



วัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ORGANIZATIONAL CULTURE IN INFLIGHT SERVICE OF THAI AIRWAYS
(PCL) ATTENDANTS

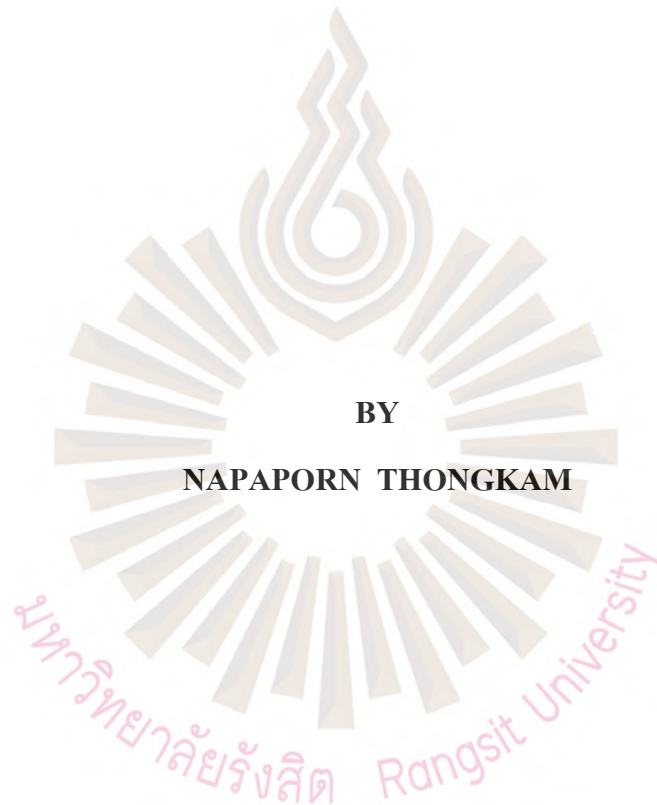


วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์
วิทยาลัยรัฐกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีการศึกษา 2560



**ORGANIZATIONL CULTURE IN INFLIGHT SERVICE OF THAI AIRWAYS
(PCL) ATTENDANTS**



**BY
NAPAPORN THONGKAM**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION INSTITUTE
GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2017**

วิทยานิพนธ์เรื่อง

วัฒนธรรมองค์กรในด้านการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

โดย

นภาพร ทองคำ

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2560

ศ.ดร. บุญทัน ดอกไธสง
ประธานกรรมการสอบ

ผศ.ดร. ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร
กรรมการ

ผศ. ดร. จิตภา ธีรศิริกุล
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ์ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

30 พฤษภาคม พ.ศ. 2561

Thesis entitled

**ORGANIZATIONL CULTURE IN INFLIGHT SERVICE OF THAI AIRWAYS
(PCL) ATTENDANTS**

by

NAPAPORN THONGKAM

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Public Administration

Rangsit University
Academic Year 2017

Prof. Boontan Dockthaisong, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Asst.Prof. Chanchai Chilaoarporn, Ph.D.
Member

Asst.Prof. Jidapa Thirasirikul, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plт.Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

30 May 2018

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งจาก ศ.ดร. อนเนก เหล่าธรรมทัศน์ ศ.ดร. บุญทัน ดอกไธสง ผศ.ดร. ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร ซึ่งเป็นประธานกรรมการและกรรมการควบคุมการศึกษาค้นวิทยานิพนธ์ และผศ.ดร. จิตภา ธีรศิริกุล อาจารย์ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ พร้อมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดมา จนงานสำเร็จ ผู้ศึกษาขอ กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายบริการบนเครื่องบิน ผู้บริหารและพนักงานทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาและเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์ คุณณัฐพงศ์ ดิษฐาพงศ์ คุณกฤษณ์กมล สาคุณ คุณบุญยืน ปีกขาว และดร.สาณัฏช์ ฟอร์ดวาริน ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ รวมถึงครอบครัว เพื่อนทุกท่านที่ให้การสนับสนุน รวมทั้งอาจารย์ผู้สอนสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่าน ที่ให้ความรู้ด้านต่างๆ จนการศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นภาพร ทองคำ

ผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

5808549 : สาขาวิชาเอก: รัฐประศาสนศาสตร์; ร.ป.ศ.

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์การ, การปฏิบัติงานบริการ, พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

นภาพร ทองคำ : วัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (ORGANIZATIONL CULTURE IN INFLIGHT SERVICE OF THAI AIRWAYS (PCL) ATTENDANTS) อาจารย์ที่ปรึกษา: ผศ.ดร.จิตาภา ธีรศิริกุล, 104 หน้า.

การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และเพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ใน 3 ด้าน คือ แนวความคิดด้านวัฒนธรรมองค์การ แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ และทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตำแหน่งผู้จัดการเที่ยวบิน (In-flight Manager) ตำแหน่งหัวหน้าพนักงานต้อนรับ (Purser) และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผลการศึกษา พบว่า ทักษะคิต้องงานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้นต้องเป็นไปตามแนวทางที่ทางสายการบินกำหนดแล้วจะต้องมีปัจจัยด้านบุคคลมาเกี่ยวข้องซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การมีการเน้นย้ำในการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านทัศนคติและสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สร้างความเสียหายให้กับภาพลักษณ์ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานนั้นได้เน้นความเป็นครอบครัว และการสร้างความอดทน ระเบียบวินัยเพื่อปรับสภาพให้พร้อมกับการปฏิบัติงาน มีการแนะนำในการปฏิบัติงานแก่รุ่นน้องเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง ด้านการพัฒนาสมรรถนะและความผูกพันต่อการปฏิบัติงานนั้น มีการวางแผนทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานดึงภาพลักษณ์การเป็นไทยให้ออกมาในรูปแบบการบริการ จึงทำให้เกิดคัดเลือกสรรบุคลากรที่มีความเพียบพร้อมในการปฏิบัติงาน รวมถึงผลจากการปฏิบัติงานทำให้เกิดการประเมินศักยภาพเพื่อเป็นสิ่งที่จะทำให้ทราบถึงสมรรถนะและศักยภาพของตัวผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมมากน้อยเพียงใดในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะคือการศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาลและภายในองค์การในการพัฒนาองค์การ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้

ลายมือชื่อนักศึกษา ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

5808549 : MAJOR: PUBLIC ADMINISTRATION; M.P.A
KEYWORDS : ORGANIZATIONL CULTURE, IN INFLIGHT SERVICE,
ATTENDANTS

NAPAPORN THONGKAM: ORGANIZATIONL CULTURE IN INFLIGHT SERVICE OF THAI AIRWAYS (PCL) ATTENDANTS. THESIS ADVISOR: JIDAPA THIRASIRIKUL Ph.D., 104 p.

This study is a qualitative research which aims to investigate an Organizational Culture in Inflight Service of Thai Airways (PCL) Attendants and to analyze the company’s human resource management to develop cabin crews’ service operations in three aspects: the concept of organizational culture, the perspectives towards capacity, and the human resource management theory. The data used in the analysis were collected from the interviews with specialists from the Human Resource Management Department, in-flight managers, pursers, and cabin crews.

The results of the study show that the perspectives towards capacity and the organizational culture in service operations of the cabin crews must follow the requirements of the company with some additional personal factors involved so that the operations could reach the standard and organization’s goals. In addition, self-development in terms of perspectives and capacity was extensively emphasized so that cabin crews would be able to work efficiently and maintain the organizational image. For the operational culture, the company treated every staff like family as well as instilled perseverance and disciplines onto every staff so that they would be ready for every working condition. In terms of the capacity development, the company was found to plan and manage its personnel to suit the operations under the condition that the staff must represent Thainess through their operations. This led to a high recruitment standard to select only those ready to work for the company. Furthermore, the company also analyzed the results from every operation in order to improve its staff’s capacity and perspectives or solve any occurring problem. It was recommended that the impacts from the change in governmental policies and within the company itself should have been investigated as well in order to improve the operations and staff.

Student’s Signature Thesis Advisor’s Signature

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูป	ช
บทที่ 1	
บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ของการวิจัย	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	
บทที่ 2	
ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวความคิดด้านวัฒนธรรมองค์การ	7
2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	15
2.3 ทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	22
2.4 แนวความคิดด้านการให้บริการ	30
2.5 การบริการของสายการบินพาณิชย์	33
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
2.7 กรอบแนวความคิด	41
บทที่ 3	
ระเบียบวิธีการวิจัย	44
3.1 ประชากร	44

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 การออกแบบการวิจัย	44
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	45
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	46
บทที่ 4 ผลการวิจัย	47
4.1 วัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	47
4.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาด้านการปฏิบัติงาน บริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	62
บทที่ 5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	72
5.1 สรุปผลการวิจัย	72
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย	74
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	79
บรรณานุกรม	81
ภาคผนวก	85
ภาคผนวก ก หนังสือของความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์	86
ภาคผนวก ข นโยบายกำกับดูแลกิจการ	88
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม	95
ประวัติผู้วิจัย	104

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ตารางเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของผู้นำแบบใหม่	11
2.2	กรอบแนวความคิด	41



สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
4.1 สัญลักษณ์การบินไทย	50
4.2 อาหารบริการบนเครื่องบินและภัตตาคารการบินไทย	51
4.3 ชุดลูกเรือการบินไทย	52
4.4 การดัดแปลงผ้าไทยเป็นเก้าอี้โดยสารและผนังเครื่องบิน	52
4.5 Thai Spirit	53
4.6 การไหว้ของลูกเรือการบินไทย	56
4.7 การบริการของลูกเรือการบินไทย	57
4.8 ขนมหวาน ครั้วการบิน	60
4.9 ห้องรับรองผู้โดยสาร Royall Silk	61
4.10 การฝึกอบรมลูกเรือในเรื่องความปลอดภัย	64
4.11 การฝึกอบรมลูกเรือในเรื่องการบริการบนเครื่องบิน	65
4.12 การฝึกอบรม	67
4.13 การบริการของลูกเรือการบินไทย	68

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม และเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่เกินกว่าร้อยละ 50 บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจสายการบินที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสาร สินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณียภัณฑ์ โดยทำการขนส่งเชื่อมโยงเมืองหลักของประเทศไทยไปยังเมืองต่าง ๆ ทั่วโลก ทั้งแบบเที่ยวบินประจำ เที่ยวบินเช่าเหมาลำ และส่งผ่านเครือข่ายพันธมิตรการบิน โดยมีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นศูนย์กลางเครือข่ายเส้นทางการบิน

ในบทบาทของสายการบินแห่งชาติ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด นั่นคือ ‘การเป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ไทย’ การมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมร่วมทำให้เกิดส่งเสริมให้เกิดคุณค่าหลัก คือ การมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า การดำเนินกิจการภายใต้สถานะต้นทุนและการใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม ให้มีความคล่องตัวในรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และเพื่อให้เกิดการตอบสนองกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ได้แก่

World Class – การให้บริการผู้โดยสารด้วยการบริการระดับพรีเมียม และการดูแลเป็นพิเศษตลอดการเดินทาง

High Trust – การบริการที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ อบอุ่น มั่นใจ เชื่อถือได้และมีมาตรฐานความปลอดภัย และความตรงต่อเวลาในทุกจุดบริการ

Thai Touches - การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ประทับใจด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงได้มีการปลูกฝังให้พนักงานมีวัฒนธรรมการทำงานเชิงธุรกิจแบบ THAI Spirit โดยยึดถือความมี ธรรมาภิบาล ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรมเป็นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย

T - มีความมุ่งมั่นปรับปรุงและรักษามาตรฐานในการให้บริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ (Trust) ให้กับลูกค้า

H - มีจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการลูกค้าเพื่อส่งมอบบริการที่อบอุ่นและน่าประทับใจ (Hospitality) ด้วยการ ดูแล เอาใจใส่เป็นอย่างดีทุกจุดบริการตลอดการเดินทางโดยใช้จุดแข็งจากเอกลักษณ์ความเป็นไทย

A - มีความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงาน (Accountability) เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจและเกิด ความเชื่อมั่น รวมทั้งทำให้บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย

I - มีการปลูกฝังและเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity) อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล (Corporate Governance) (แผนวิสาหกิจ.2556)

ปี2560 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลที่สร้างชื่อเสียงในฐานะ สายการบินแห่งชาติ ในการได้รับรางวัลยอดเยี่ยมอันดับ 1 จากสกายแทร็กซ์ถึง 3 รางวัล ได้แก่

- 1) รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการชั้นประหยัดยอดเยี่ยมของโลก
- 2) รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการสปาแลจน์ยอดเยี่ยม ของโลก โดยสายการบินไทยได้รับรางวัลนี้ติดต่อกันเป็นปีที่ 3 ซึ่งสปาแลจน์ของสายการบินไทยให้บริการแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง และชั้นธุรกิจในเส้นทางบินระหว่างประเทศ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
- 3) รางวัลอันดับ 1 สายการบิน ที่ให้บริการอาหารสำหรับชั้นประหยัดยอดเยี่ยม

นอกจากนี้ ยังได้รับการจัดอันดับให้เป็น 1 ใน 3 สายการบินที่ให้บริการ ภาคพื้นที่ยุโรปยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Airport Services) และ 1 ใน 3 สายการบินที่ให้บริการที่นั่ง ชั้นประหยัดยอดเยี่ยม (Best Economy Class Airline Seats) ซึ่งรางวัลเหล่านี้ถือเป็นกำลังใจแก่พนักงานการบินไทย และเป็นความภาคภูมิใจของสายการบินไทยที่แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานการบริการในระดับพรีเมียม และมาตรฐานความปลอดภัยระดับสากล (บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน), 2559, น.2)

โดยรางวัลที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับนั้นจะเกี่ยวกับด้านการบริการเป็นหลัก และผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการได้รับรางวัลเหล่านี้คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Flight Attendants) จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจการบินสูงมาก จากการเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้โดยสารโดยตรง ที่สามารถส่งผ่านความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของ

องค์กรให้กับผู้รับบริการ บุคลากรดังกล่าว จึงต้องมีการพัฒนา คุณ德 และเอาใจใส่เป็นพิเศษ เรื่องของการมีสุขภาพที่แข็งแรง การมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างดี และเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน ก็สามารถดูแลความปลอดภัยของผู้โดยสาร ตลอดเที่ยวบิน รวมทั้งการมีทักษะการให้บริการที่ดี การอบรมและพัฒนาสำหรับคนกลุ่มนี้ ถือเป็นภาระหน้าที่ขององค์กรที่มีความพร้อมในการฝึกอบรมในหลักสูตรด้านความปลอดภัย (Emergency Training) ด้านการบริการ (Service Training) และการแข่งขัน (Competitive Advantage) เพื่อนำไปสู่องค์กรระดับโลก(World Class Organization) สิ่งสำคัญในการได้เปรียบในการแข่งขัน คือการสร้างชื่อเสียง และจากการที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการบินอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้ธุรกิจด้านการบินมีการแสวงหาโอกาสเพื่อให้โอกาสทางธุรกิจสายการบินของตนเองมีความก้าวหน้า และทันสมัย

จากการที่มีการตื่นตัวและพัฒนาความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของธุรกิจการบิน องค์กรจึงจำเป็นต้องหันมามองด้านทรัพยากรในองค์กร นั่นก็คือ ทรัพยากรบุคคล โดยการสร้างความได้เปรียบแก่องค์กร ด้วยการสร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Values) เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) และผลจากการสร้างค่านิยม จะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture หรือ Corporate Culture) ซึ่งเป็นแบบแผนความเชื่อ ค่านิยมของพนักงานที่จะถือปฏิบัติรวมกันโดยรูปคำพูด ความคิด การเรียนรู้ การกระทำหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร องค์กรประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ นั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรนั้นทำให้พนักงานแสดงถึงพฤติกรรมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความผูกพันต่อความเชื่อ และค่านิยมที่มีร่วมกันซึ่งการมีบุคลากรที่พร้อมตอบสนองและสร้างความพึงพอใจที่ดีให้กับผู้รับบริการ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินถือเป็นผู้รับเรื่อง ด้านวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด และยังต้องมีการสื่อสารออกมาในรูปแบบของการบริการ อย่างไรก็ตามมักพบว่า คุณภาพของพนักงานดังกล่าวมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ทำให้ องค์กรไม่สามารถคาดเดาได้ว่า พนักงานแต่ละบุคคลจะสามารถส่งมอบบริการที่ดีที่สุดให้กับผู้รับบริการและมีความพึงพอใจจากบริการหรือไม่ (น้ำเพชร อยู่สกุล ,2553, น.14)

จากที่กล่าวมาในข้างต้นวัฒนธรรมองค์กรจึงถือเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงออกถึงความเป็นตัวตนขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายของการเป็นผู้นำในด้านการให้บริการ และยังเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กร จากการศึกษาพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อ

นำไปสู่ความสำเร็จ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการศึกษาคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

วัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย แนวความคิดด้านวัฒนธรรมองค์กร แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ และทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขอบเขตด้านประชากร

ศึกษาจาก พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสังกัดฝ่ายบริการบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน ตำแหน่งผู้จัดการเที่ยวบิน (Inflight Manager) จำนวน 3 คน ตำแหน่งหัวหน้าพนักงานต้อนรับ (Purser) จำนวน 5 คน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 7 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานต้อนรับชายบนเครื่องบิน (Stewards) จำนวน 3 คน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Airhostess) จำนวน 4 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาในครั้งนี้ได้มีการกำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลเดือน ตุลาคม – ธันวาคม

1.4 ประโยชน์ของการวิจัย

- 1) ทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2) ทำให้ทราบถึงกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 3) ทำให้ทราบแนวทางในการนำไปพัฒนาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้การเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้อย่างยั่งยืนต่อไป

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) หมายถึง แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันภายในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ หรือหมายถึงโครงร่างเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Framework)

ทัศนคติต่อการบริการ (Attitude) หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้การทำงานในหน้าที่ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ส่วนสำคัญในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Performance Development) หมายถึง สิ่งสำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริการ (Service) หมายถึง กระบวนการที่ผู้ให้บริการทำการส่งมอบบรรดประโยชน์หรือคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ อาจมีการใช้อุปกรณ์ หรืออาจเป็นการกระทำ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Inflight Service Attendants) หมายถึง เจ้าหน้าที่ให้บริการความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสารโดยตรง ขณะเดินทางโดยเครื่องบิน

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (Thai Airways) หมายถึง บริษัทรัฐวิสาหกิจ ที่ดำเนินกิจการด้านสายการบินพาณิชย์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับในฐานะ สายการบินแห่งชาติ โดยมีรัฐบาลและเอกชนมีหุ้นส่วนในบริษัท



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวข้อง/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยนำเสนอทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) เพื่อนำไปสู่กรอบแนวความคิดในการศึกษา ประกอบด้วย

- 2.1 แนวความคิดด้านวัฒนธรรมองค์การ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 2.3 ทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.4 แนวความคิดการให้บริการ
- 2.5 การบริการของสายการบินพาณิชย์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2.6 งานวิจัยอ้างอิง
- 2.7 กรอบแนวความคิด

2.1 แนวความคิดด้านวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ ในองค์การทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้นอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์การมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมในองค์การได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลง

ของสังคมมีผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้น

กอร์ดอน (Gordon. 1999, p.342) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540, น.11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Moorhead & Griffin 1995, p.440) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึง ค่านิยม ความรู้ ความคิด ศิลธรรม ประเพณี เทคโนโลยี จนถึงสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือ สรีทธาร่วมกันของคนภายในองค์กรนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ

หากมองในทัศนะแคบ วัฒนธรรมจะหมายถึง ระบบอุดมการณ์หรือแนวความคิด (An Ideational or Conceptual System) ที่เรียนรู้กันแลกเปลี่ยนกันได้และเป็นแนวทางหรือมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมอันควรแก่การประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมในแง่นี้จึงเป็นเสมือนเครื่องมือเพื่อรักษาและเกื้อกูลความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสภาพแวดล้อม

สำหรับวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นวัฒนธรรมทั้งระดับกว้างและระดับแคบ คือเป็นทั้งแบบแผนสำหรับพฤติกรรมและแบบแผนของพฤติกรรมซึ่งสมาชิกทั้งหลายในองค์กรยึดถือร่วมกัน และสะท้อนความเป็นจริงในองค์กรหรือสังคมที่ทุกคนรับรู้และยอมรับอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์ร่วมกัน หรือไม่แตกต่างกันมากนัก

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กร

แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญมี 5 แหล่ง อ้างอิงจากสุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540, น.122) คือ

1) วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ โดยมีค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานของประเพณีปฏิบัติบุคคลทุกระดับนั้นรับอิทธิพลจากวัฒนธรรมสังคมระดับต่าง ๆ แบ่งออกได้ 5 ระดับ คือ 1)ระดับนานาชาติ 2)ระดับชาติ 3)ระดับภูมิภาคและท้องถิ่น 4)ธุรกิจอุตสาหกรรม 5)สาขาอาชีพ

2) ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน ทำให้มีวัฒนธรรมองค์การที่เหมือนกัน

3) ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้ง วัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมและการแปลความพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ตัวผู้ก่อตั้ง ผู้นำองค์การจึงมีส่วนในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์การ

4) ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิก ปฏิบัติตามความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้ง ในช่วงต้น ต่อมาจำต้องปรับเปลี่ยนตามการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน

5) ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ หน่วยงานจะมีคนที่มีความคิดริเริ่มที่จะแสดงบทบาทอยู่ในกลุ่มผู้นำ จนเป็นที่ยอมรับ

คุณลักษณะของวัฒนธรรม ความเชื่อในค่านิยมที่สร้างฐานปรัชญาในการนำทิศทางขององค์การขึ้นมา โดยความเชื่อมีการสะท้อนให้เห็นบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ความเชื่อจะกำหนดบรรทัดฐานภายในองค์การ เพื่อการปฏิบัติงานเป็นประจำ เมื่อเกิดการยอมรับทั้งองค์การในค่านิยมและความเชื่อทำให้เกิดการปฏิบัติตาม บริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง คุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมคือความสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงาน และระดับความสอดคล้องท่ามกลางค่านิยมทางวัฒนธรรม องค์การจะต้องคิดค้นวิธีการของการค้าจุน และการยึดค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขาพร้อมกับบุคคลอื่นไว้

ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล จากการศึกษาของ Daniel (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1) การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ

2) การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

4) มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน

5) ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

คายนอร์ (Dyer, 1982, pp.136 - 137) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์การมี 4 ระดับ คือ

1) วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุดซึ่งเป็นสิ่งมองเห็น จับต้องได้ สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่าย เป็นค่านิยมที่เป็นสัญลักษณ์

2) แนวความคิด (Perspectives) เป็นกฎเกณฑ์และค่านิยมร่วมทางสังคม เป็นแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจในการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และทราบได้ว่าขอบเขตพฤติกรรมใดที่สามารถยอมรับได้

3) ค่านิยม (Values) เป็นหลักการ เป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม ค่านิยมนี้จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรืออะไรเป็นสิ่งที่ผิด เป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกส่วนตัว เป็นธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms) กล่าวก็จะเป็นผลมาจากค่านิยม

4) ฐานคติ (Assumptions) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้สึกระทั่งถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริงซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือตั้งข้อสงสัยแต่อย่างใด

นอกจากนี้ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2005, p.171) ได้ออกแบบลักษณะขององค์ประกอบทั่วไปของวัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่ ประกอบด้วย

1) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) คือการที่สมาชิกขององค์การได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ แสวงหาโอกาส ทดลองสิ่งใหม่และยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ

2) ความมั่นคง (Stability) คือระดับที่กิจกรรมต่างๆในองค์การมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิม ให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่างๆได้ด้วยการยึดถือระเบียบหวังผลการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและปลอดภัย

3) ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) คือระดับความคาดหวังที่สมาชิกขององค์การแสดงออกถึงความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์ และใส่ใจในรายละเอียด

4) การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Outcome Orientation) คือระดับที่การบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคหรือวิธีการในการทำให้บรรลุผล

5) การให้ความสำคัญกับบุคลากร (People Orientation) คือการบริหารที่ให้ความสนใจในผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารใส่ใจและให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล ให้การส่งเสริมและสนับสนุน และไม่ สร้างแรงกดดัน

6) การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) คือระดับที่กิจกรรมต่างๆในงานจัดขึ้นเพื่อให้มีความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเน้นความสามารถของรายบุคคล มุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก

7) การมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย (Aggressive) คือระดับที่สมาชิกในองค์กรมุ่งมั่นแข่งขันทำงานมากกว่าการทำงานตามสบาย

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร พิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่ นั่น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ

จากตารางเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของผู้นำแบบเก่ากับผู้นำแบบใหม่ ผู้นำแบบใหม่จะไม่เข้มงวดเท่ากับผู้นำแบบเก่า มุ่งเน้นให้เกิดความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่เกิดจากการร่วมมือกัน รวมถึงการมุ่งเน้นเปิดโอกาสในการรับข้อมูลข่าวสารจากภายนอกมากขึ้น เพื่อที่จะลดความกดดันในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของผู้นำแบบเก่ากับผู้นำแบบใหม่

ผู้นำแบบเก่า	ผู้นำแบบใหม่
1. เป็นนาย (Boss) หรือผู้บัญชาการ (Commander) : “ทำตามที่ข้าพเจ้าสั่ง”	<ul style="list-style-type: none"> เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้เอื้ออำนวย (Facilitator) ครู (Teacher) พี่เลี้ยง (Mentor)
2. เป็นผู้ควบคุม (Controller) โดยกำกับดูแลอย่างเข้มงวด : “คนพวกนี้ยังต้องควบคุมถึงจะได้งาน”	<ul style="list-style-type: none"> ผู้นำร่วมกับทุกคนในการสร้างวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความเชื่อขององค์กรขึ้นแล้วใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมดังกล่าวเป็นเครื่องมือควบคุม
3. มุ่งให้เกิดการแข่งขันกันเองภายในขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> มุ่งให้เกิดการร่วมมือกันเองภายใน แต่ให้หันไปแข่งขันกับภายนอก
4. เป็นนาย (Boss) หรือผู้บัญชาการ (Commander) : “ทำตามที่ข้าพเจ้าสั่ง”	<ul style="list-style-type: none"> เปิดกว้างการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศอย่างทั่วถึง

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของผู้นำแบบเก่ากับผู้นำแบบใหม่ (ต่อ)

ผู้นำแบบเก่า	ผู้นำแบบใหม่
5. มีความคิดว่าตนเป็นเจ้าของ (Owner Mentality)	<ul style="list-style-type: none"> • มีความคิดเป็นเจ้าของร่วมกันของทุกคน : “บริษัทมิใช่ผมเป็นเจ้าของคนเดียว เพียงแต่คนอื่นมอบความไว้วางใจให้ผมเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้พวกเราได้ทำงานที่รักจนบรรลุอุดมการณ์แห่งชีวิตของเรา
6. เน้นความอิสระของส่วนบุคคลเป็นเอกเทศ (Independent Individualist)	<ul style="list-style-type: none"> • ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน (Interdependent Team Builder)
7. ชอบพูดอยู่เสมอว่า “พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุด (Most Valuable Asset) ของเรา” แต่มักปฏิบัติในลักษณะตรงกันข้าม	<ul style="list-style-type: none"> • ทั้งคำพูดและการกระทำสอดคล้องและคงเส้นคงวาในทิศทางที่ถือว่า “พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุดขององค์กร”

ที่มา : Petrick and Furr, 1995, p.69

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมิให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งจะมีการผสมที่แตกต่างกันหลายอย่าง โดยเป้าหมายสูงสุดแสดงความหมายของค่านิยมร่วม สิ่งที่สำคัญของวัฒนธรรม และกลางของกรอบข่าย 7S จะประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ (Strategy) การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กร กำหนดแผนการปฏิบัติให้สอดคล้องและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร

2) โครงสร้างองค์กร (Structure) โครงสร้างขององค์กรที่สื่อถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร

3) รูปแบบ (Style) การปฏิบัติงานของผู้บริหาร มีความสำคัญเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีอิทธิพลต่อพนักงานภายในองค์กรในด้านความรู้สึกนึกคิด มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

4) ระบบ (System) การวิเคราะห์องค์กรในด้านระบบงานทั้งระบบการบริหารจัดการระบบการปฏิบัติงาน

5) บุคลากร (Staff) บุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการเข้ามาปฏิบัติงาน โดยคัดเลือกตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด

6) ทักษะ (Skill) ทักษะหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรภายในองค์กร ว่ามีความรู้ความสามารถ ชำนาญในด้านที่สอดคล้องด้านไหน

7) ค่านิยม (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมของคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

องค์ประกอบของ 7s McKinsey มีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ส่วนที่จับต้องได้ สามารถนำมาประยุกต์ลอกเลียนแบบหรือปรับใช้ได้ ส่วนลักษณะที่ 2 ไม่สามารถจับต้องได้ ได้แก่ วิธีคิดของคน วัฒนธรรมของแต่ละองค์กร และทักษะในการทำงาน

รูป

เพื่อดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ S ตัวอื่น สไตส์ โครงสร้าง คน ระบบ กลยุทธ์ และทักษะของกรอบข่าย 7-S จะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และ S แต่ละตัวจะต้องสอดคล้องระหว่างกันด้วย บริษัทคือองค์กรที่มีชีวิต บริษัทจะถูกก่อตั้งขึ้นมาโดยบุคคลและพวกเขาจะสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความหมายและความมุ่งหมายของกิจกรรมของพวกเขา วัฒนธรรมองค์กรคือ ประสพการณ์ บุคลิกภาพ ค่านิยม และบรรยากาศที่สร้างได้

บริษัททุกบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมจะนำทางสิ่งดำเนินอยู่ภายในบริษัท วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารและพวกเขาจะมีมุมมองต่อสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ของบริษัทอย่างไร

วัฒนธรรมสามารถจะเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนได้ วัฒนธรรมจะเป็นจุดแข็งเมื่อมันทำให้การติดต่อสื่อสารประหยัดและง่าย เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจและการควบคุม ส่งเสริมการวางแผนและการดำเนินกลยุทธ์ และสร้างระดับความร่วมมือความผูกพันที่สูงภายในบริษัท มันจะเป็นจุดอ่อนเมื่อความเชื่อและค่านิยมร่วมที่สำคัญแทรกแซงความต้องการของธุรกิจ กลยุทธ์ของบริษัท และบุคคลที่กำลังทำงานในนามบริษัท

การบรรลุวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่กระตุ้นพนักงานให้มีทัศนคติและแบบแผนของพฤติกรรมที่ดีจะมีความสำคัญต่อองค์กร ถ้าวัฒนธรรมเปิดโอกาสให้กับความคล่องตัวและกระตุ้นการมุ่งภายนอกแล้ว บริษัทสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมได้ง่ายขึ้น ความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ การระบุค่านิยมขององค์การลាក់กับความสนใจของพนักงานไปสู่สิ่งที่มีความสำคัญ

วัฒนธรรมของบริษัทดีเด่นจะแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะต่อไปนี้

- 1) การมุ่งการกระทำ : ความเป็นทางการน้อย และความคล่องตัวสูง
- 2) การอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า : การรับเอาแนวความคิดทางการตลาด และการหลงใหลกับคุณภาพความไว้วางใจได้ และ/หรือการบริการ
- 3) ความเป็นอิสระและการเป็นผู้ประกอบการ : การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยงภัย
- 4) การเพิ่มประสิทธิภาพโดยคน : การรักษามรรยาการที่ไว้วางใจและการติดต่อสื่อสารแบบสองทางที่ไหลเวียนอย่างเสรีเอาไว้
- 5) การบริการแบบสัมพันธ์และผลักดันด้วยค่านิยม : การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- 6) การกระจายธุรกิจอย่างระมัดระวัง : การหลีกเลี่ยงจากธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
- 7) โครงสร้างที่เรียบง่ายและสายงานที่ปรึกษาน้อย : โครงสร้างองค์กรที่มีระดับการบริหารน้อยระดับและสายงานที่ปรึกษาน้อย
- 8) การควบคุมอย่างเข้มงวดและผ่อนปรนในขณะเดียวกัน : การควบคุมค่านิยมแกนกลางอย่างเข้มงวด แต่ความเป็นอิสระ การเป็นผู้ประกอบการ และการคิดค้นสิ่งใหม่จะถูกผลักดันไปยังระดับล่าง

องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเจียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร

ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กรล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์, การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ แบบขลุ่ยและมีระเบียบแบบแผน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland (1953) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กร กับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือ สมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ นักจิตวิทยาองค์กรได้ศึกษากันมาเป็นเวลานานแล้ว ได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 กล่าวกันว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา Competency ให้ เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญาและเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติ และนิสัยอย่างไร และได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงาน ของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำ และชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) อีกทั้งยังได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผล การปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด

หลักตามแนวคิดของแมคเคลแลนดมี 5 ส่วนคือ

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
- 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทาง คอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่ น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้ บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่ง อธิบายในแบบภูเขาน้ำแข็ง คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และ คุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

1) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น

2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก

3) บทบาททางสังคม (Social Image) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นใน สังคมเห็นว่าเป็นตัวเขามีบทบาทอย่างต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

4) ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self-Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลทอนตัวเองว่าเป็น อย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นศิลปิน เป็นต้น

5) อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลเป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักฟังที่ดีเป็นคนในเย็น เป็นที่อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

6) แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะ ส่งผลกระทบต่อการกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

จะเห็นว่าจากองค์ประกอบของ Competencies ที่กล่าวมาทั้งหมด จะสังเกตเห็นได้เพียง 2 ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเท่านั้น อีก 4 ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้น ก่อนข้างจะเป็นเรื่องยุ่งยากที่จะรับรู้เพราะอาจจะ ต้องใช้เวลานาน และแต่ละคนมีความแตกต่างกันอีก ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับ Competencies จึง ไม่ได้หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นเท่านั้น แต่รวมถึงที่มาของพฤติกรรมนั้นด้วยว่าเกิด จากองค์ประกอบในเรื่องใด

สมรรถนะ (Competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบาง

องค์การใช้คำว่า “ความสามารถ” การนำความหมายของ Competency ไปใช้ในทางวิชาการ ก็สร้างความสับสนได้เช่นเดียวกัน โดยกล่าวกันว่า การกำหนดความหมายของ Competency มีหลายความหมาย เช่น McClelland กล่าวว่า Competency ควรจะเป็นสิ่งที่แยกระหว่าง superior และ average คือ สามารถบอกได้ว่าใครเป็นคนที่มีผลงานโดดเด่นหรือปานกลาง

McClelland (1993 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, น.49) สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใดๆจะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี่จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) พื้นฐานความรู้ ทักษะของบุคลากรที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

2) สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) บุคคลที่มีปัจจัยในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556, น.5) ให้นิยามคำว่าสมรรถนะ (Competency) หมายถึง พฤติกรรมเชิงคุณลักษณะที่มาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงาน อื่นๆในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ

ที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน กล่าวกันว่าทำให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือการเลือกคนที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน การพัฒนาและทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว

ขีดความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) มีหลายความหมายด้วยกัน ในบางครั้งก็อธิบายว่าเกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ตัวงาน ผลลัพธ์ และผลที่ได้จากการทำงาน แต่ในบางครั้งก็อธิบาย

ถึงลักษณะของบุคคลและความมุ่งมั่น (Commitments) ซึ่งโดยทั่วไปคำนิยามของขีดความสามารถมักจะแตกต่างกันออกไป ซึ่งคำนิยามและการออกแบบขีดความสามารถขององค์กรหนึ่งก็มักเหมาะกับเฉพาะองค์กรนั้น ๆ หมายความว่าลักษณะขององค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องลักษณะการประกอบธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร คำนิยามขององค์กรจะมีความสอดคล้องกับคำนิยาม และวิธีการออกแบบขีดความสามารถขององค์กรนั้น ๆ

ปิยสุดา ชติยะวรา (2545, น.44) กล่าวว่า “ขีดความสามารถ” คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลอันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่บุคคลจะต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามมาตรฐานและเป้าหมาย หรือสูงกว่ามาตรฐานและเป้าหมายของงานที่องค์กรกำหนดไว้

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543, น.20) กล่าวว่า “ขีดความสามารถ” หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรสามารถทำการหรือดำเนินการกระทำในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์การฝึกฝน และการปฏิบัติเป็นนิสัย

อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547, น.61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทางานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

กล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เพราะเชื่อว่าหากบุคลากรมีพฤติกรรมการทำงาน ในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้บุคลากรผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักคือการให้บริการ ทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ผู้รับบริการ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม ที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่างๆ ได้ตามมาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่นๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์กร

นอกจากการใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรแล้วหน่วยงานยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Recruitment and Selection) หน่วยงานสามารถนำสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการไปทาเป็นแบบทดสอบหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีมีความรู้ทักษะ ความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่มีผลการปฏิบัติงานตรงตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance Appraisal) ผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำผลการประเมินสมรรถนะ Competency Gap ของเจ้าหน้าที่มาใช้ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล

3) การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Reward and Compensation) การบริหารงานภาครัฐในแนวใหม่ได้นำระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนมาใช้เพิ่มเติมจากการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเดียว เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานมากขึ้น

4) การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Planning and Succession Plan) ระบบสมรรถนะทำให้หน่วยงานสามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ และทราบถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

5) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result -Based Management) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (RBM) ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีตัวชี้วัด (KPIs) ในระดับต่างๆ เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546, น.259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ Competencies ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) Personal Competencies เป็นความสามารถที่มีส่วนตัวของบุคคล
- 2) Job Competencies เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลมีตำแหน่ง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนด
- 3) Organization Competencies เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเอกลักษณ์ขององค์กรที่ทำให้ผู้ความสำเร็จ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท (อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2548, น. 34) ได้เพิ่มจากของประเภทของสมรรถนะมาอีก 2 ข้อ คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) บุคคลที่มีความสามารถสำคัญ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

การวัดและประเมิน Competency แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 3 กลุ่ม คือ

1) Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้งैื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ

2) Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์

3) Self-Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึกทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1) ประวัติการทำงานของคน ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2) ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1) ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้

2.2) ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual Performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

2.3) ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็น การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้ กับ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกัน ธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4) ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยา หลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5) 360 Degree Feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจาก เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มี ข้อสังเกตดังนี้

- 1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
- 2) สามารถลอกเลียนแบบได้
- 3) มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
- 4) เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
- 5) เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

จากแนวคิดดังกล่าวประกอบกับความพยายามที่จะวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้าน ทรัพยากรบุคคล ตามหลักที่ว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะไม่สามารถ บริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้” ดังนั้น การประเมินระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่าจะใช้กำลังคนอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ อย่างไร

2.3 ทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้หลายด้าน อำนวนย แสงสว่าง (2540, น.2) ได้แสดงทัศนะออกได้ 4 ประการ คือ

- 1) การจัดการบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์สูงสุด และยังคงต้อง คำนึงถึงการให้มีสวัสดิภาพในการปฏิบัติงานและสวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน

2) การจัดการที่เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการทุกคนที่ต้องมีการจัดการพนักงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์การประสานงานด้านบุคลากร

3) ความหมายทางด้านระบบ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีรูปแบบการจัดการที่ชัดเจน ตลอดจนมีลักษณะของการเป็นระบบเปิด ซึ่งแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกย่อมมีผลกระทบต่อระบบภายในด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการปรับตัวให้เป็นที่ไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น

4) ความหมายทางการเพิ่มประสิทธิภาพ หมายถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะ เป็นผลดีตามสัมฤทธิ์ผลในวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การด้วย

อำนาจ แสงสว่าง (2540, น.2) อธิบายว่า หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะพบว่าผู้จัดการทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงาน จะต้องมีส่วน รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เดิมพงศ์ สุนทรโรทก (2543, น.4) อธิบายว่า การบริหารหรือจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการอย่างเป็นกระบวนการที่มีทั้งความเป็นศาสตร์ คือการใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ เพื่อการเลือกสรรคนดีเข้าทำงาน ใช้คนอย่างถูกต้อง และธำรงรักษาคนดีไว้ใช้ให้ได้ นานๆ ส่วนการบริหารจัดการที่เป็นศิลปะนั้น หมายถึง ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่หลากหลาย เนื่องจากเป็นทรัพยากรการบริหาร มีลักษณะที่แตกต่างไปจากทรัพยากรอื่น ซึ่งมักจะมีความแปรเปลี่ยนทางอารมณ์ไปตามสภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีศิลปะและหลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

เดิมพงศ์ สุนทรโรทก (2549, น.14) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการจัดการอย่างมีศิลปะเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การอย่างเป็นระบบตามภารกิจคือการจัดหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดและการธำรงรักษา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยผ่านกระบวนการในการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การจูงใจเพื่อการธำรงรักษาพนักงาน และดูแลพนักงานเมื่อพ้นจากงานด้วยสาเหตุอันสมควร ตลอดจนการบริหารจัดการปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เช่นสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม

แนวความคิดดั้งเดิมที่กำหนดตำแหน่งในงานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานสนับสนุนนั้นอาจจะมีการเปลี่ยนไป กล่าวคือ เนื่องจากงานทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญที่สุด

ตำแหน่งใหม่ควรจะเน้นให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจซึ่งจะมีฐานะเท่าเทียมกับหน่วยงานหลักขององค์กรตามแนวความคิดการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน

ดังนั้นความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงสรุปได้ว่า หมายถึง ดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ โดยสามารถแบ่งการจัดการออกเป็น 5 ระยะคือ ระยะแรก เป็นการดำเนินงานเตรียมการเพื่อคาดหมายความต้องการกำลังคนได้แก่

ระยะที่ 1 การวางแผน การวิเคราะห์

ระยะที่ 2 การจัดหาบุคลากร

ระยะที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ระยะที่ 4 การรักษานักงาน

ระยะที่ 5 การให้สิทธิประโยชน์เมื่อพ้นจากงานด้วยสาเหตุต่าง ๆ

ด้านประสิทธิภาพของงานและขวัญกำลังใจของพนักงานในด้านความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ศักยภาพหรือความสามารถที่มีในตัวบุคคล ศักยภาพที่มีจะประกอบด้วยความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพ และความรู้สึกรู้สึกคิด ซึ่งนำไปสู่การผลิต การจัดการและการบริหาร อาจมีนักวิชาการบางท่านมองแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียดแต่เมื่อสรุปแล้วจะเป็นการมองที่ตัวบุคคลและมองที่เป็นผลผลิตที่เกิดจากน้ำมือของมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความคิด ซึ่งมีศักยภาพในตัวเองที่แต่ละคนแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติและมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานก็แตกต่างกันด้วย ทั้งสองประเด็นนี้จึงต้องนำมาพิจารณาาร่วมกันเพราะผลจากการปฏิบัติงานจะสะท้อนศักยภาพของมนุษย์และกระบวนการทำงาน ถ้าสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามนุษย์มีศักยภาพเพียงใดผลปฏิบัติงานเป็นเช่นไร แล้วก็สามารถที่จะดำเนินการพัฒนาหรือดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) (กฤติยา จินตเศรษฐี, 2557, น.13) ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่

1) การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นทั้ง โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อองค์กร ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการ

จัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

2) การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อทิศทางการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็ จะได้รับผลกระทบ ด้วยเช่นกัน

3) การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การจะมุ่งเน้น เป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของ องค์การให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการ ปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

4) การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและภาระตัดสินใจการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือก หลายๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย ในอนาคตที่กำหนดไว้และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือก ทั้งหมดที่มีอยู่

5) ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรทุกคนในองค์การนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่ง ถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น

หน้าที่งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวางแผนทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรล่วงหน้า ว่า ต้องการบุคคลจำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรที่มนุษย์ ต้องการ ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ ให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การพิจารณาเป้าหมายและแผน ขององค์กร (Goals and Plan of Organization) เป็นการศึกษาและวิเคราะห์เป้าหมายและแผนงานที่ ได้กำหนดไว้สำหรับอนาคตว่าจะมีลักษณะการขยายตัวไปมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีผลต่อความ ต้องการกำลังคนในจำนวนที่แตกต่างกัน และวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะ มีผลกระทบต่อการทำงาน เช่น การเมือง กฎหมาย สภาพเศรษฐกิจ ภาวะเงินเฟ้อ ระดับการว่างงาน

เป็นต้น การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) เป็นการสำรวจสภาพการณ์ของกำลังคนในปัจจุบัน และกำลังคนที่จะเปลี่ยนแปลงไปจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น การปลดเกษียณ การลาออก การโยกย้าย

1.1) การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) ผู้บริหารจะต้องทำการพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของบุคลากรในอนาคตที่องค์กรต้องการ

1.2) การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากที่คาดการณ์จำนวนบุคลากรที่ต้องการแล้วก็จะทำการกำหนดแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือก การบรรจุพนักงาน การประเมินผลงาน เป็นต้น

1.3) การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน เพื่อหาจุดบกพร่องและทำการแก้ไขต่อไป

2) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน โดยการจำแนกแยกแยะ รวบรวม ประเมินและจัดข้อมูลเกี่ยวกับงาน ผลจากการวิเคราะห์งานจะได้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับงาน 2 ประการ คือ

2.1) คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับงาน ซึ่งจะอธิบายถึงหน้าที่ สภาพการทำงาน กิจกรรมของงาน ความรับผิดชอบของงาน โดยกำหนดเป็นลยลักษณะอักษร

2.2) คำระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เป็นการแสดงรายละเอียด ระบุคุณสมบัติของบุคคลเฉพาะตำแหน่งงาน เช่น ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ

3) การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการค้นหาและจงใจบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มาสมัครเข้าทำงานกับองค์กร กระบวนการสรรหาจึงเริ่มตั้งแต่ต้องการแสวงหาคน และสิ้นสุดเมื่อคนนั้นมาสมัครงานกับองค์กร แหล่งการสรรหา (Recruitment Sources) มี 2 แหล่ง คือ

3.1) แหล่งการสรรหาภายในองค์กร (Internal Sources) โดยการพิจารณาจากพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปัจจุบันที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง

3.2) แหล่งสรรหาภายนอกองค์กร (External Sources) เป็นการมุ่งหาบุคคลภายนอก ให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร เพราะบางครั้งตำแหน่งที่ว่างอยู่ไม่สามารถหาบุคคลภายในองค์กรที่มีความเหมาะสมได้

4) การคัดเลือก (Selection) หมายถึง กระบวนการเลือกบุคคลจากผู้สมัครที่สรรหาไว้ โดยมุ่งให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์นั้น โดยมีขั้นตอนในการคัดเลือก คือ

- 4.1) การสัมภาษณ์ขั้นต้น เป็นขั้นตอนแรกที่ทำเพื่อคัดเลือกรับบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมอย่างชัดเจนออกไป
 - 4.2) การกรอกใบสมัคร เพื่อที่จะทำให้ได้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร และเป็นหลักฐานในการพิจารณา
 - 4.3) การสอบคัดเลือก ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความเป็นธรรม สามารถวัดความแตกต่างของคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในงาน
 - 4.4) การสอบสัมภาษณ์ เพื่อช่วยในการตัดสินใจ และตรวจสอบคุณสมบัติรายละเอียดอื่น ๆ ที่ไม่อาจทำได้โดยแบบสอบถาม
 - 4.5) การสอบประวัติ เป็นการตรวจสอบประวัติของผู้สมัครว่ามีความถูกต้องจริง โดยสอบประวัติไปทางผู้บังคับบัญชาเดิม สถานศึกษา หน่วยงานของรัฐ
 - 4.6) การตรวจร่างกาย เพื่อที่จะให้ได้บุคลากรที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงที่สมบูรณ์ และเป็นการป้องกันความเสียหายที่บริษัทจะต้องจ่ายค่าใช้จ่ายด้านการรักษาพยาบาล และเป็นการป้องกันโรคติดต่ออันอาจจะเกิดกับพนักงานคนอื่นด้วย
 - 4.7) การคัดเลือก เป็นขั้นตอนในการตัดสินใจว่าจะรับใครเข้ามาทำงาน โดยทำการตัดสินใจร่วมกับผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ซึ่งจะอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาโดยตรง
 - 4.8) การแนะนำตัวเข้าทำงาน ก่อนที่จะมอบหมายให้ทำงานตามหน้าที่นั้นจะต้องทำการแนะนำพนักงานใหม่เป็นการปฐมนิเทศพนักงานให้เข้าใจในนโยบายทั่วไปของบริษัท เพื่อเป็นการสร้างความประทับใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานใหม่
 - 4.9) การทดลองงาน ปกติจะกระทำในระยะ 1 เดือน 3 เดือน หรือ 6 เดือน ถ้าพนักงานทำงานได้มาตรฐานก็จะทำการบรรจุเป็นพนักงานถาวร
- 5) การประเมินพนักงาน (Employee Appraisal) การประเมินผลพนักงาน คือ ระบบการประเมินคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ด้วยความเป็นธรรมปราศจากอคติ โดยวิธีการประเมินพนักงาน
- 5.1) การประเมินด้วยกราฟ (Graphic Rating Scales) โดยการกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้บนมาตราส่วนน้อยไปมาก และผู้ประเมินจะตัดสินใจว่าคุณสมบัติของพนักงานที่กำลังพิจารณาอยู่ในระดับใด และจะต้องทำการเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของงานประเภทต่าง ๆ
 - 5.2) การจัดลำดับ (Ranking Plans) เป็นวิธีการที่ง่าย โดยการเปรียบเทียบพิจารณาคุณสมบัติแล้วจัดอันดับที่ 1 ที่ 2 ไปเรื่อย ๆ

5.3) การกระจาย (Force Distribution) เป็นวิธีการประเมินที่ป้องกันการอคติหรือลำเอียงจากหัวหน้างาน โดยวิธีนี้จะมีการกระจายคุณสมบัติของพนักงานในลักษณะของการกระจายแบบปกติ เป็นการประเมินเปรียบเทียบคุณสมบัติโดยถือเอากลุ่มเป็นหลัก

5.4) แบบสำรวจรายการ (Checklist) ผู้ประเมินจะสังเกตและบันทึกเมื่อเห็นว่าผู้ถูกประเมินได้ปฏิบัติรายการนั้น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในรายการหรือไม่ เป็นเพียงการพิจารณาว่าผู้ถูกประเมินได้กระทำตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ไม่ได้ช่วยในการพิจารณาเชิงคุณภาพ หรือความถี่ของการกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ

5.5) การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Check List) วิธีการประเมินนี้ผู้ประเมินจะทำการบันทึกเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่สื่อให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน โดยการบันทึกอาจจะแยกลักษณะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา เช่น การตัดสินใจ การเรียนรู้ งาน การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5.6) สอบถามผู้บังคับบัญชา (Field Review) โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะสอบถามผู้บังคับบัญชาตามสายงานของพนักงานที่ถูกประเมิน แล้วทำการจดบันทึกคะแนน

5.7) การเขียนรายงานแสดงความคิดเห็น (Free – From Essay) เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาตามสายงานของผู้ถูกประเมินจะเขียนข้อความแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพนักงานผู้ถูกประเมิน โดยผู้ประเมินจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์จึงจะทำให้การประเมินนั้นเป็นไปอย่างถูกต้อง

5.8) การประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal) เป็นการประเมินผลพนักงานโดยผู้ประเมินจะถูกแต่งตั้งในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งเป็นบุคคลที่เห็นพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน เป็นวิธีการพิจารณาในวงกว้าง มีมุมมองและนานาชาติสนะ

5.9) การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Results) การประเมินผลจะพิจารณาจากผลงานเป็นหลัก จะไม่พิจารณาถึงวิธีการกระทำของผู้ถูกประเมิน เป็นการหลีกเลี่ยงการควบคุมสนใจในรายละเอียด แต่จะหันมาสนใจในผลลัพธ์ของงาน

6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม (Human Resource Development: Training) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกระทำที่เพิ่มคุณภาพของบุคลากรให้มากขึ้น ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ให้การทำงานในหน้าที่ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้เกี่ยวกับทักษะ ความรู้ ทักษะ เพื่อช่วยพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงอย่างดี โดยเทคนิคการฝึกอบรม มีดังนี้

6.1) การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไป โดยจะมีวิทยากรทำการถ่ายทอดความรู้หรือแนวคิด

6.2) การประชุมอภิปราย (Conference Method) เป็นวิธีการประชุมกลุ่มและทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิก ร่วมกันแสดงความคิดเห็น

6.3) การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นพัฒนาด้านการวิเคราะห์ปัญหา

6.4) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทสมมติตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กำหนดให้ และจะช่วยให้ผู้รับการอบรมได้มีโอกาสได้นำความรู้ที่ได้จากตำรามาใช้ในการปฏิบัติจริง ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่เบื่อหน่าย เกิดความสนุก

6.5) การสาธิต (Demonstration Method) เป็นวิธีฝึกอบรมที่ผู้สอนจะแสดงให้ผู้รับการอบรมดูถึงวิธีการในการปฏิบัติภารกิจใดสิ่งหนึ่ง พร้อมอธิบายอย่างละเอียด จากนั้นผู้รับการอบรมจะได้ลองปฏิบัติตาม เป็นวิธีที่ใช้ฝึกอบรมในงานปฏิบัติการ

6.6) การสอนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องมีผู้สอนแต่จะเรียนรู้ด้วยตนเองจากหนังสือเครื่องมือเครื่องจักร หลักสูตรสำเร็จรูปอาจแยกความรู้เป็นส่วนสำหรับผู้ที่มีพื้นฐานไม่เหมือนกัน

6.7) การจำลองแบบ (Simulation) เป็นการสมมติสถานการณ์ให้เหมือนจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติ โดยจะสร้างสภาพแวดล้อมเหมือนกับของจริงทุกประการ

6.8) เกมจัดการ (Management Game) เป็นวิธีการฝึกหัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาทางธุรกิจ โดยการสร้างสถานการณ์จำลองเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการบริหารมาเพื่อพิจารณาแก้ปัญหา

7) ค่าตอบแทน (Compensation) ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่มีมูลค่าทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินที่นายจ้างจ่ายให้เป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทน ได้แก่

7.1) Base Pay คือ ผลตอบแทนที่จ่ายให้คนงานโดยตรง และมีอัตราที่แน่นอน อาจเป็นรายชิ้น รายชั่วโมง รายวัน หรือรายเดือน อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

7.1.1) ค่าจ้าง (Wage) คือจำนวนเงินที่นายจ้างจ่ายให้ลูกจ้างเป็นการตอบแทน โดยถือเอาเกณฑ์จำนวนชั่วโมงการทำงานของคนงาน เรียกว่า “Blue – Callar”

7.1.2) เงินเดือน (Salary) คือจำนวนเงินที่นายจ้างจ่ายให้บุคลากรเป็นการตอบแทนในการทำงาน โดยถือเอาเกณฑ์การเหมาจ่ายเป็นรายเดือน เรียกว่า “White – Callar”

7.2) Incentive Pay คือ การจ่ายค่าตอบแทนให้กับลูกจ้างเฉพาะราย โดยการจ่าย จะขึ้นกับความสามารถของแต่ละคนที่ทำงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการจูงใจ พนักงาน

8) Fringe Benefit คือ ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ หรือสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งจะมี ความสำคัญกับองค์กร โดยจะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความจง รักภักดีต่อองค์กร มีขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดี อาจจัดประเภทได้ดังนี้

8.1) โบนัส (Bonus) เป็นค่าตอบแทนพิเศษที่นายจ้างจ่ายให้ลูกจ้างนอกเหนือ ค่าจ้างหรือเงินเดือน จะจำนวนมากน้อยขึ้นอยู่กับผลกำไรของกิจการ

8.2) เงินทดแทน คือ เงินที่ลูกจ้างได้รับตามกฎหมายแรงงาน เป็นการทดแทนให้ กรณีลูกจ้างประสบอันตรายจากการทำงานกับนายจ้าง

8.3) ค่าจ้างในช่วงเวลาที่ไม่ได้ทำงาน คือ เงินตามปกติที่ลูกจ้างจะต้องได้รับ ตามปกติในวันหยุด วันลาป่วย การลาพักร้อน ลานวช ลาคลอด ฯลฯ

8.4) คอมมิชชั่น (Commission) คือ ค่านายหน้า หรือจำนวนเงินค่าตอบแทนที่ ให้กับพนักงานขาย โดยการคิดจากยอดขายสินค้า

8.5) ค่าเบี้ยเลี้ยง (Periderm) คือจำนวนเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนเป็นรายวัน ใน กรณีที่การปฏิบัติการพิเศษนอกสถานที่ทำงานปกติ

8.6) เบี้ยขยัน (Attendance Bonus) คือ จำนวนเงินที่จ่ายค่าตอบแทนเป็นพิเศษที่ พนักงานมาทำงานโดยไม่ลา ขาด หรือสาย

8.7) เบี้ยต่างจังหวัด หรือเบี่ยกันดาร (Upcountry/Hardship Allowance) คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่พนักงานไปปฏิบัติงานต่างจังหวัด หรือสถานที่ทุรกันดาร

8.8) ค่าล่วงเวลา (Overtime) คือ การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินเมื่อพนักงานทำงาน เกินเวลาปกติ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคของการแข่งขันในแต่ละองค์กรจะต้องมีการปรับตัวเป็น อย่างมาก เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มี ประสิทธิภาพของแต่ละองค์กรก็จะมีพิจารณาในส่วนของโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสมตาม สถานการณ์ การสร้างรากฐานขององค์กรจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงในส่วนของ Job Analysis , Job Specification และ Job Description ที่สอดคล้องกับขีดความสามารถหลักขององค์กร [Core Competency] การพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์โดยการ ใช้ โครงข่าย Internet ให้มากขึ้นตลอดจนการคัดเลือกให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสูง การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นในระดับที่คู่แข่งตามไม่ทัน ถึงแม้ว่าการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ที่มองไม่เห็นและไม่สามารถระบุผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในระยะเวลาอันรวดเร็ว จำเป็นต้องใช้เวลาพิสูจน์ชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการพัฒนาในอนาคตก็ตาม การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้สึกร่วมสร้างองค์กรให้มาก องค์กรไม่ควรที่จะปฏิบัติตนให้สูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสูงไปจากองค์กร การนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องคัดเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการ และบ่งบอกถึงความเป็นสากลขององค์กร ได้เป็นอย่างดีจึงจะสามารถทำให้ประสิทธิภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดีขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการแข่งขันในปัจจุบันนั้นจะต้องนำศาสตร์อื่นๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นทั้ง หลักการตลาด การวิจัยทางการตลาด และ พฤติกรรมองค์กร เหล่านี้ สามารถที่จะส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีประสิทธิภาพยิ่ง

2.4 แนวความคิดการให้บริการ

มีผู้กล่าวเกี่ยวกับความหมายของคุณภาพการให้บริการไว้หลายแนวคิด ดังนี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (อ้างถึงใน วรรณวิภา พิราวัชร, 2549) ได้ให้ คำจำกัดความของคำว่า การบริการ หมายถึง การปฏิบัติรับใช้ การให้ความสะดวกต่าง ๆ เช่น ให้บริการหรือใช้บริการ เป็นต้น

ทฤษฎีการบริการ หมายถึงความรู้ในการให้บริการแบบมีอาชีพเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าโดยผู้ให้บริการสามารถใช้ความรู้เพื่อปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการได้

ฮอฟแมนและเบ็ตสัน (Bateson, 1977, pp.77-115) ให้คำนิยามการบริการว่า หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า

โกรนรูส (Gronroos, 2000, pp.192-193) ให้คำนิยามของการบริการว่า หมายถึง ความปรารถนาขององค์กรที่จะส่งมอบบริการแก่ลูกค้า ความพร้อมที่จะแก้ไขปัญหา มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารมีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม รวมถึงมีวิธีการปฏิบัติที่มีความแตกต่างกันตามความหลากหลายของลูกค้า ในขณะที่ ฮาโลเวย์ (Holloway, 2002, pp.88-89) เห็นว่าการบริการมี 2 มิติ คือ

- 1) การเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า
- 2) การสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า โดยหากทำการเชื่อมโยง 2 มิตินี้เข้าไว้ด้วยกัน ลูกค้าจะได้รับประโยชน์ทั้งทางสังคมและทางจิตวิทยา ดังนั้นค่าบริการจึงขึ้นอยู่กับคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

จะพบได้ว่า แนวคิดการบริการเป็นแนวคิดที่กว้างและบ่งบอกถึงวิธีการรับบริการ และ

วิธีการให้บริการ โดยการออกแบบการบริการจะบ่งบอกถึงการให้การสนับสนุนภายในองค์กร มีการระบุปัญหาของลูกค้าอย่างชัดเจน รวมถึงมีความเข้าใจถึงความคาดหวังของลูกค้าที่ต้องการจะได้รับการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

ความเป็นเลิศในการบริการ (Service Excellence) เป็นความผูกพันที่องค์กรมุ่งเน้นที่การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ซึ่งมาตรฐานการบริการและการวัดผลการดำเนินงาน สามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตามข้อกำหนด ได้เสนอหลักการเพื่อวัดด้านคุณภาพการให้บริการในลักษณะที่เป็นองค์รวมของแนวคิดความเป็นเลิศในการบริการ โดยใช้กลยุทธ์บูรณาการระบบการบริหารจัดการซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร ซึ่งได้รวมผู้บริหารและพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการที่เหนือความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

อาร์เบรชต์ (Albrecht, 1988, p.64) ได้ให้คำจำกัดความของความเป็นเลิศในการบริการว่าหมายถึงการบริการคุณภาพโดยผ่านกระบวนการจัดการด้านกลยุทธ์ ระบบและคน เพื่อสนองความต้องการ รวมถึงความคาดหวังของลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าใหม่ ทั้งภายในและภายนอก ดังนั้นองค์กร ที่มีความเป็นเลิศในการบริการจำเป็นต้องขยายตลาด และคุณค่าให้มากกว่าคู่แข่ง สร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเพื่อทำให้พนักงานทุกคนมีความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งนี้องค์ประกอบของการบริการเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

- 1) ผลิตภัณฑ์ทางกายภาพ (Physical Products)
- 2) การบริการ (Service Product)
- 3) สิ่งแวดล้อมด้านบริการ (Service Environment)
- 4) การส่งมอบการบริการ (Service Delivery)
- 5) การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)

การมอบอำนาจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบูรณาการปัจจัยทั้ง 5 ประการเพื่อใช้สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า และเพื่อให้การมอบอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดีให้สามารถใช้ทรัพยากร (Resources) ที่มีอยู่ด้วยสัญชาตญาณ (Instincts) และวิจารณญาณ (Judgment) เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการบริการ ปัจจัยของบุคคลผู้ให้บริการ (Personal Service) เพื่อความเป็นเลิศในการบริการมี 2 องค์ประกอบ (Albrecht, 1988, p.641) ได้แก่

- 1) การเข้าถึงบุคคลิกเฉพาะ (Personal Touch) ของผู้รับบริการเพื่อทราบความรู้สึกของ

ผู้รับบริการว่าได้รับการตอบสนองที่ดี การได้รับความสนใจเป็นพิเศษ รวมถึงการต้อนรับที่อบอุ่น การยกย่องให้ความสำคัญแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการซ้ำ มีการนำระบบคอมพิวเตอร์บันทึกชื่อลูกค้าและบัตรเครดิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความรวดเร็วในการบริการถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก

2) ปัจจัยหลักของผู้ให้บริการ (Key Employee) พนักงานต้องรับรู้ถึงความต้องการอย่างแท้จริงของผู้รับบริการ และได้รับมอบอำนาจ (Empowerment) ในการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกและมีการบอกต่อถึงการให้บริการที่ดี

คำว่า การบริการ SERVICE หมายความว่า เป็นการบริการที่ดี สามารถแยกได้ดังนี้

S หมายถึง Service Mind การมีใจในการบริการ

E หมายถึง Enthusiasm การมีความกระตือรือร้น

R หมายถึง Readiness คือ การมีความพร้อมทั้งบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์

V หมายถึง Value คือ การตระหนักถึงคุณค่าในงานที่ปฏิบัติ เป็นงานที่มีคุณค่า และสามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับชีวิตได้

I หมายถึง Interested คือ มีความสนใจ ใส่ใจ ในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

C หมายถึง Cleanliness คือ ความสะอาด

E หมายถึง Endurance คือ ความอดทน

S หมายถึง Smile คือ การยิ้มแย้มแจ่มใส

บริการ (Service) เป็นกิจกรรม ความพึงพอใจที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ (ปณิศา ลัญชานนท์, 2548) บริการเป็นปฏิกริยาหรือการปฏิบัติงานที่ฝ่ายหนึ่งเสนอให้กับฝ่ายอื่น สร้างคุณค่าและจัดหา คุณประโยชน์ (Benefits) ให้แก่ลูกค้าในเวลาและสถานที่เฉพาะแห่ง อันเป็นผลมาจากการที่ผู้รับบริการหรือผู้แทนนำเอาความเปลี่ยนแปลงมาให้

จากความหมายที่กล่าวทั้งหมด อาจสรุปความหมายของบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคล หรือองค์กรในอันที่จะทำให้ผู้อื่นได้รับ

ประโยชน์ หรือความสุข หรือความสะดวกสบาย หรือได้รับความพึงพอใจ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้ ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้อง หรือไม่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าก็ได้

แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการ แสดงให้เห็นว่าเป้าหมายของการให้บริการนั้น คือ การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ ดังนั้นการที่จะวัดการให้บริการว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่นั้น วิธีหนึ่งคือ การวัดความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ เพราะการวัดความพึงพอใจนี้ เป็นการตอบคำถามว่าหน่วยงานมีหน้าที่ให้บริการมีความสามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้หรือไม่ เพียงใด อย่างไร พอสรุปความหมายของการบริการได้ว่า เป็นการปฏิบัติรับใช้เพื่อตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของลูกค้าหรือคนที่มาขอรับบริการ บริการเป็นสิ่งที่ไม่

สามารถสัมผัสจับต้องได้หรือแสดงความเป็นเจ้าของได้ แต่สามารถที่จะถูกรับรู้ในเชิงความพึงพอใจ และสามารถช่วยรักษาลูกค้าไว้ได้

โดยทั่วไปการวัดคุณภาพของการให้บริการสามารถวัดได้โดยวัดช่องว่าง (Gap) ระหว่างการบริการที่ลูกค้ารับรู้และการบริการที่ลูกค้าคาดหวังบนพื้นฐานของ 5 ปัจจัย โดยมีรายละเอียดแต่ละปัจจัย ดังนี้

- 1) ความเชื่อถือได้ (Reliability) คือ ความสามารถที่จะให้บริการตามคำมั่นด้วยความถูกต้อง
- 2) ความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) คือ ความเต็มใจที่จะช่วยเหลือและบริการอย่างรวดเร็ว
- 3) ความแน่นอน (Assurance) คือ การให้ความรู้ความสุภาพของพนักงานและความสามารถในการส่งมอบความไว้วางใจและความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า
- 4) ความเข้าใจลูกค้า (Empathy) คือ การดูแลลูกค้าของกิจการอย่างทั่วถึงเฉพาะราย
- 5) ลักษณะที่สัมผัสได้ (Tangible) คือ แสดงลักษณะทางกายภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ บุคคล และวัสดุอุปกรณ์ในการติดต่อสื่อสาร

2.5 การบริการของสายการบินพาณิชย์

อุตสาหกรรมการบินพาณิชย์มีการแข่งขันที่สูงมาก และเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวด้านความปลอดภัย ดังนั้น ความสามารถหลักขององค์กรจึงได้แก่ พนักงานและลูกค้า ไม่ใช่เครื่องจักรและผลิตภัณฑ์เหมือนในอดีต การพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรประเภทนี้ จำเป็นต้องมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Centric) มุ่งเน้นองค์ความรู้ (Knowledge Based) และการเรียนรู้ของพนักงาน ตลอดจนด้านการบริการของอุตสาหกรรมการบิน

จะเห็นได้ว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีบทบาทที่สำคัญในธุรกิจการบิน เนื่องจากเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิด และเกี่ยวข้องกับผู้โดยสาร โดยตรง กล่าวได้ว่าการใช้บริการสายการบินเพื่อเดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ บุคคลที่จะสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้โดยสาร คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถให้การบริการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารได้มากน้อยเพียงใดในระหว่างการเดินทาง ซึ่งจะส่งผลต่อการกลับมาใช้บริการของสายการบินนั้นอีกในครั้งต่อไป และเพื่อชี้ให้เห็นถึงผลของการให้ความสำคัญต่อบุคลากรเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมและเป็นสายการบินแห่งชาติ ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2001 การบริการผู้โดยสารเริ่มตั้งแต่การบริการภายในอาคารท่าอากาศยาน ณ จุดต้นทาง จากนั้นจะมีบริการ ณ ลานจอด การให้บริการบนเครื่องบินตลอดเส้นทางบิน จนถึงการบริการ ณ จุดปลายทาง ลักษณะธุรกิจเป็นการดำเนินงานขนส่งผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ทางอากาศทั้งในประเทศและระหว่างประเทศในฐานะสายการบินแห่งชาติ ดำเนินกิจการต่อเนื่องกับการขนส่งทางอากาศ ในลักษณะหน่วยธุรกิจย่อย ได้แก่ การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น การบริการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์และการบริการครัวการบิน บริษัทฯ ได้ปรับโครงสร้างองค์กรโดยแยกการบริหารออกเป็นธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย 2 ส่วน คือ ธุรกิจการบิน เป็นลักษณะ Core Business และกลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน Business Unit โครงสร้างการบริหาร ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การอนุมัติตัดสินใจที่สำคัญต้องมาจากกระทรวง การคลังผู้ถือหุ้นรายใหญ่ สำหรับฝ่ายบริการบนเครื่องบิน (In-flight Services Department) อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของสายปฏิบัติการ (Operation) ซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบกำหนดนโยบาย กำกับดูแล และอำนวยความสะดวกบริหารงานทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน ได้แก่ การบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน การกำหนดมาตรฐาน และการควบคุมคุณภาพ รวมถึงแนวทางการบริการผู้โดยสารให้แก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกเส้นทางบินของบริษัทฯ

ปัจจุบันสายการบินต่าง ๆ ใช้กลยุทธ์การให้บริการที่มีคุณภาพในการแข่งขัน โดยพยายามหาแนวทางที่เหมาะสมใช้ในการบริหารและปรับปรุงคุณภาพการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้นสายการบินไทยจึงได้วางแผนปฏิบัติการปี ค.ศ. 2549/2551 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรกให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ไทย” “The First Choice Carrier with Touches of Thai” (บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน), 2550, น.2) โดยแสดงถึงความหมายในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ให้เหนือความคาดหวังและมีความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างสายการบินกับลูกค้าจากประสบการณ์เดินทางที่ราบรื่นและประทับใจด้วยเสน่ห์ไทย ให้แก่ลูกค้าทุกคนอย่างต่อเนื่องด้วยบริการที่ดีเลิศและสม่ำเสมอ (Service Excellence and Consistency) ในทุกจุดสัมผัสของการให้บริการกำหนดเป็นวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

สำหรับด้านลูกค้า (Customer Perspective) บริษัทฯ มุ่งเน้นความตรงต่อเวลาของเที่ยวบินในระดับสูงและมีความปลอดภัยในระดับมาตรฐานสากลเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดเหนือความคาดหวังของลูกค้า (Exceeding Customer Expectation) มีการกำหนดกลยุทธ์เน้นด้านการรักษาลูกค้า (Customer Retention) สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนเพื่อรักษาลูกค้าในปัจจุบัน โดยดูแลให้ลูกค้าพอใจต่อ

การใช้บริการ รวมถึงพัฒนาปรับปรุงกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพอใจ และความประทับใจจนเกิดความภักดีต่อสินค้าและบริการของบริษัทฯ ส่วนด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มีกลยุทธ์หลักในการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดเหนือความคาดหวังของลูกค้า โดยปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบและประเมินผลตัวชี้วัดและเป้าหมายดัชนีวัดความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า คือ มีคะแนนความพึงพอใจจากลูกค้าสูงกว่า 85%

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งพนักงานไว้ดังนี้ (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2555, น.2)

1) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งชายและหญิงจะต้องมีสัญชาติไทย สถานภาพ โสด บุคลิก รูปร่าง ผิวพรรณดี สุขภาพแข็งแรง สายตาสปกติ (กรณีสายตาสั้น อนุญาตให้ใส่เลนส์สัมผัสได้) มีกิจกรรมยามว่างที่เรียบร้อย มนุษย์สัมพันธ์ดี สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นและสังคมได้ง่าย มีความเป็นมิตร กระตือรือร้นเอาใจใส่และรักงานบริการ มีความอดทนเป็นพิเศษ สามารถช่วยเหลือตนเองได้ เป็นผู้ตัดสินใจเองได้ ไม่มีปัญหาในเรื่องความเป็นอยู่และอาหารการกินขณะไปพักผ่อนต่างประเทศ มีความรู้ความสามารถในการพูดและเข้าใจภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี หากมีความสามารถในการสื่อสารภาษาต่าง

ประเทศอื่นนอกเหนือจากภาษาอังกฤษด้วย โดยเฉพาะภาษาจีน ฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลี สเปน ญี่ปุ่น และสเปน จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ ทั้งนี้ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ต้องมีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าไม่จำกัดสาขาวิชาและผ่านการทดสอบข้อเขียนภาษาอังกฤษ Test of English for International Communication (TOEIC) ได้คะแนน 600 คะแนนขึ้นไป หรือ Test of English as Foreign Language (TOEFL) ได้ 500 คะแนนขึ้นไป สำหรับ Paper-based Test หรือ 173 คะแนนขึ้นไป สำหรับ Computerbased Test หรือผ่านการสอบข้อเขียน International English Language Testing System (IELTS) โดยได้คะแนน 5.5 คะแนนขึ้นไป ผลการทดสอบข้อเขียนภาษาอังกฤษดังกล่าวต้องไม่เกิน 2 ปี นับจากวันที่สอบ (Test Date) ถึงวันที่ยื่นสมัคร

2) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหญิง อายุไม่เกิน 26 ปี ความสูงไม่ต่ำกว่า 160 ซม. น้ำหนักต้องได้สัดส่วนกับความสูง และสามารถว่ายน้ำได้อย่างต่อเนื่องในระยะ 50 เมตร ได้ในท่าฟรีสไตล์

3) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชายอายุไม่เกิน 28 ปี ผ่านหรือได้รับการยกเว้นการเกณฑ์ทหาร ความสูงไม่ต่ำกว่า 165 เซนติเมตร น้ำหนักต้องได้สัดส่วนกับความสูง และสามารถว่ายน้ำใน

ระยะ 100 เมตร ได้ในท่าฟรีสไตล์สำหรับรายได้ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในแต่ละเดือนนั้น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะได้รับเงินได้พิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน ก็คือ เงินตอบแทนการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Flight Premium) ซึ่งจ่ายตามอัตราที่บริษัทกำหนดในแต่ละเที่ยวบิน ตามค่าครองชีพของประเทศต่าง ๆ ระยะเวลาการปฏิบัติงานบนเที่ยวบิน ระยะเวลาการพักค้างแรมตามสถานีปลายทางต่าง ๆ ซึ่งจะหมายถึงการที่ถ้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่สามารถไปปฏิบัติหน้าที่ตามตารางบินของส่วนบุคคลของตนเองได้ในเที่ยวบินใด ๆ เช่น การลาป่วย พนักงานผู้นั้นก็จะไม่ได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติหน้าที่ในเที่ยวบินดังกล่าว

ลักษณะการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Attendant) หรือลูกเรือ (Cabin Crew) ทำหน้าที่ในการให้บริการแก่ผู้โดยสารบนเครื่องบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้แก่ การนำเสนอสิ่งอุปโภคบริโภคและบริการ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกหรือเป็นสื่อในการตอบสนองความต้องการให้แก่ลูกค้าตลอดระยะเวลาการเดินทาง หรือการใช้บริการจนถึงสิ้นสุด โดยขั้นตอนการให้บริการจะเริ่มตั้งแต่ เมื่อพนักงานต้อนรับขึ้นเครื่อง จะมีการตรวจสอบอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย ตรวจสอบเอกสารการบิน ตรวจสอบและจัดเตรียมอุปกรณ์ สิ่งของสำหรับให้บริการต่อผู้โดยสาร เช่น เครื่องดื่ม อาหาร หนังสือพิมพ์ ห้องน้ำและอื่น ๆ ต่อจากนั้นเป็นการต้อนรับผู้โดยสารเพื่อขึ้นเครื่องบินด้วยความเป็นมิตรและอบอุ่น โดยการไหว้และดูแลอำนวยความสะดวกพร้อมบริการเครื่องดื่ม (Welcome Drink) และผ้าร้อนรวมถึงบริการหนังสือพิมพ์ และสาธิตการใช้อุปกรณ์ด้านความปลอดภัยก่อนออกเดินทาง สำหรับในระหว่างเที่ยวบิน ผู้โดยสารจะได้รับการดูแลเอาใจใส่ และอำนวยความสะดวกจากพนักงานต้อนรับด้วยการบริการเครื่องดื่มอาหาร สินค้าปลอดภาษี (ยกเว้นเที่ยวบินภายในประเทศ) ภาพยนตร์

เอกสารเข้าเมืองและข้อมูลเกี่ยวกับเส้นทางการบิน และเมื่อเครื่องบินถึงจุดหมายปลายทางแล้ว พนักงานต้อนรับจะตรวจตราห้องผู้โดยสาร (Cabin) อีกครั้งก่อนที่จะลงจากเครื่องบิน หน้าที่หลักสำคัญของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความปลอดภัย ด้านการบริการและหน้าที่อื่น ๆ ดังนี้

1) ด้านความปลอดภัย (Safety) การดูแลความปลอดภัยให้แก่ผู้โดยสารเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุด พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพร้อมที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้โดยสารในทันทีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Emergency) ตลอดจนอธิบายวิธีเตรียมความพร้อมต่าง ๆ ทำให้พนักงานจะต้องมีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ และมีความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยเป็นอย่างดี

2) ด้านการบริการ (Service) การบริการอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารในทุกด้านเป็นอย่างดี

สภาพเหตุการณ์ปัจจุบันและในทุกรายละเอียดที่พึงมีจากการถามของผู้โดยสาร รวมถึงการให้ความช่วยเหลือตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้แก่ผู้โดยสาร (Make Decision and Handle Problem) เช่น ความล่าช้าของเที่ยวบิน การพลาดเที่ยวบิน การเจ็บป่วยโดยปัจจุบันทันด่วน เป็นต้น ซึ่งพนักงานต้องมี

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน นอกจากทำหน้าที่ด้านการบริการแล้วยังต้องทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (Public Relation) บริษัทและประเทศไทยในการแสดงให้ชาวต่างชาติทั่วโลกเห็นถึงคุณค่าของมรดกไทยตลอดจนภาพพจน์ที่ดีของคนไทยทั้งนี้ แนวคิดที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนต้องมีหน้าที่ปฏิบัติงาน คือ ผู้โดยสารเป็นบุคคลสำคัญหมายเลขหนึ่ง จะต้องปฏิบัติงานให้ผู้โดยสารพอใจที่สุดและเกิดความประทับใจเพื่อกลับมาใช้บริการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) อีกเริ่มตั้งแต่

- 2.1) ให้การต้อนรับอย่างเป็นมิตรยิ้มแย้มแจ่มใสและกระตือรือร้น
- 2.2) ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารเพื่อให้ผู้โดยสารเกิดความอบอุ่นและเป็นกันเอง
- 2.3) เมื่อผู้โดยสารต้องการสิ่งใด ดำเนินการตามความต้องการของผู้โดยสารโดยเร็ว
- 2.4) ให้ความสำคัญแก่สิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกี่ยวกับผู้โดยสาร
- 2.5) หลีกเลี่ยงที่จะมีปัญหากับผู้โดยสาร

3) หน้าที่อื่น ๆ ได้แก่

3.1) การดูแลความพร้อมในการบริการ (Check Cabin Appearance) และประสานงานกับหน่วยต่าง ๆ (Coordinate) ได้แก่ การควบคุมการบริการตั้งแต่ก่อนให้บริการเริ่มตั้งแต่กระบวนการเตรียมเครื่องมือเครื่องใช้ การลำเลียงอาหารและอุปกรณ์ต่าง ๆ ตรวจสอบระบบการบริการต่าง ๆ ได้แก่ ความพร้อมของห้องโดยสาร ความสะอาด ระบบน้ำ ไฟ สัญญาณต่าง ๆ โสตทัศน เป็นต้น ซึ่งหากมีสิ่งบกพร่องต่าง ๆ เกิดขึ้นแสดงถึงความไม่ปลอดภัยจะต้องประสานงานฝ่ายที่เกี่ยวข้องทันทีซึ่งหากเป็นอุปกรณ์ที่จำเป็นในการเดินทาง (No go item) ก็อาจต้องมีการเลื่อนกำหนดการเดินทางเพื่อทำการซ่อมแซม นอกจากนี้หัวหน้าพนักงานต้อนรับจะต้องประสานงานกับนักบินในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ เส้นทางการบิน สภาพวิสัยการบิน เพื่อความปลอดภัยและเป็นข้อมูลในการกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมในการให้บริการและประสานงานกับพนักงานภาคพื้นด้วยเพื่อเป็นการส่งมอบการทำงานและให้รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้โดยสารและเหตุการณ์บนเครื่องบิน

3.2) การดูแลควบคุมคลังสินค้าที่ใช้ในการบริการ (Stock) เช่น ตู้เครื่องดื่ม (Bar Box) ของที่ระลึก เครื่องฟังเสียงหรือหูฟัง อาหาร เป็นต้น ให้มีการเก็บรักษาที่ดีและปลอดภัยมีการตรวจสอบจำนวนตลอดจนการสั่งเพิ่มหากไม่เพียงพอ

3.3) การขายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน (Duty Free Goods)

3.4) การรายงานการปฏิบัติงานและการประเมินผลการให้บริการแก่ฝ่ายบริหารของบริษัทเพื่อเป็นหลักฐาน ข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงการให้บริการต่าง ๆ ให้ดีขึ้นต่อไป เช่น รายงานเหตุการณ์ที่ไม่ปกติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบนเครื่องบิน สิ่งที่อยู่โดยสารต้องการในด้านต่าง ๆ การติชมจากผู้โดยสาร ความคิดเห็นต่าง ๆ ในการเพิ่ม/เปลี่ยนแปลงเครื่องอุปโภคบริโภค

จากหนังสือคู่มือการให้บริการผู้โดยสาร (Passenger Service Manual) (อ้างถึงในน้ำเพชร อยู่สกุล, 2553, น.50) ที่จัดทำขึ้น โดยบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยสรุปได้ดังนี้ คือ

1) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะต้องมารายงานตัวที่ศูนย์ลูกเรืออย่างน้อย 2 ชั่วโมง ก่อนเวลาเครื่องบินจะออกเดินทาง ตามที่กำหนดไว้ในตารางบินของตน เพื่อทำการ Check-in และ ศึกษารายละเอียดที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับเที่ยวบินที่ตนเองต้องรับผิดชอบ

2) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องเข้าห้อง Briefing Room เพื่อรับฟังคำสั่งในการ ปฏิบัติการและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับเที่ยวบินนั้น ๆ จากหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติเมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นในวิดิทัศน์

3) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในเที่ยวบินนั้น ๆ จะต้องเดินทางไปรอเครื่องบินพร้อมกัน ที่สนามบินเมื่อขึ้นบนเครื่องบินแล้วจะต้องทำการตรวจสอบอุปกรณ์ที่จำเป็นในกรณีที่มี เหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นระหว่างเที่ยวบินแล้วรายงานให้หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและ นักบินที่รับผิดชอบทราบก่อนที่จะจัดเตรียมสิ่งของเพื่อใช้ในการให้บริการแก่ผู้โดยสารในเที่ยวบิน เป็นขั้นตอนต่อไป

4) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีหน้าที่ดูแลในเรื่องความปลอดภัยและให้บริการแก่ผู้โดยสารตลอดเที่ยวบินจนถึงจุดหมายปลายทางในระหว่างเครื่องบินขึ้นหรือลงพนักงานต้อนรับ เครื่องบินจะต้องประจำที่นั่งบริเวณประตูเครื่องบินทุกประตู เพื่อเตรียมพร้อมในกรณีฉุกเฉิน การให้บริการจะเป็นการบริการต่อเนื่อง ซึ่งอาจได้รับอนุญาตให้แบ่งพักในเที่ยวบินซึ่งออกเดินทางเวลา กลางคืน (ยกเว้นเที่ยวบินข้ามทวีปที่จะต้องมีการจัดแบ่งพักไม่ว่าจะเป็นเที่ยวบินซึ่งออกเดินทาง กลางวันหรือกลางคืน) ซึ่งขึ้นอยู่กับคำสั่งการของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

เพื่อเสนอความคิดเห็นต่อการเพิ่มความพอใจของลูกค้า มีส่วนร่วมในการเป็นผู้เสวนา มี บทบาทในการทำหน้าที่เป็นประชาสัมพันธ์ในกิจกรรมของฝ่ายกลุ่มเป้าหมาย (Population) ได้แก่ พนักงาน ในสังกัดฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Crew Administration Department/ BKKQV)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อนำไปสู่แนวทางในการศึกษาประกอบด้วย

สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ทำวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผลการศึกษาว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประสิทธิผลมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลาง บางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่าง ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจากองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีประสิทธิผล ปานกลาง และต่ำตามลำดับ

น้ำเพชร อยู่สกุล (2553) ทำวิจัยเรื่อง ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยของคุณลักษณะของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกันและมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการ ส่งผลต่อความเป็นเลิศในการบริการตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ บุคลิกของพนักงาน การทำงานเป็นทีมรองลงมา ความรักดีของพนักงาน ความรู้ และทัศนคติที่ดีต่อการบริการ ความสามารถในการบริหาร และความพร้อมในการทำงาน ตามลำดับการฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงลบและอายุงานไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ณัฐยาพัชร์ ลิขิตพิริยะ (2557) ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับวัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานของบริษัท โดชิบา แคลเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ทั้งระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน 2 ด้าน คือ ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร และด้านสังคม

สัมพันธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ 1 ด้าน คือ ด้านมุ่งเน้นระยะยาวในการทำงานร่วมกัน ที่มีความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

รจนา เวียงอินทร์ (2553) ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการเกิดขึ้นของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับการเกิดขึ้นของผลลัพธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุดา ประทวน (2557) ทำวิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ทศคติต่องาน ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานบริษัทผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การเน้นผลงาน วัฒนธรรมการเน้นคน วัฒนธรรมองค์การเน้นการมองแบบวิชาชีพ วัฒนธรรมการเน้นระบบปิด วัฒนธรรมองค์การเน้นการควบคุมแบบเข้มงวด และวัฒนธรรมองค์การเน้นการปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ทศคติต่องาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก และด้านบรรทัดฐานทางสังคมความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การเน้นผลงาน การรับรู้วัฒนธรรมการเน้นคน และทศคติต่องาน สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงาน ได้ร้อยละ 29.7 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐกานต์ ชินวงศ์อมร (2559) เรื่อง กลยุทธ์คุณภาพการให้บริการสายการบินที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินระหว่าง ประเทศ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่า อิทธิพลของกลยุทธ์คุณภาพการให้บริการสายการบินระหว่างประเทศ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินระหว่างประเทศ โดยคุณภาพการให้บริการก่อนการบินด้านความพร้อมและเต็มใจให้บริการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินระหว่างประเทศ สูงสุด รองลงมา ด้านการตอบสนองให้บริการอย่างรวดเร็วด้านชื่อเสียงในการบริการ และด้านความกระตือรือร้นในการบริการ ตามลำดับ คุณภาพการให้บริการบนเครื่องบิน ด้านพนักงานบนเครื่องมีความชำนาญ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินระหว่างประเทศ สูงสุด รองลงมา ด้านพนักงานบนเครื่องเต็มใจให้บริการ ด้านห้องโดยสารมีอุปกรณ์บริการ ด้านพนักงานบนเครื่องมีความเชี่ยวชาญภาษา และด้านพนักงานบนเครื่องมีอัธยาศัยดี ตามลำดับ และคุณภาพการให้บริการหลังเที่ยวบิน ด้านการติดตามความพึงพอใจหลังใช้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ

การบินระหว่างประเทศ สูงสุด รองลงมา ด้านมาตรฐานการจัดการสัมภาระผู้โดยสาร ด้านโปรแกรม สะสมไมล์ที่ให้สิทธิประโยชน์ และด้านเส้นทางถึงที่หมายตามเวลาที่กำหนด ตามลำดับ

2.7 กรอบแนวความคิด

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ ทบทวนวรรณกรรมมาสร้างกรอบแนวทางการวิจัยตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 กรอบแนวทางการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

มิติวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	
มิติที่ 1	<p>มิติด้านทัศนคติต่องานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน</p> <p>ประเด็นย่อยที่ 1 ทักษะในการปฏิบัติงาน</p> <p>ประเด็นย่อยที่ 2 บุคลิกภาพประจำตัวบุคคล</p>
มิติที่ 2	<p>มิติด้านพัฒนาทัศนคติและสมรรถนะ</p> <p>ประเด็นย่อยที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์</p> <p>ประเด็นย่อยที่ 2 การสรรหาและการคัดเลือก</p> <p>ประเด็นย่อยที่ 3 การฝึกอบรมและพัฒนา</p> <p>ประเด็นย่อยที่ 4 การมอบหมายและการปฏิบัติงาน</p> <p>ประเด็นย่อยที่ 5 ประเมินผลจากการทำงาน</p>
มิติที่ 3	<p>มิติด้านวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับเครื่องบิน</p>

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ใน 3 มิติ โดยมีคำอธิบายกรอบแนวทางการวิจัย ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านทัศนคติต่องานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่องานบริการนั้นคือ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้การทำงานในหน้าที่ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร ยังสอดคล้องกับแนวความคิดด้านการให้บริการของ เห็นว่าการบริการมี 2 มิติ คือ

1) การเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า หมายถึง นำเสนอคุณค่าและจุดเด่นด้านการบริการให้แก่ผู้มาใช้บริการสายการบิน

2) การสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า หมายถึง บริการที่ด้วยความเต็มใจ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มาใช้บริการสายการบิน

ในส่วนของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ส่วนสำคัญในการปฏิบัติงาน คือ

1) ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) หมายถึง เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น ในการปฏิบัติงาน

3) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น ที่สื่อถึงการปฏิบัติงาน

4) แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

ทั้งสองคือปัจจัยการหลักการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของงานด้านบริการ อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ต้องยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

มิติที่ 2 มิติด้านพัฒนาทัศนคติและสมรรถนะ สิ่งสำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบคือ

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้

ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

2) การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง การคัดเลือกให้บุคลากรตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์กรกำหนดไว้

3) การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การเพิ่มความรู้และทักษะแก่บุคลากรให้ตรงกับสายงานที่องค์กรกำหนดไว้

4) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การกำหนดแผนการหรือคาดการณ์ของการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อการความผูกพันต่อองค์กร

5) การจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลที่พิจารณาจากสมรรถนะเป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

เป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดแนวทางของผู้บริหาร รวมถึงการส่งแผนกำหนดมาให้แก่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อทำการฝึกอบรมต่อผู้ปฏิบัติงานบนเครื่องบิน

มิติที่ 3 มิติด้านวัฒนธรรมองค์กรในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับเครื่องบิน ฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กร โดยการผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดการณ์พฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะทำให้มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญสองประการคือ ประการแรก เพื่อศึกษาคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และเพื่อศึกษากระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

3.1 ประชากร

ผู้วิจัยกำหนดให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสังกัดฝ่ายบริการบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน ตำแหน่งผู้จัดการเที่ยวบิน (Inflight Manager) จำนวน 3 คน ตำแหน่งหัวหน้าพนักงานต้อนรับ (Purser) จำนวน 5 คน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 7 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานต้อนรับชายบนเครื่องบิน (Stewards) จำนวน 3 คน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Airhostess) จำนวน 4 คน

3.2 การออกแบบการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และเพื่อศึกษากระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีสาระโดยสรุปในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1) การวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1) ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎี เนื้อหา จากเอกสารทางวิชาการ ตำราวารสาร บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการทำวิจัยเชิงคุณภาพ

1.2) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน ตำแหน่งผู้จัดการเที่ยวบิน (Inflight Manager) จำนวน 3 คน ตำแหน่งหัวหน้าพนักงานต้อนรับ (Purser) จำนวน 5 คน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 7 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานต้อนรับชายบนเครื่องบิน (Stewards) จำนวน 3 คน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Airhostess) จำนวน 4 คน (Face-to-Face)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือดังนี้

การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Protocol) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ในด้านการปฏิบัติงานบริหารที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และเพื่อศึกษากระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยการสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

1) การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1.1) ขออนุญาตแนะนำตัวผู้วิจัยและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย โดยแนบกำหนดการนัดหมายที่จะไปสัมภาษณ์

1.2) ผู้วิจัยส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน ตำแหน่งผู้จัดการเที่ยวบิน (Inflight Manager) จำนวน 3 คน ตำแหน่งหัวหน้าพนักงานต้อนรับ (Purser) จำนวน 5 คน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 7 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานต้อนรับชายบนเครื่องบิน (Stewards) จำนวน 3 คน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Airhostess) จำนวน 4 คน

1.3) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Selection Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview)

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1.1) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

1.2) จำแนกและจัดระบบข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้นำมาจำแนกและจัดหมวดหมู่ออกให้เป็นระบบ

1.3) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่อง

1.4) นำเสนอข้อมูลเป็นข้อความแบบบรรยาย



บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เป็นการวิจัยประเภทการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเพื่อให้เกิดความลึกซึ้งในการได้มาซึ่งข้อมูล ผู้ดำเนินการศึกษาวิจัยได้ใช้เทคนิคของการวิจัยด้วยวิธีสังเกตและวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องที่มีความรู้ รวมทั้งมีประสบการณ์เป็นอย่างดีเกี่ยวกับเรื่องผลการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งจะต้องเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานในภาพรวม และรับรู้ สัมผัสถึงปัญหาต่างๆ ในด้านด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างลึกซึ้ง นอกจากการสัมภาษณ์ทางลึกแล้ว ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จากอดีตถึงปัจจุบัน โดยทั้งหมดนี้จะมีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตีความซึ่งอาศัยหลักเหตุและผลรวมทั้งเทคนิคต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ข้อค้นพบที่ได้ตรงกับความจริงและมีความน่าเชื่อถือ

ผู้ศึกษาวิจัยขอเสนอผลการศึกษาวรรณกรรมองค์กรในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

4.1 เพื่อศึกษาวรรณกรรมองค์กรในด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

4.2 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

4.1 วัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาวิจัยเอกสาร ภายใต้กรอบการศึกษาใน 2 มิติ คือ มิติด้านทัศนคติต่องานบริการและสมรรถนะในการ

ปฏิบัติงาน มิติด้านวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล สำคัญ 3 กลุ่ม คือ ผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายมาตรฐานและควบคุมคุณภาพการบริการบนเครื่องบิน ผู้จัดการ เที่ยวบิน (Inflight Manager) หัวหน้าพนักงานต้อนรับ (Purser) และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยมีรายละเอียดผลการศึกษา ดังนี้

4.1.1 ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลจากคือ ผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายมาตรฐานและ ควบคุมคุณภาพการบริการบนเครื่องบิน ผู้จัดการเที่ยวบิน (Inflight Manager) และหัวหน้า พนักงานต้อนรับ (Purser) บนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) มิติด้านทัศนคติต่องานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายมาตรฐานและควบคุมคุณภาพการบริการบนเครื่องบิน ผู้จัดการเที่ยวบิน (Inflight Manager) และหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Purser) ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เห็นว่า การปฏิบัติงานบริการบนเครื่องบินนั้นจำเป็นต้องมีทัศนคติที่ดีในด้านการ บริการ ความอดทน และมีการฝึกฝนในการทักษะที่เกี่ยวข้องงานด้านการบริการบนเครื่องบินอย่าง สม่ำเสมอ รวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทั้งผู้โดยสารหรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานใน เที่ยวบินนั้นๆ เป็นไปได้ด้วยความราบรื่น โดยยึดหลักการปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ คือ

ในบทบาทของสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯทำการประกาศวิสัยทัศน์เพื่อกำหนด เป้าหมายสูงสุดให้ทราบและถือเป็นแนวทางที่ทุกฝ่ายมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ‘การเป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ไทย’ โดยมุ่งเน้น การสร้างค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดคุณค่าหลัก ได้แก่ การมุ่งมั่นสร้างความพึงพอใจ ให้ลูกค้า การดำเนินกิจการภายใต้สถานะต้นทุนและการใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม โดยมีความ คล่องตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และเพื่อให้เกิดการ ตอบสนองกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล บริษัทฯได้ประกาศพันธกิจแสดงถึงความมุ่งมั่นและ ให้ผู้เกี่ยวข้องยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

1.1) ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดย มุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะดวกสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ ความเป็นไทย เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและความน่าเชื่อถือสูง รวมทั้งเสริมสร้างความ ประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

1.2) มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน ให้แก่องค์กรและสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงให้แก่ ผู้ถือหุ้น

1.3) สร้างความแข็งแกร่งในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้พนักงาน ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

1.4) ช่วยเหลือ ส่งเสริม และแสดงความรับผิดชอบต่อ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน))

หลักในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานของการบินไทย แต่ในภาคส่วนของการบริการบนเครื่องบินนั้น ได้เพิ่มวิสัยขึ้นมาสำหรับฝ่ายนี้คือ “ให้บริการด้วยจากใจ ด้วยเสน่ห์ไทย อย่างมีคุณภาพและสม่ำเสมอ Service Excellence with Touches of THAI” ทำให้เกิดแนวทางหลักการปฏิบัติและแนวทางการฝึกอบรมของฝ่ายบริการบนเครื่องบิน เพื่อปลูกและพัฒนาทัศนคติในทางที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าทัศนคติต่องานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงานดังกล่าว เกิดจากการที่บริษัทมีประเมิณ และการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของฝ่ายบริการบนเครื่องบิน “ เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย” ตลอดจนการเอื้อเฟื้อต่อผู้ร่วมงานที่ร่วมเพื่อนร่วมงานและการพัฒนาตัวเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในการปฏิบัติงานในแต่ละเที่ยวบินที่แตกต่างกันไป

ในทัศนคติต่องานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงานมีผลต่อความวัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เห็นว่า ก่อนที่จะมาปฏิบัติงานในงานบริการบนเครื่องบินจะต้องมีใจที่รักในงานบริการ ความรับผิดชอบที่สูง การเสียสละและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อีกทั้งยังต้องมีการไหวพริบในการแก้ไขสถานการณ์ที่ทันเวลา เมื่อยามเกิดสถานการณ์คับขัน ซึ่งทุกทัศนคติที่กล่าวมาคือ ทัศนคติพื้นฐานในการปฏิบัติงานด้านบริการในทุกสาขา แต่ในด้านของการบริการสายการบินนั้น สิ่งเหล่านี้มีความจำเป็นมากขึ้นเป็นเท่าตัว เพราะการทำงานนั้นจะเน้นด้านความปลอดภัยซึ่งถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน การเป็นพนักงานต้อนรับนั้นทุกสิ่งจะอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัย ทักษะของการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการศึกษา ปฏิบัติ และการปรับตัวทั้งจากการฝึกอบรมจากทางหน่วยงานและการพัฒนาตนเอง ในด้านบุคลิกภาพ ภาพลักษณ์การบริการของสายการบินไทยนั้นเน้นเอกลักษณ์ที่เป็นไทยแท้ ความสุขุม เรียบร้อย รวมถึงอ่อนช้อยงดงาม ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการ

บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่ต้องทำการปฏิบัติตามเพื่อรักษาภาพลักษณ์ของการบริการของสายการบิน

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มิติด้านทัศนคติต่องานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงานนั้นต้องเป็นไปตามแนวทางที่ทางสายการบินกำหนดแล้วจะต้องมีปัจจัยด้านบุคคลมาเกี่ยวข้องซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การในการปฏิบัติงานด้านการบริการบนเครื่องบิน และยังมีการเน้นย้ำในการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านทัศนคติและสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สร้างความเสียหายให้กับภาพลักษณ์ขององค์การ

2) มิติวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้จัดการเที่ยวบิน (Inflight Manager) และหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Purser) ส่วนใหญ่เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นจะยึดในหลักของวิสัยทัศน์ “เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย” การบริการที่เน้นความเป็นไทยดึงเอาเอกลักษณ์การเป็นไทย โดยการสังเกตจากสัญลักษณ์การบินไทย



รูปที่ 4.1 สัญลักษณ์การบินไทย

ที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2556

การเอาแนวความคิด และลวดลายอันอ่อนช้อยงดงามทางด้านศิลปะไทย มาผสมผสานสร้างรูปแบบสัญลักษณ์ขึ้น เพื่อให้สื่อความหมายภาพลักษณ์ของความเป็นไทยได้อย่างเด่นชัด ซึ่งปรากฏว่าสัญลักษณ์ของการบินไทยนี้ มีส่วนคล้ายคลึงกับกลีบดอกกล้วยไม้หรือกลีบดอกกรัก อันถือ

ว่าเป็นดอกไม้ประจำชาติที่งดงามได้โดยบังเอิญ และไม่เพียงเท่านั้น สัญลักษณ์ดังกล่าวยังมีส่วนคล้ายคลึงกับไบเซมา ซึ่งเป็นศาสนวัตถุของชาติที่สำคัญ และพบเห็นอยู่ประจำอีก

สีและความหมาย การใช้สีและการสื่อความหมายของ สัญลักษณ์ต่างๆของบริษัท การบินไทย ได้แสดงถึงอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของบริษัท ที่แตกต่างจากสายการบินอื่นๆ กล่าวคือ

สีเหลืองทอง คือ ศิลปะไทยที่ได้รับอิทธิพลมาจากศาสนา อันได้แก่ ความระยิบระยับของสีทอง ตามวัดวาอาราม

สีชมพูและสีม่วง คือ ภาพลักษณ์ที่คุ้นตาทั้งคนไทยและคนต่างประเทศ ที่มักเห็นเป็น 2 สี ดังกล่าว จากลายผ้าไหมไทย และสีของดอกกล้วยไม้

สัญลักษณ์ของการบินไทย ซึ่งประกอบขึ้นด้วยลวดลาย และสีต้นแบบไทย จึงสามารถแสดงเอกภาพ บ่งบอกลักษณะของความเป็นไทยอย่างโดดเด่น (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2550)

ความเป็นคนไทยออกมาปฏิบัติในการบริการ ซึ่งสายการบินไทยได้ใช้ความเป็นไทย ทั้งด้านอาหารที่เน้นวัตถุดิบจาก โครงการหลวง โครงการในพระราชดำริ และผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรจากชาวบ้าน



รูปที่ 4.2 อาหารบริการบนเครื่องบินและภัตตาคาร การบินไทย
ที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2561

การใช้ผ้าไทยเป็นชุดเครื่องแบบในการปฏิบัติงานต้อนรับบนเครื่องบิน และนำมาเป็นลายตัดแปลงเป็นเก้าอี้โดยสารบนเครื่องบิน ทำให้การบริการของสายการบินไทยมีเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนกับสายการบินอื่นๆ



รูปที่ 4.3 ชุดลูกเรือการบินไทย (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน))

ที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2561



รูปที่ 4.4 การตัดแปลงผ้าไทยเป็นเก้าอี้โดยสารและผนังเครื่องบิน

ที่มา: ผู้วิจัย

การปฏิบัติงานการบริการบนเครื่องบินมีการยึดให้หลักวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งหลักวัฒนธรรมองค์กรคือ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นและตั้งใจสร้างให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีงามภายในองค์กร และเกิดการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อเป็นการวางรากฐานเรื่องค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในกระบวนการและ

นอกกระบวนการ ให้มีความเข้มแข็ง แผ่ขยายจากภายในองค์กรไปสู่ภายนอก สายการบินไทย ถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างมั่นคง สมดุล และยั่งยืน ดังนี้



รูปที่ 4.5 Thai Spirit

ที่มา:บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน),2556

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) บริษัทฯมุ่งเน้นการปลูกฝังให้พนักงานมี วัฒนธรรมการทำงานเชิงธุรกิจในรูปแบบ THAI Spirit โดยยึดถือความมี ธรรมาภิบาล ความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรมเป็นพื้นฐาน ซึ่งระบุในแผนวิสาหกิจ ปี 2556-2565 ประกอบด้วย

T – มีความมุ่งมั่นปรับปรุงและรักษามาตรฐานในการให้บริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ (Trust) ให้กับลูกค้า

H – มีจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการลูกค้าเพื่อส่งมอบบริการที่อบอุ่นและน่าประทับใจ (Hospitality) ด้วยการ ดูแล เอาใจใส่เป็นอย่างดีทุกจุดบริการตลอดการเดินทางโดยใช้จุดแข็งจากเอกลักษณ์ความเป็นไทย

A – มีความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงาน (Accountability) เพื่อทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจและเกิด ความเชื่อมั่น รวมทั้งทำให้บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย

I – มีการปลูกฝังและเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity) อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล (Corporate Governance)

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่าการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้นจะดึงความเป็นเอกลักษณ์ไทยมาใช้มากที่สุด โดยการพัฒนานุเคราะห์ให้มีคุณภาพ การยอมรับการ

เปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ รวมถึงการฝึกอบรม อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามแบบแผนที่เปลี่ยนแปลงตามการพัฒนาของโลก แต่ยังคงเน้นความเป็นไทยอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติงานที่เน้นในรูปแบบที่สอนน้อง รวมถึงการสร้างทักษะที่เตรียมพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งการปฏิบัติงานและแนวโน้การปฏิบัติงานในอนาคต

กล่าวโดยสรุป ด้านวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับเครื่องบินนั้น นอกจากการเรียนรู้ ฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงานแล้วนั้น พนักงานรุ่นพี่จะมีการแนะนำในการปฏิบัติงานแก่รุ่นน้องเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง และยังมีการมีการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายการบิน การพัฒนาของโลกาภิวัตน์ที่จำเป็นต้องนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ

4.1.2 ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลจากคือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลจากคือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สามารถสรุปได้ดังนี้

1) มิติด้านทัศนคติต่องานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ส่วนใหญ่เห็นว่าการมีทัศนคติที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดคุณภาพของผลงาน จากคุณสมบัติที่ระบุไว้ในการรับสมัคร คือ

1.1) วุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ไม่จำกัดสาขา ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ ต้องมีหนังสือรับรองการเทียบวุฒิจากทบวงมหาวิทยาลัย มาแสดงพร้อมกันด้วย

1.2) ผ่านการทดสอบข้อเขียนภาษาอังกฤษ Test of English for International Communication (TOEIC) 600 คะแนนขึ้นไป หรือ Test of English as a Foreign Language (TOEFL) 500 คะแนนขึ้นไป หรือ International English Language Testing System (IELTS) 5.5 คะแนนขึ้นไป ผลการทดสอบข้อเขียนภาษาอังกฤษ ดังกล่าวต้องไม่เกิน 2 ปี นับถึงวันที่ยื่นใบสมัคร สำหรับผู้ที่ทดสอบภาษาอังกฤษ กับสถาบัน TOEIC ไว้ก่อนการประกาศรับสมัครต้องไปขอรับ การยืนยันผลคะแนน โดยนำรูปถ่ายขนาด 2 นิ้ว 2 รูป ถ่ายไม่เกิน 6 เดือน ไปติดต่อสถาบัน TOEIC

1.3) มีความรู้ความสามารถในการพูด และเข้าใจภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี และหากมีความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศอื่น นอกเหนือจากภาษาอังกฤษด้วย โดยเฉพาะภาษาจีน ฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลี ญี่ปุ่น และสเปน จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณา

1.4) สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง ไม่สวมแว่นสายตา

1.5) มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่และรักงานบริการ

1.6) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

1.7) มีบุคลิกภาพดีและเหมาะสมในการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2556)

นอกจากการศึกษาปริญญาตรีและภาษาอังกฤษตามที่กำหนด ยังมีการเน้นในด้านทัศนคติ ที่ด้านความสัมพันธ์ และบุคลิกภาพที่บ่งบอกถึงความพร้อมในการบริการ

การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีปรับทัศนคติอย่างสม่ำเสมอจากการบริการผู้โดยสารต่างเชื้อชาติ ที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้การบริการที่เน้นเอกลักษณ์ไทยต้องมีการประยุกต์ให้ สอดคล้อง สร้างความพึงพอใจกับผู้โดยสารเชื้อชาตินั้นๆ รวมถึงบุคลิกในการบริการจะถูกปลูกฝัง จากการศึกษาของฝ่ายอบรมลูกเรือ รวมถึงพื้นฐานมุมมองของพนักงานต้อนรับคนนั้นๆ ที่ทำให้ เห็นถึงประสิทธิภาพ ความประทับใจของผู้โดยสารที่ได้รับจากการบริการ ทักษะและสมรรถนะนั้น เป็นสิ่งสำคัญของการปฏิบัติงาน โดยทักษะและสมรรถนะของแต่ละคนนั้นขึ้นอยู่กับมุมมอง ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล รวมถึงการแนะนำของผู้มีประสบการณ์มากกว่าในการปฏิบัติงานให้ มีความรู้ความเข้าใจในแต่ละสถานการณ์ของการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังรวมถึงความต้องการของผู้โดยสารที่ต้องการบริการแบบไหน

กล่าวโดยสรุปคือ ด้านทัศนคติต่องานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน นั้นขึ้นอยู่กับ ประสบการณ์ คำแนะนำของผู้มีประสบการณ์ และความต้องการของผู้โดยสาร ผู้ให้ข้อมูล ได้ให้ นิยามสำหรับทัศนคติต่องานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ว่า

“คน/ทำเพื่อ/ความต้องการ”

คน คือ ผู้โดยสาร ผู้รับบริการแบบใด

ทำเพื่อ คือ ผู้บริการ บริการแก่ผู้ใด

ความต้องการ คือ ผู้โดยสาร ผู้บริการต้องรับบริการแบบใด

ซึ่งถือเป็นแนวทางและการบ่งบอกถึงปรับตัว เตรียมพร้อมในการบริการงานในงานนั้นๆ

2) มิติวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การในด้านการ ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับเครื่องบินนั้น จากวิสัยที่ว่าการบินไทย มุ่งมั่นที่จะเป็น สายการบินที่ถูกคัดเลือกเป็นอันดับแรก ด้วยการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ให้นือความ คาดหมาย และสร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างบริษัทฯ กับลูกค้า โดยการสร้างประสบการณ์ การ เดินทางที่ราบรื่นและประทับใจด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทยให้แก่ลูกค้าทุกคนอย่างต่อเนื่อง ด้วย บริการที่ดีเลิศและสม่ำเสมอ (Service Excellence and Consistency) ในทุกจุดสัมผัสของการ

ให้บริการ ทำให้ทางหน่วยงานฝึกอบรมมีการพัฒนาหลักสูตรที่นอกจากการเน้นมาตรฐานความปลอดภัย และกฎเกณฑ์ของหน่วยงานการบิน จึงทำให้เกิดการฝึกอบรมในรูปแบบความเป็นครอบครัว โดยการถ่ายทอดความรู้จากพี่สู่น้อง การช่วยเหลือจากเหล่าพี่ๆ พี่ๆ น้องๆ ไม่ยึดติดการต่างชาติต่างภาษา ตามวัฒนธรรมองค์กรที่บริษัทกำหนดไว้คือ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นและตั้งใจสร้างให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีงามภายในองค์กร และเกิดการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อเป็นการวางรากฐานเรื่องค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในกระบวนการและนอกกระบวนการ ให้มีความเข้มแข็ง แผ่ขยายจากภายในองค์กรไปสู่ภายนอก ซึ่งบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างมั่นคง สมดุล และยั่งยืน อีกทั้งยังเน้นภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ ความเป็นไทย ถึงแม้ยุคสมัยจะเปลี่ยนไปก็ตาม ซึ่งถือว่าแตกต่างจากสายการบินอื่นๆ

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่าการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้น สายการบินไทยจะแตกต่างจากสายการบินอื่น คือ การดึงเอาเสน่ห์ความเป็นไทยมาเป็นตัวหลักในการบริการ



รูปที่ 4.6 การไหว้ของลูกค้าเรือการบินไทย
ที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2561

ประเด็นสำคัญที่แตกต่างจากสายการบินอื่นคือ พื้นฐานของครอบครัวคนไทยที่เป็นการเอื้อเพื่อการเลี้ยงดูที่เป็นลักษณะเฉพาะของครอบครัวไทย ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานคือ ความอดทนต่ำ กว่าชาติอื่นๆ และการมีวินัยที่แตกต่างจากชาติอื่นๆ จึงส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ที่ทำให้เกิดความแตกต่างภายในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์และปลูกฝังให้มีการรักการปฏิบัติงาน รวมถึงการละลายพฤติกรรมที่จะส่งผลต่องานปฏิบัติงาน



รูปที่ 4.6 การบริการของลูกเรือการบินไทย

ที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2561

ทั้งความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) สายการบินไทยมีขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ได้แก่

World Class - การให้บริการผู้โดยสารด้วยการบริการระดับพรีเมียม และการดูแลเป็นพิเศษตลอดการ เดินทาง

High Trust – การบริการที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ อบอุ่น มั่นใจ เชื่อถือได้และมีมาตรฐานความปลอดภัย และความตรงต่อเวลาในทุกจุดบริการ

Thai Touches – การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ประทับใจด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทยยังเป็นตัวกำหนดหลัก และยังเป็นแนวทางให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมายและระเบียบแบบแผนขององค์กร

กล่าวโดยสรุปคือ วัฒนธรรมองค์กรในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับเครื่องบินนั้น เน้นความเป็นครอบครัว และการสร้างความอดทน ระเบียบวินัยมากกว่าชาติอื่นๆ เพื่อปรับสภาพให้พร้อมกับการปฏิบัติงาน รวมถึงให้สอดคล้องกับพันธกิจของฝ่ายบริการบนเครื่องบิน คือ

- 2.1) ให้บริการบนเครื่องบินที่คัดเลือกด้วยเสน่ห์ไทยอย่างมีคุณภาพและสม่ำเสมอ โดยบุคลากรมืออาชีพ พร้อมอาหารและเครื่องดื่มระดับชั้นนำของโลก
- 2.2) วางแผนการจัดการและพัฒนาอุปกรณ์การบริการที่ทันสมัย เพียงพอและบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง
- 2.3) บริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่องโดยยึดหลักความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักสำคัญ
- 2.4) เพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพการทำงานด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- 2.5) พัฒนาศักยภาพบุคลากรรวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

4.1.3 การบูรณาการจากการเก็บข้อมูลจาก ผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายมาตรฐานและควบคุมคุณภาพการบริการบนเครื่องบิน ผู้จัดการเที่ยวบิน (Inflight Manager) หัวหน้าพนักงานต้อนรับ (Purser) และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) มิติด้านทัศนคติต่องานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกัน โดยเบื้องต้นก่อนการจะมาคัดเลือกในการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้น จำต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ คือ การมีใจรักในงานบริการ การเอื้อเฟื้อ การเสียสละ และสิ่งสำคัญคือ การอดทน เมื่อมีทัศนคติที่ดี สอบผ่านการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และพร้อมแก่การปฏิบัติงานจึงต้องทำการทดสอบในการเตรียมความพร้อมในการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จากการฝึกอบรมจากสายการบินอื่นๆ เมื่อถึงภาคปฏิบัติแล้วนอกจากทัศนคติที่ดีแล้วยังมี มีการพัฒนาตัวเอง เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในแต่ละเที่ยวบินที่แตกต่างกัน โดยที่เชื้อชาติ อุปนิสัย อาหาร อากาศ กายวิภาพ ที่เป็นสาเหตุให้การปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน จึงทำให้เกิดสมรรถนะที่พร้อมรับมือในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสายการบินบริการเต็มรูปแบบ (Full Service) ทุกสายจะเน้นในเรื่องความปลอดภัย การบริการ ที่ดีเยี่ยม ซึ่งจะแตกต่างจากสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost) ที่จะเน้นในด้านความปลอดภัยแต่เรื่องบริการจะลดคุณภาพลง ซึ่งถือเป็นข้อแตกต่างของการปฏิบัติงานที่มีความคล้ายในเรื่องความปลอดภัย แต่ในเรื่องการบริการสายการบินไทยจะเน้นบริการที่เต็มที่ บริการจากใจ

ทัศนคติของการบริการบนเครื่องบินนั้น จะต้องประกอบด้วย

1.1) ทางกาย ที่พร้อมจะรับมือทุกสถานการณ์ บุคลิกภาพและมารยาทที่ดี แสดงให้เห็นถึงความเต็มใจในการบริการนอกจากนั้นต้องปฏิบัติตัวเองให้เป็นมิตร เปิดเผย จริงใจ สนองความต้องการของผู้โดยสารอย่างกระตือรือร้น แสดงความเต็มใจที่จะให้บริการ

1.2) ทางวาจา การใช้ถ้อยคำพูดที่เหมาะสม น้ำเสียงไพเราะ สุภาพ การพูดให้เกิดประโยชน์แก่ผู้โดยสาร

1.3) ทางใจ ทำจิตใจให้แจ่มใส เบิกบานพร้อมในการปฏิบัติงาน ยินดีในการให้บริการ ไม่รู้สึกขุ่นเคืองที่จะต้องรับหน้าหรือพบปะกับคนแปลกหน้าที่ไม่คุ้นเคยกันมาก่อน

ความพร้อมในด้านต่างๆจะสื่อให้ผู้รับบริการได้รู้ถึงการมีใจในการบริการ ทำให้เกิดความประทับใจและการเกิดประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดผลดีสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนของสมรรถนะนั้น มีการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ที่ทำให้เกิดการบริการที่ดี และหาข้อดีข้อเสียของตนเอง พร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ศึกษาการปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอแล้วนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และสิ่งสำคัญในการปฏิบัติบริการบนเครื่องบินนั้นคือ การทำงานเป็นทีม โดยมีการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน ความร่วมมือในการปฏิบัติงานนั้นจึงสำคัญเป็นอย่างมาก

ดังนั้นทัศนคติและสมรรถนะจึงต้องมีการปฏิบัติไปอย่างควบคู่กัน โดยมีเป้าหมายที่องค์กรเป็นตัวกำหนด เพื่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งหน่วยงานที่ทำการควบคุมการปฏิบัติจะนำแนวทางมารับใช้ในการฝึกอบรม และแนะนำแนวทางในการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นต้องนำแนวทางมาพัฒนาตนเอง และปรับความคิด ให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำหนด ดั่งนิยามที่ผู้ให้ข้อมูล คือ

“คน/ทำเพื่อ/ความต้องการ

คน คือ ผู้โดยสาร ผู้รับบริการแบบใด

ทำเพื่อ คือ ผู้บริการ บริการแก่ผู้ใด

ความต้องการ คือ ผู้โดยสาร ผู้บริการต้องรับบริการแบบใด

2) มิติวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่าตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์การคือ วิสัยทัศน์ “เป็นสายการบินที่ถูกคัดเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย” การบริการที่เน้นความเป็นไทย ดึงเอาเอกลักษณ์การเป็นไทยมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งในหน่วยงานภาคพื้น เช่น ครีวการบิน ที่นำวัตถุดิบมาประกอบอาหารไทย ขนมไทย ที่นำมาประยุกต์กับขนมสากล ซึ่งสามารถดึงเอกลักษณ์ไทยได้อย่างลงตัว และกลายเป็นเอกลักษณ์ของสายการบิน การบริการห้องรับรองการบินไทย Royall Silk ที่นำเอกลักษณ์ความเป็นไทยมาใช้ในการบริการ จนได้รับรางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการสปาแลจน์ยอดเยี่ยมของโลก (World’s Best Airline Lounge Spa) เป็นต้น



รูปที่ 4.7 ครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2561



รูปที่ 4.8 ห้องรับรองผู้โดยสาร Royall Silk บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2561

จากการที่สายการบินไทยนำเอกลักษณ์ของไทยชูเป็นจุดขาย และการนำนิสิตคนไทยในด้านความเรียบร้อย อ่อนหวาน มีน้ำใจ และสิ่งสำคัญคือ การยิ้ม กลายมาเป็นวัฒนธรรมในการบริการ ทุกหน่วยงานภาคส่วนของสายการบินไทย ซึ่งการนำในส่วนของบริการบนเครื่องบินจะสามารถสื่อความเป็นเอกลักษณ์ให้กับผู้โดยสารมากที่สุด นอกจากการเน้นความปลอดภัยแล้วยังเน้นในการบริการที่ดึงเสน่ห์ไทยออกมาด้วย และจากการที่เน้นความเป็นไทยในการบริการ จึงส่งผลให้ในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานนั้นมีการอยู่ร่วมกันอย่างครอบครัว พี่น้อง มีการแนะนำในการปฏิบัติงานกันอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากการปฏิบัติงานในแต่ละเที่ยวบินจะทำให้การปฏิบัติงานนั้นมีการเปลี่ยนแปลง ล้อลู่เรือเสมอ การปรับตัวเข้าหา การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จึงเป็นการสร้างวัฒนธรรมในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาวิจัยเอกสาร ภายใต้กรอบการศึกษาในมิติการพัฒนาสมรรถนะและความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน แสดงถึงคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม คือ ผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายมาตรฐานและควบคุมคุณภาพการบริการบนเครื่องบิน ผู้จัดการเที่ยวบิน (Inflight Manager) หัวหน้าพนักงานต้อนรับ (Purser) และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยมีรายละเอียดผลการศึกษา ดังนี้

4.2.1 ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลจากคือ ผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายมาตรฐานและควบคุมคุณภาพการบริการบนเครื่องบิน ผู้จัดการเที่ยวบิน (Inflight Manager) และหัวหน้าพนักงานต้อนรับ (Purser) บนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษสามารถสรุปได้ ดังนี้

มิติการพัฒนาสมรรถนะและความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายมาตรฐานและควบคุมคุณภาพการบริการบนเครื่องบิน ผู้จัดการเที่ยวบิน (Inflight Manager) และหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Purser) ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เห็นว่า การสร้างความผูกพันนั้นเป็นการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญต่อองค์การ โดยการวางแผนงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายบริการบนเครื่องบินนั้น สายการบินไทยมีแบบแผนที่แตกต่างจากสายการบินอื่น ซึ่งจะสามารถใช้บุคลากรให้คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า การบินไทยเริ่มก่อตั้งขึ้น โดยการทำสัญญาร่วมทุนระหว่าง บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียน แอร์ไลน์ ซิสเต็ม หรือใช้ชื่อย่อว่า เอส เอ เอส เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2502 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจการบิน ระหว่างประเทศ และได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 ด้วยทุน จดทะเบียน 2 ล้านบาท โดยบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 และ เอส. เอ. เอส. ถือหุ้นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียน ต่อมา เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2520 เอส. เอ. เอส. ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด และถือเป็นการยกเลิกสัญญาร่วมทุน ก่อตั้งขึ้นในปีพุทธศักราช 2503 โดยบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับบริษัทสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็มหรือใช้ชื่อย่อว่า เอส เอ เอส ได้ร่วมลงทุนกิจการด้วยทุนเพียง 2 ล้านบาท โดยเดินอากาศไทยถือหุ้นร้อยละ 70 และ

เอส เอ เอส ถือหุ้นร้อยละ 30 ซึ่งในเวลาต่อมาได้มีการเพิ่มทุนอย่างเป็นทางการเป็น ขั้นตอนตลอดมาจนถึงปี พุทธศักราช 2520 บริษัท เดินอากาศไทย ได้ซื้อหุ้นทั้งหมดคืนจาก เอส เอ เอส ตามมติ คณะรัฐมนตรี และมอบโอนหุ้นที่ซื้อมาให้กระทรวงการคลัง ดังนั้น การบินไทย จึงเป็นสายการบินของคนไทย อย่างแท้จริง และมี บริษัท เดินอากาศไทยกับกระทรวงการคลัง เป็นผู้ร่วมถือหุ้น การแผนทรัพยากร มนุษย์นั้นในสมัยก่อนของสายการบินไทย

จากการที่มีหน่วยงานของต่างประเทศเข้ามาดูแล จนสายการบินสามารถที่จะดูแล ตัวเองได้หน่วยงานของต่างประเทศจึงได้ถอดตัวออกจากการบริหาร ทำให้การวางแผนสมัยก่อนนั้น จะเน้นรุ่นพี่ รุ่นน้อง โดยการทำตามลำดับของความอาวุโส(อายุงานมาก) และแบบแผนตามที่ หน่วยงานหลักกำหนด จึงมีทำให้ผู้ที่อายุน้อยไม่สามารถแสดงความคิดเห็นอะไรได้ จนมาช่วง หลังได้มีการเปลี่ยนแปลงแบบแผนการปฏิบัติงานและมีการวางเป้าหมายให้กับองค์กร จึงมีการเปิด โอกาสให้กับผู้ที่มีอายุน้อยได้แสดงความสามารถเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้ฝ่ายบริการบนเครื่องบินมี การปรับปรุงนโยบายหลัก เพื่อเป็นการโฆษณาสายการบิน ซึ่งฝ่ายบริการบนเครื่องบินถือเป็น หน่วยงานสำคัญที่จะสื่อถึงความเป็นสายการบินไทย

เมื่อปี พ.ศ. 2559 ได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ใหม่จากการที่ปฏิบัติตามอายุงานจนเกษียณ กลายเป็นการรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแบบต่อ อายุสัญญางาน 3 ปี ต่อ 3 ปี จนอายุครบ 6 ปี จึงมีการพิจารณาจากผลประเมินการปฏิบัติงานใน การต่ออายุงาน ซึ่งการระหว่างการทำงานทางองค์กร ได้มีการฝึกอบรม และเพิ่มพูนความสามารถ เพื่อเป็นทางเลือกและแนวทางในการศึกษาหางานให้แก่ผู้ที่ครบสัญญา 6 ปี ซึ่งโดยส่วนมาก พนักงานจากสายการบินไทย เมื่อครบสัญญาจะสามารถไปปฏิบัติงานต่อในสายการบินอื่นๆได้โดย มีการรับรองจากสายการบิน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลให้สัมภาษณ์นโยบายนี้ว่า “โรงเรียนฝึกพนักงานสายการบิน”



รูปที่ 4.9 การฝึกอบรมลูกเรือในเรื่องความปลอดภัย
ที่มา: Thai Cabin, 2559

การฝึกอบรมของสายการบินไทยนั้นมีความสมบูรณ์แบบ และยังเป็นไปตามหลักสูตรที่หน่วยงานการบินกำหนด อีกทั้งยังมีบุคลากรที่มีทั้งประสบการณ์และวุฒิความสามารถในการฝึกอบรม จึงทำให้สายการบินต่างชาติที่มีลูกเรือถือสัญชาติไทย หรือสายการบินภายในประเทศเข้ามารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานฝึกอบรมของสายการบินไทย เช่น สายการบิน Vjet Airline สายการบินของเวียดนาม, สายการบิน Thai Smail สายการบินของไทยที่ทำการบินภายในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น ด้วยจากการที่สายการบินไทยมีมาตรฐานในการฝึกอบรมลูกเรือ จึงทำให้สายการบินอื่นต้องการตัวพนักงานสายการบินไทยเป็นจำนวนมาก



รูปที่ 4.10 การฝึกอบรมลูกเรือในเรือการบริการบนเครื่องบิน

ที่มา: Thai Cabin, 2559

นโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดการมอบหมายงานและการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปตาม จากที่สมัยก่อนมีการบินอย่างหักโหมซึ่งส่งผลต่อสุขภาพและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นปฏิบัติงานที่เน้นการใส่ใจสุขภาพพนักงาน โดยยึดหลักสภาพร่างกายที่พร้อมทำการบินมากขึ้น ซึ่งผลจากการปรับเปลี่ยนนี้ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และสมรรถนะ และยังมีการประเมินผลได้เน้นการประเมินในแบบ KPI (Key Performance Indicator) คือ เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานขององค์กรหรือ

หน่วยงานภายในองค์กร โดยลักษณะของดัชนีชี้วัดที่ดีเป็นเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพในการปฏิบัติงาน โดยนำมาเป็นเกณฑ์ตัดสินในการต่ออายุงาน เลื่อนตำแหน่งงาน รวมถึงการอบรม พัฒนาสมรรถนะ และศักยภาพให้พร้อมในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ คือ

- 1) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานเท่านั้น ซึ่งดัชนีชี้วัดที่มีความสำคัญต่อองค์กร และหน่วยงาน มี 2 ลักษณะ คือ ดัชนีชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร ดัชนีชี้วัดกิจกรรมหรืองานที่สำคัญซึ่งหากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงในองค์กร หรือ หน่วยงาน
- 3) ประกอบด้วยดัชนีชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และดัชนีชี้วัดไม่ใช่ด้านการเงิน
- 4) ประกอบด้วยดัชนีชี้วัดที่เป็นเหตุและดัชนีชี้วัดที่เป็นผล
- 5) ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบดัชนีชี้วัดทุกตัวที่สร้างขึ้น
- 6) ดัชนีชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นดัชนีชี้วัดที่องค์กรหรือหน่วยงานสามารถควบคุมผลงานได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
- 7) เป็นดัชนีชี้วัดที่สามารถวัดผลได้ และบุคคลทั่วไปเข้าใจ ไม่ใช่มีเพียงผู้จัดทำ เท่านั้นที่เข้าใจ
- 8) ต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรได้นอกเหนือจาก การใช้ดัชนีชี้วัดเพื่อการประเมินผลงาน
- 9) ตัวดัชนีชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุป ด้านการพัฒนาสมรรถนะและความผูกพันต่อการปฏิบัติงานนั้น มีการวางแผนทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และดึงภาพลักษณ์การเป็นไทยให้ออกมาในรูปแบบการบริการ จึงทำให้เกิดคัดเลือกสรรบุคลากรที่มีความพร้อมพร้อมในการปฏิบัติงาน รวมถึงผลจากการปฏิบัติงานทำให้เกิดการประเมินศักยภาพเพื่อเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบถึงสมรรถนะและศักยภาพของตัวผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมมากน้อยเพียงใดในการปฏิบัติงาน

4.2.2 ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลจากคือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังนี้

มิติการพัฒนาสมรรถนะและความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ส่วนใหญ่เห็นว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล การฝึกอบรม การปฏิบัติงาน การประเมินผลมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร โดย

การวางแผนทรัพยากรบุคคล มีผลคือ การตื่นตัวของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการประเมินผลจากการปฏิบัติงานเพื่อปรับตำแหน่งหรือการต่อสัญญา รวมถึงการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้คงไว้เพื่อเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานของการบริการต้อนรับบนเครื่องบิน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร มีผลคือ บุคคลที่จะมาปฏิบัติงานในด้านบริการนี้จะต้องมีทัศนคติ และใจที่รักในการบริการ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และการคัดเลือกบุคคลจากข้อกำหนดต่างๆ แล้วจึงเข้ามาปฏิบัติงานนั้นจำต้องสร้างสมรรถนะ ความผูกพันต่อองค์กร เพื่อเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวในการปฏิบัติงาน และต้องมีการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ทางหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานให้เสมือนจริงมากที่สุด แต่ทั้งหมดที่จำต้องอยู่บนพื้นฐานความปลอดภัย



รูปที่ 4.11 การฝึกอบรม

ที่มา: Thai Cabin, 2559

การมอบหมายและการประเมินผลจากการปฏิบัติงาน มีผลคือ ในการมอบหมายงานนั้นมีการแบ่งเป็นอายุงาน และการประเมินผล โดยการแบ่งอายุงานนั้นคือ ผู้ที่มีอายุงานมากกว่าจะได้รับหน้าในการบริการผู้โดยสารชั้น First class และ Business class เพราะเป็นบริการที่ต้องประสพการณ์และความอดทนสูง การประเมินผลจากการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มตำแหน่งหรือต่อสัญญานั้นถือเป็นสิ่งสำคัญ แต่ตัวผู้ปฏิบัติจะมีการปฏิบัติที่ในแนวทางและเกณฑ์ที่กำหนดอยู่แล้ว แต่ก็ต้องขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้ประเมินคนนั้นๆ



รูปที่ 4.12 การบริการของลูกเรือการบินไทย
ที่มา: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2561

กล่าวโดยสรุปคือ การพัฒนาสมรรถนะและความผูกพันต่อการปฏิบัติงานนั้นมีโครงสร้างมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการที่พัฒนาสมรรถนะโดยมุ่งหวังสิ่งตอบแทนไม่ว่าจะเป็น การก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หรือค่าตอบแทนก็ตาม และยังมีผลต่อการสร้างความผูกพันของตัว ผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร โดยที่ผู้ปฏิบัติไม่รู้ตัว หรือมาจากสาเหตุหลัก คือ การรักในงานบริการ ซึ่งสิ่ง เหล่านี้ทำให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานหรือองค์กร

4.2.3 การบูรณาการจากการเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายมาตรฐานและควบคุมคุณภาพ การบริการบนเครื่องบิน ผู้จัดการเที่ยวบิน (Inflight Manager) หัวหน้าพนักงานต้อนรับ (Purser) และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ที่ให้ข้อมูลว่า การพัฒนาสมรรถนะความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน นั้น และวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงาน มีการวางแผนทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และดึงภาพลักษณ์การเป็นไทยให้ออกมาในรูปแบบการบริการ จึงทำให้เกิดคัดเลือกสรรบุคลากรที่มีความพร้อมพร้อมในการปฏิบัติงาน รวมถึงผลจากการปฏิบัติงานทำให้เกิดการประเมินศักยภาพเพื่อเป็นสิ่งที่จะทำให้ทราบถึงสมรรถนะและศักยภาพของตัวผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมมากน้อยเพียงใดในการปฏิบัติงาน และ โครงสร้างมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการที่พัฒนาสมรรถนะโดยมุ่งหวังสิ่งตอบแทนไม่ว่าจะเป็นการก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หรือค่าตอบแทนก็ตาม และยังมีผลต่อการสร้างความผูกพันของตัวผู้ปฏิบัติงานต่อองค์การ โดยที่ผู้ปฏิบัติไม่รู้ตัว หรือมาจากสาเหตุหลัก คือ การรักในงานบริการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานหรือองค์การ

คู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะเน้นในด้านการบริการที่ดึงเอาความเป็นเอกลักษณ์ไทยออกมา และการปฏิบัติงานที่ตรงตามหลักการปฏิบัติการบินสากล ซึ่งคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) จะมีการประเมินที่ควบคู่ไปกับ คู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ตามเพื่อทำการศึกษาศักยภาพประสิทธิภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สอดคล้องกับประสิทธิภาพของบุคลากรที่อ้างอิงจากรายงานประจำปี 2559 บริษัทการบินไทย เรื่องความเสี่ยงจากคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร คือ บริษัทฯ มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินจำนวนมากและอยู่รวมในองค์กรเดียวกัน ทำให้มีบุคลากรรวมทั้งองค์กรจำนวนมาก แต่บุคลากรมีความรู้เฉพาะเรื่อง และระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอาจไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ดีในการประเมินพนักงานและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจและอาจไม่สามารถผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ ทั้งนี้ หลายปีที่ผ่านมาบริษัทฯ พยายามควบคุมจำนวนพนักงานไม่ให้เพิ่มขึ้น โดยไม่มีการรับพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานที่ออกไปยกเว้นหน่วยงานที่มีความจำเป็นทำให้บางหน่วยงานมีพนักงานที่ไม่เพียงพอ นอกจากนี้บางกระบวนการทำงานมีขั้นตอนการดำเนินงาน และการอนุมัติที่ล่าช้าซึ่งอาจเป็นอุปสรรคทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการแข่งขันได้บริษัทฯ ได้มุ่งเสริมสร้างพนักงานให้มีขีดความสามารถ มีผลผลิต และมีความผูกพันต่อองค์กร โดยบริษัทฯ จะได้ดำเนินการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และอัตรากำลังให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ (Develop Organization,

Reprocess and Manpower Align with Business Strategy) พัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Improve Performance Management) โครงการปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทน (Implement New Pay Structure) การบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงและการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Talent Management and Succession Planning) และโครงการพัฒนาศักยภาพ ทั้ง Soft Skill และ Hard Skill รวมทั้งโครงการยกระดับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและคุณค่าหลักในจิตสำนึกของพนักงาน (Embed Corporate Culture and Core Values in THAI DNA) เพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาวิถีปฏิบัติของพนักงานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของการแข่งขันในธุรกิจการบินอย่างรวดเร็ว ความคุ้มค่าเงินเป็นกลจักรสำคัญที่ผู้โดยสารพิจารณาในการเลือกสายการบิน ประกอบกับความคาดหวังของผู้โดยสารที่จะได้รับการบริการตามความชอบและรสนิยมที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล (Individualized Service) บริษัทฯ มีการประเมินคุณภาพการบริการ (Quality Assurance) แบบครบวงจร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตรวจสอบผลิตภัณฑ์และการบริการให้ เป็นไปตามคำมั่นสัญญาการส่งมอบที่ไว้ให้กับผู้โดยสาร ซึ่งการประเมินมีทั้งการประเมินเชิงรุก จาก การตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้ เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (Mystery Shopping) และการตรวจติดตามคุณภาพตามข้อตกลงการบริการ (Service Level Agreement) ที่เป็นข้อกำหนดร่วมกับหน่วยงานหลัก ของแต่ละจุดบริการ รวมถึงข้อบกพร่อง (Corrective Action) ให้เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวัง ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำโครงการเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าประจำ และพัฒนาความเป็นเลิศด้านการ บริการลูกค้า เช่น โครงการยกระดับการบริการชั้นธุรกิจ (Service Beyond: New Business Class Service) โครงการพัฒนาการบริการภาคพื้น ชั้น First Class และชั้น Business Class และโครงการ ปรับปรุงอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ภายในห้องโดยสารเครื่องบิน (In-Cabin Product Development and Aircraft Retrofit Program) ทั้งนี้ บริษัทฯ จะได้มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและ เปรียบเทียบการให้บริการและผลิตภัณฑ์กับคู่แข่งเพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและผลิตภัณฑ์ อย่างต่อเนื่อง

การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ดำเนินการจากหน่วยงานภายใน (In-house Survey) และการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และการบริการจากหน่วยงานภายนอก ตลอดจนการสำรวจเฉพาะเรื่อง เพื่อมุ่งเน้นในประเด็นที่ต้องการทราบความต้องการของลูกค้า ทำ การสังเคราะห์ร่วมกับการประเมินแบบเชิงรับ คือ การรับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า (Customer Feedback) เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุง

จากข้อมูลดังกล่าวมาในข้างต้นทำฝ่ายบริการบนเครื่องได้มีมติในการปรับปรุงนโยบายในการรับพนักงานต้อนรับบนเครื่อง จึงทำให้เกิดนโยบายสัญญา 3 ปี ต่อ 3 ปี การประเมินผลการทำงานเพื่อการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตัวพนักงาน รวมถึงการให้ความสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างความผูกพันองค์กร และการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งจะตรงกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Policy) ปี 2555 ในด้านผู้ปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เป็นการวิจัยประเภทการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ดำเนินการศึกษาวิจัยได้ใช้เทคนิคของการวิจัยด้วยวิธีการสังเกตและวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายมาตรฐานและควบคุมคุณภาพการบริการบนเครื่องบิน ผู้จัดการเที่ยวบิน (Inflight Manager) หัวหน้าพนักงานต้อนรับ (Purser) และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยมีรายละเอียดผลการศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิจัย ส่วนที่ 2 การอภิปรายผลการวิจัย และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สรุปวัฒนธรรมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

มิติด้านทัศนคติต่องานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้นต้องเป็นไปตามแนวทางที่ทางสายการบินกำหนดแล้วยังต้องมีปัจจัยด้านบุคคลมาเกี่ยวข้องซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ในการปฏิบัติงานด้านการบริการบนเครื่องบิน และยังมีการเน้นย้ำในการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านทัศนคติและสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สร้างความเสียหายให้กับภาพลักษณ์ขององค์การ

รวมถึงขึ้นอยู่กับประสบการณ์ คำแนะนำของผู้มีประสบการณ์ และความต้องการของผู้โดยสาร ผู้ให้ข้อมูล ได้ให้นิยามสำหรับทัศนคติต่องานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ว่า “คน/ทำเพื่อ/ความต้องการ”

คน	คือ ผู้โดยสาร ผู้รับบริการแบบใด
ทำเพื่อ	คือ ผู้บริการ บริการแก่ผู้ใด

ความต้องการ คือ ผู้โดยสาร ผู้บริการต้องรับบริการแบบใด

ซึ่งถือเป็นแนวทางและการบ่งบอกถึงปรับตัว เตรียมพร้อมในการบริการงานในงานนั้นๆ

มิติวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับเครื่องบินสายการบินไทยนั้น ได้เน้นความเป็นครอบครัว และการสร้างความอดทน ระเบียบวินัยมากกว่าชาติอื่นๆ เพื่อปรับสภาพให้พร้อมกับการปฏิบัติงาน รวมถึงให้สอดคล้องกับพันธกิจของฝ่ายบริการบนเครื่องบิน คือ

- 1) ให้บริการบนเครื่องบินที่ผลิตด้วยเสาหน้ไทยอย่างมีคุณภาพและสม่ำเสมอ โดยบุคลากรมืออาชีพ พร้อมอาหารและเครื่องดื่มระดับชั้นนำของโลก
 - 2) วางแผนการจัดการและพัฒนาอุปกรณ์การบริการที่ทันสมัย เพียงพอและบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง
 - 3) บริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่องโดยยึดหลักความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักสำคัญ
 - 4) เพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพการทำงานด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
 - 5) พัฒนาศักยภาพบุคลากรรวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร
- และนอกจากการเรียนรู้ ฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงานแล้วนั้น พนักงานรุ่นพี่จะมีการแนะนำในการปฏิบัติงานแก่รุ่นน้องเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง และยังมีการมีการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายการบิน การพัฒนาของโลกาภิวัตน์ที่จำเป็นต้องนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ

5.1.2 **สรุปกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้**

ด้านการพัฒนาสมรรถนะและความผูกพันต่อการปฏิบัติงานนั้น มีการวางแผนทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และดึงภาพลักษณ์การเป็นไทยให้ออกมาในรูปแบบการบริการ จึงทำให้เกิดคัดเลือกสรรบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญพร้อมในการปฏิบัติงาน รวมถึงผลจากการปฏิบัติงานทำให้เกิดการประเมินศักยภาพเพื่อเป็นสิ่งที่จะทำให้ทราบถึงสมรรถนะและศักยภาพของตัวผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมมากน้อยเพียงใดในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาสมรรถนะและความผูกพันต่อการปฏิบัติงานนั้นมีโครงสร้างมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการที่พัฒนาสมรรถนะโดยมุ่งหวังสิ่งตอบแทนไม่ว่าจะเป็นการก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หรือค่าตอบแทนก็ตาม และยังมีผลต่อการสร้างความผูกพันของตัวผู้ปฏิบัติงานต่อ

องค์การ โดยที่ผู้ปฏิบัติไม่รู้ตัว หรือมาจากสาเหตุหลัก คือ การรักในงานบริการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานหรือองค์การ

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

มิติด้านทัศนคติต่องานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าทัศนคติต่องานบริการในการปฏิบัติงานดังกล่าว เกิดจากการที่บริษัทมีประเมินจากการปฏิบัติงานว่าตรงตามข้อกำหนด และการแสดงออกระหว่างการปฏิบัติงานว่ามีทัศนคติที่ดี และสมรรถนะที่พร้อมที่ปฏิบัติงานด้านการบริการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานทราบดีว่าการบริการนั้นจะต้องมีแนวทางในการปฏิบัติเช่นไร ถึงจะทำให้ผู้รับบริการประทับใจ สอดคล้องกับทฤษฎีฮาโลเวย์ (Holloway, 2002, pp.88-89) เห็นว่าการบริการมี 2 มิตี คือ

- 1) การเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า
- 2) การสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า โดยหากทำการเชื่อมโยง 2 มิตินี้เข้าไว้ด้วยกัน

ลูกค้าจะได้รับประโยชน์ทั้งทางสังคมและทางจิตวิทยา ดังนั้นค่าบริการจึงขึ้นอยู่กับคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ งานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงานมีผลต่อความพัฒนารวมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เห็นว่า ก่อนที่จะมาปฏิบัติงานในงานบริการบนเครื่องบินจะต้องมีใจที่รักในงานบริการ ความรับผิดชอบที่สูง การเสียสละและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อีกทั้งยังต้องมีการไหวพริบในการแก้ไขสถานการณ์ที่ทันเวลา เมื่อยามเกิดสถานการณ์คับขัน ซึ่งทุกทัศนคติที่กล่าวมาคือ ทัศนคติพื้นฐานในการปฏิบัติงานด้านบริการในทุกสาขา แต่ในด้านของการบริการสายการบินนั้น สิ่งเหล่านี้มีความจำเป็นมากขึ้นเป็นเท่าตัวเพราะการทำการบินนั้นจะเน้นด้านความปลอดภัยซึ่งถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน การเป็นพนักงานต้อนรับนั้นทุกสิ่งจะอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัย ด้านทักษะของการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการศึกษา ปฏิบัติ และการปรับตัวทั้งจากการฝึกอบรมจากทางหน่วยงานและการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับที่ Mc Clelland (1993 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรม โขติ, 2548) กล่าวว่าบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคลแลนด์กล่าวว่า (สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ, 2548, น.48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะและเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ

ในด้านบุคลิกภาพ ภาพลักษณ์การบริการของสายการบิน ไทยนั้นเน้น เอกลักษณ์ที่เป็นไทยแท้ ความสุขุม เรียบร้อย รวมถึงอ่อนช้อยงดงาม ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่ต้องทำการปฏิบัติตามเพื่อรักษาภาพลักษณ์ของการบริการของสายการบิน

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของธรรมา ศิริงามและระพีพร ศรีจำปา (2558) เรื่อง ทักษะจิตของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อการนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานในฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ความมีมนุษยสัมพันธ์ในทีมปฏิบัติงาน ความสามารถในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์เพื่อให้บริการอยู่ใน ระดับมาก ด้านหลักจิตตะเพื่อ พัฒนาอารมณ์ ความตั้งใจตรวจสอบความพร้อม ด้านความปลอดภัยของผู้โดยสารก่อนการปฏิบัติการบิน การตรวจสอบคุณภาพอาหารก่อนการให้บริการอยู่ใน ระดับมากที่สุด ด้านหลักวิมังสาเพื่อ ประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า สามารถวิเคราะห์ความปลอดภัยของลูกเรือระหว่างปฏิบัติงานบริการ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ประเทศปลายทาง อยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการศึกษาด้านบุคลิกภาพยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของสุดา ประทวน (2557) ทำวิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ทักษะต้องงาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานบริษัทผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเน้นผลงาน วัฒนธรรมการเน้นคน วัฒนธรรมองค์กรเน้นการมองแบบวิชาชีพ วัฒนธรรมการเน้นระบบปิด วัฒนธรรมองค์กรเน้นการควบคุมแบบเข้มงวด และวัฒนธรรมองค์กรเน้นการปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน 2) ทักษะต้องงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน 3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก และด้านบรรทัดฐานทางสังคม ความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน 4) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเน้นผลงาน การรับรู้วัฒนธรรมการเน้นคน และทักษะต้องงาน สามารถรวมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงาน ได้ร้อยละ 29.7

งานวิจัยนั้นมีความสอดคล้องผู้วิจัยได้ทำการศึกษามาที่ทัศนคติสำคัญต่อการปฏิบัติงานของลูกเรือ รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ได้ต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

มติการพัฒนาศมรรถนะและความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน จากการศึกษาที่มีการปรับปรุงนโยบายการรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแบบต่ออายุสัญญางาน 3 ปี ต่อ 3 ปี จนอายุงานครบ 6 ปี จึงมีการพิจารณาจากผลประเมินการปฏิบัติงานในการต่ออายุงาน ซึ่งการระหว่างการปฏิบัติงานทางองค์กร ได้มีการฝึกอบรม และเพิ่มพูนความสามารถ เพื่อเป็นทางเลือกและแนวทางในการศึกษาหางานให้แก่ผู้ที่ครบสัญญา 6 ปี ซึ่งโดยส่วนมากเมื่อพนักงานจากสายการบินไทย เมื่อครบสัญญาจะ

สามารถไปปฏิบัติงานต่อในสายการบินอื่นๆ ได้โดยมีการรับรองจากสายการบิน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลให้นิยามนโยบายนี้ว่า “โรงเรียนฝึกพนักงานสายการบิน” และจากนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดการมอบหมายงานและการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปตาม จากที่สมัยก่อนมีการบินอย่างหักโหมซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นปฏิบัติงานที่เน้นการใส่ใจสุขภาพพนักงานโดยยึดหลักสภาพร่างกายที่พร้อมทำการบินมากขึ้น ซึ่งผลจากการปรับเปลี่ยนนี้ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และสมรรถนะ และยังมีการประเมินผลได้เน้นการประเมินในแบบ KPI (Key Performance Indicator) เพื่อเป็นคุณภาพในการปฏิบัติงาน โดยนำมาเป็นเกณฑ์ตัดสินในการต่ออายุงาน เลื่อนตำแหน่งงาน รวมถึงการอบรมพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพให้พร้อมในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดการพัฒนาสมรรถนะ ของเซอร์สจด์์ ศิริมัย (2548) ที่ให้นิยามว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Recruitment and Selection) หน่วยงานสามารถนำสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ ไปทำเป็นแบบทดสอบหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีมีความรู้ทักษะ ความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่มีผลการปฏิบัติงานตรงตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance Appraisal) ผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำผลการประเมินสมรรถนะ Competency Gap ของเจ้าหน้าที่มาใช้ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Planning and Succession Plan) ระบบสมรรถนะทำให้หน่วยงานสามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ และทราบถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของเจ้าหน้าที่แต่ละคน การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result -Based Management) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (RBM) ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลักโดยมีตัวชี้วัด (KPIs) ในระดับต่างๆ เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

นอกจากนั้น ผลงานวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับวิทยานิพนธ์ของ น้ำเพชร อยู่สกุล (2553) เรื่อง ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นการวิจัยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทย (มหาชน) จำกัด เป็นตัวอย่างของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินแห่งชาติ จากผลการศึกษา พบว่าปัจจัยของคุณลักษณะของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกันและมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศในการบริการตามลำดับความสำคัญได้แก่ บุคลิกของพนักงาน การทำงานเป็นทีมรองลงมา ความภักดี

ของพนักงาน ความรู้ และทัศนคติที่ดีต่อการบริการ ความสามารถในการบริหาร และความพร้อมในการทำงาน ตามลำดับการฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงลบและอายุงานไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชร์ ลิขิตพิริยะ (2557) ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับวัฒนธรรมองค์การและคุณภาพชีวิตการทำงานของบริษัท โดชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ทั้งระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน 2 ด้าน คือ ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร และด้านสังคมสัมพันธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ 1 ด้าน คือ ด้านมุ่งเน้นระยะยาวในการทำงานร่วมกัน

ดังนั้น การสร้างความผูกพันนั้นเป็นการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญต่อองค์กร โดยการวางแผนงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายบริการบนเครื่องบินนั้น สายการบินไทยมีแบบแผนที่แตกต่างกันจากสายการบินอื่น ซึ่งจะสามารถใช้บุคลากรให้คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพสูงสุด

มิติวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับเครื่องบิน วัฒนธรรมองค์การนั้นจะยึดในหลักของวิสัยทัศน์ “เป็นสายการบินที่ถูกคัดเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย” การบริการที่เน้นความเป็นไทย ดึงเอาเอกลักษณ์การเป็นไทย ความเป็นคนไทยออกมาปฏิบัติในการบริการ ซึ่งสายการบินไทยได้ใช้ความเป็นไทยทั้งด้านอาหาร การบริการ การนำเทศกาลต่างๆของไทย โดยดึงเอาเอกลักษณ์เด่นๆ การใช้ผ้าไทยเป็นชุดเครื่องแบบ ในการปฏิบัติงานต้อนรับบนเครื่องบิน ทำให้การบริการของสายการบินไทยมีเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนกับสายการบินอื่นๆ และการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของ โลกาภิวัตน์ รวมถึงการฝึกอบรม อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามแบบแผนที่เปลี่ยนแปลงตามการพัฒนาของโลก แต่ยังคงเน้นความเป็นไทยอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติงานที่เน้นในรูปแบบที่สอนน้อง รวมถึงการสร้างทักษะที่เตรียมพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งการปฏิบัติงานและแนวโน้การปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ Denison (1990)กล่าว ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทาง

ดำเนินงานที่ชัดเจน นอกจากนั้นยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐกานต์ ชินวงศ์อมร (2559) เรื่อง กลยุทธ์คุณภาพการให้บริการสายการบินที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินระหว่าง ประเทศ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่า อิทธิพลของกลยุทธ์คุณภาพการให้บริการสายการบินระหว่างประเทศ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินระหว่างประเทศ โดยคุณภาพการให้บริการก่อนการบินด้านความพร้อมและเต็มใจให้บริการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินระหว่างประเทศ ด้านการตอบสนองให้บริการอย่างรวดเร็วด้านชื่อเสียงในการบริการ และด้านความกระตือรือร้นในบริการ คุณภาพการให้บริการบนเครื่องบิน ด้านพนักงานบนเครื่องบินมีความชำนาญ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินระหว่างประเทศ ด้านพนักงานบนเครื่องบินเต็มใจให้บริการ ด้านห้องโดยสารมีอุปกรณ์บริการ ด้านพนักงานบนเครื่องบินมีความเชี่ยวชาญภาษา และด้านพนักงานบนเครื่องบินมีอัธยาศัยดี และคุณภาพการให้บริการหลังเที่ยวบิน ด้านการติดตามความพึงพอใจหลังใช้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินระหว่างประเทศ ด้านมาตรฐานการจัดการสัมภาระผู้โดยสาร ด้านโปรแกรมสะสมไมล์ที่ให้สิทธิประโยชน์ และด้านเส้นทางถึงที่หมายตามเวลาที่กำหนด

ผลการศึกษาดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของสุดา ประทวน (2557) ทำวิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ทักษะคิต้องาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัทผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเน้นผลงาน วัฒนธรรมการเน้นคน วัฒนธรรมองค์กรเน้นการมองแบบวิชาชีพ วัฒนธรรมการเน้นระบบปิด วัฒนธรรมองค์กรเน้นการควบคุมแบบเข้มงวด และวัฒนธรรมองค์กรเน้นการปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน ทักษะคิต้องาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีความสำคัญ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรัก และด้านบรรทัดฐานทางสังคมความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเน้นผลงาน การรับรู้วัฒนธรรมการเน้นคน และทักษะคิต้องาน สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงาน

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรในด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับเครื่องบิน นอกจากการทำข้อกำหนดที่องค์กรเป็นผู้กำหนดแล้ว ยังจำเป็นต้องมีความตื่นตัวในการรับรู้วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานใหม่ๆ แล้วนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาข้อเสนอแนะจากการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัย ครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1) ภาครัฐบาลควรมีการศึกษาเพื่อเป็นการปรับปรุง กฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ ในการบริหารจัดการบริษัทและองค์การรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เพื่อตอบสนองกับนโยบายอาเซียนที่มีการเปิดตลาดเสรีด้านการบินมากขึ้น การส่งเสริมการบริหารงานที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ อาทิ การพัฒนา หรือการฝึกอบรมพนักงานรัฐวิสาหกิจ สิทธิประโยชน์ต่างๆ ปรับปรุงระเบียบ เกี่ยวกับวุฒิการศึกษาในการปฏิบัติงาน ระเบียบ ว่าด้วยการคัดสรรบุคลากร ระเบียบในการพัฒนา บุคลากรในระดับต่างๆ กฎหมายและกฎระเบียบที่ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น เพื่อให้เกิด ความคล่องตัวและเอื้อต่อการบริหารจัดการตอบสนองนโยบายเสรีอาเซียน

2) ภาครัฐควรมีพัฒนาด้านการศึกษามูลนิธิทางด้านการบิน พนักงานต้อนรับบน เครื่อง นักบิน บุคลากรสายเทคนิค อาทิ ช่างเทคนิค และบุคลากรสายสนับสนุนต่างๆ เป็นต้น ภาครัฐ ควรมีการปรับปรุงระเบียบในการจัดจ้างพนักงานรัฐวิสาหกิจ การปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน เพื่อให้มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับปริมาณความต้องการ บุคลากรทั้งภายในประเทศรวมถึงภายนอกประเทศ

3) กระทรวงคมนาคม และกระทรวงการคลังควรมีการศึกษาพัฒนา นโยบายและ กฎการบินต่างชาติ แล้วนำมาพัฒนาการระบบการดูแลสายการบินต่างๆ ในประเทศไทย รวมถึง การศึกษา และพัฒนาด้านนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการบริการด้านต่างๆของการบิน ของประเทศไทย

4) บริษัท ควรมีนโยบายด้านการบริหารงานที่ชัดเจนและเด่นชัด การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถที่ตรงกับสายงานในการ ปฏิบัติงาน รวมถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้การ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

1) บริษัทควรมีการศึกษาและส่งเสริมกระบวนการในการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดแนวความคิดการร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน ที่จะทำให้เกิดการพัฒนา ตรวจสอบระบบทางด้านการบิน พัฒนาด้านศักยภาพในด้านการบริการ ทั้งภาคพื้น และบนเครื่องบิน เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาภายในและภายนอกของบริษัท การสูญเสียทรัพยากรบุคคลให้แก่สายการบินอื่น

2) กระทรวงคมนาคม และกระทรวงการคลังควรมีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการขั้นตอน และรายละเอียดต่างๆ ที่อยู่ภายในอำนาจของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ของบริษัทในการสรรหาบุคลากรในระดับสูง เช่น ระดับผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กรรมการผู้จัดการ เป็นต้น ภายใต้หลักการและเงื่อนไขของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างหน้าที่การทำงานของบุคลากรต่างๆ ในบริษัท

3) ภายใต้หลักการและเงื่อนไขของกฎหมายที่เกี่ยวข้องควรมีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรต่างๆ เพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของบริษัทโลก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของบริษัท ผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ อาทิ การจัดสรรรายได้จากเงินบำรุงการจัดซื้อจัดจ้าง อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในทางการบริการที่มีความจำเป็นเร่งด่วน

4) กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการศึกษาความต้องการในอุตสาหกรรมการบิน แล้วนำมาประเมินความต้องทั้งด้านสถานที่ อุปกรณ์ บุคลากร อุตสาหกรรมการบิน แล้วทำการจัดหลักสูตร โดยเน้นด้านการบิน โดยเฉพาะ และเฉพาะทาง เพื่อตอบสนองด้านบุคลากรการบินที่กำลังขาดแคลนอยู่ และเป็นปัญหาใหญ่ในด้านการบิน ณ ขณะนี้

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1) ศึกษาปัจจัย แนวทาง และผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนนโยบายที่ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

2) ศึกษาแนวทางแก้ไขและพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานการบินของไทยให้มีศักยภาพ พร้อมในการตรวจสอบจากหน่วยงานการบินของโลก

3) ศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาล รวมถึงนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อการบินของไทย

บรรณานุกรม

- กฤติยา จินตเสรณี.(2557).การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็น มหาวิทยาลัยวิจัย (Master's thesis). สืบค้นจาก http://digital_collect-lib.buu.ac.th
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย.(2548). เรื่องนำรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ. สืบค้นจาก <http://competency.rmutp.ac.th/.doc>.
- เต็มพงศ์ สุนทโรทก .(2543).การบริหารทรัพยากรมนุษย์,แนวคิดและกลยุทธ์, กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- เต็มพงศ์ สุนทโรทก.(2549). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ .แนวคิดและกลยุทธ์ ,กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่3). กรุงเทพฯ : เอช. อาร์. เซ็นเตอร์เต็มพงศ์ สุนทโรทก.
- ณัฐกานต์ ชินวงศ์อมร.(2559).กลยุทธ์คุณภาพการให้บริการสายการบินที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้สายการบินระหว่างประเทศ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (Master's thesis). สืบค้นจาก <http://dspace.bu.ac.th>.
- ณัฐยาพัชร ลิขิตพิริยะ.(2557).ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับวัฒนธรรมองค์การและคุณภาพชีวิตการทำงานของบริษัท โตชิบา แครเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด (Master's thesis, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์). สืบค้นจาก <http://dric.nrct.go.th/>
- ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา. (2547). การตลาดสำหรับการบริการ. แนวคิดและกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- น้ำเพชร อยู่สกุล. (2553).ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) (Master's thesis). สืบค้นจาก <http://libdcms.nida.ac.th/>
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).(2552). รายงานประจำปี 2552. กรุงเทพฯ: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).(2556). แผนวิสาหกิจ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). แนวคิดและกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) .
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).(2557). รายงานประจำปี 2557. กรุงเทพฯ: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).(2558). *รายงานประจำปี 2558*. กรุงเทพฯ: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).(2558). *รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนประจำปี 2558*. กรุงเทพฯ: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).(2559). *รายงานประจำปี 2559*. กรุงเทพฯ: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2560). *กองบริการลูกค้าการบินไทย*. สืบค้นจาก <http://www.thaiairways.com>
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2560). *การบริการของลูกเรือการบินไทย*. สืบค้นจาก <http://www.thaiairways.com>
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2560). *การไหว้ของลูกเรือการบินไทย*. สืบค้นจาก บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) <http://www.thaiairways.com>
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2560). *ครัวการบิน*. สืบค้นจาก <http://www.thaiairways.com>
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2560). *ชุดลูกเรือการบินไทย*. สืบค้นจาก <http://www.thaiairways.com>
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2560). *ห้องรับรองผู้โดยสาร Royall Silk*. สืบค้นจาก <http://www.thaiairways.com>
- ปณิศา ลัญจนนท์.(2548). *หลักการตลาด*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสาร.
- ปิยสุดา ชาติยะวรา.(2545). *การกำหนดขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ: กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทย* (Master's thesis). สืบค้นจาก <http://libdcms.nida.ac.th/>
- วรรณวิภา พีราวัชร. (2549). *คุณภาพในการให้บริการของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย สาขาสี่แยกบ้านแขก* (Master's thesis). สืบค้นจาก <http://dspace.bu.ac.th/>
- รจนา เวียงอินทร์.(2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์* (Master's thesis, มหาวิทยาลัยมหิดล). สืบค้นจาก <http://doi.nrct.go.th/>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- รฐา คุริยางกูร และระพีพร ศรีจำปา. (2558). *ทัศนคติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อการนำหลักกอิทธิบาท 4 มาใช้ในการปฏิบัติงาน* (Master's thesis, มหาวิทยาลัยรังสิต). สืบค้นจาก <http://doi.nrct.go.th/>
- สมจินตนา คุ้มภัย.(2553).*การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์การ : กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย* (Master's thesis). สืบค้นจาก <http://libdcms.nida.ac.th/>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน) .
- สุดา ประทวน .(2557). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ทัศนคติต่องาน ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานบริษัทผลิตและจำหน่ายเครื่องคัมแห่งหนึ่ง* (Master's thesis, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์). สืบค้นจาก <https://tci-thaijo.org/>
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ .(2540).*วัฒนธรรมองค์การ.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ .(2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). *มาตรฐานการปฏิบัติงานข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ศาลาแดงพร้าว.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. *วารสารบริหารคน*, 21 (ตุลาคม – ธันวาคม 2543): 11-18.
- อานนท์ สักด้าววิษณุ. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. กรุงเทพฯ : Chulalongkon Review.
- อำนวยการ แสงสว่าง .(2540).*การจัดการทรัพยากรมนุษย์*.กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์
- Albrecht, K.(1988). *At America's Service*. Dow Jones-Irwin: Homewood II.
- Bateson,J.E.G.(1977). *Do We Need Service Marketing? In New Insights Report* (pp.77-115). Boston Marketing Science Institute
- Denison, Daniel R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York : John Wiley Publisher. Hoy and Miskel
- Dyer, G. (1982). *Advertising As Communication*. Kentucky: Routledge.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship* 2nd ed. Management Approach. Chichester: John & Wiley, Ltd.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach* 6th. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Holloway, Stephen. (2002). *Airlines: Managing to Make Mooney*. England: Ashgate.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw Hill.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: Analyzing consumer marketing and Buyer behavior (The Millennium)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (2000). *Educational administration: Concepts and practices*. 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- McClelland, David C. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior : Managing people and organizations*. Boston, MA: Houghton Mifflin Co.
- Petrick, J. A. and Furr, D.S. (1995). *Total Quality in Managing Human Resources*. Delray Beach, Fla : St. Lucie Press.
- Thai airways (2560). *Cabin Crew Administration Department/ BKKQV*. Bangkok : Thai airway
- Thai Cabin. (2560). การฝึกอบรมลูกเรือในเรื่องความปลอดภัย. สืบค้นจาก <http://www.thaicabin.com>



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66)
เมืองเอก อ.พหลโยธิน Muang-Ake, Paholyothin Rd. F. (66)
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@

รปศ.4183/194

สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยรังสิต

22 ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ ให้การสัมภาษณ์เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย

เรียน คุณเฉลิมพล แก้วชินพร ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริการบนเครื่องบิน

ด้วย นางสาวนภาพร ทองคำ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัย
รัฐกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้รับการอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“วัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานบริการของ
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการควบคุมสอบวิทยานิพนธ์ โดยมี ผศ.ดร.จิตตภา ธีรศิริกุล
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาฯ

เพื่อให้การเก็บข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้
นางสาวนภาพร ทองคำ เข้าทำการสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการทำวิทยานิพนธ์หัวข้อเรื่องดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้ วัน
เวลา และรายละเอียดนักศึกษาจะดำเนินการประสานงานเป็นลำดับต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวนภาพร ทองคำ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยและ
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.จิตตภา ธีรศิริกุล)

รองคณบดีสถาบันรัฐประศาสนศาสตร์

นางสาวนภาพร ทองคำ

ภาคผนวก ข

นโยบายกำกับดูแลกิจการ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ไทย

คำสั่ง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ ๒/๙ /2555

เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Policy)

คณะกรรมการบริษัทฯ มีนโยบายให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาลสากล เป็นแนวทางในการดำเนินงาน จึงกำหนดกรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

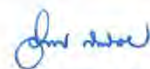
1. ด้าน รัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม
 - มุ่งมั่น รักษาและส่งเสริม คุณภาพสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการดำเนินงานขององค์กร
 - กระตุ้น ส่งเสริม เน้นย้ำให้ทุกหน่วยงานในองค์กร ดำเนินงาน โดยคำนึงถึง หน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและชุมชน
 - มุ่งมั่น สร้างสรรค์ ส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชน ตามหลักกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
2. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย
 - มุ่งเน้นการให้บริการทุกระดับด้วยความประทับใจ ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามต้องการ
 - สร้างกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียผ่านช่องทางต่างๆ
 - ส่งเสริม สนับสนุน แนวความคิดใหม่ๆ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการให้บริการเพื่อความสะดวกและทันสมัย
 - ส่งเสริมการให้บริการ โดยยึดหลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ แสดงความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรม อันเนื่องมาจากการบริการที่ผิดพลาด หรือไม่ปฏิบัติตามสัญญา หรือข้อตกลง
 - มุ่งมั่นที่จะเปิดโอกาสในการแข่งขันการให้บริการอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค
3. ด้านองค์กร
 - สร้างระบบการกำกับดูแลและป้องกันมิให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ในการดำเนินงาน และทบทวนระบบการกำกับดูแลขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
 - ส่งเสริม ปกป้อง และกระตุ้น สร้างบรรยากาศให้ตระหนักถึงความเสี่ยงต่อการฉ้อฉลจรรยาบรรณ จนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นย้ำถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้อง กับหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล
 - สร้างกระบวนการ กรณีที่ผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม รวมถึงการคาดการณ์ล่วงหน้า ถึงความกังวลของสาธารณะที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการ

...2/- ให้ความสำคัญ

- 2 -

- ให้ความสำคัญต่อความถูกต้องและความชัดเจนของข้อมูลที่เผยแพร่สู่สาธารณชน โดยปรับปรุงพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลให้ถูกต้อง ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และเน้นย้ำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด
 - ส่งเสริมและจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยง ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ความถูกต้องของรายงานและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมภายในที่ดี
4. ด้านผู้ปฏิบัติงาน
- ให้ความสำคัญ สนับสนุน ผลักดัน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างความผูกพันองค์กร และการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
 - มุ่งมั่นที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ พร้อมจัดให้มีการพัฒนาความสามารถและทักษะที่จำเป็น เพื่อให้พนักงานพัฒนาศักยภาพและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
 - ส่งเสริม สนับสนุน จัดให้มีระบบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
 - เคารพในสิทธิส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่/พนักงาน หลีกเลี่ยงการนำเอาข้อมูล หรือเรื่องราวของเจ้าหน้าที่/พนักงาน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวไปเปิดเผย หรือวิพากษ์วิจารณ์ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่เจ้าหน้าที่/พนักงาน หรือภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร
 - กำกับดูแลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และไม่ดำเนินการ ที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
 - ให้ความสำคัญและความเป็นธรรมกับพนักงานทุกระดับ จัดให้มีกระบวนการรับข้อร้องเรียนจากพนักงานอย่างเป็นระบบ ในเรื่องการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ตั้ง ณ วันที่ 11 มกราคม 2555



(นายอำพน กิตติอำพน)

ประธานกรรมการ



กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์กลุ่มธุรกิจองค์กร (Corporate Portfolio Strategy)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

สร้างกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ ให้มีความแข็งแกร่ง โดยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจสายการบิน และธุรกิจอื่นๆ เพื่อให้มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และใช้ประโยชน์จากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

แผนริเริ่มเชิงกลยุทธ์

- 1.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจสายการบิน
- 1.2 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยธุรกิจ
- 1.3 ขยายตัวไปในธุรกิจที่มีศักยภาพ
- 1.4 สร้างความร่วมมือและใช้ประโยชน์จากพันธมิตรทางธุรกิจและภาครัฐ

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ธุรกิจการขนส่ง (Corporate Transportation Business Strategy)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจการขนส่งตามแผนระยะสั้นและระยะยาวโดยผสมผสานและสร้างความสมดุลอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างกลยุทธ์เครือข่ายเส้นทางบิน การวางแผนฝูงบิน และกลยุทธ์ด้านการตลาดและการขาย เพื่อสร้างรายได้เชิงคุณภาพและกำไรที่เหมาะสมที่สุด

แผนริเริ่มเชิงกลยุทธ์

- 2.1 สร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการให้เป็นที่พึงพอใจให้กับลูกค้าด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย พร้อมทั้งมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพและสร้างความโดดเด่นของอาหารไทยด้วยรสชาติไทยแท้
- 2.2 บริหารจัดการผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่สม่ำเสมอและต่อเนื่องในทุกจุดให้บริการ โดยสะท้อนการเป็น Premium Airline
- 2.3 ปรับโครงสร้างเครือข่ายเส้นทางบินโดยใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นศูนย์กลางทางการบิน สามารถตอบสนองความต้องการเดินทางได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงการสร้างพันธมิตรทางการบิน
- 2.4 สร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินและสร้างศักยภาพการทำกำไรโดยมุ่งเน้นเส้นทางภูมิภาค รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการจัดตารางบินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับฤดูกาลและสภาวะตลาด (Suitable TPI)
- 2.5 มีการทบทวน ปรับเปลี่ยนเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบินระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ (Rolling Long Term Network and Fleet Plan) เพื่อรองรับการแข่งขัน/สภาพแวดล้อม/สถานการณ์/ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)





- 2.6 บริหารรายได้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยกระบวนการกำหนดราคาที่สามารถปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วเหมาะสมกับแต่ละตลาด (Dynamic Pricing) และมีระบบบริหารจัดการที่นิ่งในแต่ละระดับราคา (Inventory Management) อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.7 กำหนดโครงสร้างการบริหารรายได้ในแต่ละเส้นทางบิน (Quality Route Revenue Management)
- 2.8 บริหารจัดการเว็บไซต์ (Website) ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการเพิ่มรายได้ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ
- 2.9 เพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้าองค์กร ทำความร่วมมือกับสายการบินคู่สัญญาและหารายได้เสริม
- 2.10 กลยุทธ์การสื่อสารรวม/Integrated Marketing Communication Strategies (IMC) เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารการตลาดซึ่งครอบคลุมงานด้านการสร้างแบรนด์ งานโฆษณา และงานส่งเสริมการขาย สำหรับตลาดในประเทศ (Domestic) และต่างประเทศ (Worldwide)
- 2.11 ใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อสนับสนุนการขาย รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการโดยบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ (CRM)
- 2.12 บริหารจัดการการประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันและการจัดเก็บค่าธรรมเนียมราคาน้ำมันอย่างต่อเนื่อง
- 2.13 บริหารจัดการด้านการเงินให้ทันต่อการตอบสนองการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ (Effective Business Structure Re-design Strategy)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรและบุคลากร รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดขั้นตอน ต้นทุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

แผนริเริ่มเชิงกลยุทธ์

- 3.1 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้ตอบสนองโครงสร้างทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.2 วางแผนอัตรากำลังคนในแต่ละช่วงอายุ (Age Profile) ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการในแต่ละสาขา
- 3.3 สร้างสมดุลระหว่างอัตราผลตอบแทนพนักงานที่เหมาะสมกับประเภทงาน ทั้งนี้ ต้นทุนบุคลากรต้องสามารถแข่งขันได้ รวมถึงมีแผนดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม
- 3.4 พัฒนากลุ่มคนที่มีศักยภาพ มีความสามารถ ทักษะ และความรู้ (Talent) ที่จำเป็น เพื่อสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร (Leverage Best Talent for Critical Positions) รวมถึงพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในทุกระดับอย่างทั่วถึง (พนักงานประจำและ Outsources) โดยพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management System) ให้ครอบคลุมทุกองค์ความรู้





- 3.5 เสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Enhance Employee Engagement) เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ และมีประสิทธิภาพ โดยสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้กับพนักงาน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร
- 3.6 ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กระชับ (Lean Operation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนเวลา ต้นทุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง รวดเร็ว และทันสมัย เพื่อสนับสนุนการบริหารงานและการตัดสินใจของผู้บริหาร
- 3.7 พัฒนาระบบการวัดผล และตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs) ในด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของแผนงาน โครงการหรือการปฏิบัติงาน ที่สะท้อนผลการดำเนินงานทางธุรกิจ
- 3.8 วางแผนรองรับการจัดการในภาวะวิกฤติ (Crisis Management)
- 3.9 มุ่งเน้นการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ให้มีประสิทธิภาพ
- 3.10 ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้มีจิตสำนึกในการทำงานเชิงธุรกิจ (Business Oriented)
- 3.11 เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Cross-functional) เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานในทิศทางเดียวกัน
- 3.12 สร้างระบบธรรมาภิบาล โดยปลูกฝังจิตสำนึกคุณธรรมจรรยาบรรณรวมถึงพัฒนาคุณ/ระเบียบปฏิบัติในองค์กรให้เป็นธรรมและโปร่งใสทุกภาคส่วน อาทิ พนักงานประจำ Outsource ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Strategy)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ปฏิรูปการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Transformation Management) เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ สามารถดำเนินการได้สำเร็จผลตามแผนงาน มีคุณภาพ ทันสมัย และความน่าเชื่อถือสูง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจ

แผนริเริ่มเชิงกลยุทธ์

- 4.1 จัดทำโครงสร้างสถาปัตยกรรมของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Enterprise Architecture)
- 4.2 พัฒนาระบบสารสนเทศที่มีความยืดหยุ่น สามารถรองรับรูปแบบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง
- 4.3 ปรับปรุงกระบวนการบริหารโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (PMO – Program Management Office) อย่างเป็นระบบและมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการในระดับ บริษัท (Corporate Ranking)
- 4.4 บริหารจัดการงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Sourcing) เพื่อให้มีกำลังคนที่มีทักษะความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมและเพียงพอ
- 4.5 สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรของฝ่ายงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศพร้อมให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า (IT Professional Re-skill)





- 4.6 บริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้าน IT อย่างคุ้มค่าโดยยังคงไว้ซึ่งบริการที่ดีและมีประสิทธิภาพ
- 4.7 จัดทำโครงสร้างองค์กรที่สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจแบบ Digital และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- 4.8 จัดหา Application Development Tools ที่ทันสมัย ทำให้สามารถพัฒนาระบบได้รวดเร็วทันกับความต้องการ เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขัน
- 4.9 จัดหาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ให้เพียงพอต่อความต้องการของธุรกิจ
- 4.10 พัฒนาให้มีระบบ Security ที่เหมาะสมในแต่ละลำดับชั้นของข้อมูล (Layer) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 5 กลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Strategy)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

สร้างความเชื่อมั่นและผลตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน รวมทั้งพัฒนา CSR เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

แผนริเริ่มเชิงกลยุทธ์

- 5.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งผลตอบแทนที่เป็นธรรมและยั่งยืนให้กับพนักงาน
- 5.2 เสริมสร้างนวัตกรรมในการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการทำงานที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Green Innovation)
- 5.3 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและพัฒนา CSR ภายในองค์กร (CSR- in- Organization)
- 5.4 ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ธุรกิจทั้ง 5 กลยุทธ์ของบริษัทฯ สามารถรองรับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ได้อย่างครอบคลุม ทำให้สามารถรับมือกับสภาวะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงตามตารางที่ 2.2





แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน)”

คำชี้แจง

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และเพื่อศึกษากระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ทักษะต่อต้านบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

โดยการสัมภาษณ์ครั้งนี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ และจะถือเป็นความลับไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้

จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการอนุเคราะห์การให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวนภาพร ทองคำ

นักศึกษาระดับปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยรังสิต

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

หน่วยงาน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ไม่เกิน 25 ปี

25 -35 ปี

36 – 45 ปี

45 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่งงาน

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

Inflight Manager

Purser

Steward

Air Hostess

4. อายุงาน

ต่ำกว่า 5 ปี

5 – 10 ปี

11 – 15 ปี

16 – 20 ปี

21 – 25 ปี

มากกว่า 25 ปี

5. การศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ตอนที่ 1 ทักษะคติต่องานบริการและสมรรถนะในการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

1) ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) ในภาพรวมคืออะไร (อดีต /ปัจจุบัน/อนาคต)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) คงเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ ที่ต่างจากสายการบินอื่นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) ท่านคิดว่าทักษะในการปฏิบัติงานมีผลต่อวัฒนธรรมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) ท่านคิดว่าบุคลิกภาพประจำตัวบุคคลมีผลต่อวัฒนธรรมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5) ท่านเห็นว่าแนวทางและวิธีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของลูกเรือให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 การพัฒนาทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน

1) ในความคิดเห็นของท่านการวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างไร และมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) ในความคิดเห็นของท่านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นอย่างไร และมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) ในความคิดเห็นของท่านการฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเป็นอย่างไร และมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) ในความคิดเห็นของท่านการมอบหมายงานและการปฏิบัติงานของลูกเรือเป็นอย่างไร และมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5) ในความคิดเห็นของท่านการประเมินผลจากการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร และมีผลต่อ
วัฒนธรรมองค์การในด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด
(มหาชน) หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในด้านการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพของ
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นภาพร ทองคำ
วัน เดือน ปีเกิด	5 กันยายน 2532
สถานที่เกิด	จังหวัด กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยนครพนม วิทยาลัยการบันน่านาคิ ปริญญาบริหารธุรกิจการbins สาขาวิชาการบริหารการbins (เกียรตินิยมอันดับ 2), 2556 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, 2561
ที่อยู่ปัจจุบัน	802/951 หมู่ 12 ริเวอร์ปาร์ค ตำบล คูคต อำเภอ ลำลูกกา จังหวัด ปทุมธานี

