

# การบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กร ในวิกฤตโรคระบาด

## Change Management of Thai pilot and Organization

### During Pandemic Situation

โสวรรณ ช้างศิริกุลชัย<sup>1</sup>, วราภรณ์ เต็มแก้ว<sup>2</sup> และ อภิรดา นามแสง<sup>3</sup>

Sowan Changsirikulchai<sup>1</sup>, Waraporn Temkaew<sup>2</sup> and Apirada Namsang<sup>3</sup>

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน<sup>1,2,3</sup>

Master of Management in Aviation Management, Civil Aviation Training Center, Thailand<sup>1,2,3</sup>

E-mail: ch.sowan@gmail.com<sup>1</sup>

Received: 2023-01-18; Revised: 2023-03-20; Accepted: 2023-03-23

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของนักบินในประเทศไทยในวิกฤตโรคระบาดที่ได้รับผลกระทบในด้านการทำงาน การดำเนินชีวิต และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กร ในวิกฤตโรคระบาด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นนักบินผู้ควบคุมอากาศยาน นักบินผู้ช่วยจากสายการบินที่ให้บริการในประเทศไทย 7 สายการบิน รวมทั้งสิ้น 14 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และวิเคราะห์ข้อมูลด้านเนื้อหาจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำเสนอโดยการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน และการดำเนินชีวิตด้านต่างๆ เช่น ด้านรายได้ จากค่าตอบแทนที่ลดลง ส่งผลให้เกิดความเครียด ด้านการฝึกอบรม จะสามารถรักษาประสบการณ์จากการฝึกจากเครื่องบินจำลองแทน และการใช้ระบบออนไลน์ในการเรียนทบทวน ด้านเป้าหมาย ในทุกองค์กรมีแผนการรับมือกับวิกฤตโรคระบาดเพียงในระยะสั้น ด้านการรับมือกับโรคระบาดในผู้ที่ปฏิบัติการบินประสบปัญหาในการสวมหน้ากากอนามัยที่ส่งผลกระทบถึงเรื่องการสื่อสาร และ 2) แนวทางแนวทางการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กร ในวิกฤตโรคระบาด ได้แก่ แนวทางที่ 1 ด้านการส่งเสริมด้านความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร แนวทางที่ 2 ด้านบริหารที่สนับสนุนให้พนักงานมีบทบาทต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร แนวทางที่ 3 ด้านการปรับปรุงแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมด้วย

**คำสำคัญ:** การบริหารการเปลี่ยนแปลง, นักบินไทย, วิกฤตโรคระบาด, การปรับตัว

#### Abstract

This research aims to study 1) The problems and obstacles of Thai pilots and 2) To suggest guidelines related with Change Management of Thai pilots and the organization during pandemic situation. This qualitative research has been collected by using purposive sampling

in total of 14 persons. The in-depth interview analysis data by Descriptive and Content Analysis has been conducted from Pilots in Command and Co-pilots from 7 airlines.

The research results were found as follows: 1) The problems that affect work and various lifestyles e.g., The income affects to the stress. For the training, pilots shall keep recency for flight experience by practicing in flight simulators and online recurrent training. For the organization's response plans, goals or plans for dealing with the short- and long-term pandemic crisis, it was found that all organizations has only a short-term plan to deal with the pandemic situation. For dealing with the epidemic, employees to wear masks at all times resulting in communication problems. 2) The recommendations for change management of Thai pilots and organizations in the pandemic situation consisted of 3 approaches which are 1) Knowledge and Ability Improvement for employees 2) Organization Adaptation for Change Management to encourage all employees to be a part of changing in the organization and 3) Business Adaptation with employees' involvement.

**Keywords:** Change Management, Thai Pilot, Pandemic, Adaptation

## บทนำ

หากมองย้อนกลับไปในอดีต โลกของเรามีภาวะโรคระบาดเกิดขึ้นหลายครั้ง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 165 โรคระบาด อันโทนีน (Antonine Plague) คือ โรคฝีดาษที่ระบาดในอาณาจักรโรมัน ค.ศ.1346 โรคระบาด กาฬโรค (The Black Death) เป็นโรคที่ทำให้มีผู้เสียชีวิตมากที่สุดชนิดไม่มีโรคใดเทียบติด ค.ศ. 2003 โรคซาร์ส (Severe Acute Respiratory Syndrome; SARS) เป็นโรคระบบทางเดินหายใจเฉียบพลันร้ายแรงที่อยู่ในตระกูลเดียวกับ “โคโรนาไวรัส” โดยพบเชื้อครั้งแรกที่มณฑลกว่างตุง ประเทศจีน และหลังจากนั้นจึงมีการแพร่ระบาดไปทั่วโลก การแพร่ระบาดของโรคซาร์ส ทำให้มีผู้เสียชีวิตในจีนประมาณ 349 ราย คร่าชีวิตผู้ป่วยทั่วโลก 774 ราย มีผู้ป่วยกว่า 8,098 คน (จงกลณี ดุ้ยเจริญ และคณะ, 2563) และล่าสุด ค.ศ. 2019 โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ Coronavirus Disease 2019

จากสถานการณ์โรคระบาดที่เกิดขึ้นในอดีตดังกล่าวย่อมเป็นสิ่งที่บ่งชี้ได้ว่า เป็นเหตุการณ์ที่ผลต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ส่งผลต่อชีวิต ทรัพย์สิน และยิ่งไปกว่านั้นคือการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ในหลายภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นกับภาคอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งการเดินทางระหว่างประเทศต้องหยุดชะงักเนื่องจากบางประเทศได้ทำการปิดเมือง หรือปิดประเทศ (Lockdown) เพื่อไม่ให้เกิดการเดินทางเข้ามาแพร่เชื้อโรค ส่งผลให้หลายสายการบินทั่วโลกได้ยกเลิกเที่ยวบินในเส้นทางระหว่างประเทศ ร้อยละ 80-90 (ธนกร ณรงค์วานิช, 2563) มีการออกนโยบายการควบคุมโรคระบาด ขณะเดินทางด้วยอากาศยาน จึงส่งผลให้หลายสายการบินจะต้องปรับลดเที่ยวบิน หรือหยุดให้บริการชั่วคราว (กฤษฎา เสกตระกูล, 2563)



สำหรับอาชีพนักบินนั้นเป็นอาชีพที่มีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมการบิน เพราะเป็นอาชีพที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงอย่างมาก แต่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากสถานการณ์ดังกล่าว ดังนั้นผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญสภาพปัญหา และอุปสรรค สำหรับอาชีพนักบินไทยที่ประสบปัญหาเนื่องจากวิกฤตโรคระบาด เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กร นำมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของนักบินในประเทศไทยในวิกฤตโรคระบาด ที่ได้รับผลกระทบในด้านการทำงาน และการดำเนินชีวิต
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรคระบาด

### การทบทวนวรรณกรรม

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีการปรับตัว

Williamson (นิภา คำภาท, 2547 อ้างถึงใน จุฑามาศ พงษ์สวัสดิ์, 2563) เป็นผู้นำทฤษฎีการให้การศึกษาแบบนำทางโดยมีความเชื่อที่ว่า มนุษย์นั้นย่อมมีสติปัญญา และมีเหตุผล นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มที่สามารถพัฒนาตัวเอง แต่จะต้องมีการอาศัยความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น มนุษย์จะมีความสามารถปรับตัวได้ถ้าบุคคลนั้นมีการเข้าใจตัวเอง รู้จักสังคม และเข้าใจสังคม บุคคลนั้นย่อมเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือวิธีการดำเนินชีวิตอย่างมีเหตุผล และทิศทางที่ถูกต้อง

Rogers (Rogers, 1972 อ้างถึงใน วัฒนรัตน์ คุณาพันธ์ สมโภชน์ อเนกสุข และดลดาว ปุณณานนท์, 2562). ผู้นำทฤษฎีที่ว่าด้วยตนเอง และทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบผู้รับเป็นศูนย์กลาง Rogers ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาบุคลิกภาพสู่ความมั่นคงมากกว่าแง่มุมอื่น จึงเน้นความสำคัญของตนเอง (Self) เป็นจุดหมายของการพัฒนาบุคลิกภาพ

Erikson (วารุณี แก้วบุญเรือง, 2557 อ้างถึงใน ธัญมาศ เล้าสกุล, 2561 เป็นนักจิตวิทยาทางสังคมได้กล่าวเกี่ยวกับการปรับตัวไว้ว่า กล่าวว่า ตั้งแต่แรกเกิดเป็นต้นไป บุคคลมีการพัฒนาทางอารมณ์เชิงสังคมและบุคลิกภาพ ไปจนตลอดชีวิต บุคคลในแต่ละช่วงวัยนั้น เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวได้ขนาดไหน อยู่กับปัจจัยหลายประการ สิ่งที่สำคัญ คือ ปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมนั้น

Roy (อรนุช ศรีคำ, 2555 อ้างถึงในธัญมาศ เล้าสกุล, 2561 กล่าวว่า การปรับตัวของบุคคลเป็นพฤติกรรมการตอบสนอง เมื่อเจอกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมาจาก ปัจจัยภายใน หรือภายนอก เพื่อคงไว้ซึ่งสภาพสมดุลของ ร่างกาย จิตใจ และสังคม เป็นผลให้เกิดภาวะสุขภาพที่ดี ซึ่ง Roy ได้ประยุกต์ทฤษฎีระบบมาใช้ (System Theory) ประกอบด้วย การนำเข้า (Input) การควบคุม (Control Process) การนำออก (Output) การย้อนกลับ (Feedback Process) ซึ่งสิ่งที่น่าสนใจนั้นหมายถึง สิ่งเร้า (Stimuli) สิ่งที่มากระตุ้น และระดับของการปรับตัว (Adaptive Level)

## 2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

John Kotter (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2564) เป็นศาสตราจารย์ด้านภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ในการนำเสนอเรื่องของการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Kotter เพื่อเพิ่มความสามารถ และโอกาสความสำเร็จของบุคคลและคณะบุคคลในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญ หากมีการข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง อาจส่งผลให้กระบวนการทั้งหมดประสบความล้มเหลวได้ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Kotter ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ 1) มีการสร้างการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นความจำเป็นเร่งด่วน 2) สร้างกลุ่มบุคคลที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ 3) ทำวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ให้ชัดเจน และถ่ายทอดความเข้าใจ 4) การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้เป็นที่ยอมรับ และเกิดการมีส่วนร่วม 5) กำจัดอุปสรรค 6) สร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายระยะสั้น 7) ต่อยอดการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ และ 8) ให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

## 3. คำแนะนำด้านการฝึกอบรม สำหรับการเริ่มปฏิบัติการหลังโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association; IATA) มีการให้คำแนะนำสำหรับหลังสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions Edition 2, 2020) โดยความสามารถของนักบิน (The pilot competencies) ที่สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association; IATA) แนะนำให้ปฏิบัติตามข้อกำหนดล่าสุดขององค์การการบินระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) ด้านความสามารถของนักบิน มีดังนี้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การประยุกต์ใช้ขั้นตอนและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การสื่อสาร การจัดการเส้นทางการบินบนเครื่องบิน ระบบอัตโนมัติ การจัดการเส้นทางบิน ความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม การรับรู้สถานการณ์ และการจัดการข้อมูลการจัดการภาระงาน รวมถึงการฝึกอบรมด้าน สถานการณ์ผิดปกติ สถานการณ์ฉุกเฉิน และการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการบิน

## 4. หลักสูตรการฝึกอบรมนักบิน ตามประกาศสำนักงานการบินพลเรือน

ตามประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยเรื่อง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน-เครื่องบิน (Flight Crew Member Training Programmes-Airplane, 2559) กำหนดให้ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน (Flight crew) ให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่กรมการบินพลเรือนกำหนด โดยผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องมีแผนการฝึกอบรมผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน (Flight crew member training programs) และต้องจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคอากาศ (Ground and flight training) ที่มั่นใจได้ว่าผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยานจะได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ ที่กำหนดซึ่งหลักสูตรดังกล่าวต้องเป็นไปตามข้อกำหนดที่กรมการบินพลเรือนประกาศกำหนดและได้รับการรับรอง

จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์กับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยประเด็นที่สนใจศึกษาคือในด้านบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยแต่ละองค์กรมีแผนการรับมือที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อนักบิน



ในองค์กร ด้านแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของนักบินในประเทศไทยที่ประสบปัญหาจากการดำเนินงานขององค์กร และการดำเนินชีวิตภายใต้วิกฤตโรคระบาด รวมถึงการนำข้อเสนอแนะจากหน่วยงานด้านการบิน ที่ให้คำแนะนำในการกลับมาปฏิบัติการบินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้นักบินดำรงความมั่นใจ และความรู้ เพื่อความปลอดภัยสูงสุดในการปฏิบัติงานในองค์กร

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน และนักบินผู้ช่วย โดยมีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ผ่านการกำหนดคุณสมบัติ ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยต้องเป็นนักบินที่มีจำนวนชั่วโมงบินตามเกณฑ์ และมีใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่นักบิน จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 14 คน โดยแบ่งเป็น นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน และนักบินผู้ช่วยสายการบินละ 1 คน ทั้งหมด 7 สายการบินที่ให้บริการในประเทศไทย

### เครื่องมือในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำงานวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบศึกษาค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interview) โดยทำการสัมภาษณ์เดี่ยว จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบ สรุปพร้อมอธิบายเชิงพรรณนาตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร นำเสนอเป็นหัวข้อที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อ และได้หนังสือแนะนำตัว และขออนุญาตสัมภาษณ์เบื้องต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่าน เพื่อขอความร่วมมือ และผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านด้วยตนเอง และเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้ทำการถอดข้อมูลจากการจดบันทึก และบันทึกเสียง จากนั้นนำข้อมูลมารวบรวม และจัดกลุ่มตามประเด็นที่ศึกษา

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ควบคู่กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว และคำแนะนำด้านการฝึกอบรม สำหรับการเริ่มปฏิบัติการหลังโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และตรงตามวัตถุประสงค์ในการศึกษามากที่สุดโดยจะทำการวิเคราะห์ผลประเมินผลการศึกษา และสรุปผลการศึกษา โดยการเขียนบรรยายเชิงพรรณนาถึงสภาพปัญหา ควบคู่กับแนวทางบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรคระบาด

## ผลการวิจัย

### 1. ปัญหาและอุปสรรค ของนักบินในประเทศไทย

ผลการศึกษาสภาพปัญหา และอุปสรรค ที่นักบินไทยประสบในวิกฤตโรคระบาด ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน และการดำเนินชีวิต ดังต่อไปนี้

**ด้านปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการดำเนินชีวิตในด้านรายได้ การเผชิญกับความเครียด และการรับมือกับความเครียดที่เกิดขึ้น ด้านการทบทวนความรู้ที่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ และประสิทธิภาพในการบินของนักบินที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตโรคระบาด**

การเดินทางทางอากาศที่หยุดชะงัก ย่อมส่งผลโดยตรงกับรายได้ที่ลดน้อยลง การที่มีชั่วโมงจากการปฏิบัติการบินที่ลดลงไป และการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ในการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรโดยการ ปรับลด เงินค่าตอบแทนพนักงาน ปรับลดจำนวนพนักงานโดยการเลิกจ้าง การถูกพักงานชั่วคราว ซึ่งเห็นได้ชัดว่ากลุ่ม นักบินอาวุโสที่มีตำแหน่งงานด้านบริหารควบคู่กับการปฏิบัติการบิน ประสบกับปัญหาด้านรายได้น้อยกว่า นักบินที่มีประสบการณ์น้อย หรือนักบินที่สอง เนื่องจากเป็นวัยที่มีฐานะมั่นคงแล้ว ไม่มีภาระหนี้สิน และยังคง ปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ส่วนนักบินที่สองที่มีภาระงานเพียงแค่ทำหน้าที่ปฏิบัติการบินเพียงตำแหน่งเดียวจะ เกิดความเครียดเนื่องจากรายได้ที่ลดลง และเวลาว่างที่มากขึ้น ส่วนการบรรเทาความเครียดนั้นมีหลากหลาย ความคิดเห็นไม่ว่าจะเป็น การเลี้ยงสัตว์ทำกิจกรรมกับครอบครัว ฝึกทำอาหาร หรือแม้แต่การจดบันทึกรายการ ที่เป็นปัญหาเพื่อจัดลำดับขั้นตอนเพื่อพร้อมกับการรับมือ ให้คลายความวิตกกังวลลง ส่วนการทบทวนความรู้ ที่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ในระยะวิกฤตโรคระบาด เนื่องจากมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing) ทำให้ต้องมีการเรียนทบทวนภาคทฤษฎีผ่านระบบออนไลน์ และองค์กรให้ปรับการทำงานจาก ที่พักอาศัย (Work from home) พนักงานทุกคนจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อการเข้าถึง เทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา บางองค์กรที่มีการจัดกลุ่มนักบิน ที่ยังคงปฏิบัติหน้าที่ และกลุ่มที่ต้องถูกพัก งานชั่วคราว ดังนั้นรูปแบบการรักษาสถานของประสบการณ์การบินที่เป็นปัจจุบันย่อมแตกต่างกัน มีทั้งการได้ ประสบการณ์จากการปฏิบัติการบินจริง และการฝึกฝนในเครื่องฝึกบินจำลอง โดยความคิดเห็นส่วนใหญ่จาก นักบินในเรื่องประสิทธิภาพด้านการบินจากการฝึกในเครื่องช่วยฝึกบินจำลอง จะพบว่าความคล่องตัวในการ ประสานงานกับหน่วยต่าง ๆ จะขาดหายไป บางสถานการณ์จะสามารถพบได้ขณะทำการบินจริงเท่านั้น เช่น การส่งผลกระทบในการตัดสินใจ และการตระหนักในสถานการณ์ และกระบวนการ หลุด พลังเพลอ ข้อผิดพลาดได้

**ด้านแผนการรับมือขององค์กร ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกับพนักงาน ทั้งในด้านเป้าหมายหรือ แผนการรับมือกับวิกฤตโรคระบาดในระยะสั้น/ระยะยาว ในแต่ละองค์กร**

ทุกองค์กรมีแผนการการรับมือ หรือแผนการในการแก้ปัญหาในวิกฤตโรคระบาดระยะสั้น เช่น การลด จำนวนเที่ยวบินให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และมาตรการ ควบคุมโรคจากหน่วยงานต่าง ๆ การปรับลดเงินเดือนพนักงาน เปลี่ยนรูปแบบดำเนินธุรกิจเพื่อหารายได้เสริม การวางแผนการลงทุนกับผู้ร่วมลงทุน การวางแผนใช้เครื่องบินให้พอดีกับจำนวนนักบิน ส่วนในด้านแผนการ รับมือระยะยาว ขององค์กร พบว่ามีเพียงบางองค์กรที่เตรียมแผนการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากวิกฤตโรค





ระบาด เช่น ปรับขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่นำระบบออนไลน์มาใช้ในการดำเนินการให้มากขึ้นกว่าเดิม และการปรับเปลี่ยนสวัสดิการของพนักงานไปอย่างถาวร หรือ การเตรียมเปิดเส้นทางบินในเส้นทางต่างประเทศหากสถานการณ์วิกฤตโรคระบาดคลี่คลาย

### **ด้านการรับมือกับโรคระบาดที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กร**

จากมาตรการควบคุมโรคระบาดทำให้พนักงานทุกคนต้องสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติการบินประสบปัญหาคล้ายเคียงกันในเรื่องของการสื่อสาร เนื่องจากขณะทำการบินต้องมีการติดต่อประสานงานกับหอควบคุมการจราจรทางอากาศ พนักงานภาคพื้น หรือแม้แต่การเจรจาประสานงานภายในห้องควบคุมการบิน การสวมใส่หน้ากากอนามัย ส่งผลให้การรับฟังไม่ชัดเจน ต้องเพิ่มเสียงในการสนทนากัน และหากระยะการติดเชื้อโรคระบาดขณะเดินทางมาทำงาน นอกจากนั้นการสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา พร้อมกับการสื่อสารควบคู่ไปด้วยนั้นทำให้เกิดความเหนื่อยง่าย และหายใจไม่สะดวก

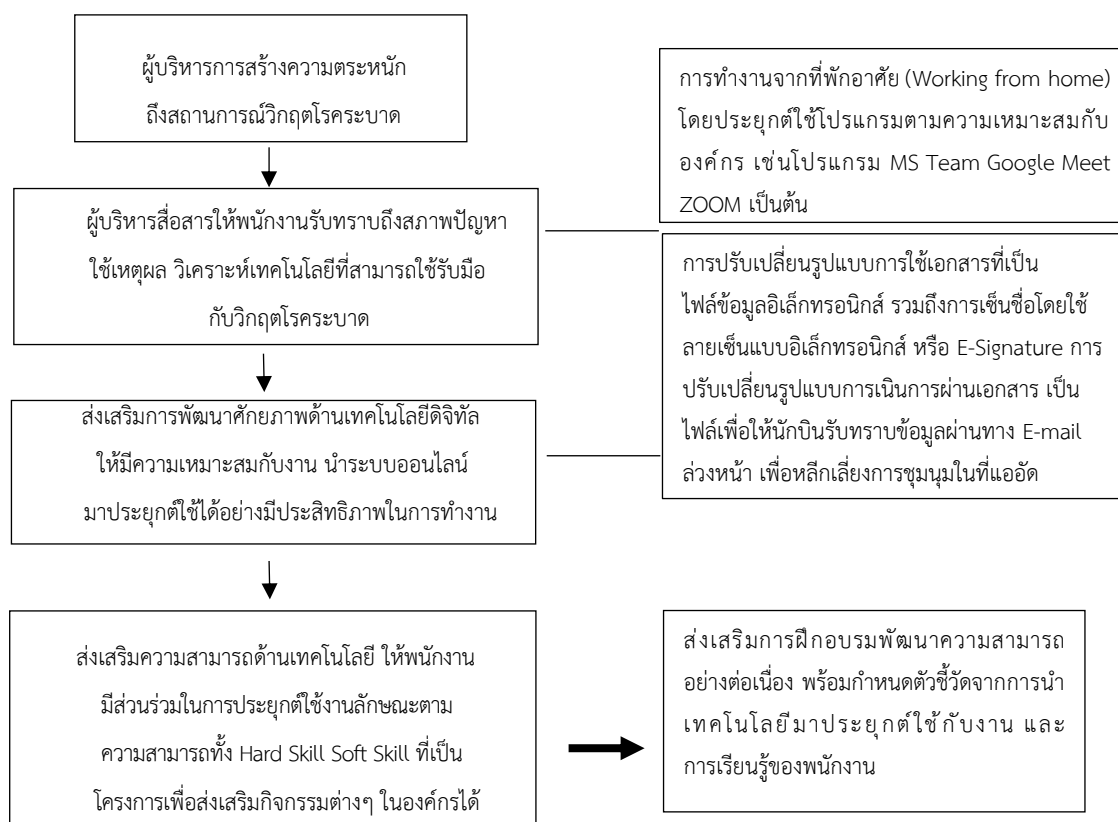
### **ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวขององค์กรต่อวิกฤตโรคระบาด**

เรื่องการบริหารงาน และนโยบายที่นำมาใช้เพื่อรับมือกับปัญหานั้น ฝ่ายบริหารที่มีการดำเนินงานในด้านนโยบายปรับลดค่าใช้จ่ายอย่างชัดเจน มีการเจรจาให้พนักงานเข้าใจและพร้อมให้ความร่วมมือกันในยามภาวะวิกฤต มีการสื่อสารให้กำลังใจ และไม่ทอดทิ้งผู้ที่ถูกพักงานชั่วคราว จะสามารถรับมือกับปัญหา และการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ดีกว่าองค์กรที่ผู้บริหารมีนโยบายไม่ชัดเจน ไม่มีความชำนาญในการรับมือกับปัญหาของสภาวะวิกฤตโรคระบาด จะส่งผลให้พนักงานถูกปรับลดเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง และเกิดการเลิกจ้างงานของพนักงานในองค์กร ชี้ให้เห็นว่าการร่วมมือ ร่วมใจของพนักงานในองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และแนวทางการจัดการของฝ่ายบริหาร เป็นตัวแปรสำคัญที่จะสามารถบ่งบอกได้ว่ารับมือกับปัญหาได้หรือไม่ แต่ทั้งนี้ในหลายองค์กรยังมีปัจจัยที่ไม่สามารถรับมือได้ คือ ราคาน้ำมัน การเกิดสงคราม นโยบาย หรือ มาตรการป้องกันโรคระบาด ทำให้สายการบินจำเป็นต้องปฏิบัติตาม เช่น การปิดน่านฟ้าชั่วคราว ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ต้องหยุดชะงักลง

### **2. นำเสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรคระบาด**

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประจำหน้าที่นักบิน จากสายการบินที่ให้บริการในประเทศไทย ณ ปัจจุบัน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว และคำแนะนำด้านการฝึกอบรมนักบินหลังวิกฤตโรคระบาด พบว่า ยังมีบางประเด็นที่ควรนำไปปรับปรุงพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของสายการบินให้ครอบคลุม เหมาะสม และตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติการบิน เช่น สร้างความคิดการที่จะต้องเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องเร่งด่วน รวมถึงประเมินโอกาส และอุปสรรคต่าง ๆ การระบุนัยคุกคามที่อาจมีการเกิดขึ้นได้ในอนาคต การสร้างความร่วมมือกันเป็นหนึ่งเดียวสร้างกลุ่มงานเพื่อมีพลังในการทำงาน และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างความตระหนักรู้ในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง มุ่งความสำเร็จระยะสั้น และให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะสั้นมากกว่าเป้าหมายในระยะยาว เนื่องจากเป้าหมายระยะสั้นมีโอกาสล้มเหลวน้อยกว่า ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการกำหนดแนวทางที่องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นประโยชน์ให้บุคลากรในองค์กรให้ยังคงสามารถปรับตัวกับวิกฤตโรคระบาด หรือสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างยั่งยืน ดังนี้

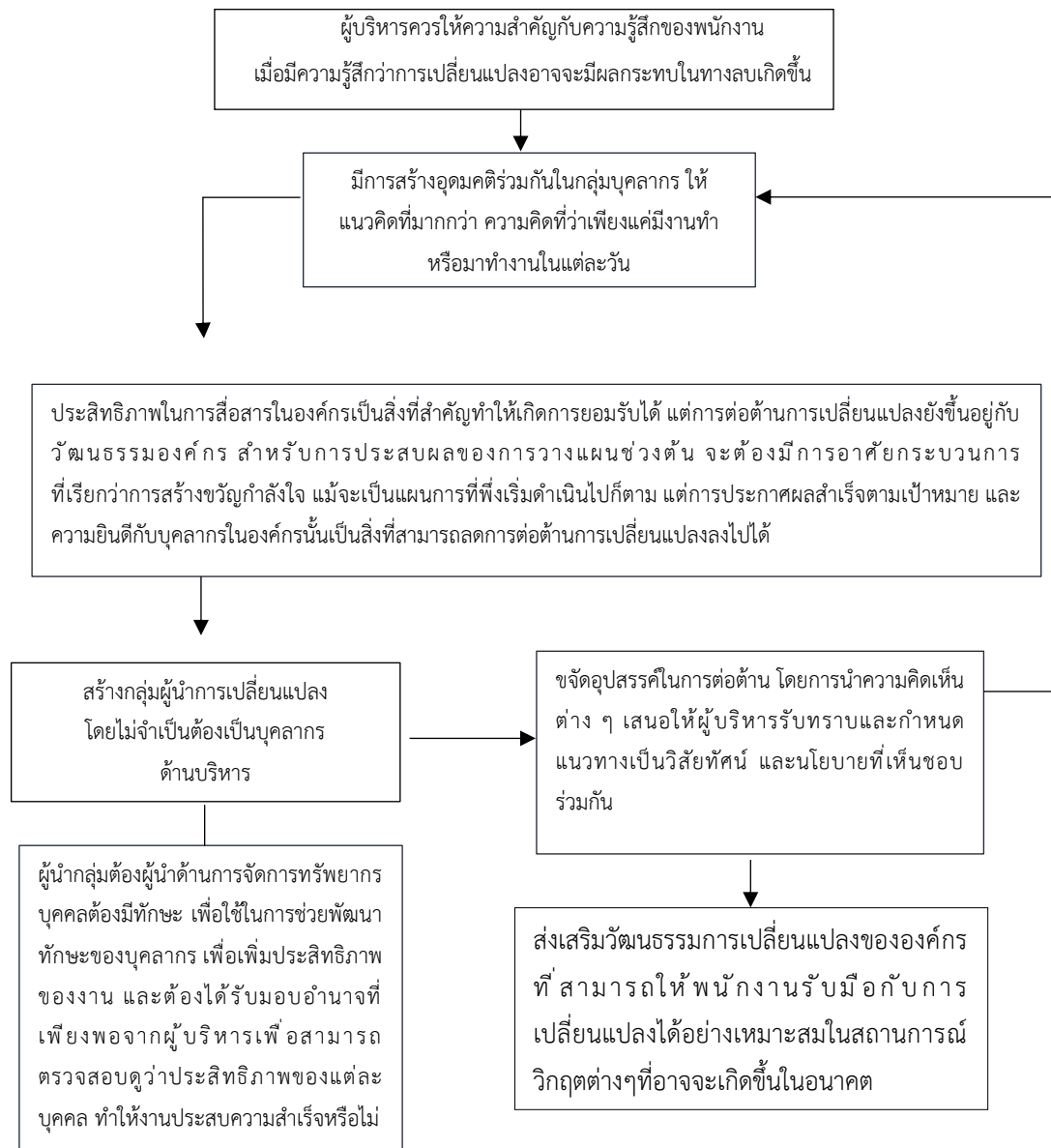
แนวทางที่ 1 ด้านการส่งเสริมด้านความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กรในแต่ละหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปรับตัวในสถานการณ์ฉุกเฉิน (Knowledge and Ability Improvement) เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างความรู้ความสามารถของพนักงานให้มีความสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรกับการเปลี่ยนแปลงหลังจากวิกฤตโรคระบาด



ภาพที่ 1 แนวทาง ด้านการส่งเสริมด้านความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร  
(Knowledge and Ability Improvement)

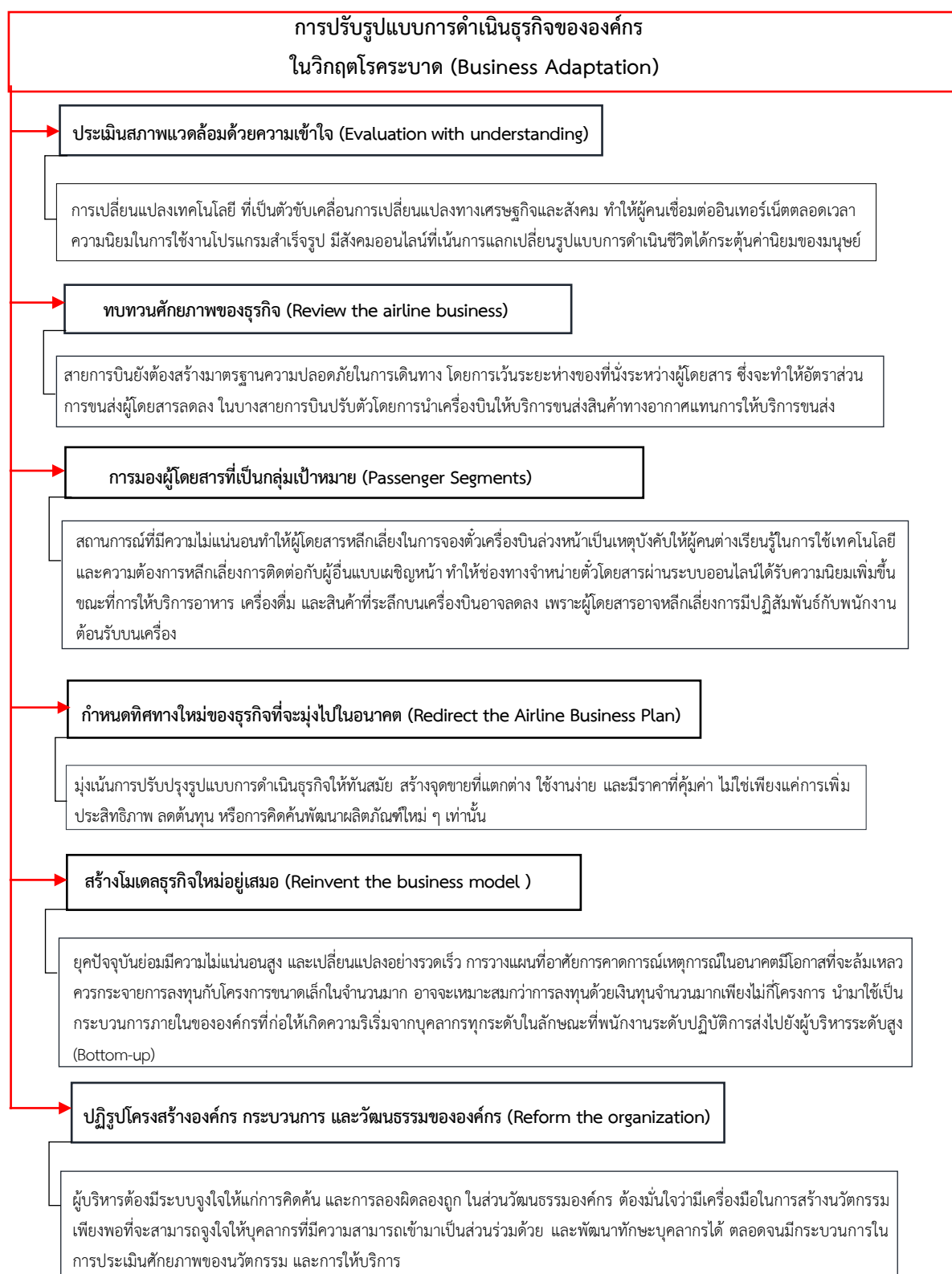
แนวทางที่ 2 ด้านบริหารจัดการในโครงสร้างบริหาร ในการสนับสนุนให้พนักงานมีบทบาทต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Adaptation for Change Management) ผู้นำด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลต้องมีทักษะ เพื่อใช้ในการช่วยพัฒนาทักษะของบุคลากร การริเริ่มการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีการเข้าใจต่อการต่อต้านของพนักงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ และผู้นำต้องจัดการกับนวัตกรรมที่มาเป็นอุปสรรค โดยการเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆ การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างความรู้สึกระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดการกับผลกระทบของพนักงานที่เกิดจากการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในความสำเร็จของการจัดการการเปลี่ยนแปลง





**ภาพที่ 2** แนวทาง ด้านบริหารจัดการในโครงสร้างบริหาร ในการสนับสนุนให้พนักงานมีบทบาทต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Adaptation for Change Management)

แนวทางที่ 3 ด้านการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร ในวิกฤตโรคระบาด เพื่อสร้างรายได้เสริมจากธุรกิจจากทางอื่นเพิ่มเติม (Business adaptation) โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมด้วย โดยมีการปรับแผนดำเนินธุรกิจให้ยืดหยุ่นขึ้น นำความคิดเห็นจากผู้โดยสารมาปรับใช้กับกลยุทธ์ใหม่



ภาพที่ 3 แนวทาง ด้านการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร ในวิกฤตโรคระบาด เพื่อสร้างรายได้ เสริมจากธุรกิจจากทางอื่นเพิ่มเติม (Business adaptation)



## อภิปรายผล

การอภิปรายผลข้อค้นพบการวิจัยเรื่องการปรับตัวของนักบินไทย ในวิกฤตโรคระบาด ผู้วิจัยนำข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยมาอธิบายและหาความสอดคล้องโดยอธิบายข้อสนับสนุนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการดำรงชีวิต เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีการแพร่ระบาดไปทั่วโลกส่งผลต่อภาคอุตสาหกรรมการบิน และนักบินได้รับผลกระทบต่อความมั่นคงในชีวิตตามมา ทั้งนี้สอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) (อนรรติ ฤทัยธรรม และรลิตา สังข์บุญนา, 2563) ที่ว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นขั้น เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการอื่น ในระดับต่อไป ทำให้นักบินต้องหาทางปรับตัวต่อสถานการณ์ในวิกฤตโรคระบาด

การปรับตัวในช่วงวิกฤตโรคระบาด และการรับมือกับความเครียด สภาพปัญหาขึ้นอยู่กับปัจจัยในแต่ละบุคคลที่มีแตกต่างกันออกไป ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบินสูง ปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งอื่นในองค์กรเพิ่มเติม เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้นักบินมีความมั่นคงในอาชีพมากกว่านักบินที่มีภาระงานเพียงปฏิบัติการบินเพียงตำแหน่งเดียว นักบินที่มีตำแหน่งในด้านบริหาร นับเป็นบทบาทหนึ่งที่มีความมั่นคงในชีวิตที่เกิดจากความต้องการปัจจัยที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ ธัญมาศ เล้าสกุล (2561) พฤติกรรมที่แสดงออกในการปรับตัวเพื่อความสมดุลในชีวิต คือการปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ (Role Function Mode) อาทิเช่น การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การทำกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อดำรงไว้ต่อความมั่นคงทางสังคม นักบินที่มีความรู้ หรือความชำนาญด้านเทคโนโลยี สามารถนำความรู้เฉพาะทางสร้างโปรแกรมเพื่อช่วยพัฒนารูปแบบการทำงานในช่วงวิกฤตโรคระบาดเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายขององค์กรในการว่าจ้างบริษัทอื่น

รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากวิกฤตโรคระบาด ทุกสายการบินมีการปรับแผนดำเนินธุรกิจโดยใช้ประกาศมาตรการผ่อนปรนจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย อนุญาตให้มีการขนส่งสินค้าทางอากาศโดยสามารถลดสินค้าไว้นที่นั่นผู้โดยสารได้ ทำให้รูปแบบการขนส่งสินค้าทางอากาศเป็นช่องทางสร้างรายได้ให้กับสายการบินสอดคล้องกับรัชตะ จันทรพาณิชย์ (2564) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับ ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจการบินให้บริการขนส่งสินค้าที่จำเป็น เช่น อาหาร หน้ากากอนามัย ยารักษาโรค หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์ รูปแบบการให้บริการจึงเป็นลักษณะการขนส่งสินค้าโดยบรรทุกสินค้าบนที่นั่งผู้โดยสาร หรือการถอดที่นั่งผู้โดยสารเพื่อใช้พื้นที่บรรทุกสินค้าได้มากขึ้น นอกจากนี้แล้วการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ทางธุรกิจย่อมเกิดขึ้น การเรียนทบทวนภาคทฤษฎี มีการนำระบบออนไลน์มาใช้งาน โดยสื่อการเรียนการสอน เป็นการใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งการเรียนและการสอบ เพื่อให้ผู้เข้าเรียนสามารถเข้าระบบการเรียนทบทวนได้จากที่พักอาศัย สามารถป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสในสถานที่ทำงานได้ สอดคล้องกับ สราวุฒิ ไทยสงค์ และคันสนีย์ จะสุวรรณ์ (2564) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยีในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยผู้บริหารต้องอาศัยกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและเกิด



ประสิทธิผลมากที่สุดด้วยเช่นกัน แต่ขณะเดียวกันในบางวิชาที่มีการฝึกด้วยอุปกรณ์จริง เช่น การฝึกดับไฟ การฝึกอพยพทางน้ำ เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน จำเป็นต้องรวมกลุ่มพนักงานเพื่อ ทำการฝึกซ้อม แต่มีการจัดสรรให้เป็นกลุ่มขนาดเล็ก สอดคล้องกับ อมร เอื้อกิจ (2020) ศึกษาเรื่องการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ภายใต้ภาวะวิกฤตเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แนวทางสำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การรับมือกับโรคระบาดที่ดีที่สุด คือ การเว้นระยะห่างระหว่างกันในสังคม (Social Distancing) ภาครัฐได้สร้างมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ นำไปปรับใช้ แต่สามารถแก้ปัญหาได้เพียงระดับหนึ่ง เนื่องจากยังมีการเรียนรู้ที่ต้องมีการลงมือปฏิบัติจริง การทดลอง หรือการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม แต่การเรียนด้วยระบบออนไลน์ในบางรายวิชานั้นจะไม่ได้ รับ ประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกันเพื่อละลายพฤติกรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน

การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภายใต้ปัจจัยต่าง ๆ ในวิกฤตโรคระบาด ด้านการมีบทบาท ของผู้มีส่วนร่วมในองค์กรเห็นได้ชัดว่ายังคงเป็นนักบินที่มีตำแหน่งในการบริหารงานที่มีบทบาทเด่นชัด ในการรับมือกับวิกฤตโรคระบาด เพื่อเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปพร้อมเพียงกัน พนักงานทุกภาคส่วนต้องยินดีที่จะเป็นส่วนร่วมในการรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับ Leading Change (1996) โดย John Kotter อ้างถึงใน ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2564) นำเสนอเรื่องการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มความสามารถ และโอกาสความสำเร็จของบุคคลและคณะบุคคลในการสร้าง การเปลี่ยนแปลง ซึ่งทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญ หากมีการข้ามขั้นตอน ใดขั้นตอนหนึ่งอาจส่งผลให้กระบวนการทั้งหมดประสบความล้มเหลวได้

2. การกำหนดแนวทางที่องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นประโยชน์ให้บุคลากรในองค์กรให้ ยังคงสามารถปรับตัวกับวิกฤตโรคระบาด หรือสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างยั่งยืน โดยการส่งเสริมด้านความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กรในแต่ละหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปรับตัว ในสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างความรู้ความสามารถของพนักงานให้มีความสอดคล้องกับ ทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรกับการเปลี่ยนแปลงหลังจากวิกฤตโรคระบาด ด้านบริหารจัดการในโครงสร้างบริหาร ในการสนับสนุนให้พนักงานมีบทบาทต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้นำด้านการจัดการ ทรัพยากรบุคคลต้องมีทักษะ เพื่อใช้ในการช่วยพัฒนาทักษะของบุคลากร การริเริ่มการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่ประสบความสำเร็จ และผู้นำต้องจัดการกับนวัตกรรมที่มาเป็นอุปสรรค โดยการเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร ในวิกฤตโรคระบาด เพื่อสร้างรายได้เสริมจากธุรกิจจากทาง อื่นเพิ่มเติมโดยสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วม

## สรุป

จากวิกฤตโรคระบาดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในประเทศไทยพบว่าหนึ่งในอาชีพที่มีความมั่นคง ที่ประสบปัญหาในการทำงาน และการดำรงชีวิต คือ อาชีพนักบิน ซึ่งจากการศึกษาค้นพบปัญหา และอุปสรรค ในเรื่องรายได้ เป็นผลกระทบโดยตรงจากการปรับลดจำนวนเที่ยวบิน ขององค์กร เพื่อสอดคล้องกับการ เดินทางของจำนวนผู้โดยสารที่ลดลง รวมถึงมาตรการปิดน่านฟ้า และมาตรการป้องกันโรคระบาด การเว้น ระยะห่างทางสังคม ที่ออกโดยหน่วยงานต่าง ๆ ในแต่ละองค์กรมีรูปแบบการรับมือกับปัญหาดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็น



เป็นการปรับลดค่าตอบแทนพนักงาน เนื่องจากรายได้ขององค์กรที่ลดลง การปรับรูปแบบดำเนินธุรกิจ ขนส่งสินค้าทางอากาศ หรือมีการจำหน่ายสินค้าทางสื่อออนไลน์ นอกจากนี้จะเห็นว่าการฝึกอบรมทบทวน และการทำงานที่เปลี่ยนไป เนื่องจากมีการป้องกันการแพร่ระบาดในที่ทำงาน จึงมีการทำงานจากที่พักอาศัย (Work from home) โดยแต่ละองค์กรมีรูปแบบโปรแกรมที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การใช้งาน นอกจากนี้พนักงานที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรมจะมีการเรียนทบทวนผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบิน หรือความรู้ที่ได้รับ แต่ขณะเดียวกันการสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลาขณะปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการสื่อสาร และทำให้เกิดความเหนื่อยง่าย ส่วนด้านประสิทธิภาพการบิน ที่ฝึกทบทวนในเครื่องปฏิบัติการบินจำลอง พบว่า มีข้อคิดเห็นในเรื่องประสิทธิภาพการบินที่แตกต่างกัน โดยนักบินกลุ่มแรกให้ความคิดเห็นว่าการปฏิบัติการบินทบทวนในเครื่องฝึกบินจำลองได้รับประสิทธิภาพไม่แตกต่างกันเนื่องจากเครื่องปฏิบัติการบินจำลองมีความทันสมัยเปรียบเสมือนเครื่องบินจริง ส่วนนักบินกลุ่มที่สอง ให้ความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพด้านการบินที่ได้รับจะขาดการฝึกฝนในด้านการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากในสถานการณ์จริงผู้ควบคุมอากาศยานต้องติดต่อกับหอบควบคุมอากาศยาน และพนักงานภาคพื้นในดำเนินนโยบาย และแนวทางบริหารองค์กรที่มีการรับมือกับวิกฤตโรคระบาดในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารจะทำให้องค์กรสามารถรับมือกับปัญหา และมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับวิกฤตโรคระบาดได้เป็นอย่างดี

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. สายการบินที่ประสบปัญหาในด้านการให้บริการในเส้นทางการบินต่างประเทศ โดยเฉพาะสายการบินที่เป็นการให้บริการเต็มรูปแบบ จะต้องมีการกำหนดเพดานราคาโดยสามารถเป็นการชักจูงผู้โดยสารกลับมาใช้บริการให้ได้จำนวนที่มากขึ้น เมื่อผู้โดยสารเปรียบเทียบราคาโดยสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ กับ สายการบินต้นทุนต่ำแล้ว จะสามารถเลือกรับบริการในราคาที่ย่อมเยาได้อย่างไม่เกิดความลังเล

2. สายการบินในประเทศไทย ควรมีการให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการขนส่งผลิตภัณฑ์ยา หรือเครื่องมือทางการแพทย์ ไม่ใช่เฉพาะในวิกฤตโรคระบาดเท่านั้น หากเพียงแต่ประยุกต์ใช้หลักการ และแนวทางขนส่งสินค้าอันตรายทางอากาศยาน เพื่อได้ให้ได้รับใบอนุญาตการขนส่งวัตถุอันตรายทางอากาศ เพื่อเป็นอีกหนึ่งวิธีการในการดำรงแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ถาวรให้กับองค์กรได้

3. สายการบินต้องมีการนำบทเรียนจากโรคระบาดในครั้งนี้มาเป็นตัวอย่างเพื่อหาจุดอ่อน หรือสิ่งที่ยากต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ในหาวิธีการที่รองรับให้เหมาะสมกับองค์กร

4. มาตรการจากภาครัฐ สำนักงานการบินพลเรือน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่นำมาปรับใช้กับสายการบินในวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เมื่อประเมินแล้วว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสม สามารถนำมาปรับเป็นมาตรการ หรือเป็นแนวทางถาวรของสายการบินได้

5. กระบวนการฝึกอบรม และการทำงานที่มีการนำระบบออนไลน์มาใช้ในวิกฤตโรคระบาดสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในการจัดการปฏิกิริยาได้ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงสื่อออนไลน์ในการทบทวนความรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา หรือการลดภาระการจัดเตรียมเอกสารโดยการใช้เอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ทดแทนกระดาษ

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ได้รับคำแนะนำจากพนักงานในองค์กรที่ประสบปัญหาโดยตรง ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับปัญหาที่เกิดจากวิกฤตโรคระบาดที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยควรให้ความสำคัญกับนโยบาย และการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารควรให้การรับฟังกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตรงกับพนักงาน รวมถึงผู้บริหารควรมีความเข้าใจในการบริหารงานในธุรกิจการบิน สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ การนำเสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ข้อมูลที่มีความสอดคล้องบางส่วน เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ จากปัญหา และอุปสรรคของนักบินไทย ในวิกฤตโรคระบาด กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการปรับตัว และการแนะนำแนวทางด้านการฝึกอบรมนักบิน แต่ยังไม่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้สามารถเป็นแนวทางที่ประยุกต์ใช้ได้จริง

### เอกสารอ้างอิง

- กฤษฎา เสกตระกูล. (2563). 7 แนวโน้มวิถีปกติใหม่ ธุรกิจการบินหลังยุคโควิด-19. ค้นเมื่อ 12 มีนาคม 2565, จาก <https://www.buesinesstoday.co/opinions/21/05/2020/38510>
- จกกลณี ตัญเจริญ และคณะ. (2563). การรับมือกับไวรัสโคโรนา COVID-19 ในงานสาธารณสุขมูลฐาน. วารสารวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสรรพสิทธิประสงค์, 4(3), 1-20.
- จุฑามาศ พงษ์สวัสดิ์. (2563). การปรับตัวในการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา การเรียนการสอนภาษารัสเซียในโครงการรัสเซียศึกษา (ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธัญมาศ เล้าสกุล. (2561). การปรับตัวทางสังคมอย่างเหมาะสมของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ (รายวิชาการวิจัยรายบุคคล). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธนกร ณรงค์วานิช. (2563). อุตสาหกรรมการบินจะผ่านไประบบอย่างไรกับโควิด-19. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2564). 8-Step Change Model [Kotter]. ค้นเมื่อ 12 มีนาคม 2565, จาก <https://drpiyanan.com/tag/change-management/>
- รัชตะ จันทรพาณิขย์. (2564). สถานการณ์โควิด-19: ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจการบินจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (COVID-19). วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคม, 13(1), 1-19.

- วันยรัตน์ คุณาพันธ์, สมโภชน์ อเนกสุข และคณดาว ปุณณานนท์. (2562). การศึกษากระบวนการปรับตัวที่มีประสิทธิผลสำหรับนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 13(1), 95-105.
- สรารุณี ไทยสงค์ และศันสนีย์ จะสุวรรณ์. (2564). การบริหารงานบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยีใน สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร. *การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2559). *Flight Crew Member Training Programmes - Airplane*. ค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2565, จาก <https://www.caat.or.th/th/archives/26135>
- อนรรดี ฤทัยธรรม และรสิตา สังข์บุญนา. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ชัมมิท แพลมบับ โอโต บอดี เวอร์ค จำกัด. *วารสารรัชตภาคย์ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 14(32), 170-180.
- อมร เอื้อกิจ. (2563). การบริหารสถาบันอุดมศึกษาภายใต้ภาวะวิกฤตเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19). *Journal of Buddhist Philosophy Evolved*, 4(2), 120-130.
- องค์การอนามัยโลก.(2563). *Coronavirus*. ค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2565, จาก <https://www.who.int/thailand/health-topics/coronavirus>
- International Aviation Transportation Association (IATA) (2020). *Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions Edition 2*. Retrieved March 13, 2022, from <https://www.iata.org/contentassets/c0f61fc821dc4f62bb6441d7abedb076/guidance-for-post-covid-restart-of-operations-cbta-training-solutions.pdf>