

## แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทย

The Guidelines for the Personnel Competency Development of airlines in Thailand

ตระกูล จิตวัฒนากร<sup>1</sup>

Trakul Chitwattanakorn

Received: January 24, 2022

Revised: March 28, 2022

Accepted: March 30, 2022

DOI: 10.14456/jra.2022.60

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทย 2) ศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทย และ 3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนงานองค์กรการบินแห่งหนึ่ง จำนวน 8 คน ที่มาจากหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนขององค์กร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทย มีการสร้างความรู้ต่าง ๆ ให้กับพนักงาน โดยมีการจัดการเรียนรู้แบบ Online บุคลากรจะมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น มีการวัดและประเมินผลเพิ่มขึ้นได้ชัดเจน ประกอบกับมีการสร้างขวัญกำลังใจ 2) องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทย จะมีการมุ่งพิจารณา ดังนี้ องค์ความรู้ ทักษะ แนวความคิดส่วนบุคคล ทักษะ และแรงจูงใจ และ 3) แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของสายการบินจะมีแนวทางในการให้การฝึกอบรมพนักงานผ่านกระบวนการทางเทคโนโลยี และ Online ในสถานการณ์ปัจจุบันรวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้ด้วยตนเองภายใต้มาตรฐานภายใต้กฎหมายสมาคมสายการบินระหว่างประเทศ และการบินพลเรือนอย่างเคร่งครัด

**คำสำคัญ:** บุคลากร, สมรรถนะของบุคลากร, สายการบิน

<sup>1</sup> คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ; Faculty of Liberal Arts, North Bangkok University  
Corresponding author, e-mail: trakul@hotmail.com, Tel. 083-9123123

## Abstract

The objectives of this research were 1) to study the general conditions of the personnel competency development of airlines in Thailand; 2) to study the components of the personnel competency development of airlines in Thailand; and 3) to study the guidelines for the personnel competency development of airlines in Thailand. This was a qualitative research by using the interview form as a tool. This research consisted of eight executives and heads of an aviation organization who came from the organization's main agency and support agency. Data were analyzed by using content analysis techniques. The results of the research showed that 1) in terms of the general conditions of the personnel competency development of airlines in Thailand, various knowledge was created for employees by online learning management. Personnel will have more technological knowledge. There was a clear increase in measurement and evaluation as well as to build morale; 2) in the aspect of components of the personnel competency development of airlines in Thailand, the focus will be on the following: knowledge, skills, personal concepts, attitudes, and motivations; and 3) the airline's human capital development guidelines provided guidelines for staff training through technological processes and online in the current situations including the development of personnel to learn on their own under the standards of the International Airline Association Law and civil aviation strictly.

**Keywords:** Personnel, Personnel Competency, Airlines

## บทนำ

ระบบกลไกในการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ทุกระดับในประเทศได้รับการพัฒนา ทั้งในด้านองค์ความรู้ ทักษะ คุณธรรม ค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงาน ให้เป็นผู้ที่ทรงความรู้ มีทักษะ มีคุณภาพ มีคุณธรรมเหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนาประเทศย่อมจะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ประเทศชาติมีสมรรถนะขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศรัฐบาลจึงได้มีนโยบายปฏิรูปประเทศไทยสู่ “Thailand 4.0” มุ่งให้ประเทศไทยมีเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ด้วยการสร้างความเข้มแข็งตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงผ่านกลไกภาครัฐ มีความมุ่งมั่นจะนำพาประชาชนสู่การปฏิรูปประเทศในรูปแบบใหม่ เพื่อให้สามารถรับมือกับโอกาส ความเสี่ยงและภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไปในศตวรรษที่ 21 และมีเป้าหมายปรับเปลี่ยนให้ประเทศไทยก้าวสู่ประเทศในโลกที่หนึ่ง ซึ่งประเทศไทยจะต้องเผชิญกับการปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้างทาง

เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม รวมทั้งจะมีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตและการทำงานและการประกอบอาชีพของประชาชนรวมไปถึงภาคีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (วิจารณ์ พานิช, 2556)

ทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การทำงานเป็นทีมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบ รวมไปถึงการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น การใช้ความรู้แต่เพียงอย่างเดียว แต่ขาดซึ่งความสร้างสรรค์อันเกิดจาก “ความมุ่งมั่น” ทำให้การผลิตสินค้าและบริการขาดชีวิตชีวา แรงแงานหรือองค์กรในระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนโดยนวัตกรรมจึงแตกต่างจากระบบสังคมฐานความรู้ตรงที่ว่า แรงแงานหรือองค์กรจะใช้เวลาความรักและน้ำใจเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน (Passion) ประกอบกับพรสวรรค์ (Talent) มากกว่าการใช้ทักษะการผลิตขั้นสูง โดยการทำงานภายใต้กรอบของ “ความรักและน้ำใจ” ทำให้เกิด “ความมุ่งมั่น” นอกเหนือจากการทำงานที่มีความชำนาญ แต่เป็นการใช้แรงบันดาลใจและความสุขเป็นแรงจูงใจมากกว่าเงินหรือตัวชี้วัดที่มีลักษณะตายตัวอีกทั้งเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากกว่าเน้นทำงานเพียงเพื่อให้สำเร็จ ดังนั้น การสร้างความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนของคนในสังคมเป็นการพัฒนาในลักษณะที่เป็นนามธรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งถ้ามีการใช้เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาคุณภาพแรงงาน (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2556)

ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า หลายองค์กรมีการปรับเปลี่ยน ปรับตัวขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจการบิน นอกจากนี้ยังส่งผลไปยังทุนมนุษย์ที่กำลังทำงานเพื่อหาเลี้ยงชีพภายในองค์กร ปัญหาอันเนื่องมาจากสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจทำให้เกิดการวิตกกังวล จนนำไปสู่ปัญหาภายในชีวิตประจำวัน เช่น ด้านครอบครัว การทำงานการวางแผนอนาคต เป็นต้น สิ่งเหล่านั้นสะท้อนให้เห็นถึงการไม่มีความสุขในการทำงานภายในองค์กรดังนั้นการพัฒนาทุนมนุษย์ภายในองค์กรให้มีการเรียนรู้ รับรู้ และปรับตัว เพื่อให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จได้ เช่นหากมีการศึกษาและวิเคราะห์สมรรถนะในระดับบุคคล ปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งที่แต่ละคนมีและติดตัวมาซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นในการศึกษาศักยภาพในระดับบุคคลจึงมีความจำเป็นต้องทำการศึกษาวิเคราะห์ลักษณะที่แตกต่างแต่ละคนอย่างละเอียด เพราะปัจจัยดังกล่าวมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลและความสามารถในการทำงานในองค์กร (นิติพล ภูตะโชติ, 2556) ในการที่จะก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะสร้างแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ภายในองค์กรโดยใช้แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะในสายการบินที่มีความต้องการบุคลากรที่มีสมรรถนะและความสามารถในการทำงานที่เฉพาะทางสำหรับการบริการ ซึ่งเป็นหลักการที่ช่วยส่งเสริมด้านเสริมสร้างศักยภาพของทุนมนุษย์ในการสร้างความสำคัญที่จะพัฒนาตนเองและองค์กรอันเป็นเบื้องต้นของการพัฒนาทุนมนุษย์โดยจะส่งผลให้เกิดความสามารถที่ติดองค์กรและพร้อมที่จะทำงานตามท้องถื่นหรืออบหมายอย่างเต็มที่อันจะก่อให้เกิด ผลของการทำงานภายในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทย

## วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยเรื่อง “แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทย” ในครั้งนี้เป็นการศึกษาตามระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วนำมาประมวลผลเพื่อวิเคราะห์ มุ่งนำผลวิจัยไปพัฒนาอย่างมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน มีกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีแบบแผนการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการตรวจสอบประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของสิ่งที่พัฒนาขึ้นมา และมีการเผยแพร่ทางวิชาการ ดังนั้นเพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีการผู้วิจัยจะขอกว่าถึงระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรและหัวหน้าส่วนงาน จำนวน 8 คน ที่บริหารสายการบินแห่งหนึ่ง โดยทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)
2. เครื่องที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยศึกษาเอกสารวิชาการ และจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทยโดยใช้เครื่องมือในการวิจัย 2 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) การศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Research) 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (In-depth Interview Semi-Structure)
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (In-depth Interview Structure) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 การศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Research) ในการกำหนดกรอบที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทยโดยศึกษาวิเคราะห์ ทบทวนวรรณกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานในการทำความเข้าใจเบื้องต้น เพื่อสามารถต่อยอดแนวความคิด ในการกำหนดกรอบเพื่อทำการวิจัยในขั้นต่อไป โดยค้นหาคำประกอบรูปแบบมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

3.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (In-depth Interview Semi-Structure) โดยเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ด้วยวิธีการจัดเตรียมโครงสร้างคำสัมภาษณ์ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความ

คิดเห็น โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อการศึกษารวบรวมข้อมูล ในการวิเคราะห์ด้านองค์ประกอบ และความสอดคล้องของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทย เพื่อสร้างนโยบายที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมในปัจจุบัน ตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ ด้วยแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (In-depth Interview Semi-Structure) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกปลายเปิด เกี่ยวกับความเป็นไปได้ วิธีการ และกลไกการหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทย เพื่อหาลักษณะร่วม (Common Character) ของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทยที่ควรจะเป็นในปัจจุบันของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งข้อคำถามที่นำมาใช้ จะได้จากกระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการตอบ โดยเป็นการสัมภาษณ์ที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ภายใต้รูปแบบการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกึ่งทางการ เพื่อให้ประเด็นในการสนทนาดำเนินไปอย่างกว้างขวาง และครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.3 การสร้างกระบวนการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยนำรูปแบบกลับไปใช้ปฏิบัติการ การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) จากเอกสารผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นการใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการซักถาม ถึงการค้นหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทย พร้อมกันนั้นก็ศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วย มีวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า โดยใช้วิธีการดังนี้ 1) วิธีตรวจสอบโดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่ต่างกันออกไป (Methodological Triangulation) 2) วิธีตรวจสอบโดยใช้แหล่งข้อมูลที่ต่างกัน (Data Triangulation) ใช้วิธีการโดยเปลี่ยนแหล่งที่เป็นบุคคลเวลาหรือสถานที่ที่ให้ข้อมูล 3) วิธีตรวจสอบโดยใช้ผู้เก็บข้อมูลที่ต่างกัน (Investigator Triangulation) ของกิจกรรมตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกตผล (Observing) และการประเมินสะท้อนกลับ (Reflecting) โดยจะมีการกระทำซ้ำกิจกรรมในเส้นเวียนกันหอยทั้งหมด จนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์เป็นความพยายามในการหาความรู้เพื่อแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ ด้วยการนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ปฏิบัติจริงในบริบทของพื้นที่ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ความรู้สามารถเกิดขึ้นจากความมุ่งมั่นร่วมใจที่จะปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน กระบวนการหาความรู้ใหม่ในลักษณะนี้ไม่จำเป็นต้องดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกเท่านั้น แต่สามารถสร้างกลไกเพื่อการสร้างความรู้ใหม่โดยผู้ปฏิบัติได้เอง เป็นการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติโดยมีเจตจำนงที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสภาพของการพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนด้วยการเพิ่มองค์ความรู้ขึ้น ทั้งนี้จะเป็นการใช้งานองค์ความรู้ภายใต้บริบทที่เป็นจริง มีการศึกษาสถานการณ์ในสังคมโดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้นเพื่อเพิ่มความเข้าใจในปรากฏการณ์ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงตนเองได้ รูปแบบของกิจกรรมในการสร้างความรู้ใหม่ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ จะเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ กิจกรรมเพื่อค้นหาความรู้เชิงลึก ใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม เน้นความร่วมมือโดยเสมอภาค สร้างความรู้เพื่อการ

ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสังคมที่ดีขึ้น ผลที่ได้จากการวิจัยจะได้ทั้งองค์ความรู้ใหม่

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์โดยการจำแนกถ้อยคำหรือข้อความ ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) แสดงความคิดเห็น สภาพทั่วไปและแนวทางการพัฒนา แล้วนำมาวิเคราะห์ ดีความ และสังเคราะห์ ด้วยหลักแห่งเหตุผล อภิปรายถึงข้อเท็จจริงที่ค้นพบตามสภาพการณ์ ปรากฏการณ์ ความสัมพันธ์ และประเด็นสำคัญ เพื่อหาลักษณะร่วม (Common Character) ของพฤติกรรมการณ์ เรียนรู้ของทุนมนุษย์ที่ควรจะเป็นในปัจจุบัน เพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์และสรุปข้อมูลจากการศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Research) จากการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการ โดยศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร กฎหมาย ระเบียบ บทความ และงานวิจัย ในหน่วยงาน ที่เกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษา ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สำคัญของคำในข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวคิดที่ปรากฏขึ้นตามประเด็นที่กำหนด และสรุปตาม ประเด็นของกรอบการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างเชิงคุณภาพ (In-depth Interview Semi-Structure) วิเคราะห์โดยการจำแนกถ้อยคำหรือข้อความ ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) แสดงความคิดเห็น สภาพทั่วไปและแนวทางการพัฒนา แล้วนำมาวิเคราะห์ ดีความ และสังเคราะห์ ด้วยหลักแห่งเหตุผล อภิปรายถึงข้อเท็จจริงที่ค้นพบตามสภาพการณ์ ปรากฏการณ์ ความสัมพันธ์ และประเด็นสำคัญ เพื่อหาลักษณะร่วม (Common Character) ของ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะฯ ที่ควรจะเป็นในปัจจุบัน เพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยใช้เทคนิคการ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique)

การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปผลจากการวิจัย จากผลการทำวิจัย ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ทำการจำแนกถ้อยคำหรือข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความ คิดเห็น แล้วนำมาวิเคราะห์ ดีความ และสังเคราะห์ ด้วยหลักแห่งเหตุผล อภิปรายถึงข้อเท็จจริงที่ ค้นพบตามสภาพการณ์ ปรากฏการณ์ ความสัมพันธ์ และประเด็นสำคัญเพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลจาก ผลการวิจัยในแต่ละขั้นตอน มาวิเคราะห์จัดรวบรวมข้อมูล พร้อมอธิบายความหมาย แล้วทำการ สร้างข้อสรุป (Conclusions) ด้วยวิธีวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) ดีความสร้าง ข้อสรุปข้อมูลจากการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์โดยการจัดระบบจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) เปรียบเทียบ (Constant Comparison) และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้การสรุปข้อมูลผลการวิจัยให้เกิดความสมบูรณ์ สามารถนำมาตีความ สร้างข้อสรุปจาก ผลการวิจัย สามารถสร้างรูปแบบเพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสาย การบินในประเทศไทย ให้สามารถใช้ได้จริงอย่างเป็นรูปธรรมได้ต่อไป

## สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาในเรื่องแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทยผู้วิจัยจะแบ่งการสรุปผลการวิจัยไว้ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทยเป็นหนึ่งในภารกิจสำคัญที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญรวมถึงเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ตลอดจนเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งในด้าน 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skill) 3) บทบาททางสังคม (Social Role) 4) ภาพพจน์หรือมโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเอง (Self-image) 5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motive/Attitude) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีจุดแข็ง ได้แก่ 1) การปรับรูปแบบการบริการจากการขนส่งผู้โดยสาร เป็นการขนส่งสินค้า 2) การจัดการเรียนรู้แบบ Online บุคลากรจะมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น 3) การวัดและประเมินผลเพิ่มขึ้นได้ชัดเจน 4) การสร้างขวัญกำลังใจ จุดอ่อน ได้แก่ 1) การฝึกอบรม Onsite ทำได้ยาก 2) คุณภาพการปฏิบัติงานอาจพร่องประสิทธิภาพ โอกาส ได้แก่ 1) เป็นองค์กรขนาดเล็กที่สามารถเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม 2) พนักงานเรียนรู้ได้ต่อเนื่องเพิ่มขึ้นในด้านต่าง ๆ เช่น กฎหมายการบิน การเรียนรู้ อุปสรรค ได้แก่ 1) สภาพการระบาดของ COVID-19 2) การแข่งขันอย่างเข้มข้น

2. องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทยจะมีการมุ่งพิจารณา ดังนี้

2.1 องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้ที่บุคคลนั้นมีอยู่ เป็นความรู้ที่เกิดจากการศึกษาเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ

2.2 ทักษะ (Skill) คือ ความสมารถที่ได้รับการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะนี้เกิดขึ้นได้ทั้งจากพรสวรรค์ ตลอดจนการศึกษาและฝึกฝนเป็นประจำ

2.3 แนวความคิดส่วนบุคคล (Self-concept) คือ กรอบความคิด ค่านิยม การรับรู้ และสิ่งที่ยึดถือส่วนตัวที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นการตีความส่วนบุคคล

2.4 ทักษะ (Attitude) คือ การตีความความคิดเห็นตลอดจนมุมมองของบุคคลนั้นต่อสิ่งๆ หนึ่งตามแนวความคิดและความเชื่อ ตลอดจนบรรทัดฐานของตน ซึ่งส่งผลต่อการกระทำ คำพูด และพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้

2.5 แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งที่ดีดึงดูดและกระตุ้นให้เกิดการกระทำที่คนคนนั้นพึงใจจะกระทำ

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายการบินในประเทศไทยมุ่งเน้นพัฒนาด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้ที่เป็นไปตามมาตรฐานองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) กฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงานด้านบริการ ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ ซึ่งมุ่งเน้นความสามารถที่เป็น Core Competency อาทิเช่น นักบิน ช่าง และ

ความสามารถทั่วไปทั้งทางด้านภาษา การสื่อสาร รวมไปถึงการมีทัศนคติที่มีจิตสำนึกบริการ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวเป็นไปเพื่อสนับสนุนในการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินชั้นนำของเอเชีย เสริมสร้างขีดความสามารถของประเทศในการเป็นศูนย์กลางการศึกษา ฝึกอบรม การวิจัย และพัฒนาในระดับภูมิภาครวมทั้งเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ดำรงรักษาคุณภาพ และมาตรฐานทางการศึกษาของบุคลากรด้านการบิน

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาในเรื่องแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทยผู้วิจัยจะแบ่งการสรุปผลการวิจัยไว้ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทยเป็นหนึ่งในภาระกิจสำคัญที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญรวมถึงเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ตลอดจนเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งในด้าน 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skill) 3) บทบาททางสังคม (Social Role) 4) ภาพพจน์หรือมโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเอง (Self-image) 5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motive/Attitude) อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติพิชญ์ หนูทอง และไพฑูริย์ มนต์พานทอง (2562) พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริการของพนักงานต้อนรับภาคพื้นดินสายการบินต้นทุนต่ำสามารถนำผลมาพัฒนาสมรรถนะการบริการของพนักงานต้อนรับภาคพื้นดินเพื่อคุณภาพการบริการในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดภาวะการณืเป็นผู้นำในองค์กรสายการบิน โดยถือได้ว่าเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) พฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes) แล้วนำไปสู่การจัดการปฏิบัติให้มีการพัฒนาให้เกิดการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

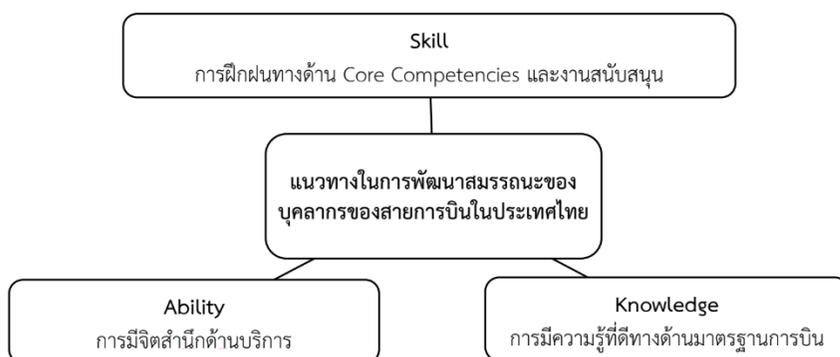
2. องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทยฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร มีการจัดอบรมในด้านต่าง ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อการพัฒนาตาม Competency Model และแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ กำกับดูแลหลักสูตร Professional Skills หรือ Hard Skills โดยฝ่ายฝึกอบรมธุรกิจการบิน และหลักสูตร Soft Skills ได้แก่ ภาษาและวัฒนธรรมโดยฝ่ายพัฒนาการเรียนรู้และนวัตกรรมการสอนสอดคล้องกับงานวิจัยของชลธิชา นำพาและญาณัญญา ศิริภักดิ์ธาดา (2564) พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย ได้แก่ ความปลอดภัย คุณภาพการบริการ การทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร ความตระหนักในสถานการณ์และการตัดสินใจด้านการบินเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย

3. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสายการบินในประเทศไทยจะเป็นการเพิ่มความรู้อุณหภูมิและความสามารถและทัศนคติที่ดี เพื่อสนับสนุนในการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมการบินและ

สนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินชั้นนำของเอเชีย เสริมสร้างขีดความสามารถของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางการศึกษา ฝึกอบรม การวิจัย และพัฒนาในระดับภูมิภาครวมทั้งเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ดำรงรักษาคุณภาพ และมาตรฐานทางการศึกษาของบุคลากรด้านการบิน สอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยาณี คุณมี (2552) พบว่า ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการจัดสรรสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ ปัญหาการจัดสรรสิ่งจูงใจไม่ได้ให้ตามระดับผลงานอย่างแท้จริงซึ่งควรดำเนินการปรับปรุงระบบการประเมินผลงานให้มีความชัดเจนจนถึงระดับที่บุคลากรต้องการ ปัญหาความเหลื่อมล้ำของสิ่งจูงใจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติซึ่งควรปรับปรุงโดยจูงใจและสนับสนุนให้ข้าราชการและลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติพิชญ์ หนูทองและไพฑูริย์ มนต์พานทอง (2562) พบว่า แนวทางในการสร้างความเชื่อมั่นเพื่อคุณภาพการบริการของสายการบินต้นทุนต่ำ ผู้โดยสารให้ความสำคัญในด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) มากที่สุด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานต้อนรับภาคพื้นดินเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการของสายการบินต้นทุนต่ำ ในแต่ละด้านให้สอดคล้องตามผลการวิจัยและการพัฒนาสมรรถนะการบริการในด้านต่าง ๆ ของพนักงานต้อนรับภาคพื้นดินสายการบินต้นทุนต่ำ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) พนักงานตรวจสอบเอกสารการเดินทางข้อมูลอย่างถูกต้องและแม่นยำ 2) พนักงานมีความใส่ใจข้างสังเกตและพร้อมที่ดูแลตลอดเวลาขณะที่ท่านรอในห้องพักผู้โดยสาร 3) ผู้โดยสารรู้สึกปลอดภัยและมั่นใจเมื่อใช้บริการกับพนักงานสายการบินต้นทุนต่ำ 4) พนักงานใส่ใจการบริการตามมาตรฐานและเวลาตรงตามที่ตกลงไว้กับผู้โดยสาร 5) พนักงานควรมีความรู้การคิดการวิเคราะห์และการพิจารณาต่อความต้องการของผู้โดยสาร

## องค์ความรู้ใหม่

การพัฒนาทุนมนุษย์ของสายการบินจะฝึกอบรมให้สอดคล้องกับด้านกิจการบินพลเรือนระหว่างประเทศให้ได้มาตรฐานตามที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ผ่านการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะเป็นกระบวนการตามแผนภาพ



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารสายการบินนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะให้กับบุคลากรในส่วนที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้บริหารสายการบิน ฝ่ายบุคคล นำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาสมรรถนะให้กับบุคลากรของสายการบิน

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. สายการบินสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของทุนมนุษย์ด้านธุรกิจการบินในประเทศ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. สายการบินสามารถนำไปเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน

## เอกสารอ้างอิง

- กิตติพิชญ์ หนูทองและไพฑูริย์ มนต์พานทอง. (2562). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริการของพนักงานต้อนรับภาคพื้นดินสายการบินต้นทุนต่ำท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ต. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 14(1), 191-210.
- กัลยาณี คุณมี. (2552). *การบริหารผลงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการไทย*. (รายงานการวิจัย). คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชลธิชา นำพาและญาณัญญา ศิริภัทร์ธาดา. (2564). ตัวแบบสมรรถนะที่เป็นเลิศของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 7(1), 44-65.
- นิตินพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2556). เศรษฐกิจสร้างสรรค์กับการพัฒนาประเทศไทย. *วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์ สถาบันพัฒนศาสตร์*, 7(1), 22-23.
- วิจารณ์ พานิช. (2556). *การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ส.เจริญการพิมพ์.