

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์
ในยุควิถี Next Normal
The Competency Development Guidelines of Ground Staff, Nok Air
in Next Normal Era

เขมณัฏฐ์ อำนวยวรชัย¹, สุธิต ห่วงสุวรรณ¹, สุกัญญา สมมณีดวง^{1*}, สุรเดช อาจสิงห์¹ และ
กมล น้อยทองเล็ก¹

Khemmanat Aumnaiworachai¹, Sutit Huangsuwan¹, Sukanya Sommaneedoung^{1*},
Suradet Artsing¹ and Kamol Noitonglek¹

¹คณะการบิน มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

¹School of Aviation, Eastern Asia University

*Corresponding Author, email: sukanya@eau.ac.th

Received: February 27, 2025

Revised: March 24, 2025

Accepted: March 25, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ และเพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ ในยุควิถี Next Normal ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้างานฝ่ายบริการภาคพื้นและหัวหน้างานฝ่ายฝึกอบรมพนักงาน จำนวน 5 คน พนักงานต้อนรับภาคพื้น จำนวน 45 คน และผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินนกแอร์ จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามและแบบสนทนากลุ่ม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test ดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า (1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด (2) ผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ ประกอบด้วย สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยมีค่า PNI^{Modified} อยู่ในช่วงคะแนน 0.058–0.139 และ (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ควรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทสายการบินนกแอร์จำกัด (มหาชน) และควรมีการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และสร้างระบบการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส

คำสำคัญ: พนักงานต้อนรับภาคพื้น; การบิน; สมรรถนะ; การประเมินความต้องการจำเป็น

Abstract

The objectives of this research aimed to (1) study of the current and desired state of ground staff competence in Nok Air airline, (2) prioritize the necessary development needs of ground staff competence in Nok Air airline, and (3) study the guidelines for the development of ground staff competence in Nok Air airline in the era of the Next Normal. The sample group consists of 5 supervisors from the ground services and training departments, 45 ground staff employees, and 400 passengers. The research employed questionnaires and focus group discussions as data collection tools. The statistical methods used for data analysis included frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, t-test, Priority Needs Index Modified (PNI_{Modified}), and content analysis. The research findings revealed that (1) the analysis of the current and desired states of ground staff competence development in Nok Air airline indicates a high to very high level (2) the analysis of prioritized development needs for enhancing the competence of ground staff in Nok Air airline consists of the competencies that should be developed, including core competencies and job-specific competencies. The PNI_{Modified} scores range from 0.058 to 0.139. Finally, (3) the development guidelines for the competence of Nok Air airline's ground staff should align with the company's vision and mission. This includes organizing training activities, supporting lifelong learning, fostering a learning culture, and establishing clear and transparent monitoring and evaluation systems.

Keywords: Ground Staff; Aviation; Competencies; Needs Assessment



บทนำ

ในปัจจุบันการเดินทางของมนุษย์มีความสะดวกสบายและรวดเร็วมากขึ้น โดยมีทางเลือกในการเดินทางที่หลากหลาย ได้แก่ การเดินทางโดยรถยนต์ เรือโดยสาร รถไฟ และเครื่องบิน ซึ่งหากต้องการความรวดเร็วและสะดวกสบาย การเดินทางโดยเครื่องบินถือเป็นทางเลือกอันดับต้น ๆ จึงทำให้การเดินทางด้วยเครื่องบินได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงปี พ.ศ. 2555-2562 มีจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางโดยเครื่องบินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (กองเศรษฐกิจการบิน, 2564) อย่างไรก็ตาม การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกและอุตสาหกรรมการบิน ทำให้จำนวนนักเดินทางลดลงอย่างรวดเร็ว ถึงแม้สถานการณ์โควิด-19 ได้สร้างผลกระทบอย่างรุนแรงแต่อย่างไรก็ตามสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดการณ์ว่าความต้องการเดินทางโดยเครื่องบินจะเพิ่มขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากผู้คน

ขาดการเดินทางท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน รวมถึงภาวะเศรษฐกิจที่เริ่มฟื้นตัวและการมีเงินออมในช่วงล็อกดาวน์ ส่งผลให้อุตสาหกรรมการบินต้องเร่งฟื้นตัวและปรับตัวให้สามารถรองรับความต้องการของผู้โดยสารทั้งในด้านความพร้อมของบุคลากร มาตรการด้านความปลอดภัย และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ (แผนวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน, 2564)

อุตสาหกรรมการบินจึงเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการเติบโตสูง โดยเฉพาะจากสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งส่งผลให้อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น การผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน การซ่อมบำรุง และการผลิตบุคลากรมีการเติบโตตามไปด้วย จากการคาดการณ์ของสำนักงานสภาพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สป.อว.) พบว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์จะมีความต้องการบุคลากรประมาณ 29,735 ตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งพนักงานบริการ

ภาคพื้น (Ground Staff) ซึ่งมีความต้องการสูงที่สุดถึง 8,035 ตำแหน่ง (สำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ, 2562) อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังคงประสบปัญหาเรื่องคุณภาพและสมรรถนะของแรงงานที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะเมื่อประเทศกำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยซึ่งอาจก่อให้เกิดการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพในอนาคต ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะ ทักษะ และความสามารถที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมั่นคงและมีคุณภาพ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) เป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนาน และให้บริการเส้นทางการบินภายในประเทศมากที่สุด โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ สะท้อนเอกลักษณ์ความเป็นไทย และตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารในรูปแบบ Point-to-Point ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. 2564 สายการบินนกแอร์ให้บริการเที่ยวบินภายในประเทศจำนวน 34 เส้นทาง และมีจำนวนเที่ยวบินไป-กลับรวม 280 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ อย่างไรก็ตาม สายการบินต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรงจากสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่น ส่งผลให้บริษัทมีการปรับภาพลักษณ์จากสายการบินต้นทุนต่ำแบบดั้งเดิมสู่การเป็น “Lifestyle Airline” โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้โดยสารในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด (บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน), 2564) จากสภาพการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงในตลาดสายการบินภายในประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำ อาทิ สายการบินไทยแอร์เอเชีย ไทยไลอ้อนแอร์ และไทยเวียตเจ็ท ส่งผลให้ “ความสามารถในการให้บริการ” กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความแตกต่างและสร้างความภักดีในกลุ่มผู้โดยสาร ทั้งนี้ บุคลากร โดยเฉพาะพนักงานต้อนรับภาคพื้น ถือเป็นด่านหน้าในการมอบประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า มีบทบาทสำคัญในการสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กร และเป็นตัวแทนที่สะท้อนถึงมาตรฐานการให้บริการของสายการบินโดยตรง (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2556; กิตติพิชญ์ หนูทอง, 2561)

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ในยุควิถี Next Normal เพื่อที่ผู้บริหารหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลของสายการบินนกแอร์จะได้นำผลที่ได้ไปใช้ในการยกระดับความสามารถและสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นในการสร้างคุณค่าการให้บริการ และสร้างความเชื่อมั่น ทำให้สร้างภาพลักษณ์ให้กับสายการบินได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์
2. เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ในยุควิถี Next Normal

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดอุตสาหกรรมการบินในยุควิถี Next Normal

อุตสาหกรรมการบินเป็นหนึ่งในภาคเศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้สายการบินทั่วโลกต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งในด้านรายได้ พฤติกรรมของผู้โดยสาร และมาตรฐานด้านสุขอนามัย อุตสาหกรรมการบินจึงต้องปรับตัวเข้าสู่ยุควิถี Next Normal หรือวิถีใหม่ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งหมายถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และเติบโตในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (อังคณา ถนอมเกียรติ และ ธนพล อินประเสริฐกุล, 2564) สายการบินนกแอร์ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินและจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในยุควิถี Next Normal โดยเปลี่ยนจากสายการบินต้นทุนต่ำแบบดั้งเดิมสู่ สายการบินไฮบริดพรีเมียม (Hybrid Premium Airline) ที่มุ่งเน้นการให้บริการที่แตกต่างและตอบโจทย์ความต้องการของผู้โดยสารในยุค Next Normal ผ่านการแบ่งประเภทบัตรโดยสารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ Nok Lite, Nok X-tra และ Nok MAX พร้อมกับการใช้

Dynamic Pricing เพื่อบริหารรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ นักแอร์ยังขยายเครือข่ายผ่านการเข้าร่วม Value Alliance ซึ่งช่วยเพิ่มเส้นทางบินในระดับภูมิภาคและเสริมศักยภาพในการแข่งขัน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นักแอร์ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานภาคพื้นเพื่อยกระดับคุณภาพบริการและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ซึ่งมีการพัฒนาทักษะสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะ โดยการจัดอบรมความรู้ด้านธุรกิจการบิน ควบคู่ไปกับการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม รวมถึงมาตรการด้านความปลอดภัยที่สอดคล้องกับมาตรฐานระดับโลก นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญกับ ความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม ผ่านการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการเปิดโอกาสให้บุคคลที่พิการเข้าร่วมงาน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของนักแอร์ในการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการบินของภูมิภาคเอเชีย (บริษัท สายการบินนักแอร์ จำกัด (มหาชน), 2564) โดยปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้โดยสารที่เปลี่ยนไปและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในยุค Next Normal

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรในยุคปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสังคม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในแง่มุมที่แตกต่างกัน ซึ่งล้วนแต่สะท้อนถึงความสำคัญของการส่งเสริมศักยภาพของบุคคลเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีทั้งต่อบุคคลและองค์กร โดยแนวคิดหลักของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก (นิศดาว์ เวชยานนท์, ม.ป.ป.; เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) ได้แก่ กลุ่มแนวคิดแรก มุ่งเน้นให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ (Nadler & Nadler, 1980; Nadler & Wiggs, 1989) และแนวทางการที่จะเป็นเครื่องมือสำคัญให้บุคลากรเกิดศักยภาพสูงตามท้องที่ความต้องการ นั้นประกอบด้วยผ่าน 3 กระบวนการ ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) ซึ่งมุ่งเสริมสร้างความรู้และทักษะเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษา (Education) ที่ช่วยเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับความต้องการในอนาคต

และการพัฒนา (Development) ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว กลุ่มแนวคิดที่สอง เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการนำกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีการกำหนดรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเพิ่มเติมศักยภาพ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคิด และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้น (Gilley & Eggland, 1989; Gilley, Eggland, & Maycunich Gilley, 2002) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ระดับหลัก ได้แก่ การพัฒนาบุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development) โดยแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ควรมุ่งเน้นที่ระดับบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ควรครอบคลุมทั้งการพัฒนาเส้นทางอาชีพและการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวม และกลุ่มแนวคิดที่สาม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยเน้นการเรียนรู้ที่เป็นระบบและต่อเนื่องในสามระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์กร โดยกระบวนการเรียนรู้ที่ครอบคลุมการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การเรียนรู้เพื่อปรับตัวกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และการเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดของสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ 2 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะร่วมของบุคลากรทั้งระบบที่กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือ ความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือเกินมาตรฐานที่กำหนด และการพัฒนาผลงานและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) คือ การให้บริการโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการ และแสดงถึงความตั้งใจและความพยายามในการมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้รับบริการ

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ การเฝ้าเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถนำความรู้และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) คือ การปฏิบัติตนตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ให้ความสำคัญกับประโยชน์ขององค์กรและสังคมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในทีม เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับหน้าที่ของตน โดยมีทั้งหมด 16 ด้าน ดังนี้

2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

2.3 การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)

2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

2.8 ความเข้าใจองค์กร (Organizational Awareness)

2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

2.10 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)

2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing)

2.14 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

2.15 ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organizational Commitment)

2.16 การสร้างสัมพันธภาพ (Relation Building)

4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริการภาคพื้น

การบริการภาคพื้น คือ การบริการภาคพื้น (Ground Service) คือ การให้บริการผู้โดยสารภาคพื้นดิน โดยมีหน้าที่อำนวยความสะดวกและดูแลผู้โดยสารตั้งแต่ขั้นตอน Check-in, การตรวจรับบัตรโดยสาร (Boarding Pass), การดูแลสัมภาระ, การนำส่งขึ้นเครื่องบิน, การรับ-ส่งเครื่องบิน และการจัดการเอกสารด้านการบิน ทั้งหมดต้องดำเนินการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นหลัก พนักงานบริการภาคพื้น (Ground Service Officer) มีหน้าที่รับผิดชอบตั้งแต่การเตรียมรายชื่อผู้โดยสาร ส่งข้อมูลให้ท่าอากาศยาน ตรวจสอบความพร้อมของเครื่องบิน และให้บริการ Check-in ที่เคาน์เตอร์ โดยต้องสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เช่น เที่ยวบินล่าช้า, กระเป๋าสัมภาระสูญหาย หรือสถานการณ์ฉุกเฉินที่ต้องประสานงานกับเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง (ต.ม.) และฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คุณสมบัติสำคัญของพนักงานบริการภาคพื้น ได้แก่ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา, การทำงานเป็นทีม, ทักษะด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ (TOEIC มากกว่า 550) และภาษาที่ 3 ซึ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการทำงานและรายได้ (ปรเมศวร์, 2562)

ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยู่ชยา (2563) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบุคคลในธุรกิจบริการ ว่าบุคคล (People) เป็นองค์ประกอบที่ 5 ของส่วนประสมการตลาดบริการ พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของธุรกิจ และมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จของกิจการ โดยเฉพาะพนักงานส่วนหน้า (Front-stage Personnel) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่โดยตรงในการให้บริการแก่ลูกค้าด้วยแล้ว ความสำคัญดังกล่าวจะยิ่งเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น จึงควรกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการที่มุ่งเน้นในการแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาพนักงานให้มีจิตสำนึกในการให้บริการลูกค้า (Service Mind) ตามแนวคิดของ Gronroos (1990) พบว่ากิจกรรมที่สำคัญที่จะสามารถส่งเสริมการพัฒนาพนักงานได้ มีดังนี้

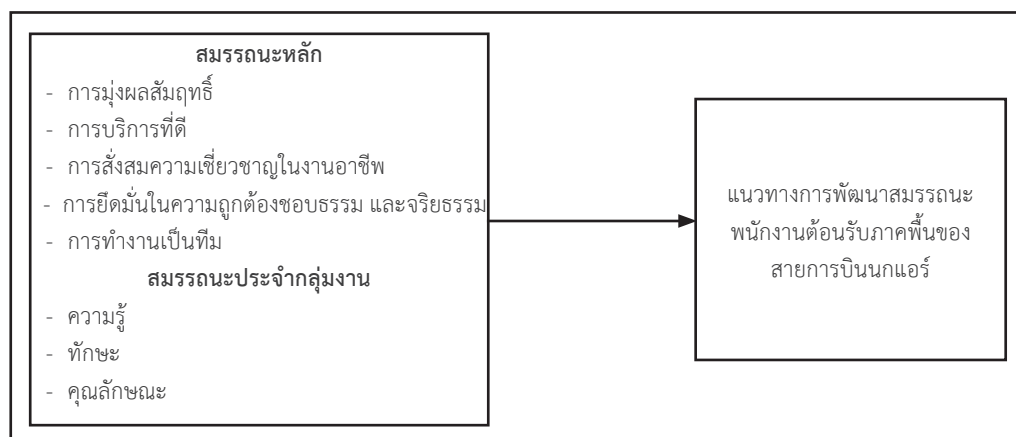
1. การฝึกอบรม (Training) การให้บริการที่มีคุณภาพเป็นเลิศจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะในการให้บริการ และเป็นแรง

กระตุ้นจูงใจให้พนักงานปรับปรุงการบริการ การฝึกอบรมควรทำทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานผู้ให้บริการ โดยทั่วไปงานด้านการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาแนวคิดแบบองค์กรรวม 2) การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติที่ดีต่องานบริการ และ 3) การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาทักษะในด้านการสื่อสาร การขาย และการให้บริการ เป็นการสร้างความพร้อมให้กับพนักงานด้วยการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำหน้าที่เป็นนักการตลาดชั่วคราว

2. การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร กิจกรรมจะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารทุกระดับของกิจการ ผู้บริหารจะต้องให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ตลอดจนให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาโดยผ่านการสื่อสารแบบสองทาง กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในการให้บริการยิ่งขึ้น และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องมีบทบาทใหม่ที่เพิ่มขึ้นในด้านต่าง ๆ เช่น การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การฝึกสอน (Coaching) การกำหนดเป้าหมาย (Setting Goals) การช่วยอำนวยความสะดวก (Facilitating) การประสานงาน (Coordinating) การติดตามและการประเมินผลงาน (Monitoring and Evaluating)

3. การสื่อสารมวลชนภายในองค์กร (Internal Mass Communication) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญที่

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สามารถใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้กับพนักงานภายในองค์กรได้อย่างทั่วถึง ซึ่งในทางปฏิบัติองค์กรในยุคปัจจุบันนิยมใช้เครื่องมือสื่อสารหลายเครื่องมืออย่างผสมผสานและสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสื่อสารภายในองค์กร

5. สรุป

อุตสาหกรรมการบินได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้สายการบินต้องปรับตัวเข้าสู่ยุค Next Normal ผ่านการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ เทคโนโลยี และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อความอยู่รอด และสายการบินนกแอร์ได้เปลี่ยนจาก Low-Cost Carrier (LCC) สู่ Hybrid Premium Airline เพื่อสร้างความแตกต่างในการให้บริการ พร้อมขยายเครือข่ายผ่าน Value Alliance และนำ Dynamic Pricing มาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอีกปัจจัยสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานภาคพื้น ซึ่งเป็นด่านหน้าในการให้บริการเป็นเรื่องที่สำคัญโดยควรมุ่งเน้น สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะ เช่น ทักษะการแก้ปัญหา การสื่อสารหลายภาษา และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงในยุควิถี Next Normal

สมมติฐานการวิจัย

สภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์มีความแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ในยุควิถี Next Normal เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดย ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณประกอบด้วย (1) พนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ จำนวน 291 คน และ (2) ผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินนกแอร์ จำนวน 1.3 ล้านคน (บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน), 2564) ประชากรในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ หัวหน้างานฝ่ายบริการภาคพื้นและหัวหน้างานฝ่ายฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้น

2. กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณใช้กลุ่มตัวอย่าง พนักงานต้อนรับภาคพื้น จำนวน 45 คน ซึ่งสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และ ผู้โดยสารจำนวน 400 คน ซึ่งคำนวณจากสูตรของ Yamane (1967) กำหนดความเชื่อมั่น 95% และความผิดพลาดไม่เกิน 5% โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ และการวิจัยเชิงคุณภาพเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง หัวหน้างานฝ่ายบริการภาคพื้นและหัวหน้างานฝ่ายฝึกอบรมพนักงาน จำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์คัดเลือกที่กำหนด ต้องมีประสบการณ์อย่างน้อย 1 ปี และสมัครใจให้ข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสรุปผล โดยมีเครื่องมือ ดังนี้

1. แบบสอบถามสำหรับพนักงานต้อนรับภาคพื้น โดยเป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์

2. แบบสอบถามสำหรับผู้โดยสาร โดยเป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์

3. แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์

การสร้างแบบสอบถามดำเนินการผ่านกระบวนการมาตรฐาน โดยมีการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กำหนดโครงสร้างให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผ่านผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ≥ 0.5 นอกจากนี้ได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามกับกลุ่มเป้าหมาย และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) พบว่า แบบสอบถามสำหรับพนักงานต้อนรับภาคพื้นมีค่า 0.91 และแบบสอบถามสำหรับผู้โดยสารมีค่า 0.93 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ในระดับสูง สำหรับแบบสนทนากลุ่มได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้น และให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ก่อนนำไปปรับปรุงและใช้จริง จากผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือพบว่า ทั้งแบบสอบถามและแบบสนทนากลุ่มมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นสูง แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือที่ใช้สามารถสะท้อนข้อมูลที่จำเป็นต่อการวิจัยได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพในการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยพนักงานต้อนรับภาคพื้น 45 คน และผู้โดยสารของสายการบินนกแอร์ 400 คน โดยดำเนินการตามขั้นตอนการขออนุญาต ประสานงานกับฝ่ายบริหารของสายการบิน และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยใช้แบบสอบถามทั้งในรูปแบบเอกสารและแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อเพิ่มความสะดวกในการตอบแบบสอบถาม และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการประชุมกลุ่มย่อยกับหัวหน้างานฝ่ายบริการภาคพื้นและฝ่ายฝึกอบรมพนักงาน 5 คน เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล สามารถแบ่งการวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยง

ตาราง 1

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็นเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ ด้านสมรรถนะหลัก และค่า t-test จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์

สมรรถนะหลัก	สภาพที่เป็นอยู่			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ	t-test	Sig.	ผลการเปรียบเทียบ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล					
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.19	0.73	มาก	4.64	0.55	มากที่สุด	0.107	1	3.30	.001*	แตกต่าง
2. การบริการที่ดี	4.43	0.64	มาก	4.65	0.54	มากที่สุด	0.050	3	1.76	0.081	ไม่แตกต่าง
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.93	0.59	มาก	4.25	0.59	มาก	0.081	2	2.57	0.011*	แตกต่าง
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	4.55	0.61	มากที่สุด	4.69	0.56	มากที่สุด	0.031	4	1.13	0.260	ไม่แตกต่าง
5. การทำงานเป็นทีม	4.46	0.64	มาก	4.57	0.58	มากที่สุด	0.025	5	0.85	0.395	ไม่แตกต่าง
รวม	4.31	0.68	มาก	4.56	0.59	มากที่สุด	0.058	-	1.86	0.065	ไม่แตกต่าง

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่เป็นอยู่ของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ในด้านสมรรถนะหลัก พบว่าข้อมูลสภาพที่เป็นอยู่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.31) ข้อมูลสภาพที่พึง

เบนมาตรฐาน และการใช้ดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น หรือ Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified})

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ใช้ Paired Sample t-test

4. การประชุมกลุ่มย่อย นำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานต้อนรับภาคพื้นสายการบินนกแอร์ จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ ดังตาราง 1-2

ประสงค์ของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ในด้านสมรรถนะหลักในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.56) เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่พึงประสงค์ไม่มีความแตกต่างกันที่

ระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่าดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ ด้านสมรรถนะหลักในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.058 โดยสมรรถนะย่อยที่มีค่าดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) สูงสุด ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์

มีคะแนนเท่ากับ 0.107 รองลงมา ได้แก่ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีคะแนนเท่ากับ 0.081 ซึ่งสมรรถนะย่อยทั้งสองตัวเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่พึงประสงค์มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตาราง 2

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็นเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ ด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และค่า t-test จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์

สมรรถนะประจำ กลุ่มงาน	สภาพที่เป็นอยู่			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ	t-test	Sig.	ผลการ เปรียบเทียบ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล					
1. ความรู้	4.20	0.68	มาก	4.51	0.55	มากที่สุด	0.074	2	2.38	0.020*	แตกต่าง
2. ทักษะ	3.91	0.86	มาก	4.30	0.61	มาก	0.100	1	2.48	0.015*	แตกต่าง
3. คุณลักษณะ	4.43	0.64	มาก	4.67	0.54	มากที่สุด	0.054	3	1.92	0.058	ไม่แตกต่าง
รวม	4.18	0.77	มาก	4.49	0.59	มาก	0.074	-	2.14	0.035*	แตกต่าง

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่เป็นอยู่ของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ในด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.18) ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ในด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.49) เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่พึงประสงค์มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่าดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ ด้านสมรรถนะประจำกลุ่ม

งานในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.074 โดยสมรรถนะย่อยที่มีค่าดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) สูงสุด ได้แก่ ทักษะ มีคะแนนเท่ากับ 0.100 รองลงมาได้แก่ ความรู้ มีคะแนนเท่ากับ 0.074 ซึ่งสมรรถนะย่อยทั้งสองตัวเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่พึงประสงค์มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานต้อนรับภาคพื้นสายการบินนกแอร์ จากกลุ่มตัวอย่างผู้โดยสารสายการบินนกแอร์ ดังตาราง 3

ตาราง 3

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็นเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นสายการบินนกแอร์ ด้านสมรรถนะ และค่า t-test จากกลุ่มตัวอย่างผู้โดยสารสายการบินนกแอร์

สมรรถนะ	สภาพที่เป็นอยู่			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ	t-test	Sig.	ผลการเปรียบเทียบ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล					
1. ความรู้	4.23	0.62	มาก	4.73	0.47	มากที่สุด	0.118	3	4.31	0.000*	แตกต่าง
2. ทักษะ	4.11	0.73	มาก	4.74	0.46	มากที่สุด	0.153	1	4.90	0.000*	แตกต่าง
3. คุณลักษณะ	4.15	0.66	มาก	4.73	0.47	มากที่สุด	0.140	2	4.80	0.000*	แตกต่าง
รวม	4.16	0.66	มาก	4.74	0.47	มากที่สุด	0.139	-	4.80	0.000*	แตกต่าง

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์จากผู้โดยสารสายการบินนกแอร์ ด้านสมรรถนะ พบว่าข้อมูลสภาพที่เป็นอยู่ด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$) และข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.74$) เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่พึงประสงค์มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สำหรับค่าดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ด้านสมรรถนะในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.139 โดยสมรรถนะย่อยที่มีค่าดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) สูงสุด ได้แก่ ทักษะ มีคะแนนเท่ากับ 0.153 รองลงมาได้แก่ คุณลักษณะ มีคะแนนเท่ากับ 0.140

3. ผลจากการประชุมกลุ่มย่อยระบุว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์ควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท โดยควรดำเนินการประเมินสมรรถนะที่ต้องพัฒนาเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมให้พนักงานมีสมรรถนะตามสภาพที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ควรสนับสนุน การเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การจัดสัมมนาออนไลน์ รวมถึงสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ควรมี ระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา เพื่อช่วยติดตามและสนับสนุนพนักงานในการพัฒนาตนเอง และสุดท้ายควรจัดให้มี ระบบการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและโปร่งใส เพื่อให้สามารถวัดผลความก้าวหน้าและประสิทธิภาพของการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในภาพรวมจากระดับมากไปสู่ระดับมากที่สุด โดยเฉพาะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีค่าดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) สูงสุดที่ 0.107 สะท้อนถึงความตั้งใจของพนักงานในการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างโอกาสเติบโตในสายอาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของพงษ์พิชญ์ นิรุตตินานนท์ (2564) ที่ชี้ว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญต่อการเติบโตในองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่าสมรรถนะย่อยการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีค่า PNI_{Modified} รองลงมา ที่ 0.081 แสดงถึงความต้องการของพนักงานในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของสำนักงาน ก.พ. (2548) และงานวิจัยของพริษฐากาญ กลิ่นสุวรรณ และเสกสรรค์ สุทธิสงค์ (2558) ที่ระบุว่าความเชี่ยวชาญในงานเป็นคุณลักษณะที่

จำเป็นสำหรับพนักงานต้อนรับภาคพื้นในบริบทของสายการบินนกแอร์

ด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า มีช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสภาพที่เป็นอยู่มีค่าเฉลี่ย 4.18 และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ย 4.49 สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะเพิ่มเติม โดยเฉพาะด้านทักษะและความรู้ ซึ่งมีค่า PNI^{Modified} เท่ากับ 0.100 และ 0.074 ตามลำดับ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer และ Spencer (1993) ทั้งในแง่ของการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ซึ่งเน้นว่าการพัฒนาบุคลากรต้องเริ่มจากการระบุช่องว่างระหว่างสิ่งที่มีอยู่จริงกับสิ่งที่องค์กรต้องการ และในแง่ของโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งเสนอว่าทักษะและความรู้เป็นสมรรถนะที่มองเห็นได้ชัดเจนและสามารถพัฒนาได้ง่ายกว่าสมรรถนะภายใน ได้แก่ แรงจูงใจหรือค่านิยม แต่สิ่งที่น่าสนใจเพิ่มเติม คือ ผลการวิจัยจากมุมมองของผู้โดยสารพบว่าสมรรถนะของพนักงานต้อนรับภาคพื้นในสภาพที่เป็นอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (4.16) แต่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด (4.74) โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่า PNI^{Modified} ในภาพรวมสูงถึง 0.139 โดยสมรรถนะย่อยที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ทักษะ (0.153) และคุณลักษณะ (0.140) สะท้อนถึงมุมมองของลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับการบริการที่มีความเชี่ยวชาญและบุคลิกภาพที่เหมาะสม ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Conner & Ulrich (1996) ที่เน้นว่าการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและกลยุทธ์ขององค์กร

จากผลการประชุมกลุ่มย่อย ยังเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ชัดเจน โดยควรดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร รวมถึงการจัดกิจกรรมฝึกอบรม การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร การมีระบบพี่เลี้ยง และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Senge (1990) ที่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Gronroos (1990)

ที่เสนอว่าการพัฒนาพนักงานควรได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทั้งในด้านกำลังใจ บรรยากาศการทำงาน และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุค Next Normal ได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินนกแอร์มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านสมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพตลอดจนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ได้แก่ ทักษะและความรู้ ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ควรนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบและพัฒนาระบบฝึกอบรมที่ตอบโจทย์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) เหล่านี้โดยตรงจุด โดยเฉพาะการจัดอบรมภาวะผู้นำเบื้องต้น และกิจกรรมเสริมแรงจูงใจสำหรับพนักงานที่มีผลงานโดดเด่น เพื่อส่งเสริมการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พร้อมทั้งพัฒนาเนื้อหาการเรียนรู้ที่ครอบคลุมมาตรฐานงานบริการภาคพื้น และสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่านระบบออนไลน์

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้มีประโยชน์เชิงนโยบายและสามารถนำไปใช้ปรับปรุงการบริหารบุคลากรของสายการบินนกแอร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้ยังมีข้อจำกัดที่ควรพิจารณา โดยเฉพาะในเรื่องของขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจำกัดเฉพาะพนักงานต้อนรับภาคพื้นและผู้โดยสารของสายการบินนกแอร์เพียงแห่งเดียว อาจไม่สามารถนำผลไปเทียบหรืออ้างอิงกับบริบทของสายการบินอื่นหรือองค์กรในอุตสาหกรรมบริการที่หลากหลายได้อย่างครอบคลุม นอกจากนี้ การเก็บข้อมูลในช่วงเวลาจำกัด อาจไม่สะท้อนพัฒนาการของสมรรถนะที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือการปรับตัวขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางสำหรับการพัฒนาและขยายผลการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. ควรดำเนินการวิจัยในกลุ่มพนักงานต้อนรับภาคพื้นของสายการบินอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเปรียบเทียบลักษณะสมรรถนะ ความต้องการในการพัฒนาและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการบินอย่างรอบด้าน ซึ่งจะช่วยให้สามารถออกแบบแนวทาง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับอุตสาหกรรมได้ดียิ่งขึ้น

2. ควรมีการวิจัยในลักษณะ Longitudinal Study โดยทำการเก็บข้อมูลในหลายช่วงเวลา เพื่อดูแนวโน้มและผลกระทบของการพัฒนาสมรรถนะในระยะยาว



References

- Aviation Business Research and Development Department, Aviation Business Research and Development Bureau, Civil Aviation Training Center. (2021). *Summary of Thailand's aviation industry news for April-June 2021*. Retrieved from <https://www.catc.or.th>. (in Thai)
- Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: Creating value, not rhetoric. *Human resource planning*, 19(3), 38-49.
- Gilley, J. W., & Eggland, S. A. (1989). *Principles of human resource development*. U.S.: Perseus Books.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Maycunich Gilley, A. (2002). *Principles of human resource development*. (2nd ed.). Perseus.
- Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Massachusetts: Lexington Book.
- Klinsuwan, P., & Suthisong, S. (2015). Characteristics of ground service personnel of the Nok Airlines. *EAU heritage journal science and technology*, 9(3), 47-54. (in Thai)
- Nawarat Na Ayutthaya, T. (2020). *Service marketing: Concepts and strategies*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1980). *Corporate human resource development*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Nadler, L., & Wiggs, G. D. (1989). *Managing human resource development*. Jossey-Bass.
- Niruttinanont, P., Chuchee, S., & Hankla, C. (2022). The need to improve the competency of school administrators under the educational opportunity expansion schools under the Saraburi primary educational service area office. *Academic journal of the faculty of humanities and social sciences, Thepsatri Rajabhat University*, 13(2), 139-154. (in Thai)
- Nok Air Public Company Limited. (2021). *Annual Report of Nok Air Public Company Limited 2021*. Bangkok: Author. (in Thai)
- Noothong, K. (2018). *The development guideline on service competencies of low cost airline ground staffs: A case study of Phuket International Airport*. Bangkok: National Institute of Development Administration. (in Thai)
- Office of Aviation Economics, Department of Civil Aviation Promotion and Development, Civil Aviation Authority of Thailand. (2021). *Thailand aviation industry situation report 2021*. Retrieved from <https://www.caat.or.th/wp-content/uploads/2022/06/%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%AA%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%95%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%AB%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%81%E0%B8%>

- Office of the Civil Service Commission. (2005). *Thai civil service competency manual*. Bangkok: P.A. Living Co., Ltd. (in Thai)
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2018). *The 20-year national strategy (2018–2037)*. Retrieved from https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf
- Office of the National Higher Education, Science, Research, and Innovation Policy Council, Ministry of Higher Education, Science, Research, and Innovation. (2019). *Trends in workforce demand in future industries (New S-Curve) and national human resource development policy directions (2020–2024)*. Bangkok: Ministry of Higher Education, Science, Research, and Innovation. (in Thai)
- Porames. (2019). *Ground services*. Retrieved from <https://www.krumontree.com/crew/ground-services/>. (in Thai)
- Samojai, C. (2013). *Service management and marketing*. Bangkok: Se-Education. (in Thai)
- Sanamthong, E. (2019). Human resource development: Strategies for organizational success. *Kasem Bundit Journal*, 20(1), 64-77. (in Thai)
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Thanomkiatand, A., & Inprasertkul, P. (2021). Air freight service: The change in airline business under the pandemic of coronavirus disease 2019. *Journal of liberal arts and service industry*, 4(2), 385–395.
- Vechayanont, N. (n.d.). *Human resource development*. Retrieved from <https://moment5000.files.wordpress.com/2014/10/436-humanresourcedevelopment1.pdf> (in Thai)

