkis, J. (2021). Emerging digitalisation technologies in freight transport and logistics: Current trends and future directions. *Transport Research Part E: Logistics and Transport Review*, 148, 102291.
- Wattanacharoensi, W., Schukert, M., and Graham, A. (2016). An airport experience framework from a tourism perspective. *Transport Reviews*, 36(3), 318-340.
- Wei, W., Miao, L., and Huang, Z. (2013). Customer engagement behaviors and hotel responses. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 316-330.
- Wehrich, H., Cannice, M., and Koontz, H. (2008). *Management: A global and entrepreneurial perspective*. 12th ed. New York: McGraw-Hill.
- Weng, W.T. (2015). Eight Skill In Future Work. Texas A, and M University. *Education* 135(4) Available from <https://www.researchgate.net/publication/338867191>
- Whittaker, T.A., and Schumacker, R. E. (2022). *A beginner's guide to Structural Equation*. 5th ed. New York: Routledge
- Wiegmann, D., and Shappel, S. (2001). Human error perspectives in aviation. *The International Journal of Aviation Psychology*, 11(4), 2001.
- Wiener, Norbert. (1985). *Cybernetics: or control and communication in the animal and the machine*. 2nd ed. Massachusetts: The MIT Press.

- Williams, F. (1969). Classroom ideas for encouraging thinking and feeling. New York: Wiley, and Sons.
- Wirtz, J. (2020). Organizational Ambidexterity: Cost-effective service excellence, service robots and artificial intelligence. *Organizational Dynamics*, 49, 1-9.
- Wirtz, J., and Zeithaml, V. (2017). Cost-effective service excellence. *Journal of Academy of Marketing Science*, 46, 59-80.
- Wong, P.S. (2012). Drucker's knowledge-worker productivity theory: a practitioner's approach to integrating organizational work process with Drucker's six major factors determining knowledge-worker productivity. Lismore: Southern Cross University.
- Wright P.M., Dunford B.B., and Snell S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Yildiz, S., Basturkb, F., and Tastan Bozc, L. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793.
- Yu, M.M, and Rakshit, I. (2023). Assessing the dynamic efficiency and technology gap of airports under different ownerships: A union dynamic NDEA approach. *Omega*, 119, 102888.
- Zaharia, S.E., and Pietreanu, C.V. (2018). Challenges in airport digital transformation. *Transportation Research Procedia*, 35, 90-99.
- Zhang-Zhang, Y.Y., Rohlfer, S., and Varma, A. (2022). Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective. *Journal of Business Research*, 144, 587-598.



ภาคผนวก





แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจการบิน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

3. ข้อมูลที่ได้รับจักเป็นประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำไปใช้เสริมสร้างความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล จึงขอความกรุณาท่านตอบคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงเพื่อการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านให้ไว้จะเป็นความลับ โดยนำเสนอในภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น จะไม่ปรากฏชื่อบุคคลหรือชื่อกิจการในรายงานข้อมูล

ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ท่านได้สละเวลาตอบแบบสอบถามครั้งนี้ หากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถาม โปรดติดต่อผู้วิจัย นางสาวเมทินี วงศ์ธราวัฒน์ โทร. 083 134-7030 หรือ E-mail: maytinee.v@ku.th

นางสาวเมทินี วงศ์ธราวัฒน์

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
--

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- น้อยกว่า 30 ปี 30-40 ปี 41-50 ปี
 มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

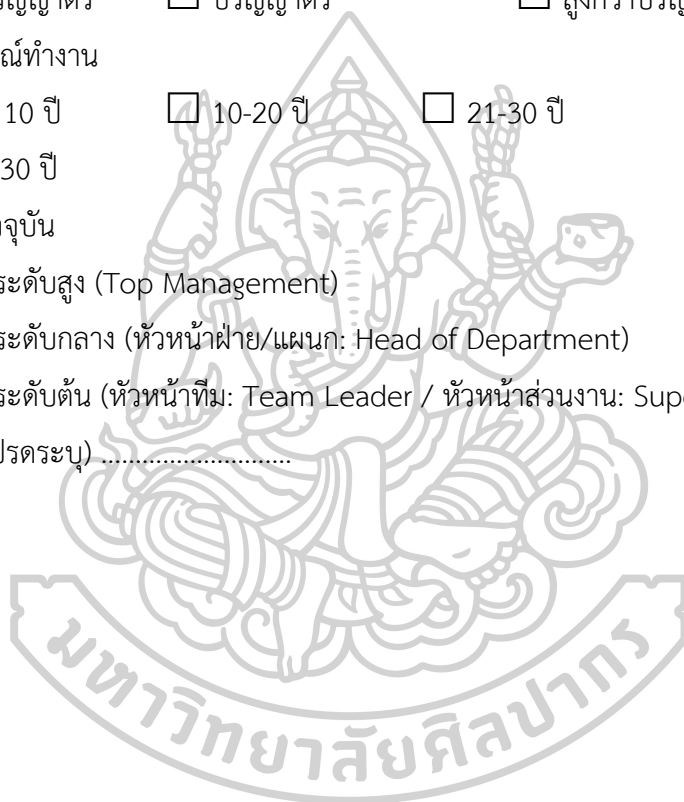
- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงาน

- น้อยกว่า 10 ปี 10-20 ปี 21-30 ปี
 มากกว่า 30 ปี

5. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)
 ผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าฝ่าย/แผนก: Head of Department)
 ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าทีม: Team Leader / หัวหน้าส่วนงาน: Supervisor)
 อื่น ๆ (โปรดระบุ)



ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

1. ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ

- ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด บริษัท จำกัด (มหาชน)
 อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2. ประเภทกลุ่มธุรกิจการบิน

- สายการบิน (Airline) ท่าอากาศยาน (Airport)
 การให้บริการภาคพื้น (Ground Service) ครีวการบิน (Flight Catering)
 การขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo) ตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Freight

Forwarder)

- กิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (โปรดระบุ)

3. ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ

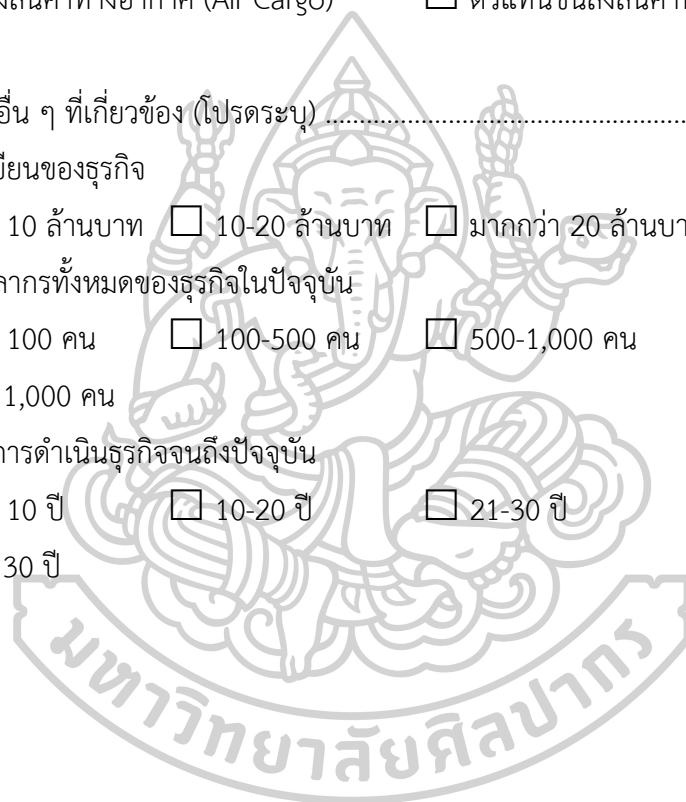
- น้อยกว่า 10 ล้านบาท 10-20 ล้านบาท มากกว่า 20 ล้านบาท

4. จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน

- น้อยกว่า 100 คน 100-500 คน 500-1,000 คน
 มากกว่า 1,000 คน

5. ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน

- น้อยกว่า 10 ปี 10-20 ปี 21-30 ปี
 มากกว่า 30 ปี



ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด / 4 = เห็นด้วยมาก / 3 = เห็นด้วยปานกลาง / 2 = เห็นด้วยน้อย / 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees)						
การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี (Reinforced Technology Acceptance)						
1	ธุรกิจของท่านส่งเสริมให้พนักงานรับรู้ประโยชน์ของการใช้งานเทคโนโลยี					
2	ธุรกิจของท่านกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ถึงความง่ายต่อการใช้เทคโนโลยี					
3	ธุรกิจของท่านสามารถกำจัดความรู้สึกกลัวความผิดพลาดของพนักงานจากการใช้งานเทคโนโลยี					
4	ธุรกิจของท่านสนับสนุนให้พนักงานเป็นผู้พร้อมเปลี่ยนแปลงที่ใช้ความรู้จากเทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ (Creative Personality Generation)						
1	ธุรกิจของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดริเริ่มต่อการออกแบบกระบวนการทำงาน					
2	ธุรกิจของท่านส่งเสริมให้บุคลากรตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้า โดยใช้ความคิดเชื่อมโยงที่หลากหลายในการตัดสินใจเพื่อป้องกันความผิดพลาด					
3	ธุรกิจของท่านผลักดันให้บุคลากรมีความคิดที่ยืดหยุ่น เพื่อสามารถเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมที่สุด หากประสบปัญหาระหว่างการทำงาน					
การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (Motivation for Proactive Work Behavior)						
1	ธุรกิจของท่านสามารถกระตุ้นให้บุคลากรรับผิดชอบต่องานที่ทำหาย					
2	ธุรกิจของท่านกระตุ้นให้บุคคลคิดวิเคราะห์ สามารถมองเห็นปัญหา และป้องกันได้ล่วงหน้า					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	ธุรกิจของท่านผลักดันให้บุคลากรทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้โดยสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้					
4	ธุรกิจของท่านส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้างาน					
การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน (Operational Safety Management)						
1	ธุรกิจของท่านเน้นย้ำให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายความปลอดภัยโดยระวังการกระทำที่เกิดจากความบกพร่องของการใช้เทคโนโลยีระหว่างปฏิบัติงาน					
2	ธุรกิจของท่านกำหนดให้พนักงานรายงานความผิดปกติเมื่อเกิดความไม่ปลอดภัยหรือความบกพร่องขณะใช้งานเทคโนโลยี					
3	ธุรกิจของท่านตรวจสอบการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามขั้นตอนปฏิบัติงานในการใช้งานเทคโนโลยีด้วยความปลอดภัย					
4	ธุรกิจของท่านดำเนินงานส่งเสริมความปลอดภัยด้วยการสื่อสารให้พนักงานตระหนักถึงความปลอดภัยในการใช้งานเทคโนโลยี					
การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี (Technology Learning Orientation)						
1	ธุรกิจของท่านฝึกอบรมพนักงานทุกระดับให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง					
2	ธุรกิจของท่านสนับสนุนให้พนักงานนำประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องร่วมกับการประยุกต์ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
3	ธุรกิจของท่านกระตุ้นให้พนักงานมีความใฝ่รู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ใช้เทคโนโลยี ในการทำงานแบบร่วมประสาน					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด / 4 = เห็นด้วยมาก / 3 = เห็นด้วยปานกลาง / 2 = เห็นด้วยน้อย / 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความเป็นเลิศทางการบริการ (Service Excellence)						
ประสิทธิผลการจัดการประสบการณ์ลูกค้า (Effectiveness of Customer Experience Management)						
1	ธุรกิจของท่านธุรกิจของท่านสามารถให้บริการลูกค้าเป็นรายบุคคล					
2	ธุรกิจของท่านธุรกิจของท่านมีการวางแผนวิเคราะห์ออกแบบบริการเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า					
3	ธุรกิจของท่านธุรกิจของท่านสามารถจัดเตรียมอุปกรณ์บริการที่เหมาะสมและจัดสรรบริการพิเศษให้เมื่อลูกค้าร้องขอ					
ประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้า (Effectiveness of Customer Engagement)						
1	ธุรกิจของท่านมีการให้บริการด้วยระบบสมาชิกหรือลูกค้าสัมพันธ์					
2	ธุรกิจของท่านน้อมรับคำแนะนำและคำติชม โดยนำข้อมูลมาปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง					
3	ธุรกิจของท่านมีช่องทางในการติดต่อที่หลากหลายเพื่อให้ลูกค้าติดต่อกับบริษัทได้โดยสะดวก					
4	ธุรกิจของท่านมีมาตรฐานระบบการทำงานที่รวดเร็วและถูกต้อง ส่งผลให้ลูกค้าประทับใจ					
ผลการดำเนินธุรกิจ (Business Performance)						
ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน (Financial Performance)						
1	ธุรกิจของท่านสามารถสร้างผลกำไรได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด					
2	ธุรกิจของท่านมียอดขายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
3	ธุรกิจของท่านมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Performance)						
1	ธุรกิจของท่านสามารถรักษาลูกค้าประจำให้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง					
2	ธุรกิจของท่านมีภาพลักษณ์ที่ดีด้านการบริการโดยเป็นที่ยอมรับของลูกค้า					
3	ธุรกิจของท่านได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าด้านความชำนาญในการให้บริการ					



ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถต่อการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด / 4 = เห็นด้วยมาก / 3 = เห็นด้วยปานกลาง / 2 = เห็นด้วยน้อย / 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ (Business Complexity Management)						
การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty)						
1	ธุรกิจของท่านรับรู้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ					
2	ธุรกิจของท่านวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงโดยใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัท					
3	ธุรกิจของท่านวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงเมื่อพบข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจ โดยปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์					
การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี (Technology Sensemaking)						
1	ธุรกิจของท่านรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า					
2	ธุรกิจของท่านติดตามข้อมูลความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้ใช้บริการโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการดำเนินงานและขับเคลื่อนองค์การ					
3	ธุรกิจของท่านวางแผนลงทุนเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องในอนาคต					
การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partnership)						
1	ธุรกิจตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายธุรกิจที่สร้างความสามารถในการแข่งขันได้					
2	ธุรกิจมีความร่วมมือระหว่างเครือข่ายโดยแลกเปลี่ยนความรู้ และเทคโนโลยีเพื่อลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน					
3	ธุรกิจมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับคู่ค้าในระยะยาว					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)						
การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Integrating with Innovation Driven Strategy)						
1	ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรมและแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพื่อป้องกันความเสี่ยง					
2	ธุรกิจของท่านสื่อสารแผนกลยุทธ์ วิธีดำเนินงาน มาตรการความเสี่ยงในกิจการโดยสร้างการรับรู้แก่พนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย					
3	ธุรกิจของท่านประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านนวัตกรรมตามแผนกลยุทธ์ และผลกระทบที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อกิจการ					
วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว (Adaptability Culture)						
1	ธุรกิจของท่านวิเคราะห์และยอมรับความเสี่ยงโดยวางแผนรองรับเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง					
2	ธุรกิจของท่านศึกษาข้อมูลแนวโน้มธุรกิจ พร้อมปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงานให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า					
3	ธุรกิจของท่านเน้นความยืดหยุ่นในการทำงานโดยมอบหมายอำนาจในการวางแผนและการตัดสินใจแก่พนักงาน					
ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation Efficiency)						
1	ธุรกิจของท่านจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอให้กับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรอย่างเหมาะสม					
2	ธุรกิจของท่านกำหนดส่วนงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรทางกายภาพต่าง ๆ เช่น อาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์					
3	ธุรกิจของท่านนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับการทำงานของแต่ละฝ่าย					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)						
1	ท่านสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงโดยกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง และติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2	ท่านสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามแนวทางจัดการความเสี่ยง					
3	ท่านกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเองต่อการมีส่วนร่วมในการค้นหาความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงของหน่วยงานที่เกิดขึ้น					

ตอนที่ 6 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

6.1 ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงาน

.....

.....

.....

.....

.....

6.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงาน

.....

.....

.....

.....

.....





แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
เรื่อง ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทาง
เทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิจัยเรื่องความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคำถามเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ตอนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

3. ข้อมูลที่ได้รับจักเป็นประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำไปใช้เสริมสร้างความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล จึงขอความกรุณาท่านตอบคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่อไป

นางสาวเมทินี วงศ์ธรวัดณ์

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 แนวคำถามเกี่ยวกับความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

1.1 ธุรกิจของท่านมีการเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยีแก่พนักงานอย่างไร

.....

.....

1.2 ธุรกิจของท่านมีการสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์แก่พนักงานอย่างไร

.....

.....

1.3 ธุรกิจของท่านมีการจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกอย่างไร

.....

.....

1.4 ธุรกิจของท่านมีการจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงานของพนักงานอย่างไร

.....

.....

1.5 ธุรกิจของท่านมีการมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีแก่พนักงานอย่างไร

.....

.....

ตอนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

2.1 ท่านคิดว่าผลลัพธ์ของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานเป็นอย่างไร

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่าความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีผลต่อความเป็นเลิศทางการบริการอย่างไร

.....

.....

2.3 ท่านคิดว่าความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการประสบการณ์ลูกค้าอย่างไร

.....

.....

2.4 ท่านคิดว่าความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีผลต่อประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้าอย่างไร

2.5 ท่านคิดว่าความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานมีผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจอย่างไร

1) ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน

2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน

2.6 ท่านคิดว่าความเป็นเลิศทางการบริการ (ประกอบด้วยประสิทธิผลการจัดการประสบการณ์ลูกค้า และประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้า) มีผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจอย่างไร

ตอนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

3.1 ท่านคิดว่าสาเหตุสำคัญของความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง

3.2 ท่านให้ความสำคัญต่อการจัดการความซับซ้อนของธุรกิจที่ส่งผลต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานอย่างไร

1) ด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

2) ด้านการสร้างความสำเร็จทางเทคโนโลยี

3) ด้านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

.....

.....

3.3 ท่านให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานอย่างไร

1) ด้านการบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

.....

.....

2) ด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว

.....

.....

3) ด้านประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร

.....

.....

4) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

.....

.....

ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์

สถานที่สัมภาษณ์







ที่ อว 8618/1542

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

14 กันยายน 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.เขวิกา สุขเยี่ยม

ด้วยนางสาวเมทินี วงศ์ธราวัฒน์ รหัสประจำตัว 61604909 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถ ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานของธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล"

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/1543

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

14 กันยายน 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ตนาชิตา วาทินพุมพิพร

ด้วยนางสาวเมทินี วงศ์ธราวัฒน์ รหัสประจำตัว 61604909 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถ ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานของธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล"

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/1544

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

14 กันยายน 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.นพดล มโนสุทธิ

ด้วยนางสาวเมทินี วงศ์ธราวัฒน์ รหัสประจำตัว 61604909 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีของพนักงานของธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล"

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031





ที่ อว 8618/2322

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

16 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วยนางสาวเมทินี วงศ์ธรววัฒน์ รหัสประจำตัว 61604909 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าฝ่าย/แผนก) ขององค์กรของท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ แบบสอบถามปรากฏคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล ตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการดังกล่าว (รายละเอียดตาม เอกสารแนบ)

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการกรกรเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาว เมทินี วงศ์ธรววัฒน์ หมายเลขโทรศัพท์ 08 3134 7030 อีเมล maytinee.v@ku.th เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุชริน วงศ์วิวัฒนา)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031





ที่ อว 8618/2277

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

8 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน

ด้วยนางสาวเมทินี วงศ์ธราวัฒน์ รหัสประจำตัว 61604909 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวเมทินี วงศ์ธราวัฒน์ หมายเลขโทรศัพท์ 08 3134 7030 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031



ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะ ทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบิน ในยุคดิจิทัล

Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Aviation Business Employeess in Digital Era

*เมกนี วงศ์ธราวัฒน์ **วิโรจน์ เจษภฎาลักษณ์ ***จันทนา แสนสุข



*นักศึกษาปริญญาเอก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

***ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร



บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การจากกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้องค์การธุรกิจการบินต้องปรับตัวและพัฒนา รูปแบบธุรกิจใหม่ โดยสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศกระตุ้นให้นำเทคโนโลยี มาปรับใช้ในการปฏิบัติการ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ส่งผลต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพด้านการตัดสินใจในการออกแบบบริการ ความมั่นคง ความปลอดภัย และความยั่งยืนของธุรกิจการบิน ตลอดจนการส่งมอบบริการที่เป็นมาตรฐานและ เพิ่มคุณค่าด้านการจัดการประสบการณ์ผู้โดยสาร



ธุรกิจการบินจำเป็นต้องลงทุนเพื่อยกระดับความปลอดภัย ในช่วงหลังโควิด-19 เช่น ด้านสุขอนามัย การเดินทางแบบ ไร้สัมผัส ทำให้มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนดำเนินงานและ รูปแบบการให้บริการตามมาตรฐานองค์การอนามัยโลก และองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศเพื่อสร้าง ความเชื่อมั่นในการเดินทาง โดยนำเทคโนโลยีและระบบ อัตโนมัติเข้ามาใช้ในการปฏิบัติการบินและการให้บริการ เพื่อเพิ่มความสะดวกและความปลอดภัยในการเดินทาง

จากสาเหตุดังกล่าว ทำให้พนักงานธุรกิจการบินต้องเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ที่เอื้อต่อการทำงาน โดยพบว่าพนักงานบางส่วนขององค์การปรับตัวไม่ทันตาม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้วยข้อจำกัดด้านทักษะหรืออายุ มีการต่อต้าน หรือปฏิเสธที่จะเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือเกิดความกังวลต่อความยุ่งยาก ในการใช้งานซึ่งทำให้เกิดช่องว่างทักษะและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง อันเป็นอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี ของพนักงาน ดังนั้น การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี สำหรับพนักงานจึงกลายเป็นประเด็นสำคัญที่องค์การธุรกิจการบินต้องดำเนินการ อย่างเร่งด่วน เพื่อให้พนักงานเป็นผู้ที่มีทักษะสูงโดยสามารถทำงานในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว





เหตุใดองค์การธุรกิจการบินจึงต้องพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

ธุรกิจการบินต้องใช้ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน เพื่อให้ธุรกิจพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

1. ระบบเศรษฐกิจบนฐานความรู้ เป็นกลยุทธ์การพัฒนาเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นความรู้ที่ฝังอยู่ในทุนมนุษย์อันเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ
2. สภาพแวดล้อมแบบ VUCA ความผันผวนสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เกิดความไม่แน่นอนที่ยากต่อการคาดการณ์ในการวางแผนดำเนินงาน และผลลัพธ์จากการตัดสินใจของธุรกิจ
3. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากผลกระทบของปัจจัยทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมลูกค้า หรือปัจจัยอื่นที่ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด
4. อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์เป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่ ธุรกิจจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรม และเป้าหมายของประเทศ

1 ระบบเศรษฐกิจบนฐานความรู้

ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของธุรกิจ



2 สภาพแวดล้อมแบบ VUCA

สภาพแวดล้อมที่ผันผวน-ไม่แน่นอน-ซับซ้อน-คลุมเครือ



3 อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ : อุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่

ปัจจัยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศในอนาคต



4 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของการดำเนินธุรกิจ

ผลกระทบของปัจจัยต่าง ๆ ที่ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด



องค์ประกอบของความสามารถองค์การในการพัฒนา สมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน (Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees)

“

หมายถึง กลุ่มความสามารถหรือศักยภาพขององค์การที่ทำให้พนักงานธุรกิจการมันเกิดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

”

1. การเสริมสร้างการยอมรับเทคโนโลยี (Reinforced Technology Acceptance)

องค์การสามารถสร้างการรับรู้คุณค่าของเทคโนโลยีแก่พนักงานโดยทำให้ผู้ใช้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการใช้งาน อันส่งผลต่อความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

2. การสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์ (Creative Personality Generation)

องค์การสามารถเสริมสร้างคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลทั้งลักษณะทางปัญญา และลักษณะทางอารมณ์ หรือความรู้สึกเพื่อให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มในการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์

3. การจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (Motivation for Proactive Work Behavior)

องค์การสามารถกระตุ้นหรือผลักดันให้พนักงานเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเชิงบวกที่ยืดผลลัพธ์การทำงานที่เป็นประโยชน์โดยมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น

4. การจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน (Operational Safety Management)

องค์การสามารถดำเนินงานภายใต้ขอบเขตของระบบบริหารความปลอดภัยเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากข้อจำกัดและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างพนักงานและระบบเทคโนโลยี

5. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี (Technology Learning Orientation)

องค์การสามารถจัดการกระบวนการภายในที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดองค์ความรู้ใหม่เพื่อใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้อย่างรอบรู้



ผลลัพธ์ของความสามารถขององค์การในการพัฒนา สมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

1. ความเป็นเลิศทางการบริการ (Service Excellence)

การยกระดับความสามารถขององค์การในการส่งมอบบริการ เพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า หรือเกินความคาดหวังของลูกค้า โดยองค์การมุ่งพัฒนาพนักงานเพื่อสร้างสรรคการบริการที่แตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลการจัดการประสบการณ์ลูกค้า (Effectiveness of Customer Experience Management)

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการขององค์การ โดยใช้วิธีการออกแบบบริการที่เน้นจุดสัมผัสบริการตั้งแต่ช่วงก่อนรับบริการ ระหว่างให้บริการ และภายหลังที่ได้รับบริการ ทำให้ลูกค้ารับรู้จนเกิดความประทับใจ จึงตัดสินใจใช้สินค้าและบริการขององค์การในระยะยาว

ประสิทธิผลการสร้างความผูกพันกับลูกค้า (Effectiveness of Customer Engagement)

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการขององค์การในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับลูกค้า การมุ่งใจให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ความรู้สึกและพฤติกรรมที่แสดงออกต่อการทำงานของธุรกิจที่แปรผันเป็นความจงรักภักดีต่อองค์การ



2. ผลการดำเนินงานธุรกิจ (Business Performance)

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารงานขององค์การสามารถพิจารณาได้จากผลลัพธ์ทางตัวเงิน และส่วนผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน

ผลการดำเนินงานด้านตัวเงิน (Financial Performance)

ผลลัพธ์สุดท้ายที่วัดจากการดำเนินงานขององค์การที่เป็นรายงานทางการเงินโดยวัดมูลค่าตัวเลขที่เป็นผลกำไร ยอดขาย และส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้น

ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Performance)

ผลลัพธ์สุดท้ายที่วัดจากการดำเนินงานขององค์การที่ไม่ใช่รายการทางการเงิน แต่เป็นรายการที่ส่งผลต่อการเติบโตขององค์การด้วยการรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่ ภาพลักษณ์ที่ดีด้านการบริการ ความน่าเชื่อถือจากความชำนาญในการให้บริการ



ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถองค์กร ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

1. การจัดการความซับซ้อนของธุรกิจ (Business Complexity Management)



ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงสามารถแก้ไขสถานการณ์หรือรับมือกับปัญหาได้อย่างมีระบบ

✓ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty)



การรับรู้ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยเห็นผลกระทบด้านบวกซึ่งเป็นโอกาสและความท้าทายในการดำเนินธุรกิจ และผลกระทบด้านลบซึ่งเป็นอุปสรรคที่สร้างปัญหาและความยุ่งยากในการดำเนินธุรกิจ

✓ การสร้างความเข้าใจทางเทคโนโลยี (Technology Sensemaking)



การรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีอันก่อให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจโดยส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อองค์กรในรูปของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการให้บริการที่มีมูลค่า

✓ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partnership)



ความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางธุรกิจโดยใช้ประโยชน์จากการแบ่งปันทรัพยากร การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยี การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน



ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

2. การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)



การดำเนินงานตามกลยุทธ์อันเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลัก โดยองค์กรสามารถวางแผนรับมือและลงมือปฏิบัติเมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด

✓ การบูรณาการกลยุทธ์ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Integrating with Innovation Driven Strategy)



กระบวนการทางธุรกิจที่มุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา โดยการกำหนดและสื่อสารแผนกลยุทธ์ วิธีการประเมินความเสี่ยง ตลอดจนการติดตามประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

✓ วัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัว (Adaptability Culture)



ความเชื่อและค่านิยมร่วมที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในกระบวนการจัดการ โดยกำหนดและถ่ายทอดรูปแบบการปฏิบัติ และพฤติกรรมการทำงานให้พนักงานรับรู้และเข้าใจ เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

✓ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation Efficiency)



ความสามารถขององค์กรในการดำเนินการด้านจัดแบ่งทรัพยากรภายในองค์กรที่มี ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางการเงิน และเทคโนโลยีสารสนเทศให้หน่วยงานต่าง ๆ ทำให้สามารถควบคุมความเสี่ยงโดยการวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

✓ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)



คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามให้เกิดความเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นผ่านความสามารถของผู้นำในการวางแผนและกำหนดแนวทางการบริหาร ความเสี่ยง การส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานตระหนักถึงการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามสภาวะแวดล้อม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

3. การรับมือและปรับตัวของธุรกิจ (Business Resilience)



การพัฒนาและยกระดับธุรกิจโดยปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ ตลอดจนการรับมือต่อสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการองค์การ โดยสามารถฟื้นฟูหรือกลับคืนสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว

✓ การคาดการณ์อนาคต (Future Foresight)



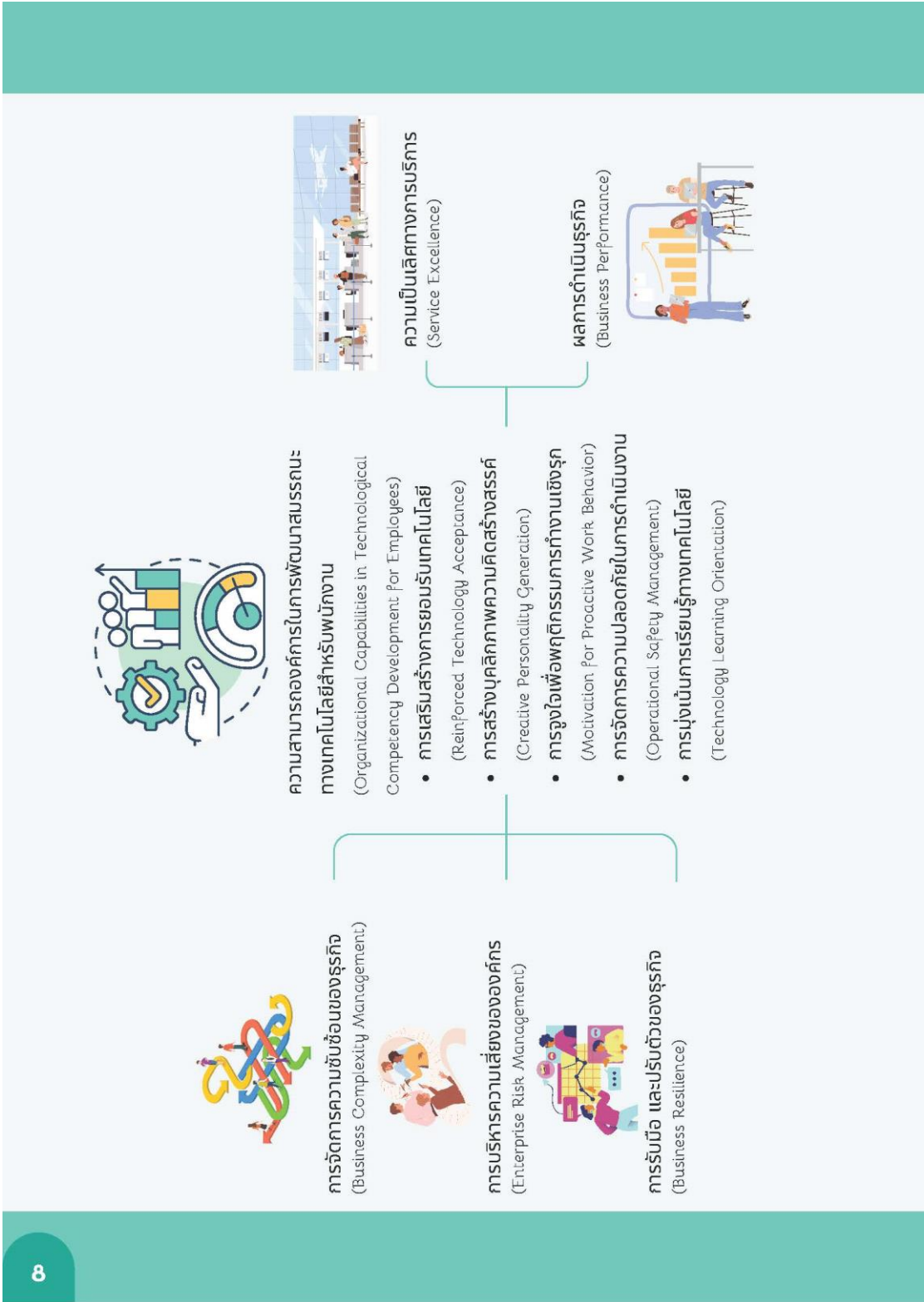
การใช้ประสบการณ์ของธุรกิจเพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงและโอกาสการดำเนินธุรกิจในอนาคต

✓ การสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ (Exploring New Business Model)



ความคิดริเริ่มต่อยอดธุรกิจหรือขยายธุรกิจ โดยกำหนดแนวทางตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม





๑ ประโยชน์เชิงนโยบาย



1

หน่วยงานภาครัฐหรือธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศสามารถนำไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน

2

สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการจัดการเรียนการสอนเนื้อหาและหลักสูตรที่สร้างสมรรถนะทางเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 แก่นิสิต นักศึกษาและบัณฑิต ให้มีความรู้ความสามารถเพื่อเข้าสู่อุตสาหกรรมอนาคตตามข้อเสนอการผลิตกำลังคนระดับสูงเฉพาะทางตามความต้องการของประเทศ

3

ผู้บริหารองค์การธุรกิจการบิณสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงาน เช่น การสรรหาคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีแก่พนักงานเป็นรายบุคคล การจัดกิจกรรมแข่งขันที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ร่วมกับการใช้เทคโนโลยี การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อจัดกลุ่มบุคลากรตามสมรรถนะทางเทคโนโลยี การสร้างความตระหนักในการใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัย การสนับสนุนการทำงานเชิงรุก

๑ ประโยชน์เชิงการจัดการ



- 1 ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนสามารถนำไปใช้ประกอบการกำหนด และวางแผนการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานที่สอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กร
- 2 ผู้บริหารควรดำเนินการสร้างบุคลิกภาพความคิดสร้างสรรค์โดยสนับสนุน ให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มในการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ต่อ กระบวนการทำงานปัจจุบันหรือรูปแบบธุรกิจใหม่
- 3 ผู้บริหารควรดำเนินการด้านการจูงใจเพื่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก โดยการปลูกฝังกรอบความคิดแบบเติบโตแก่พนักงานโดยกำหนด เป็นค่านิยมองค์กร เพื่อให้พนักงานมีระดับความพร้อมเป็นกลุ่มที่มีความ สามารถและความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนทาง เทคโนโลยี
- 4 ผู้บริหารควรดำเนินการด้านการจัดการความปลอดภัยในการดำเนินงาน โดยกำกับดูแลให้พนักงานใช้เทคโนโลยีด้วยความปลอดภัย การตรวจสอบ การทำงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นเรื่องการทำงานด้วย เทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณ
- 5 ผู้บริหารควรดำเนินการด้านมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีโดยการสร้าง ทักษะใหม่ที่สำคัญในการทำงาน (Re-skill) การพัฒนาทักษะเดิมให้ดีขึ้น (Up-skill) การฝึกอบรมทบทวน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดระบบ บริหารจัดการเรียนรู้



คู่มือฉบับนี้พัฒนาขึ้นจากวิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เรื่องความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี สำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล

ผู้สนใจหรือต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถติดต่อ
นางสาวเมทินี วงศ์ธราวัฒน์
email: meemay05@gmail.com



ขอขอบคุณ
คณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้สนับสนุนทุนการศึกษา
ผู้นิพนธ์ผลงานวิชาการทุกรูปแบบทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ
ผู้บริหารองค์การธุรกิจการบิน
ภาพกราฟฟิกประกอบเนื้อหาจาก canva.com, freepik.com







บันทึกข้อความ

ส่วนงาน สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ภายใน 216004

ที่ อว 8603:16/ 0492 วันที่ 26 มกราคม 2567

เรื่อง ผลการพิจารณาการขอรับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

เรียน นางสาวเมทินี วงศ์ธราวัฒน์ (นักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ)
ผ่านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เกษภูงาแลักษณ์

ตามที่ท่านได้ส่งโครงการวิจัยเรื่อง ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี สำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล (เลขที่โครงการ REC 66.1130-199-10541) ไปยังสำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ เพื่อขอรับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากรแล้ว นั้น

บัดนี้ สำนักงานบริหารการวิจัยฯ ขอแจ้งผลการพิจารณา ให้ทราบว่าโครงการวิจัยดังกล่าวเข้าข่ายโครงการวิจัยที่ได้รับการพิจารณาแบบรวดเร็ว (Expedited review) จึงออกหนังสือรับรองให้กับโครงการวิจัยดังกล่าวตามเอกสารแนบ โดยขอให้ดำเนินการ ดังนี้

1. รายงานความก้าวหน้าของโครงการวิจัยทุก 6 เดือน
2. รายงานฉบับสมบูรณ์เมื่อโครงการเสร็จสิ้น จำนวน 1 เล่ม และยูเอสบีแฟลชไดรฟ์ จำนวน 1 อัน หรือ QR code เพื่อดาวน์โหลดไฟล์เอกสาร
3. ผู้วิจัยต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในหนังสือรับรองจากคณะกรรมการฯ แล้วเท่านั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงจากเอกสารที่ได้รับรองดังกล่าว ต้องแจ้งต่อคณะกรรมการฯ พิจารณาก่อนเริ่มดำเนินการวิจัย และหากคณะกรรมการฯ พบว่ามีการดำเนินการวิจัยไปก่อนได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ผลการดำเนินการวิจัยนั้น ถือเป็นโมฆะ

อนึ่ง เมื่อหนังสือรับรองหมดอายุและผู้วิจัยยังดำเนินการวิจัยไม่แล้วเสร็จ หากผู้วิจัยประสงค์จะขอต่ออายุเอกสารรับรองโครงการวิจัย ผู้วิจัยต้องยื่นเสนอขอต่ออายุการรับรองโครงการไม่เกิน 30 วัน หลังจากวันหมดอายุการรับรอง กรณีที่ผู้วิจัยไม่ยื่นเสนอขอต่ออายุการรับรองโครงการเกิน 30 วัน หลังจากวันหมดอายุการรับรองจะถือว่าผู้วิจัยมีความประสงค์ปิดโครงการ ซึ่งผู้วิจัยจะไม่สามารถดำเนินการวิจัยนั้นต่อไป หากผู้วิจัยต้องการดำเนินการวิจัยต่อ ต้องยื่นโครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาใหม่

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ หากผู้วิจัยมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ที่นางสาวพัชรณัฐ เสาร์หงษ์ (เบอร์สำนักงาน) 098-5479738 ภายใน 216004

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อัครมงคลพร)
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



มหาวิทยาลัยศิลปากร

หนังสือฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

รหัสโครงการ: REC 66.1130-199-10541

ชื่อโครงการ (ภาษาไทย): ความสามารถองค์การในการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีสำหรับพนักงานธุรกิจการบินในยุคดิจิทัล

ชื่อโครงการ (ภาษาอังกฤษ): Organizational Capabilities in Technological Competency Development for Employees' Aviation Business in Digital Era

ผู้วิจัยหลัก: นางสาวเมทินี วงศ์ธราวัฒน์

สังกัด: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

สังกัด: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เอกสารที่รับรอง:

1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เวอร์ชัน 01 ฉบับลงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2566
2. แบบเสนอโครงการวิจัยเพื่อการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (ฉบับภาษาไทย) เวอร์ชัน 02 ฉบับลงวันที่ 25 มกราคม 2567

ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยยึดหลักเกณฑ์ตามคำประกาศ เฮลซิงกิ (Declaration of Helsinki) และมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมายข้อบังคับ และข้อกำหนดภายในประเทศ โดยขอให้รายงานความก้าวหน้าของโครงการวิจัยทุก 6 เดือน และรายงานฉบับสมบูรณ์เมื่อโครงการเสร็จสิ้น



(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อัครมงคลพร)
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศิลปากร

หมายเลขใบรับรอง COA 67.0125-006

วันที่รับรอง: 25 มกราคม พ.ศ. 2567

วันหมดอายุ: 24 มกราคม พ.ศ. 2568

สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์

6 ถนนราชมรรคาใน ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000

โทร 0-3425-5808 โทรสาร (Fax) : 0-3425-5808

email: humanethics@su.ac.th

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวเมทินี วงศ์ธราวัฒน์

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2555 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการบริการ)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

พ.ศ. 2540 รัฐศาสตรบัณฑิต (การระหว่างประเทศ)

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

