

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสนับสนุนการบิน

## ที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ยุคประเทศไทย 4.0\*

### Human Resource Management Practices Affecting the Competencies in Work of the Aviation Support Personnel in the Thailand 4.0 Era

<sup>1</sup>มนทกานต์ สุขเจริญไกรศรี, เจตน์สฤกษ์ อังศุกาญจนกุล และ บดินทร์ แก้วบ้านดอน

<sup>1</sup>Montakan Sukcharoenkaisri, Jetsalid Angsukanjanakul and Bodeen Kaewbandon

<sup>1</sup>มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>1</sup>Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand.

<sup>1</sup>Corresponding Author's Email: [poomontakan@gmail.com](mailto:poomontakan@gmail.com)



#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคประเทศไทย 4.0 และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสนับสนุนการบิน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสนับสนุนการบินที่มีต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคประเทศไทย 4.0 การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการวิจัยเชิงปริมาณ มีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้น ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 360 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้เกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคประเทศไทย 4.0 อยู่ในระดับมาก การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสนับสนุนการบิน ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ขณะที่ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลโดยรวมต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มากที่สุด รองลงมา คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการสรรหาและการคัดเลือก ตามลำดับ

**คำสำคัญ:** การบริหารทรัพยากรมนุษย์; บุคลากรสนับสนุนการบิน; สมรรถนะการปฏิบัติงาน

\*Received May 17, 2020; Revised August 28, 2020; Accepted September 6, 2020



## Abstract

The objectives of this research were 1) To study the level of work competency in Thailand 4.0 era the human resource management of aviation support personnel. 2) To study the influences of the human resource management of aviation support personnel that affects the work competency in Thailand 4.0 era. Mixed methods research was designed. For the qualitative research was using the sampling group consisted of 360 full-time employees working in the ground service department of Thai Airways International Public Co.,Ltd. The sample size was determined using a criterion of 20 times the observed variable using a multi-step sampling method. Data were collected by a questionnaire and analyzed with a structural equation model. The qualitative research, data were collected through in-depth interviews with 15 key informants, selected individually and analyze through content analysis.

The Result indicated that 1) For the human resource management of aviation support personnel in Thailand 4.0 era; the human resource planning aspect is at the highest level, other than that the recruitment and selection, training and development and work assessment aspects are at high level. While the management of compensation and benefits is at moderate level. 2) Work performance evaluation has the most influence on the permanent employees who work in the ground service department of Thai Airways International Public Co.,Ltd., and followed by human resource planning. Training and Development Compensation and Benefits Management and recruiting and selection respectively.

**Keywords:** Human Resource Management; Aviation Support Personnel; Competencies in Work

## บทนำ

อุตสาหกรรมการบินของโลกและประเทศไทยมีอัตราการเติบโตเป็นผลจากนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศต่าง ๆ ทำให้การเดินทางทางอากาศกลายเป็นตัวเลือกอันดับแรกในการเดินทางที่สะดวกประหยัดเวลา และรัฐบาลยังมีนโยบายส่งเสริมทางด้านการคมนาคมขนส่งทางอากาศอย่างต่อเนื่องผ่านนโยบายการพัฒนาประเทศในระยะยาว ส่งผลให้อุตสาหกรรมการบินมีการขยายตัว แต่บุคลากรในสายอาชีพที่เกี่ยวข้องกลับเข้าสู่สภาวะขาดแคลนอย่างมากโดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นสัญชาติไทย ซึ่งปี พ.ศ. 2560 กรมท่าอากาศยาน ทำการเก็บข้อมูลสถิติเที่ยวบินพาณิชย์ในประเทศไทย พบว่า มีจำนวนเที่ยวบินเพิ่มขึ้นจาก 40,000 เที่ยวบิน ในปี พ.ศ. 2553 เป็น 140,000 เที่ยวบิน นอกจากนี้สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยได้



คาดการณ์ความต้องการบุคลากรด้านการบินและสนับสนุนการบิน บุคลากรด้านการควบคุมการจราจรทางอากาศ และ ช่างอากาศยานในภูมิภาคเอเชีย จะมีมากถึง 40,000 คน (Suwandee, 2019)

จากการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินและการส่งเสริมโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษตะวันออก หรือ EEC ส่งผลให้มีการขยายเส้นทางการบินเพิ่มมากขึ้นในอนาคต และมีความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ในสาขาอุตสาหกรรมการบิน เพิ่มขึ้น จึงเป็นเหตุให้ในอนาคตของประเทศไทยจะประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรทางการบินที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด ทำให้เกิดสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจสายการบิน โดยเกิดการแย่งบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางที่มีศักยภาพ ซึ่งปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพและมีสมรรถนะการทำงานที่ดี ไม่ได้รับการแก้ไขก็จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน อันเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการก้าวสู่ศูนย์กลางการบินในภูมิภาคอาเซียนต่อไปได้ ในความสำคัญของการให้บริการผู้โดยสารคือคุณภาพการให้บริการที่ดี โดยเป็นสิ่งที่เกิดจากการที่บริษัทสายการบินมีบุคลากรที่มีความรู้ตรงตามสายงาน มีทักษะการคิดวิเคราะห์ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์และความกล้าหาญในการตัดสินใจเชิงบวกเพื่อการให้บริการผู้โดยสารจำนวนเพิ่มมากขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดี

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ให้บริการการบินระหว่างประเทศหลักของประเทศไทย มีอายุงานกว่า 58 ปี และมีฝ่ายรองรับภารกิจการให้บริการผู้โดยสารคือฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น จากความสำคัญอันเป็นสายการบินแห่งชาติ ประกอบกับ ภารกิจหน้าที่สำคัญด้านการให้บริการผู้โดยสารอันเป็นหน้าที่ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้นที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง แม่นยำ ทั้งการให้บริการผู้โดยสารและลูกเรือ อย่างมีประสิทธิภาพและมีสมรรถนะที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ ในกรณีที่มีจำนวนผู้โดยสารและลูกเรือจำนวนมากเข้ารับบริการในช่วงเวลาเร่งด่วน อย่างมีสมรรถนะ ความเสี่ยงด้านสมรรถนะการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ก่อให้เกิดความมีสมรรถนะสำหรับภาคธุรกิจการบิน คือการมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ดี มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เข้มงวดและสอดคล้องกับการเติบโตของการพัฒนายุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ที่เติบโตคู่ขนานกับภาคการเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน อย่างคู่เคียงกันไป

บทความนี้ได้ค้นพบองค์ความรู้คือ สมรรถนะการปฏิบัติงานยุคประเทศไทย 4.0 ของบุคลากรสนับสนุนการบินสามารถนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสนับสนุนการบิน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคประเทศไทย 4.0 และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสนับสนุนการบิน



2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสนับสนุนการบินที่มีต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานยุคประเทศไทย 4.0

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบผสมผสาน โดยเลือกแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักในการศึกษา ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้เนื้อหาสาระในเชิงลึก และครบถ้วน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงาน ในฝ่ายบริการภาคพื้นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 1,921 คน (บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2560) ใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับเทคนิควิธีนี้ควรมีขนาดใหญ่ เนื่องจากจะมีโอกาสให้ตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็กกว่า โดย ไคลน์ (Kline, 2005) เสนอว่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีประมาณ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต และเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตทั้งสิ้น 18 ตัวแปร ดังนั้นมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 360 ตัวอย่าง จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยหลักการของไคลน์ (Kline, 2005) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 360 คน และเพื่อป้องกันปัญหาความสูญหาย หรือข้อมูลไม่ครบ ระหว่างการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 400 คน โดยกระจายตามสัดส่วนของฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยคัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัยจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในฝ่ายปฏิบัติงานภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 5 คน ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 5 คน และนักวิชาการ จำนวน 5 คน

**การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิจัยเชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) วิเคราะห์หาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายคุณสมบัติของพนักงานประจำที่ปฏิบัติงาน ในฝ่ายบริการภาคพื้น ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และอธิบายระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน ยุคประเทศไทย 4.0 และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านบุคลากรสนับสนุนการบิน สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural equation modeling: SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกต และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้โปรแกรมแบบจำลองสมการโครงสร้าง การวิจัยเชิงคุณภาพ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาถอดเสียงและบันทึกเป็นข้อความ นำข้อความจากการสัมภาษณ์และการจดบันทึกมาจำแนกเป็นประเด็น และเรียบเรียงเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย วิเคราะห์คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) สังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยและนำเสนอต่อไป

### ผลการวิจัย

1. ระดับของสมรรถนะการปฏิบัติงานในยุคประเทศไทย 4.0 และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสนับสนุนการบิน เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า ตัวชี้วัดการเข้าได้ดีกับข้อมูลทุกตัว พบว่า 1) ค่าไค-



สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/df) มีค่าเท่ากับ 1.87 2) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (root mean square error of approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.047 3) รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (root mean square residual: RMR) มีค่าเท่ากับ 0.036 4) ดัชนีวัดความกลมกลืน (goodness of fit index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.94 5) ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (adjusted goodness of fit index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.91 6) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (comparative fit index: CFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 7) ดัชนีการเข้าได้ประหยัด (parsimony goodness-of-fit หรือ PGFI) มีค่า 0.58 แสดงว่า และ 7) ดัชนีวัดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Critical N: CN) มีค่าเท่ากับ 243.10 แสดงว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์กับแบบจำลองเข้ากันได้ดี (good fit)

1) สมรรถนะการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ตัวแปรอิสระ	Beta	S.E.	t	R <sup>2</sup> = 0.56
PLAN	0.60	0.15	5.39	
SELEC	0.13	0.11	1.21	
TRADEV	0.30	0.18	1.43	
EVAL	0.92	0.49	3.15	
COMPWEL	0.27	0.06	2.08	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 56 ขณะที่การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ไม่มีผลทางตรงต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน

2) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ขึ้นอยู่กับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรอิสระ	Beta	S.E.	t	R <sup>2</sup> = 0.65
PLAN	0.17	0.20	2.38	
SELEC	0.01	0.16	0.19	
TRADEV	0.05	0.25	0.35	
EVAL	0.85	0.64	4.83	

ผลจากการวิเคราะห์ พบว่า การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ขึ้นอยู่กับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยสามารถอธิบายการผันแปรของการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้ร้อยละ 65 ขณะที่การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ไม่มีผลทางตรงต่อการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก และ การฝึกอบรมและพัฒนา



ตัวแปรอิสระ	Beta	S.E.	t	R <sup>2</sup> = 0.70
PLAN	0.24	0.07	2.79	
SELEC	0.25	0.06	2.43	
TRADEV	0.76	0.07	5.23	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก และการฝึกอบรมและพัฒนา โดยสามารถอธิบายการผันแปรของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 70

4) การฝึกอบรมและพัฒนา ขึ้นอยู่กับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการสรรหาและการคัดเลือก

ตัวแปรอิสระ	Beta	S.E.	t	R <sup>2</sup> = 0.29
PLAN	0.15	0.15	1.49	
SELEC	0.45	0.13	4.07	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนา ขึ้นอยู่กับ การสรรหาและการคัดเลือก โดยสามารถอธิบายการผันแปรของการฝึกอบรมและพัฒนา ได้ร้อยละ 29 ขณะที่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีผลทางตรงต่อการฝึกอบรมและพัฒนา

5) การสรรหาและการคัดเลือก ขึ้นอยู่กับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปรอิสระ	Beta	S.E.	t	R <sup>2</sup> = 0.29
PLAN	0.52	0.12	5.85	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การสรรหาและการคัดเลือก ขึ้นอยู่กับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของการสรรหาและการคัดเลือก ได้ร้อยละ 27

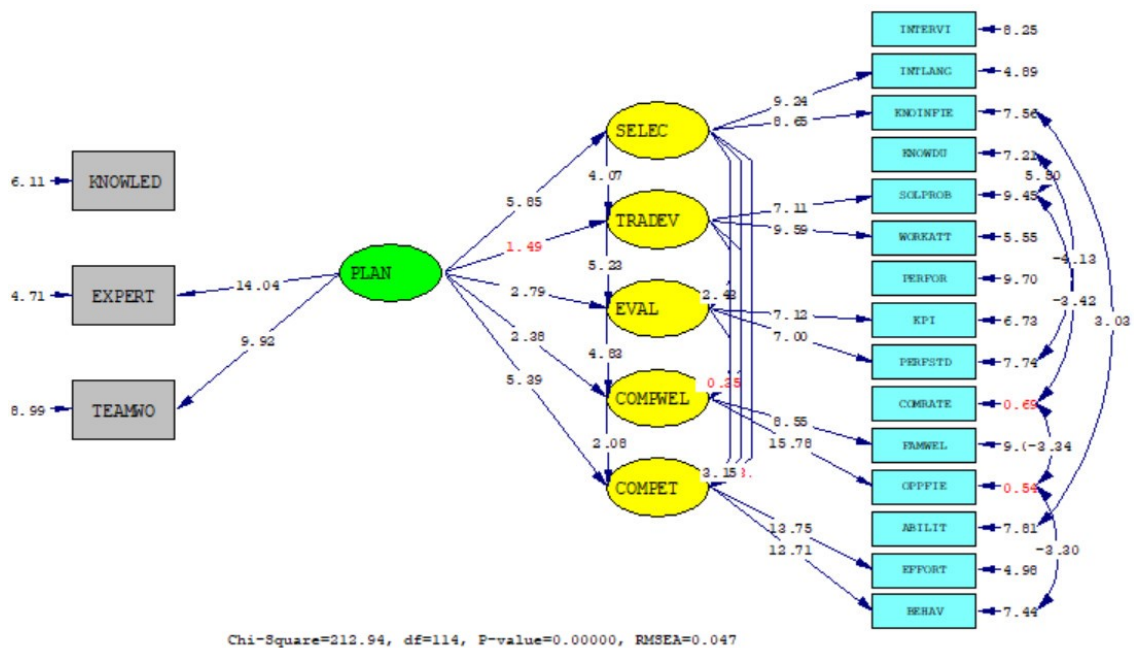
## 2. อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบุคลากรสนับสนุนการbinที่มีต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ยุคประเทศไทย 4.0

ผลจากการวิเคราะห์แบบจำลอง แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรแฝง ซึ่งส่งผลทางตรง และทางอ้อมต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นของบริษัท การbinไทย จำกัด (มหาชน) ดังได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างมาเสนอค่าอิทธิพลทางตรง และทางอ้อม และผลรวมของตัวแปรแฝงทุกตัว เพื่อแสดงอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ดังตาราง 1

ตาราง 1 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของปัจจัยต่าง ๆ ที่ศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล		
	ทางตรง	ทางอ้อม	ผลรวม
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.60**	0.17*	0.77**
การสรรหาและการคัดเลือก	0.13	0.27**	0.27*
การฝึกอบรมและพัฒนา	0.30	0.53**	0.53*
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.92**	0.23	0.92**
การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ	0.27*	-	0.27*

จากตาราง 1 พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลโดยรวมต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มากที่สุด รองลงมา คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการสรรหาและการคัดเลือก ตามลำดับ แต่เมื่อพิจารณาเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลโดยรวมต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มากที่สุด รองลงมาคือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และ การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ขณะที่การฝึกอบรมและพัฒนา และการสรรหาและการคัดเลือก ส่งผลทางอ้อมต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองในรูปแบบค่าที (t-value)



## อภิปรายผลการวิจัย

**ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า** พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และ ด้านความพยายามในการปฏิบัติงาน เนื่องจากนโยบายการพัฒนาประเทศไทย 4.0 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะหรือการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มองว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญขององค์กร โดยการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการ ดังนี้ (1) การวางแผนความก้าวหน้าของบุคลากรได้แก่ การกำหนดเกณฑ์การเลื่อนขั้น การโยกย้ายตำแหน่งงาน ตามความสามารถที่ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นผลสำเร็จ กระทำโดยการทดสอบระดับความสามารถที่องค์กรกำหนดเป็นมาตรฐาน (2) การฝึกอบรม ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติที่ตรงกับหน้าที่ เพื่อให้เกิดทักษะ ความรู้และทัศนคติที่ดีต่องานนั้น ๆ (3) การสรรหาและการคัดเลือก โดยกำหนดความต้องการสมรรถนะของบุคคลเพื่อให้เกิดการคัดเลือกบุคคลได้ตรงตามความต้องการ (4) การบริหารค่าตอบแทน โดยการกำหนดอัตราค่าตอบแทนตามระดับการศึกษาและตามความสามารถที่มีเพิ่มขึ้น และ (5) การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เกณฑ์การประเมินผลงานประจำปีของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดการสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพของ (Thepwan, 2012) พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความสามารถในการปฏิบัติงานมาก เพราะพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นมีความรู้ในกฎของความปลอดภัยในการทำงาน กฎระเบียบ การบริการ มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการ นอกจากนี้ยังมีความสามารถพิเศษในการแก้ปัญหาหน้างาน หากกล่าวถึงความพยายามในการปฏิบัติงาน พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นมีความตั้งใจในการให้ความช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาให้ผู้โดยสาร ระหว่างปฏิบัติงาน มุ่งมั่นในการแก้ปัญหาหน้างาน ระหว่างปฏิบัติงาน นอกจากนี้ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นยังมีความสุขในการบริการ และตระหนักถึงความถูกต้องของข้อมูลผู้โดยสารระหว่างการให้บริการ อดทนต่อความเครียดจากการปฏิบัติงาน นอกจากการวางแผนการสรรหาแล้วยังรวมความไปถึงการพิจารณาไปถึงแหล่งที่จะไปทำการสรรหาอีกด้วย จึงทำให้สมรรถนะการปฏิบัติงาน ยุคประเทศไทย 4.0 ของพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะดี เช่นเดียวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย คือ มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรโดยใช้ระบบการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยคำชี้แจงและตรงไปตรงมา และส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Wadiharoen, 2013) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Ishaq, Athar, Manzoor and Ain (2018) ที่ทำการศึกษาเรื่อง Investigating the Impact of Diversity Oriented HR Practices and Aspirational Leadership towards Thriving at Work- Moderating Stance of Fairness Perception พบว่า ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การวางแผนความต้องการ การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรมและการดำรงรักษา เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร และการศึกษาของ Oaya, Ogbu, Remilekun (2018) ทำการศึกษาเรื่อง Impact of





Recruitment and Selection Strategy on Employees' Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria พบว่า องค์ประกอบสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความมีประสิทธิภาพคือ (1) กระบวนการสรรหา คัดเลือกที่ทำให้องค์กรสามารถรับสมัครพนักงานที่มีความมุ่งมั่นและมีประสิทธิผลในขณะที่ยอมรับผ่านอิทธิพลของชุมชนเจ้านำไปสู่ความไร้ประสิทธิภาพขององค์กร (2) การยอมรับของผู้สมัครที่ได้รับการอ้างอิงจากพนักงานที่มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน (3) การฝึกสอนพนักงานด้วยระบบการฝึกงานภายในองค์กร

**ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า** การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ยุคประเทศไทย 4.0 ของพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับสมมติฐานวิจัยที่กำหนดไว้ โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลทางตรงต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ยุคประเทศไทย 4.0 ของพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ขณะที่การฝึกอบรมและพัฒนา และการสรรหาและการคัดเลือก ส่งผลทางอ้อมต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ยุคประเทศไทย 4.0 ของพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการภาคพื้นของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kanjanavanikul, (2013) ที่กล่าวว่า กระบวนการวางแผนเป็นกระบวนการพิจารณาความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบโดยพิจารณาจากระดับการศึกษาและจำนวนบุคลากรที่องค์กรต้องการมาร่วมงานด้วย โดยกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (1) การออกแบบลักษณะงาน (2) การวางแผนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน (3) การพัฒนา การฝึกอบรม และส่งเสริมพนักงานในสายอาชีพ (4) ระบบการเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง (5) การจ่ายค่าตอบแทน และสอดคล้องกับการวิจัยของ Qehaja and Kutlovci (2015) ทำการวิจัยเรื่อง The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage พบว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วนกลยุทธ์มาตรฐานสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การมีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีหน่วยงานหรือแผนกทรัพยากรมนุษย์ ชัดเจน ในองค์กร

## สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสนับสนุนการบินที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ยุคประเทศไทย 4.0 พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และ ด้านความพยายามในการปฏิบัติงาน เนื่องจากนโยบายการพัฒนาประเทศไทย 4.0 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะหรือการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มองว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญขององค์กร โดยการใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะการปฏิบัติงานยุคประเทศไทย 4.0 และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสนับสนุนการบิน ทั้ง 5 ด้าน



ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 จัดสรรบุคลากรสำหรับการฝึกอบรมในช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้และความสามารถของพนักงาน

1.2 การคัดเลือกบุคลากร มีหลักเกณฑ์และยุติธรรม เพื่อให้ได้บุคลากร ที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กร

1.3 กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานเดียวกันเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมในการประเมินผลการทำงาน

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของของบุคลากรสนับสนุนการบินในสายการบินประจำชาติอื่น ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่

2.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสนับสนุนการบินที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ยุคประเทศไทย 4.0 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัญหา อุปสรรค ที่ทำให้บุคลากรสนับสนุนการบินไม่มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ชัดเจนยิ่งขึ้น

## References

- Ishaq, R., Athar, M. A., Manzoor, A., & Ain, N. U. (2018). Investigating the impact of diversity oriented HR practices and aspirational leadership towards thriving at work-moderating stance of fairness perception. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 7(12), 8-21.
- Kanjanavanikul, A. (2013). *Human resource management from theory to practice*. Bangkok: Se-Education.
- Kline, R. B. (2005). *Principle and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford.
- Oaya, Z. T. C., Ogbu, O. J., & Remilekun, O. G. (2018). *Impact of recruitment and selection strategy on employees' performance: A study of three selected manufacturing companies in Nigeria*. Keffi, Nigeria: Administration Nasarawa State University.
- Qehaja, A. B., & Kutlovci, E. (2015). The role of human resources in gaining competitive advantage. *Journal of Human Resource Management*, 18(2), 47-61.



- Suwandee, S. (2019). *Aviation industry development*. Retrieved March 16, 2019 from <https://www.ryt9.com/s/prg/2799091>.
- Teekasap, S. (2013). *Human resource management from theory to practice*. Bangkok: Se-Education.
- Thepwan, P. (2012). *Human resource management tool*. Bangkok: Se-Education.
- Tongbai, K. (2010). *Basic concepts strategic management*. Course set Teaching documents Organization and management and strategic management Unit 9. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University.
- Wadiharoen, W. (2013). *Human resource management from theory to practice*. Bangkok: Se-Education.