



**การพัฒนาสมรรถนะเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ
ของกองทัพอากาศ**

**Competency Development of Air Traffic Controllers in
the Royal Thai Navy**

ประทีป ตุ่มนิลกาล¹ & รัฐศิรินทร์ วังกานนท์²
Prateep Tumnilkal¹ & Ratthasirin Wangkanond²

Corresponding

author:614830015@rumail.ru.ac.th

Received: 27/02/68 Revised: 16/03/68 Accepted: 16/03/68

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลัก ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ ซึ่งการวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ แบบผสมวิธี คือ งานวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 70 คน และงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 คน ผลการวิจัยพบว่า

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹ Student, Master of Public Administration Program, Faculty of Political Science Ramkhamhaeng University

² Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University



1. ระดับสมรรถนะหลักของของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านความจงรักภักดี มาเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านลักษณะท่าทางทหาร ด้านอุดมการณ์ชาติ ด้านความมีวินัย ด้านจิตวิญญาณนักรบชาวเรือ ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตามลำดับ 2. สภาพแวดล้อมภายนอก การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสนับสนุนในการพัฒนาสมรรถนะ ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน พบว่าเป็นปัญหาและอุปสรรค 1) กลยุทธ์ ขาดแผนการดำเนินการที่ชัดเจน 2) โครงสร้าง มีความเป็นทางการสูง การตัดสินใจล่าช้า ขาดความคล่องตัว 3) ระบบ ขาดความยืดหยุ่น ขาดการกระจายอำนาจและเน้นกฎระเบียบ 4) รูปแบบการนำ เน้นการปฏิบัติตามคำสั่ง ขาดการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) บุคลากร ขาดแคลนบุคลากร 6) ทักษะ ขาดแผนการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและขาดความต่อเนื่อง 7) ค่านิยมร่วม ยึดถือระบบอาวุโสเป็นมากเกินไป 3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค หน่วยงานต้องมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน กำหนดขั้นตอน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน การอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทักษะ การประเมินติดตามผลงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เน้นการมีส่วนร่วม และการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน

คำสำคัญ: สมรรถนะ; สภาพแวดล้อม; เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ



Abstract

This research is a study on the development of the competence of the Royal Thai Navy air traffic controllers. The objectives are to study the level of core competence, problems, obstacles, and suggestions for solving problems and obstacles in the development of the competence of the Royal Thai Navy air traffic controllers. This research collected data from the Royal Thai Navy air traffic controllers using a combination of methods: quantitative research with a sample of 70 people and qualitative research by in-depth interviewing 5 key informants. The research results found that 1. The level of core competence of the Royal Thai Navy air traffic controllers was at the highest level overall. The aspect with the highest average value was found to be loyalty, followed by military attitude, national ideology, discipline, sailor spirit, determination to achieve results, and creativity, respectively. 2. The external environment, politics, economy, society, and technology are factors supporting the development of competence. The internal environment was found to be a problem and obstacle: 1) Strategy, lack of a clear action plan. 2) Structure, high formality, slow decision-making, lack of agility. 3) System, lack of flexibility, lack of decentralization, and emphasis on rules and regulations. 4) Leadership style, emphasis on following orders. Lack of promotion of creative initiatives 5) Personnel, shortage of personnel 6) Skills, lack of a plan to develop necessary and continuous skills 7) Shared values,



relying too much on the seniority system 3. Guidelines for solving problems and obstacles The agency must have an action plan, clearly define steps, goals, and objectives, training to develop knowledge and skills, performance evaluation and monitoring, improvement of work processes, strengthening organizational culture to emphasize participation, and building morale and motivation for work.

Keywords: competency; environment; air traffic controller

บทนำ

ปัจจุบันการเดินทางทางอากาศได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและจากการเปิดประเทศของจีนเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (สถาบันการบินพลเรือน, 2567, หน้า 4) คาดการณ์และวางแผนการพัฒนากิจการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับเที่ยวบิน (Capacity) โดยมีเป้าหมาย 1.2 ล้านเที่ยวบิน ในปี พ.ศ.2568 เพิ่มขึ้นเป็น 1.4 ล้านเที่ยวบิน ในปี พ.ศ. 2571 และ 2 ล้านเที่ยวบิน ในปี พ.ศ.2581 จากข้อมูลการเติบโตของปริมาณเที่ยวบิน ที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ปริมาณการจราจรทางอากาศจึงขยายตัวเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ดังนั้นการควบคุมจราจรทางอากาศ จึงถือเป็นงานที่มีความสำคัญในการจัดการให้อากาศยานสามารถทำการบินได้อย่างปลอดภัย ทำให้การจราจรทางอากาศมีความคล่องตัวและเป็นระเบียบ ป้องกันไม่ให้อากาศยาน



ชนกัน รวมถึงป้องกันไม่ให้อากาศยานชนกับสิ่งกีดขวางทั้งในพื้นที่ปฏิบัติการและสิ่งกีดขวางอื่นในขณะทำการบิน ทำให้การควบคุมจราจรทางอากาศต้องกระทำด้วยวิธีการที่เหมาะสมตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ

ซึ่งปัจจุบันสนามบินอยู่ตะเภาเป็นสนามบินแห่งเดียวในประเทศ ที่เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเป็นทหาร ที่ให้บริการการจราจรทางอากาศกับบริษัทสายการบินต่าง ๆ ที่มาใช้บริการด้านการบินของสนามบินอยู่ตะเภา ดังนั้น เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมตลอดเวลา เพื่อให้การควบคุมจราจรทางอากาศตั้งแต่อากาศยาน เริ่มการบินไปจนถึงการลงจอดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และรวดเร็ว ดังนั้นหน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ ต้องวางแผนในการพัฒนาบุคลากรการจัดการจราจรทางอากาศให้มีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล การให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศนั้นเป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญอย่างยิ่ง เจ้าหน้าที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วในทุกสถานการณ์ หากเกิดข้อผิดพลาดในการควบคุมจราจรทางอากาศ อาจส่งผลกระทบร้ายแรงต่อความปลอดภัยของผู้โดยสารและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อระบบการบินของประเทศ ซึ่งจะนำไปสู่ความเสียหายทางเศรษฐกิจในวงกว้าง ทั้งนี้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศจะต้องปฏิบัติงาน ไม่เพียง



เฉพาะแต่ในกองทัพเรือเท่านั้นแต่ยังต้องปฏิบัติงานร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ บริษัทสายการบิน ทั้งนักบินและตลอดจนผู้ที่ปฏิบัติงานมีหน้าที่เกี่ยวกับด้านการบิน ต่างๆ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีความเชี่ยวชาญในการบริหารเหตุการณ์ต่าง ๆ และพัฒนาเพิ่มขีดสมรรถนะความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกองทัพเรือ (2563, หน้า 1) ได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เพื่อให้กำลังพลมีขีดความสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และบรรลุนิติภารกิจของกองทัพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้กำหนดขีดสมรรถนะหลัก 7 ด้าน ได้แก่ 1. ความจงรักภักดี 2. อุทิศการณ์ชาติ 3. จิตวิญญาณนักรบชาวเรือ 4. ความมีวินัย 5. ลักษณะท่าทางทหาร 6. ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบรรลุนิติภารกิจ และ 7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือ ทำให้ผู้วิจัยซึ่งเป็นทหารเรือและปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านการบิน จึงมีความสนใจ ศึกษาเรื่องระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพเรือ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อนำไปสู่การเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพเรือ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้นำแนวคิด สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้ 7S McKinsey Framework (ศิริลักษณ์ ดันตยกุล, 2566, หน้า 55) ประกอบด้วย 7 ด้าน



ได้แก่ 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) 2. ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) 3. ด้านระบบองค์การ (System) 4. ด้านรูปแบบการนำองค์การ (Style) 5. ด้านบุคลากร (Staff) 6. ด้านทักษะ (Skill) และ 7.ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) สำหรับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การใช้ ตัวแบบ PEST Analysis (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 12-13) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. การเมือง (Politics) 2. เศรษฐกิจ (Economy) 3. สังคม (Society) และ 4. เทคโนโลยี (Technology) มาเป็นกรอบในการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศในปัจจุบัน

2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ

3. เพื่อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ทั้งการการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผสมผสานกัน ดังนี้

1. เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 1 ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ โดยเลือกใช้วิธีการวิจัยสำรวจ (Survey Research) ใช้แบบสอบถามที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยใช้คำถามแบบปลายปิด

2. เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 2-3 ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเลือกใช้วิธีการวิจัยสนาม (Field Research) ใช้สัมภาษณ์แบบมี



โครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal)
และวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ศึกษาเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศในปัจจุบัน เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ กองทัพอากาศ ทำอากาศยานนานาชาติอยู่ตะเภา ระยอง-พัทยา จำนวน 80 คน และกลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ในการวิจัยสำรวจ (Survey Research) ด้วยแบบสอบถาม กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยคำนวณจากสูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ (ยามาเน่, 1973, อ้างถึงใน เฉลิมพล ศรีหงษ์, 2567, หน้า 63-117) ผลที่ได้จากการคำนวณ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 70 คน

2. ประชากรที่ใช้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ และกลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการวิจัยสนาม (Field Research) เป็นการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เลือกจากผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก ซึ่งเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร มีประสบการณ์การทำงานไม่ต่ำกว่า 25 ปี และมีอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบในการบริหารจัดการจราจรทางอากาศ ณ ทำอากาศยานนานาชาติอยู่ตะเภา ระยอง-พัทยา เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 5 ท่าน ดังนี้ 1) หัวหน้าปฏิบัติการฐานบิน กองสนับสนุนการบิน กองบิน 2 2) หัวหน้าควบคุมพื้นที่เดินอากาศ สถานีการบิน 3) หัวหน้า



เรดาร์การบิน สถานีการบิน 4) หัวหน้าให้คำแนะนำการบิน สถานีการบิน และ
5) หัวหน้าแผนกวิทยุสื่อสาร กองควบคุมปฏิบัติการทางอากาศ
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ แยกออกเป็นสอง
ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามที่เป็น
มาตรฐานเดียวกัน โดยใช้คำถามแบบปลายปิด เป็นคำถามที่สอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เท่านั้น โดยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่ม
เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ จำนวน 70 ชุด โดยแบบสอบถาม
ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) แบบ
แสดงความคิดเห็นระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ
กองทัพอากาศ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความจงรักภักดี ด้านอุดมการณ์ชาติ ด้านจิต
วิญญาณนักรบชาวเรือ ด้านความมีวินัย ด้านลักษณะท่าทางทหาร ด้านความ
มุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การตรวจสอบเครื่องมือ วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง
ประเด็นแบบคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยนักวิจัยได้นำร่าง
แบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ อาจารย์ที่
ปรึกษาวิชาการค้นคว้าอิสระ อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญงานวิจัย และผู้เชี่ยวชาญด้านการ
ประเมินผล เป็นผู้ประเมินพิจารณาชุดคำถามในร่างแบบสอบถามที่จะใช้วัดระดับ
สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ เป็นรายข้อ และ
พิจารณาเลือกประเด็นบันทึกที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป พบว่าประเด็น
แบบสอบถามใช้ได้ทุกประเด็น โดยมีค่า IOC รวม 0.84 และได้ใช้การวัดระดับเป็น



มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ใช้มาตรฐานประมาณค่า Rating Scale ตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's Scale) ในการวัดระดับความคิดเห็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติด้วยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ที่ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ที่ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลระดับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5	หมายความว่า	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายความว่า	เห็นด้วย
3	หมายความว่า	ไม่แน่ใจ
2	หมายความว่า	ไม่เห็นด้วย
1	หมายความว่า	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผลค่าคะแนน แปลผลโดยถือตามเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย
โดยใช้สูตรอันตรภาคชั้น

$$\frac{5-1}{5} = 0.80$$

ระหว่าง 4.21 – 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ระหว่าง 3.41 – 4.20	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ระหว่าง 2.61 – 3.40	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ระหว่าง 1.81 – 2.60	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ระหว่าง 1.00 – 1.80	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด



ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2-3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 5 ท่าน ผู้วิจัยได้ติดต่อผู้ให้ข้อมูลเพื่อขออนุญาตให้สัมภาษณ์ล่วงหน้า ให้เหตุผลของการมาขอสัมภาษณ์ว่าจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์เชิงวิชาการในการวิจัย พร้อมทั้งให้ประเด็นคร่าว ๆ ที่จะทำการสัมภาษณ์ และขออนุญาตในการจัดบันทึกการสนทนา บันทึกเสียง รวมถึงการถ่ายภาพทุกครั้งก่อนสัมภาษณ์ ซึ่งมีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น

2.2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

2.3 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

2.4 นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเพื่อสรุปและตีความผลการวิจัย



ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ กองทัพเรือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.41$, S.D.= 0.44) เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อดังนี้ ด้านความจงรักภักดี ($\bar{X} = 4.60$, S.D.= 0.24) ด้านลักษณะท่าทางทหาร ($\bar{X} = 4.58$, S.D.= 0.36) ด้านอุดมการณ์ชาติ ($\bar{X} = 4.57$, S.D.= 0.30) ด้านความมีวินัย ($\bar{X} = 4.56$, S.D.= 0.35) ด้านจิตวิญญาณนักรบชาวเรือ ($\bar{X} = 4.33$, S.D.= 0.50) และพบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ดังนี้ ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.19$, S.D.= 0.53) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.04$, S.D.= 0.51) ตามลำดับ

ปัญหาและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพเรือ

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) พบว่าหน่วยงานควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพเรือยังไม่มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการพัฒนาทรัพยากรด้านกำลังพลในหลายมิติ ขาดการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย การวางแผนทางดำเนินงานเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้แผนงานเดิมไม่ทันสมัยและไม่สามารถรองรับความต้องการในปัจจุบันได้ นอกจากนี้งบประมาณที่จำกัดในด้านการพัฒนากำลังพลและขาดทิศทางการพัฒนากำลังพลอย่างเป็นระบบ ทำให้เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของ



กองทัพเรือเกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะตามที่กองทัพได้คาดหวังไว้

2) ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) หน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพเรือเป็นแนวตั้ง สายการบังคับบัญชาและมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่กันชัดเจน และมีความเป็นทางการสูง จัดลำดับโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทั้งนี้จากสายการบังคับบัญชาที่ยาว ทำให้การตัดสินใจล่าช้า ขาดความคล่องตัว และขัดขวางการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ทั้งนี้การทำงานปัจจุบัน หน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพเรือ ต้องรับผิดชอบงานทั้งด้านราชการและเชิงพาณิชย์ แต่ยังใช้โครงสร้างหน่วยของหน่วยตามเดิม ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานและมีความซับซ้อนในการทำงานที่มากขึ้น ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพเรือได้รับความเหนื่อยล้าเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และความปลอดภัยทางด้านการบิน

3) ด้านระบบองค์การ (System) หน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพเรือยังคงยึดติดกับระบบราชการแบบเดิม ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการทำงานและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การขาดการกระจายอำนาจและการเน้นกฎระเบียบที่เข้มงวด ทำให้กระบวนการทำงานล่าช้าและขาดความคล่องตัวในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แม้จะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารและสั่งงาน แต่ยังคงพึ่งพาเอกสารในการทำงานเป็นหลัก และการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ยังไม่เป็นระบบ ทำให้การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเป็นไปอย่างจำกัด



4) ด้านรูปแบบการนำองค์การ (Style) เน้นการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นการสื่อสารทางเดียวแบบ top-down ทำให้ระดับผู้ปฏิบัติงานขาดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ ในปัจจุบันใช้การสื่อสารทางออนไลน์เป็นหลัก แม้จะสะดวก แต่ก็ขาดบริบททางสังคม ทำให้เกิดความเข้าใจผิดและยากต่อการติดตามผลงาน บางครั้งการสั่งการที่ขาดความชัดเจนและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงานและนำไปสู่ความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ การหมุนเวียนตำแหน่งผู้บังคับบัญชาบ่อยครั้งยังเป็นอุปสรรคต่อความต่อเนื่องของนโยบายในการทำงานและการพัฒนาหน่วยงานด้วย

5) ด้านบุคลากร (Staff) หน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรอย่างรุนแรง ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ต้องแบกรับภาระงานหนักเกินกว่าที่กำหนด ภาระงานที่มากเกินไปทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเครียดและเหนื่อยล้า ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความปลอดภัยในการบิน ทั้งนี้ การขาดแรงจูงใจเนื่องจากรู้สึกว่าจะไม่มีความเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงานและโอกาสในการพัฒนาตนเอง ทำให้บุคลากรที่มีความสามารถลาออกไปยังหน่วยงานอื่น ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงาน

6) ด้านทักษะ (Skill) หน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพอากาศขาดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาทักษะของบุคลากร ทำให้การฝึกอบรมขาดทิศทางและไม่สอดคล้องกับความต้องการของงานจริง การขาดแผนการพัฒนาทักษะที่เป็นระบบทำให้กระบวนการฝึกอบรมมีความล่าช้าและไม่สามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการได้ทันต่อเวลา ส่งผลกระทบต่อการ



ขาดแคลนบุคลากรในระยะยาว นอกจากนี้ หน่วยงานยังขาดการสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะโดยรวมของหน่วยงาน ควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพเรือ

7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) หน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพเรือยึดถือระบบอาวุโสเป็นหลัก ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ค่านิยมที่เน้นระบบอาวุโสส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้หน่วยงานไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การยึดติดกับค่านิยมเดิมที่ไม่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน ทำให้หน่วยงานขาดความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาหน่วยงาน

ปัญหาและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศของกองทัพเรือ ไม่พบปัญหาและอุปสรรค แต่ได้พบว่า นโยบายรัฐบาลที่มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะสูง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ต้องการกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถสูง ความต้องการทางสังคมและการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพเรือ โดยปัจจัยภายนอกเหล่านี้เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้นและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้และประเทศชาติได้อย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ



แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของ
เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) หน่วยงานควบคุมจราจรทางอากาศ
กองทัพอากาศต้อง มีการกำหนดแผนงานที่ชัดเจน สร้างวัฒนธรรมองค์กรเน้น
การมีส่วนร่วม การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม กำหนดเป้าหมายให้มี
ตัวชี้วัดที่สามารถประเมินผลได้ วางแผนการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะหลัก
อย่างเป็นระบบ เพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทาง
อากาศกองทัพอากาศ ให้มีความสอดคล้องต่อสมรรถนะหลักทุกด้าน

2) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) หน่วยงานควบคุมจราจรทาง
อากาศกองทัพอากาศมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และมีการกำหนดหน้าที่
ความรับผิดชอบในการทำงานตามหน้าที่อย่างชัดเจน แต่ขาดส่วนที่มีหน้าที่
รับผิดชอบต่อการพัฒนาสมรรถนะหลัก เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงาน
เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องมีโครงสร้าง
องค์กรที่เหมาะสม ดังนั้นควรแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานที่รับผิดชอบเพิ่มเติม
โดยตรงในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยมี
หน้าที่วางแผน ควบคุม การนำนโยบายการพัฒนาสมรรถนะไปปฏิบัติให้เป็นระบบ
แล้วรูปธรรม ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล เพื่อจะได้มีการนำข้อมูลมาปรับปรุง
พัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศให้มีประสิทธิภาพ
มากขึ้น

3) ด้านระบบองค์การ (System) หน่วยงานควบคุมจราจรทางอากาศ
กองทัพอากาศควรให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงาน



ร่วมกัน จัดให้มีการพัฒนาระบบการประเมินผล ที่ชัดเจน และเป็นธรรม เพื่อวัดผลการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศการแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ ผลการประเมินที่ได้ควรนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากำลังพลทั้งนี้ต้องสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพล โดยให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลการประเมินสมรรถนะดีเยี่ยม นอกจากนี้สร้างระบบการสื่อสาร ค่านิยมของการพัฒนาสมรรถนะหลักที่ชัดเจนในหน่วยงาน ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การอบรม การประชุม และกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะ ทำให้กำลังพลในหน่วยงานให้ความสำคัญ มีความเข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ควรจัดทำระบบการจัดการความรู้ ให้เป็นรูปธรรม ทำให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้กำลังพลมีสมรรถนะที่ดีขึ้น

4) ด้านรูปแบบการนำองค์การ (Style) ผู้บังคับบัญชาหน่วยควรเป็นแบบอย่างที่ดีชัดเจนในการแสดงออกถึงภาวะผู้นำด้านสมรรถนะหลักของตนเองในหน่วยงาน เพื่อเป็นแรงบันดาลใจและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะในหน่วยงาน ทั้งนี้ควรสร้างสิ่งแวดล้อม บรรยากาศในหน่วยงาน ให้มีการเปิดกว้างทางการสื่อสาร เพื่อให้กำลังพลทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ และเสนอแนะได้อย่างอิสระ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีส่วนร่วม ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน จัดให้มีการการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก เพื่อให้กำลังพลในหน่วยงานพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ มีความเข้าใจและมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน



5) ด้านบุคลากร (Staff) หัวหน้าหน่วยควบคุมจราจรทางอากาศ ต้องรวบรวมข้อมูลด้านกำลังพลไม่เพียงพอ ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและการขอรับการสนับสนุนกำลังพลเพิ่มเติมเพื่อมาเป็นคณะทำงานดำเนินการพัฒนาสมรรถนะให้เป็นรูปธรรม เสนอต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป ทั้งนี้ควรคัดเลือกกำลังพลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีใจรักในความเป็นทหาร และต้องดำเนินการสนับสนุนให้กำลังพลได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กำลังพลมีสมรรถนะในการทำงานที่ดีขึ้น

6) ด้านทักษะ (Skill) หน่วยงานต้องส่งเสริมการพัฒนากำลังพลอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีทักษะการทำงานเป็นทีม ฝึกอบรมทักษะการทำงานร่วมกัน การจัดกิจกรรมสร้างทีมสัมพันธ์ การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทั้งนี้ควรเสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้การพัฒนาสมรรถนะนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายตามแผนงาน ทำให้เกิดการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) หัวหน้าหน่วยงานควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศต้องกำหนดการพัฒนาสมรรถนะหลักเป็นค่านิยมร่วมของหน่วยงานที่ทุกคนต้องยึดถือ ต้องมีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การประชุม สนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง การให้ความสำคัญกับความสำเร็จของการทำงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นค่านิยมร่วมที่สำคัญยิ่ง



ต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้จัดให้การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันให้มากขึ้นเพื่อทำให้มีความเข้าใจมีทัศนคติร่วมกันในด้านการพัฒนาสมรรถนะหลัก รวมถึงการสร้างจิตสำนึกในด้านค่านิยมร่วมให้กับกำลังพลทุกคน รวมทั้งปลูกฝังความคิดด้านสมรรถนะหลักที่มีประโยชน์ต่อตนเอง ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นทหารที่ดีและเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ

อภิปรายผลการวิจัย

ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศในปัจจุบัน

1. ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความจงรักภักดี มาเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านลักษณะท่าทางทหาร ด้านอุดมการณ์ชาติ ด้านความมีวินัย ด้านจิตวิญญาณนักรบชาวเรือ ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ มีความภาคภูมิใจ พร้อมทั้งจะแสดงความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และสถาบันพระมหากษัตริย์ นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ มีความเชื่อมั่นในกองทัพอากาศ อีกทั้งพร้อมที่จะเสียสละและอุทิศตนให้กับกองทัพอากาศและประเทศชาติ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ทศวรรณ ไหมมดอนไพร และจำเนียร ราชแพทยาคม (2560) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลัก ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป



ระดับปฏิบัติการในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ผลการศึกษาระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับบริการมหาวิทยาลัยนเรศวรพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชีระพล เจริญสุข (2564) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิตในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษพบว่า สมรรถนะการทำงานของบุคลากรบุคลากรกรมสรรพสามิต พบว่า สมรรถนะทั้ง 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.1) ด้านความจงรักภักดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ มีความภาคภูมิใจพร้อมที่จะแสดงความจงรักภักดี ต่อชาติ ศาสนา และสถาบันพระมหากษัตริย์ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศมีความเชื่อมั่นในกองทัพ อีกทั้งพร้อมที่จะเสียสละและอุทิศตนให้กับกองทัพและประเทศชาติ ซึ่งสอดคล้องซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สิทธิศักดิ์ สวัสดิ์ผล, ธัญนันท์ บุญอยู่ และสุมาลี รามัญ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลเชิงโครงสร้างของสมรรถนะสภาพแวดล้อมการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักรกล จังหวัดระยอง พบว่าระดับสมรรถนะความจงรักภักดีของพนักงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นระดับที่มีค่ามากที่สุดในการศึกษา

1.2) ด้านอุดมการณ์ชาติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสังคมในด้านความซื่อสัตย์ สุจริต และความรับผิดชอบ นอกจากนี้มีความเสียสละอุทิศตน เพื่อประชาชน ชาติ ศาสนา และสถาบันพระมหากษัตริย์ อีกทั้งมีความยึด



มั่นในคุณธรรม จริยธรรม และความเสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชีระพล เจริญสุข (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิตในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.3) ด้านจิตวิญญาณนักบริหารเรือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้มีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อีกทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชีระพล เจริญสุข (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิตในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.4) ด้านความมีวินัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ มีความยึดมั่นในระบบเกียรติศักดิ์ นอกจากนี้มีความพร้อมที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้อื่นในการปฏิบัติตามวินัยทหาร อีกทั้งมีความยึดมั่นในระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และแบบธรรมเนียมทหารอย่างเคร่งครัด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิไลลักษณ์ วงศ์บัณฑิตย์, ศุภณัฏฐ์ ทรัพย์นาวิ และโสภภาพร กล้าสกุล (2564) ศึกษาแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของกำลังพลในมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี พบว่า สมรรถนะด้านความมีวินัย อยู่ในระดับมากที่สุด



1.5) ด้านลักษณะท่าทางทวาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ มีการแต่งกายและ ทรงผมถูกต้องตามแบบธรรมเนียมทหาร นอกจากนี้มีบุคลิกภาพทางทหารที่ดีเป็น แบบอย่างแก่ผู้อื่น อีกทั้งการเข้ารับการฝึกตามคู่มือการฝึกเป็นประจำ ซึ่ง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิไลลักษณ์ วงศ์บัณฑิตย์, ศุภณัฐ ทรัพย์นาวิณ และ โสภภาพร กล้าสกุล (2564) ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของกำลัง พลในมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี พบว่าสมรรถนะด้านทหารอาชีพ อยู่ ในระดับมากที่สุด

1.6) ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ มีความเสียสละ ห่มเท และอุทิศตนในการทำงาน นอกจากนี้มีความตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งสามารถใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล ได้ อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ฐานิษฐ์ มณีนารถ (2564) ได้ ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการงานของเจ้าหน้าที่ในสังกัด กระทรวงแรงงานประจำจังหวัดอ่างทอง พบว่า ด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ มีค่าระดับ สมรรถนะหลักสูงสุด และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เจริญ ภูสุวรรณ (2565) ได้ ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ด้านการมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ พนักงานในเทศบาล เมืองเสนาจังหวัดพระนครศรีอยุธยามีการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับ มาก



1.7) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้มีความเชื่อมั่นว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้า อีกทั้งสามารถถ่ายทอดแนวคิดใหม่ที่ปฏิบัติได้ผลแล้วไปสู่บุคคลหรือหน่วยงานอื่น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วรณา สุกุณี (2561) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าสมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นระดับสมรรถนะที่สำคัญมากต่อองค์กร

ปัญหาและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) พบว่าหน่วยงานควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศยังไม่มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการพัฒนาทรัพยากรด้านกำลังพลในหลายมิติ ขาดการกำหนดกำหนดทิศทาง เป้าหมาย การวางแผนทางดำเนินเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ส่งผลให้แผนงานเดิมไม่ทันสมัยและไม่สามารถรองรับความต้องการในปัจจุบันได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปกวิ สาระวรรณ (2565) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร: กรณีศึกษาส่วนควบคุม



ทางบุคลากรสำนักงานบุคลากรตรวจสินค้าที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการวิจัยพบว่า การไม่มีความชัดเจนในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขาดการวางแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความสับสนและไม่สามารถวางแผนดำเนินงานในระยะยาวได้ซึ่งผลซึ่งส่งผลต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของหน่วยงาน

นอกจากนี้งบประมาณที่จำกัดในด้านการพัฒนากำลังพล และขาดทิศทางการพัฒนากำลังพลอย่างเป็นระบบ ทำให้เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศเกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะตามที่กองทัพอากาศหวังไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวุฒิ วุฒิ (2564) ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการงานของบุคลากรกองกลางสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 พบว่า หน่วยงานไม่มีงบประมาณในการบริหารมากเพียงพอและการพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบและไม่ต่อเนื่อง

2) ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) โครงสร้างหน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพอากาศเป็นแนวตั้ง สายการบังคับบัญชาและมีการแบ่งอำนาจหน้าที่กันชัดเจน และมีความเป็นทางการสูง จัดลำดับโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทั้งนี้จากสายการบังคับบัญชาที่ยาว ทำให้การตัดสินใจล่าช้า ขาดความคล่องตัว และขัดขวางการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ทั้งนี้การทำงานปัจจุบัน หน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพอากาศต้องรับผิดชอบงานทั้งด้านราชการและเชิงพาณิชย์ แต่ยังใช้โครงสร้างหน่วยของหน่วยตามเดิม ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานและ



มีความซับซ้อนในการทำงานที่มากขึ้น ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพอากาศได้รับความเหนื่อยล้า เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และความปลอดภัยทางด้านการบิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอุไรวรรณ เตียนศรี และศรุตดา สมพอง (2562) เรื่องการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0. พบว่า โครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน มีลักษณะที่ไม่ยืดหยุ่น ยึดติดกับการทำตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมาย กำหนดเป็นหลัก เป็นข้อจำกัดที่ไม่สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมและไม่ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาด้านโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ

3) ด้านระบบองค์การ (System) หน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพอากาศยังคงยึดติดกับระบบราชการแบบเดิม ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการทำงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การขาดการกระจายอำนาจ และการเน้นกฎระเบียบที่เข้มงวด ทำให้กระบวนการทำงานล่าช้า และขาดความคล่องตัวในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อลงกต สุขุมลย์ และสมบุรณ์ ศิริสรธริรัญ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โครงสร้างองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของศูนย์อำนวยการบริหาร จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) ภายหลังการปรับเปลี่ยนตามแนวทางการบริหารงานของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) พบว่า ผลที่ได้จากการรวมอำนาจนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นไปในเชิงลบเช่นทำให้ระบบการทำงานต่างๆ ล่าช้าลงขาดความยืดหยุ่นต่อกระบวนการแก้ปัญหาและอาจไม่ครอบคลุมถึงแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในพื้นที่ที่มีความหลากหลาย



แม้จะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารและสั่งงาน แต่การพึ่งพาเอกสารเป็นหลักในการทำงานหลักๆ ยังคงเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน และการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ยังไม่เป็นระบบ ทำให้การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเป็นไปอย่างจำกัด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ณัฐวดี ณระนอง (2565) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานของข้าราชการภายใต้ ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานนโยบายและแผนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พบว่า รูปแบบการทำงานที่ให้ความสำคัญกับ หลักเกณฑ์ระเบียบ และหลักฐานในการทำงานจึงทำให้บางครั้งตัดสินใจ ไม่ใช่เทคโนโลยี รูปแบบการทำงานที่มีความแตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งในที่ทำงานได้ จึงทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน

4) ด้านรูปแบบการนำองค์การ (Style) ด้านรูปแบบการนำองค์การ ซึ่งรูปแบบการนำองค์การที่เน้นการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นการสื่อสารทางเดียวแบบ top-down ทำให้ระดับผู้ปฏิบัติงานขาดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ ในปัจจุบันใช้การสื่อสารทางออนไลน์เป็นหลัก แม้จะสะดวก แต่ก็ขาดบริบททางสังคม ทำให้เกิดความเข้าใจผิดและยากต่อการติดตามผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อลงกต สุขุมลย์ และสมบุญ คิริ สรรพทรัพย์ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โครงสร้างองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของศูนย์อำนวยการบริหาร จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) ภายหลังการปรับเปลี่ยนตามแนวทางการบริหารงานของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) พบว่า การเน้นการจัดสายการบังคับบัญชาและการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ ปัจจัยดังกล่าวถือว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานเช่นเดียวกับ



บางครั้งการสั่งการที่ขาดความชัดเจนและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงานและนำไปสู่ความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปถวี สารวรรณ (2565) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร: กรณีศึกษาส่วนควบคุมทางศุลกากรสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ไม่มีการควบคุมการบริหารงานที่ดีและไม่มีทิศทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ในระยะยาว

นอกจากนี้ การหมุนเวียนตำแหน่งผู้บังคับบัญชาบ่อยครั้งยังเป็นอุปสรรคต่อความต่อเนื่องของนโยบายในการทำงานและการพัฒนาองค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุพาพร รัตนบุรี (2560) ได้ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการหาทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ปัญหาของสำนักงานอัยการสูงสุด การขาดการอบรมพัฒนาบุคลากรสายงานธุรการอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวุฒิ วุฒิ (2564) ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรกองกลางสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 พบว่า การพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบและไม่ต่อเนื่อง

5) ด้านบุคลากร (Staff) ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรอย่างรุนแรง ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ต้องแบกรับภาระงานหนักเกินกว่าที่กำหนด ภาระงานที่มากเกินไปทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเครียดและเหนื่อยล้า ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความปลอดภัยในการบิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุพาพร รัต



นบุรี (2560) ได้ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการหาทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่าการจัดสรรอัตรากำลังไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปถวี สารวรรณ (2565) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร: กรณีศึกษาส่วนควบคุมทางศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้า ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวนบุคลากรในแต่ละฝ่ายของส่วนควบคุมทางศุลกากรไม่เพียงพอต่อปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติในแต่ละวัน

ทั้งนี้การขาดแรงจูงใจ เนื่องจากรู้สึกว่าจะไม่มีความเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงาน และโอกาสในการพัฒนาตนเอง ทำให้บุคลากรที่มีความสามารถลาออกไปยังหน่วยงานอื่น ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการทำงานขององค์กรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุพาพร รัตนบุรี (2560) ได้ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการหาทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ปัญหาด้านบุคลากรขององค์กร คือ ขาดความชัดเจนในโอกาสของความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

6) ด้านทักษะ (Skill) หน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพอากาศขาดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาทักษะของบุคลากร ทำให้การฝึกอบรมขาดทิศทางและไม่สอดคล้องกับความต้องการของงานจริง การขาดแผนการพัฒนาทักษะที่เป็นระบบ ทำให้กระบวนการฝึกอบรมมีความล่าช้า และไม่สามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการได้ทันต่อเวลา ส่งผลกระทบต่อการขาด



แคลนบุคลากรในระยะยาว นอกจากนี้ หน่วยงานยังขาดการสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะโดยรวมของหน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุพาพร รัตนบุรี (2560) ได้ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการหาทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ขาดการอบรมพัฒนาบุคลากรสายงานธุรการอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปถวี สารวรรณ (2565) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร: กรณีศึกษาส่วนควบคุมทางศุลกากรสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในฝ่ายของส่วนควบคุมทางศุลกากรสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ไม่มีความเชี่ยวชาญในด้านทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายขาดความเชี่ยวชาญในกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานซึ่งส่งผลต่อเป้าหมายตามแผนงาน

7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) หน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพอากาศยึดถือระบบอาวุโสเป็นหลัก ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ค่านิยมที่เน้นระบบอาวุโสส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้หน่วยงานไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การยึดติดกับค่านิยมเดิมที่ไม่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน ทำให้หน่วยงานขาดความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ และอาจเป็นอุปสรรค



ต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ณัฐดี ณระนอง (2565) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานของข้าราชการภายใต้ ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักนโยบายและแผนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พบว่าวัฒนธรรมระบบอาวุโสทำให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยไม่มีความกล้าหาญที่จะทักท้วงและแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังทำให้มีความเกรงใจเกรงกลัวที่จะสื่อสาร ซึ่งเมื่อมีการสื่อสารที่ไม่ดีก็จะส่งผลต่ออุปสรรคประสิทธิภาพในการทำงาน

ปัญหาและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ ไม่พบปัญหาและอุปสรรค แต่ได้พบว่า นโยบายรัฐบาลที่มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะสูง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ต้องการกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถสูง ความต้องการทางสังคมและการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ โดยปัจจัยภายนอกเหล่านี้เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้นและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้และประเทศชาติได้อย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ยุภาพร รัตนบุรี (2560) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดอยู่ในระดับมาก



แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ กองทัพอากาศ

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) หน่วยงานควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ ต้องมีการกำหนดแผนงานที่ชัดเจน สร้างวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม กำหนดเป้าหมายให้มีตัวชี้วัดที่สามารถประเมินผลได้ วางแผนการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะหลักอย่างเป็นระบบ กำหนดกลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ ให้มีความสอดคล้องต่อสมรรถนะหลักทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ปทวิ สารวรรณ (2565) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร: กรณีศึกษาส่วนควบคุมทางศุลกากรสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนซึ่งสามารถทำให้การดำเนินงานของฝ่ายมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) หน่วยงานควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานตามหน้าที่อย่างชัดเจน แต่ขาดส่วนที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาสมรรถนะหลัก เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ดังนั้นควรแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานที่รับผิดชอบเพิ่มเติม



โดยตรงในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยมีหน้าที่วางแผน ควบคุม การนำนโยบายการพัฒนาสมรรถนะไปปฏิบัติให้เป็นระบบ แล้วรูปธรรม ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล เพื่อจะได้มีการนำข้อมูลมาปรับปรุง พัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุไรวรรณ เตียนศรี และศรุตฯ สมพอง (2562) ได้ศึกษาเรื่องการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0. พบว่า ด้านโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐพบว่าโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันมีลักษณะที่ไม่ยืดหยุ่นยึดติดกับกรอบอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลักเป็นข้อข้อจำกัดที่ไม่สอดคล้องกับกระแสความเป็นไปของสังคมและไม่ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาและโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างราชการโดยจะต้องมีการทบทวนภารกิจของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสมลดความซ้ำซ้อนในหน้าที่ให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

3) ด้านระบบองค์การ (System) หน่วยงานควบคุมจราจรทางอากาศ กองทัพเรือควรให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพ ตามแนวคิด 7s ของ McKinsey กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัด ฉะเชิงเทรา พบว่า การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ บริษัทต้องมุ่งเน้นการให้มี



ส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยบริษัทให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการตัดสินใจในเรื่องของกระบวนการของการทำงาน

จัดให้การพัฒนากระบวนการประเมินผล ที่ชัดเจน และเป็นธรรม เพื่อวัดผลการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศการแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ ผลการประเมินที่ได้ควรนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากำลังพล ทั้งนี้ต้องสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพล โดยให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลการประเมินสมรรถนะดีเยี่ยม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ พรวลี หนูรอด (2564) ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรกรณีศึกษาที่ทำการปกครอง อำเภอภักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ พบว่า หน่วยงานควรใช้แรงจูงใจในหลากหลายรูปแบบ เช่น การยกย่อง ชมเชย การเพิ่มค่าตอบแทน การจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น อาคาร สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

หน่วยงานต้องสร้างระบบการสื่อสาร ค่านิยมของการพัฒนาสมรรถนะหลักที่ชัดเจนในหน่วยงาน ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การอบรม การประชุม และกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะทำให้กำลังพลในหน่วยงานให้ความสำคัญ มีความเข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ควรจัดทำระบบการจัดการความรู้ ให้เป็นรูปธรรม ทำให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้กำลังพลมีสมรรถนะที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ วรณา สุกุณี (2561) ศึกษาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานโตบริษัทอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรล์ จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงาน ต้องมีการเรียนรู้ การ



สอนงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาตนเอง อีกทั้งวิธีการเผยแพร่สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยการประชุม การให้คำปรึกษา และการฝึกอบรมภายใน

4) ด้านรูปแบบการนำองค์การ (Style) ผู้บังคับบัญชาหน่วยควรเป็นแบบอย่างที่ดีชัดเจนในการแสดงออกถึงภาวะผู้นำด้านสมรรถนะหลักของตนเองในหน่วยงาน เพื่อเป็นแรงบันดาลใจและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ของ พลวิสารวรรณ (2565) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร: กรณีศึกษาส่วนควบคุม ทางศุลกากรสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารหน่วยงานจะต้องสร้างภาวะผู้นำ รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายมีความเด็ดขาด มีการตัดสินใจที่จะที่ชัดเจนซึ่งจะทำให้การดำเนินงานมีความชัดเจน

ผู้บังคับบัญชาหน่วยควรสร้างสิ่งแวดล้อม บรรยากาศในหน่วยงาน ให้มีการเปิดกว้างทางการสื่อสาร เพื่อให้กำลังพลทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ และเสนอแนะได้อย่างอิสระ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ กรรณิการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมกรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม พบว่า รูปแบบของผู้บริหารระดับสูง (Style) ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม



ผู้บังคับบัญชาควรมีส่วนร่วม ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน จัดให้มีการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก เพื่อให้กำลังพลในหน่วยงานพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ มีความเข้าใจและมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ จักรี ขอเจริญ (2562) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบล สะดอ จังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ควรมีจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรอย่างน้อยเดือนละครั้ง ซึ่งมีส่วนช่วยสานสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่

5) ด้านบุคลากร (Staff) หัวหน้าหน่วยควบคุมจราจรทางอากาศ ต้องรวบรวมข้อมูลด้านกำลังพลไม่เพียงพอ ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและการขอรับการสนับสนุนกำลังพลเพิ่มเติมเพื่อมาเป็นคณะทำงานดำเนินการพัฒนาสมรรถนะให้เป็นรูปธรรม เสนอต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป ทั้งนี้ควรคัดเลือกกำลังพลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีใจรักในความเป็นทหาร และต้องดำเนินการสนับสนุนให้กำลังพลได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กำลังพลมีสมรรถนะในการทำงานที่ดีขึ้นซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ พรวลี หนรรอด (2564) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและ บุคลากร กรณีศึกษาที่ทำการปกครอง อำเภอภักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า ควรจัดสรร อัตรากำลังบุคลากรให้สอดคล้องต่อปริมาณงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ปกติ สาระวรรณ (2565) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร:



กรณีศึกษาส่วนควบคุมทางศุลกากรสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิต้องประสานงานกับกองบริหารทรัพยากรบุคคลในการขอจำนวนบุคลากรเพิ่ม

6) ด้านทักษะ (Skill) หน่วยงานต้องส่งเสริมการพัฒนากำลังพลอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีทักษะการทำงานเป็นทีม ผูกอบรวมทักษะการทำงานร่วมกัน การจัดกิจกรรมสร้างทีมสัมพันธ์ การพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทั้งนี้ควรเสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้การพัฒนาสมรรถนะนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายตามแผนงาน ทำให้เกิดการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ สิริวดี ชูเชิด (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ พบว่า องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งองค์กรจะต้องมีการนำเอากิจกรรมต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ เช่นการผูกอบรวม การสอนงาน การเปลี่ยนงาน เข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อเป็นการส่งเสริม และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร และองค์กร

7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) หัวหน้าหน่วยงานควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศต้องกำหนดการพัฒนาสมรรถนะหลักเป็นค่านิยมร่วมของหน่วยงานที่ทุกคนต้องยึดถือ ต้องมีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การผูกอบรวม การประชุม สนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรมและ



ต่อเนื่อง การให้ความสำคัญกับความสำเร็จของการทำงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นค่านิยมร่วมที่สำคัญยิ่งต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้จัดให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันให้มากขึ้นเพื่อทำให้มีความเข้าใจมีทัศนคติร่วมกันในด้านการพัฒนาสมรรถนะหลัก รวมถึงการสร้างจิตสำนึกในด้านค่านิยมร่วมให้กับกำลังพลทุกคน รวมทั้งปลูกฝังความคิดด้านสมรรถนะหลักที่มีประโยชน์ต่อทั้งตนเอง ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นทหารที่ดีและเป็นพลเมืองสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ปถวีสาระวรรณ (2565) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร: กรณีศึกษาส่วนควบคุมทางศุลกากรสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและเจ้าหน้าที่ต้องมีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันให้มากขึ้นเพื่อให้เข้าใจและมีทัศนคติร่วมกันในด้านค่านิยมร่วมกัน รวมถึงการสร้างจิตสำนึกในด้านค่านิยมร่วมกันเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะผลการวิจัย

1. หน่วยงานควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะ ระบบการวางแผนงาน และทิศทางการดำเนินงาน ให้มีความชัดเจน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ



เพื่อสร้างความเข้าใจและการตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศต้องประสานงานกับหน่วยเหนือในการวางแผนจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้เพียงพอต่อปริมาณที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงต้องคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญ สมรรถนะในการดำเนินงานควบคุมจราจรทางอากาศ

3. หน่วยงานควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ สนับสนุนและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละฝ่าย มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ โปรแกรม Google และโปรแกรม Line ซึ่งเป็นเครื่องมือออนไลน์ที่ช่วยเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ท่ามกลางสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

4. หน่วยงานควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ สนับสนุนให้มีการกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และเปิดโอกาสในการสร้างกิจกรรม สถานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ เพื่อสร้างความเข้าใจในค่านิยมร่วมกันขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้

5. หน่วยงานควบคุมจราจรทางอากาศกองทัพอากาศ ควรให้โอกาสด้านความก้าวหน้าในหน้าที่หรือตำแหน่งงาน โดยให้มีการฝึกอบรม และศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ทั้งให้โอกาสในการศึกษาค้นคว้าหรือทำงานวิจัย รวมถึงการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เช่น ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้มีการเลื่อน



ขั้นตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น และมีการสอบเลื่อนขั้นยศเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรในอัตราที่เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะเพิ่มขึ้นของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพเรือต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจะศึกษาในเรื่องของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะด้านการบริหาร ซึ่งจะนำมาสู่การพัฒนาสมรรถนะในทุกระดับของเจ้าหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศกองทัพเรือ
2. ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นศึกษาเพียงระดับสมรรถนะหลักเท่านั้น ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับสมรรถนะ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ครอบคลุมและเป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น
3. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพเรือ กับหน่วยงานอื่นหรือที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เพื่อให้ทราบถึงความคล้ายคลึงกัน หรือความแตกต่างของข้อมูลเพิ่มมากขึ้น



เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูริภักดี. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และ ศิลปะ, 11(3), 1419-1435.
- กองทัพเรือ. (2563). เรื่องขออนุมัติปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังพล ของกองทัพเรือ. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- จักรี ขอเจริญ. (2562). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลสะตอ จังหวัด ตราดหวัดตราด. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เจริญ ภูสุวรรณ. (2565). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาล เมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- เฉลิมพล ศรีหงษ์. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารแบบวิธี วิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง , โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ฐานิศรี มณีนารถ. (2564). สมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการงานของ เจ้าหน้าที่ในสังกัดกระทรวงแรงงานประจำจังหวัดอ่างทอง. การค้นคว้า อิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.



- ณัฐวุฒิ วุฒิ. (2564). การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขภายใต้
บริบทประเทศไทย 4.0., การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทศวรรณ แหมมดอนไพร และจำเนียร ราชแพทยาคม. (2560). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์
กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการใน
มหาวิทยาลัยนเรศวร. วารสารครุพิบูล, 5(1), 97-110.
- ธีระพล เจริญสุข. (2564). การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิตในเขต
กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ปถวี สารวรรณ. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ
เจ้าหน้าที่กรมศุลกากร: กรณีศึกษาส่วนควบคุมทางศุลกากรสำนักงาน
ศุลกากรตรวจสินค้าที่ทำอาภาศยานสุวรรณภูมิ. การค้นคว้าอิสระ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรวลี หนูรอด. (2564). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและ
บุคลากร กรณีศึกษาที่ทำการปกครอง อำเภอกักตี่ชุมพล จังหวัดชัยภูมิ,
การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.



- ยุพาพร รัตนบุรี. (2560). ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของ
การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านธุรการของสำนักงาน
อัยการสูงสุด. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วรรณ สกุนี. (2561). สมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของ
พนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคม
อุตสาหกรรมเวลโกรส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิไลลักษณ์ วงศ์บัณฑิตย์, ศุภณัฐ ทรัพย์นาวิณ และโสภาพร กล่ำสกุล. (2564).
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของกำลังพลในมณฑลทหารบกที่
15 จังหวัดเพชรบุรี. วารสารวิชาการ มจร บุรีรัมย์, 6(2), 271-285.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหาร
เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ศิริลักษณ์ ตันตยกุล. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหาร
เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สถาบันการบินพลเรือน. (2567). สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทย
ประจำปีเดือนกรกฎาคม-กันยายน 2567, กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.



- สิทธิศักดิ์ สวัสดิ์ผล, รัชพันธ์ บุญอยู่ และสุมาลี รามัญญ์. (2564). อิทธิพล
โครงสร้างของสมรรถนะสภาพแวดล้อมการทำงาน และความพึงพอใจ
ของพนักงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในอุตสาหกรรมการ
ผลิตเครื่องจักรกล จังหวัดระยอง. วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยี
แห่งสุวรรณภูมิ, 8(1), 115-128.
- สิริวดี ชูเชิด. (2564). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ.
วารสารไผ่ยอดลงกรณ์ปริทัศน์, 12(1), 223-238.
- อลงกต สุขุมลย์ และสมบุรณ์ ศิริสรหิรัญ. (2560). โครงสร้างองค์การที่มีอิทธิพล
ต่อประสิทธิภาพของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.)
ภายหลังการปรับเปลี่ยนตามแนวทางการบริหารงานของคณะรักษาความ
สงบแห่งชาติ (คสช.). วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,
28(1), 1-13.
- อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์. (2565). ประสิทธิภาพตามแนวคิด 7S ของ McKinsey:
กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา. วารสารวิจัยรำไพพรรณี, 16(1), 5-14.
- อุไรวรรณ เตียนศรี และศรุตฯ สมพอง. (2562). การปรับโครงสร้างหน่วยงาน
ภาครัฐตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0.
วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 8(1), 127-140.