



การพัฒนารูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่ง  
บัตรโดยสารเครื่องบิน  
MODEL DEVELOPMENT FOR PRODUCING AIRLINE  
RESERVATION STAFF



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการบิน  
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี  
ปีการศึกษา 2558

การพัฒนารูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่ง  
บัตรโดยสารเครื่องบิน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการบิน  
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี  
ปีการศึกษา 2558

**MODEL DEVELOPMENT FOR PRODUCING AIRLINE  
RESERVATION STAFF**



**THIS THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF MASTER OF MANAGEMENT  
AVIATION MANAGEMENT  
CIVIL AVIATION TRAINING CENTER THAILAND  
ACADEMIC YEAR 2015**



## การพัฒนารูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่ง บัตรโดยสารเครื่องบิน

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นับ  
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อ. น.ต. ดร. วัฒนา มานนท์)

ประธานกรรมการ

(อ. ดร.กนก สารสิทธิ์ธรรม)

กรรมการ

(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

(อ. รศ. ดร. ไพโรจน์ สติรียากร)

กรรมการ

(อ. ดร.อารีรัตน์ เส้นสด)

กรรมการ

(อ. พล.อ.ต.หญิง ดร.จิราภรณ์ ศรีศีล)

กรรมการ

(อ. น.ต. ดร. วัฒนา มานนท์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

สถาบันการบินพลเรือน

(อ. น.ต. ดร. วัฒนา มานนท์)

ผู้อำนวยการ

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

THEANPANS SINGTHAINIYOM : MODEL DEVELOPMENT FOR PRODUCING  
AIRLINE RESERVATION STAFF

ADVISOR : KANOK SARSITTHITHUM, Tech. Ed.D., 200 PP

The purposes of this research were to find an appropriate pattern for producing airline reservation staff, to define a basic training course and to create a manual for producing airline reservation staff. Eighteen sets of the evaluation form and an appropriate manual were used for data collection. The statistics used for data analysis were percentage, mean and standard deviation.

The results indicated that the appropriate pattern consisted of 4 main processes which were job description identification, recruitment, training and work performance. These processes involved 6 steps as follows: 1) providing the job descriptions 2) evaluating qualifications and personalities by Human Resources Department 3) evaluating and recruiting as an apprentice 4) setting up orientation, classroom and on the job training 5) assessing performance to be a permanent staff and 6) retaining staff.

The manual for producing the airline reservation staff consisted of staff production pattern, information of each production step and examples of activities for staff retention as well as plans to promote moral and ethics in working behavior. The result of manual evaluation was at the most appropriate level and the content and other necessary details of the manual were completely presented.

ปีการศึกษา 2558

Aviation Management

Academic Year 2015

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-Advisor's Signature

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องการพัฒนารูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่ง บัตรโดยสารเครื่องบิน สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถจาก อ. ดร.กนก สารสิทธิธรรม ที่ได้สละเวลา ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และพิจารณาตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องในด้านต่าง ๆ

ขอขอบพระคุณ อ. รศ. ดร.ไพโรจน์ สติรยากร หัวหน้าภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ อ. ดร.อารีรัตน์ เส้นสด อาจารย์ประจำ หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษาและเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ขอขอบพระคุณ อ. พล.อ.ต.หญิง ดร.จิราภรณ์ ศรีศิลป์ ที่คอยให้คำแนะนำที่ดี เป็นกำลังใจให้ เสมอมา และขอขอบพระคุณคณาจารย์ หลักสูตรการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ที่ได้ ถ่ายทอด ความรู้และมอบประสบการณ์ที่เข้มข้นพร้อมให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่สถาบันการบินพลเรือนทุกท่านที่อำนวยความสะดวกด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คุณอัจฉรา ปานเจริญ จาก บริษัท Amadeus Asia Limited Co., LTD คุณอรทัย อังวิฑูรวิชัย จาก สายการบิน Finnair Oyj และ คุณภัสรา ขวัญเทียนทอง จากสายการบินไทยแอร์ เอเชีย ที่ได้สละเวลาตรวจเครื่องมือวิจัยเพื่อหาความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และยังให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง สำหรับการทวิวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาทำแบบประเมินและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ จนสามารถได้ข้อมูลมาวิเคราะห์และประมวลผลในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณสุพัชรินทร์ อัครวิชานนท์ คุณนดา รักษมณี คุณยุทธชาติ ชัยก้องเกียรติ และเพื่อน ๆ หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน รุ่นที่ 2 ทุกท่าน ที่มีน้ำใจให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้กันเสมอมา รวมทั้งขอขอบคุณบริษัท Amadeus Asia Limited Co.,LTD ที่ส่งเสริมด้านการเรียนรู้โดยได้สนับสนุนทุนการศึกษาในครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวที่สนับสนุน และให้กำลังใจ รวมทั้งเป็นผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้วิจัยเสมอมา

เทียนพรรษา สิงห์ไทยนิยม

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ (ภาษาไทย)	ง
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ณ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ด
บทที่	
1. บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	5
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	5
1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร	5
1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.5 คำอธิบายศัพท์	6
2. ปรัชมนวัตกรรมกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 ทฤษฎีด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)	8
2.1.1 แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	9
2.1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	10
2.2 ทฤษฎีองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมองค์กร	27
2.2.1 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)	27

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.2 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)	28
2.2.3 ทฤษฎีเหตุการณ์ที่ผูกพัน (Affective Events Theory)	30
2.2.4 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์	31
2.3 เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	33
2.3.1 ลักษณะงานของเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	33
2.3.2 การเตรียมบุคลากรเพื่อทำหน้าที่เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	35
1) การรับสมัคร	35
2) การฝึกอบรม	37
2.3.3 ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม	57
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	65
3. วิธีการดำเนินการวิจัย	72
3.1 การกำหนดขั้นตอนการวิจัย	72
3.2 การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Performance)	73
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	74
3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	74
3.4.1 รูปแบบและรายละเอียดการผลิตบุคลากรเจ้าหน้าที่สำรองที่ นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	74
3.4.2 คู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	75
3.4.3 แบบประเมินคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	75
3.5 การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย	75



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5.1 การหาคุณภาพของแบบประเมินความเหมาะสมสำหรับกระบวนการ การผลิตและคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่ง บัตรโดยสารเครื่องบิน	75
3.5.2 การหาคุณภาพของแบบประเมินคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	77
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	77
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	77
3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	78
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	80
4.1 ผลวิเคราะห์ความเหมาะสมรูปแบบและรายละเอียดต่าง ๆ ของ กระบวนการการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่ง บัตรโดยสารเครื่องบิน	81
4.1.1 ผลสรุปประเภทของรูปแบบกระบวนการผลิตบุคลากรตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	81
4.1.2 ผลการประเมินความเหมาะสมการการผลิตบุคลากรในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	81
4.2 ผลการประเมินคู่มือสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่ง บัตรโดยสารเครื่องบิน	124
5. สรุปและอภิปรายผล	127
5.1 สรุปผลการวิจัย	127
5.1.1 รูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่ง บัตรโดยสารเครื่องบิน	127

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1.2 การผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	135
5.2 อภิปรายผล	135
5.3 ข้อเสนอแนะ	138
5.3.1 ข้อเสนอแนะของการวิจัย	138
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	139
บรรณานุกรม	140
ภาคผนวก	145
ภาคผนวก ก แบบประเมินรูปแบบและรายละเอียดในการผลิตบุคลากรและแบบประเมินคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	146
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญจากสายการบินต่าง ๆ	169
ภาคผนวก ค คู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	171
ภาคผนวก ง ตัวอย่างหนังสือประเภทต่าง ๆ ในการดำเนินการวิจัย	196
ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์	200

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงข้อดีและข้อเสียของการสรรหาคนงานจากแหล่งภายในหน่วยงาน	16
2.2 แสดงข้อดีและข้อเสียของการสรรหาคนงานจากแหล่งภายนอกหน่วยงาน	16
2.3 แสดงแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามทฤษฎีความคาดหวัง	29
2.4 แสดงหัวข้อและรายละเอียดของหลักสูตร 3 Days Basic Reservation & Fare Course โดย Travel port	58
2.5 แสดงหัวข้อและรายละเอียดของหลักสูตร Amadeus Reservation and Ticketing Cryptic	61
4.1 แสดงร้อยละของผลสรุปประเภทของรูปแบบการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามรูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่ง บัตรโดยสารเครื่องบิน	80
4.2 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ในด้านการจัดการการจอง	81
4.3 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ในด้านการจองบริการพิเศษ	82
4.4 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ในด้านการแจ้งและรับข้อมูล	83
4.5 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ในด้านการจัดการบัตรโดยสาร	84
4.6 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคล ในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน จำแนกตามวิธีการรับสมัครตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสาร เครื่องบิน	85

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.7 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน จำแนกตามวิธีการประกาศรับสมัครตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	86
4.8 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการจำแนกตามเงินเดือนประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	87
4.9 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการจำแนกตามประเภทผลตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	88
4.10 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการจำแนกตามประเภทของสวัสดิการประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	90
4.11 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามเพศของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	91
4.12 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามอายุของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	92
4.13 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามเวลาทำงานของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	93

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.14 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคล ในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามการศึกษาของตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	94
4.15 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคล ในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในธุรกิจการบินของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	94
4.16 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคล ในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	96
4.17 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคล ในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามความถนัดด้านภาษาอังกฤษของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	97
4.18 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคล ในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามความสามารถอื่นๆ สำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	98
4.19 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านบุคลิกภาพของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	99
4.20 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคล ในการคัดเลือกบุคลากรในด้านบุคลิกภาพจำแนกตามเกณฑ์คะแนนรวมที่ผ่านการสัมภาษณ์สำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	101
4.21 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคล ในการคัดเลือกบุคลากรในด้านบุคลิกภาพจำแนกตามผู้ประเมินและคัดเลือกผู้สมัครสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	102

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
4.22	แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคล ในการคัดเลือกบุคลากรในด้านบุคลิกภาพจำแนกตามการทดสอบความถนัด สำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	103
4.23	แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรม บุคลากร ของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการปฐมนิเทศพนักงาน	104
4.24	แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝึกอบรม บุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินจำแนกตาม ระยะเวลาในการปฐมนิเทศ	105
4.25	แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรม บุคลากร ของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการฝึกอบรมแบบห้องเรียน	106
4.26	แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝึกอบรม บุคลากรในด้านการฝึกอบรมแบบห้องเรียนจำแนกตามหัวข้อการประเมิน	112
4.27	แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรม บุคลากร ของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง	113
4.28	แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรม บุคลากร ของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการประเมินฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง	116
4.29	แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการ การดำรงรักษาบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	120
4.30	แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านการประเมิน คู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	123

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
5.1	หัวข้อและรายละเอียดต่างๆ ของการฝึกอบรมแบบห้องเรียน ( <i>Classroom Training</i> )	134
5.2	หัวข้อและรายละเอียดต่างๆ ของการฝึกอบรมแบบห้องเรียน ( <i>Classroom Training</i> )	136





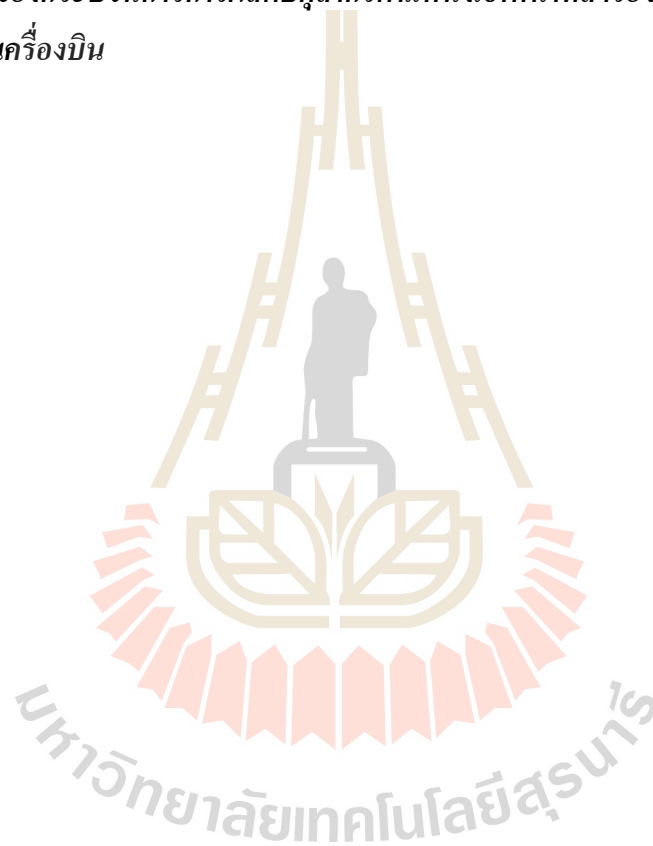
## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 การนำสารสนเทศจากการวิเคราะห์งานไปใช้ในกิจกรรมบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	13
2.2 ขั้นตอนและกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	14
2.3 ขั้นตอนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	18
2.4 แบบจำลองการบริหารผลตอบแทน	24
2.5 ขั้นตอนการเตรียมบุคลากรเพื่อเข้าทำงาน	27
2.6 <i>ABRAHAM MASLOW HIERARCHY OF NEEDS</i>	32
2.7 แสดงค่าตอบแทนสำหรับอาชีพ <i>Airline Reservation Agent</i> ในสหรัฐอเมริกา	34
2.8 แสดงผลปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานที่มีผลต่อค่าตอบแทนสำหรับอาชีพ <i>Airline Reservation Agent</i> ในสหรัฐอเมริกา	34
2.9 แสดงผลแนวโน้มค่าตอบแทนเฉลี่ยสำหรับอาชีพ <i>Reservation and Transportation Ticket Agents</i> ในสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี 2004 ถึง 2010	35
2.10 ขั้นตอนการรับสมัครเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินสายการบินลิงคโพรแอร์ไลน์	36
2.11 ขั้นตอนการรับสมัครเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินสายการบินแอร์นิวซีแลนด์	37
2.12 ระบบ <i>Global Distribution System (GDS)</i>	38
2.13 การใช้งานระบบ <i>SABRE</i>	40
2.14 การใช้งานระบบ <i>Amadeus</i>	42
2.15 การใช้งานระบบ <i>Abacus</i>	44
2.16 การใช้งานระบบ <i>World span</i>	45
2.17 การใช้งานระบบ <i>Galileo</i>	46
2.18 ส่วนแบ่งการตลาดของผู้ให้บริการระบบ <i>Global Distribution Systems (GDS)</i>	47



## สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
2.19 IATA Traffic conference areas	48
2.20 บัตรโดยสารชนิด Electronic Ticketing	54
2.21 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์	69
5.1 รูปแบบของกระบวนการการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	130

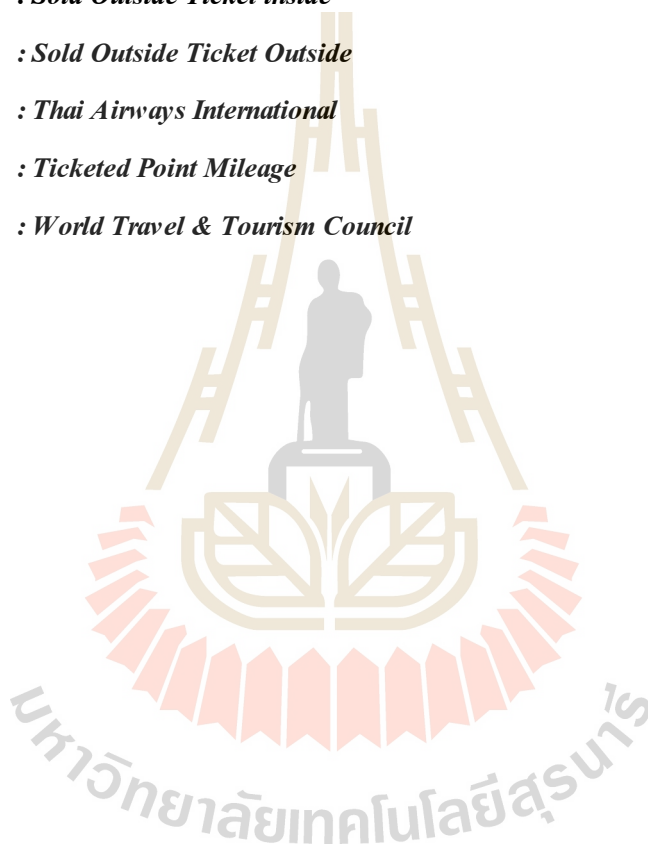


## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

<b>ADT</b>	<b>: Adult</b>
<b>ATA</b>	<b>: Air Transport Association</b>
<b>ATTA</b>	<b>: The Association of Thai Travel Agents</b>
<b>CAA</b>	<b>: Civil Aviation Authority</b>
<b>CHD</b>	<b>: Child</b>
<b>CIS</b>	<b>: Commonwealth of independent States</b>
<b>CRS</b>	<b>: Computer Reservation System</b>
<b>CT</b>	<b>: Circle trip</b>
<b>DCA</b>	<b>: Department of Civil Aviation</b>
<b>EC</b>	<b>: European Community</b>
<b>EMA</b>	<b>: Extra Mileage Allowance</b>
<b>EMD</b>	<b>: Electronic Miscellaneous Document</b>
<b>EMS</b>	<b>: Excess Mileage Surcharge</b>
<b>EMU</b>	<b>: European Economic and Monetary</b>
<b>GDS</b>	<b>: Global Distribution System</b>
<b>IATA</b>	<b>: The International Air Transport Association</b>
<b>INF</b>	<b>: Infant</b>
<b>MPM</b>	<b>: Maximum Permitted Mileage</b>
<b>NMC</b>	<b>: National Marketing Company</b>
<b>NUC</b>	<b>: Neutral Unit of Construction</b>
<b>OW</b>	<b>: One way</b>
<b>PAT</b>	<b>: Passenger Air Tariff</b>
<b>PATA</b>	<b>: The Pacific Asia Travel Association</b>
<b>PNR</b>	<b>: Passenger Name Record</b>
<b>RAA</b>	<b>: Regional Airline Association</b>

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ (ต่อ)

<b>ROE</b>	<b>: Rate of Exchange</b>
<b>RT</b>	<b>: Round trip</b>
<b>SITI</b>	<b>: Sold inside Ticket inside</b>
<b>SITO</b>	<b>: Sold in Ticket outside</b>
<b>SOTI</b>	<b>: Sold Outside Ticket inside</b>
<b>SOTO</b>	<b>: Sold Outside Ticket Outside</b>
<b>TG</b>	<b>: Thai Airways International</b>
<b>TPM</b>	<b>: Ticketed Point Mileage</b>
<b>WTTC</b>	<b>: World Travel &amp; Tourism Council</b>



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกนั้นเกิดการขยายตัวอย่างรวดเร็วเนื่องจากจำนวนผู้โดยสารที่มีจำนวนเพิ่มมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการประมาณการของ *The International Air Transport Association (IATA www, 2013)* ที่ได้คาดการณ์การเจริญเติบโตทางอุตสาหกรรมการบิน ในช่วง 2012 – 2017 ว่า ความต้องการเดินทางทางอากาศของผู้โดยสารจะมีมากขึ้นถึงร้อยละ 31 ในปี 2017 เมื่อเทียบกับปี 2012 จำนวนรวมผู้โดยสารจะเพิ่มสูงขึ้นถึง 3.91 ล้านล้านคน จากการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจในภูมิภาคตะวันออกกลางและภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ซึ่ง *IATA* ได้คาดการณ์ว่าการเจริญเติบโตของจำนวนผู้โดยสารในภูมิภาคตะวันออกกลางและภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่รวมไปถึงประเทศจีนจะมีอัตราการเติบโตมากที่สุด โดยภูมิภาคตะวันออกกลาง มีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 6.3 และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มีอัตราการเจริญเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 5.7 รองลงมาคือ ภูมิภาคแอฟริกา โดยมีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 5.3 และยังรวมไปถึง ภูมิภาคยุโรป และ สหรัฐอเมริกาที่ยังมีอัตราการเจริญเติบโตของผู้โดยสารที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและภาคอุตสาหกรรมธุรกิจ และจากผลการวิจัยของ *World Travel & Tourism Council (W TTC)* และ *Oxford Economics* เรื่องผลกระทบของการท่องเที่ยวต่อเศรษฐกิจอาเซียน (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2558) พบว่าในปี 2014 ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ที่มาจากการเดินทางและท่องเที่ยวในภูมิภาคอาเซียนนั้น เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.9 เมื่อเปรียบเทียบกับ ปี 2013 โดยมีมูลค่าสูงถึง 308.8 พันล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา ก่อให้เกิดการจ้างงาน 29.2 ล้านตำแหน่ง คิดเป็นร้อยละ 9.7 ของการจ้างงานทั้งหมด และสำหรับประเทศไทยนั้น *W TTC* ระบุว่า การท่องเที่ยวในประเทศไทย ก่อให้เกิดการจ้างงานทั้งหมด 5.7 ล้านตำแหน่ง คิดเป็น ร้อยละ 14.3 ของการจ้างงานทั้งหมดในประเทศไทย ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2013 ถึงร้อยละ 5.1 ดังนั้น ความต้องการของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการเดินทางและการท่องเที่ยวจะต้องมีจำนวนเพิ่มมากยิ่งขึ้นด้วย

นอกจากนี้ *World Economic Forum* (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2558) ได้ระบุแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวโลก โดยหัวข้อหลัก คือ การเปลี่ยนแปลงของความต้องการของลูกค้า (*Changing Customer Needs*) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) อุตสาหกรรมท่องเที่ยวจะต้องเผชิญความท้าทายจากนักท่องเที่ยวสูงอายุ เนื่องจากเป็นยุคที่ประชากรยุค *Baby Boom* เริ่มเข้าสู่วัยเกษียณจำนวนมาก โดยเฉพาะประชากรในประเทศที่มีกำลังซื้อสูง เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา และ ญี่ปุ่น ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรครั้งสำคัญ รวมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรสนิยมการบริโภคในด้านต่าง ๆ ซึ่งหนึ่งในนั้นได้แก่ บริการด้านการท่องเที่ยว เป็นการนำเงินออมตลอดช่วงวัยทำงานออกมาใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีวิตและเพื่อความสุขบั้นปลายของชีวิต

2) จำนวนผู้อพยพเข้าสู่เมืองของโลกที่เพิ่มขึ้น สนับสนุนให้เกิดกลุ่มย่อย หรือชุมชนเมืองที่มากขึ้น เนื่องจากในโลกปัจจุบันนี้ สังคมเมืองขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทำให้มีจำนวนผู้อพยพเข้าสู่เมืองหลวงหรือหัวเมืองขนาดใหญ่เพิ่มมากขึ้นเพื่อประกอบอาชีพ นั่นหมายความว่า จะต้องมีการเดินทางกลับไปยังภูมิลำเนาเดิมเพื่อเยี่ยมเยียนครอบครัว จึงทำให้เกิดการเดินทางมากยิ่งขึ้น

3) กลุ่มประเทศอาเซียนจะเป็นกำลังสำคัญของการผลิตของโลก และก่อให้เกิดตลาดที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และอุปสงค์การท่องเที่ยวที่สูงขึ้น

4) ผู้ผลิตทั่วโลกจะย้ายไปผลิตยังประเทศที่ต้นทุนต่ำ ขณะที่ผู้บริโภคกลับต้องการสินค้าที่มีคุณภาพสูงที่ราคาต่ำ เวลาที่จำกัดมากขึ้นส่งผลให้เกิดอุปสงค์ต่อความสะดวกสบายมากขึ้นในอุตสาหกรรมนี้

5) สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากกลุ่มบริษัทที่เติบโตอย่างรวดเร็วสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอด มีความยืดหยุ่น และประสบความสำเร็จสูง

จากสภาพการณ์ดังกล่าวจึงนำไปสู่การขยายตัวของสายการบินทั้งที่เป็นสายการบินแบบ *Full Service* และสายการบินต้นทุนต่ำ (*Low Cost Carriers*) ทั้งที่มีอยู่แล้วและทยอยเกิดขึ้นมาใหม่ เพื่อรองรับความต้องการการเดินทางทางอากาศที่มีปริมาณเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้ต้องมีการเพิ่มจำนวนบุคลากรในธุรกิจการบินให้มากขึ้นในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาคพื้นและภาคอากาศซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องการความรู้ และทักษะเฉพาะทางในแต่ละสาขาอาชีพทั้งสิ้น

ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรระบุว่า โครงสร้างในแต่ละหน่วยงานหรือองค์กรนั้นโดยทั่วไปแล้วเป็นโครงสร้างที่มีทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนทิศทางหรือวิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์นั้นจึงได้รับการยอมรับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนา ซึ่งทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องได้รับการพัฒนาในทุกระดับและภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นในระดับองค์กร ระดับประเทศ หรือในระดับภูมิภาคก็ล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้หน่วยงานหรือองค์กรในการแข่งขันในสภาพปัจจุบันที่การแข่งขันมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น หากใครมีความ

พร้อมหรือมีการเตรียมพร้อมที่ดีกว่า ก็จะได้เปรียบในการแข่งขัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556)

สำหรับอุตสาหกรรมการบินนั้นประกอบด้วยหลากหลายสาขาอาชีพเพื่อให้บริการทั้งภาคพื้นและภาคอากาศ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้

ส่วนที่เกี่ยวข้องกับอากาศยานโดยตรง

1) การออกแบบและสร้างอากาศยาน อาชีพที่เกี่ยวข้องได้แก่ *Aerodynamicist, Aircraft Conversion Specialist, Design Engineer* เป็นต้น

2) การทดสอบและตรวจสอบอากาศยาน อาชีพที่เกี่ยวข้องได้แก่ *Flight Operations, Aircraft Maintenance Inspectors, Crash Site Investigator, Test Pilot* เป็นต้น

3) การบิน อาชีพที่เกี่ยวข้องได้แก่ นักบิน *flight Engineer*, ผู้นำทาง (*Navigator*), ลูกเรือ (*Flight Attendant*) เป็นต้น

4) การซ่อมบำรุง อาชีพที่เกี่ยวข้องได้แก่ วิศวกรซ่อมบำรุง (*Aircraft Maintenance Engineer*) วิศวกรวางแผนซ่อมบำรุง (*Aircraft Maintenance Planning Engineer*) ช่างซ่อมบำรุง (*Aircraft Mechanics*) เป็นต้น

ส่วนที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับอากาศยาน

ส่วนที่เกี่ยวกับสนามบิน อาชีพที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศ (*Air Traffic Controller*), พนักงานอำนวยความสะดวกการบิน (*Flight Dispatcher*), นักอุตุนิยมวิทยา (*Meteorologist*) เป็นต้น

บุคลากรทุกภาคส่วนในอุตสาหกรรมการบินนั้น ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญทั้งสิ้นและต้องการความรู้ ทักษะเฉพาะทางและความชำนาญเป็นอย่างสูง หากขาดสาขาอาชีพใดสาขาหนึ่งก็จะทำให้อุตสาหกรรมการบินไม่สามารถดำเนินงานได้ (*The National Business Aviation Association, 2012 and Thai Technics www, 2555*)

นอกจากนั้นแล้วในส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินยังมีอีกหนึ่งสาขาอาชีพที่ต้องการความรู้เฉพาะทางรวมถึงทักษะ ความชำนาญในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนให้ธุรกิจการบินเดินหน้านำไป นั่นคือ เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลพบว่า ยังไม่มีรูปแบบการผลิตบุคลากรและหลักสูตรการฝึกอบรมด้านการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินโดยตรง จากการสำรวจของรัฐบาลออสเตรเลียเกี่ยวกับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสาร (*Australian government, 2014*) และสถิติของ เว็บไซต์ *recruiter (recruiter www, 2014)* ที่คาดการณ์ว่าในอนาคตนั้นตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินจะมีอัตราเติบโตร้อยละ 6.25 ในทุก 2 ปี ซึ่งมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างมาก แม้ว่าสายการบินและองค์กรต่าง ๆ จะมีการฝึกอบรมหลังจากที่รับเข้าทำงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว แต่ต้องใช้เวลาในการฝึกอบรม อีกทั้งต้องไปอบรมยังประเทศที่เป็นศูนย์กลางของสายการบินนั้น ๆ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่



จะไม่ได้อบรมในคราวเดียว เนื่องจากแต่ละหลักสูตรฝึกอบรมไม่สามารถเปิดพร้อมกัน ขึ้นกับว่า จะมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพียงพอที่จะเปิดหลักสูตรฝึกอบรมหรือไม่ ดังนั้น จึงใช้ระยะเวลายาวนานกว่าจะได้รับ การฝึกอบรมครบถ้วน และยังก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงเกินความจำเป็น ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ เกิดการลาออก การโยกย้าย หมุนเวียนบ่อยครั้งเนื่องจากบุคลากรที่เข้ามา รับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้นต้องทำงานเป็นช่วงเวลา ซึ่งไม่ได้ทำงานแค่ช่วงเวลาทำการ และไม่ได้อยู่ในวันหยุดเสาร์อาทิตย์ รวมถึงวันหยุดนักขัตฤกษ์ อีกทั้ง การทำงานก็อยู่ในสภาพที่ไม่พร้อม เนื่องจากขาดการฝึกอบรมที่เหมาะสม ต้องเริ่มปฏิบัติงานจริง ก่อน และรองกันว่าหลักสูตรฝึกอบรมจะเปิดทำการฝึกอบรม จึงทำให้มีการโยกย้ายหมุนเวียนสูง จึงจำเป็นต้องจัดหาพนักงานใหม่บ่อยครั้งเพื่อมาทำหน้าที่แทน ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นตั้งแต่ การสรรหาบุคลากรให้มารับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ปัญหาประการสำคัญที่พบคือการขาดแคลนบุคลากร เนื่องจากสถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคลากรออกมาได้ตรงตามความต้องการ แม้ว่าจะมีสถานศึกษาบางแห่งในประเทศไทย จัดหลักสูตรที่เป็นการบริหารจัดการการบินโดยตรงก็ตาม แต่ทว่าเนื้อหาและหลักสูตรนั้น ยังไม่ครอบคลุมถึงความรู้เฉพาะทางทักษะ รวมไปถึงทัศนคติที่ควรได้รับการฝึกอบรมสำหรับ ตำแหน่งนี้ และยังไม่มีการให้ทดลองลงมือปฏิบัติจริง กล่าวได้ว่าบุคลากรในอุตสาหกรรมการบิน นั้นต้องการความเชี่ยวชาญและความรู้เฉพาะทางเป็นอย่างมาก เนื่องจากเกี่ยวข้องกับชีวิตผู้โดยสาร จำนวนมากซึ่งต้องแข่งกับเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น จึงต้องมีการบริหารจัดการอย่างดี เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดและใช้เวลาให้น้อยที่สุด บนพื้นฐานความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ ในแต่ละภาคส่วน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ประกอบกับการศึกษาเบื้องต้นยังไม่มี ผู้ทำการวิจัยเรื่องนี้มาก่อน ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจโดยมุ่งที่จะศึกษารูปแบบการผลิตบุคลากร ด้านการสำรองที่นั่งบัตรโดยสาร ตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นรับสมัคร และคัดเลือกเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตร โดยสารเครื่องบิน การฝึกอบรม การประเมิน และการรักษาพนักงานไว้ให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนาน เพื่อใช้เป็นแนวทางไปสู่การมีรูปแบบและการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรในด้านการสำรองที่นั่งบัตร โดยสารเครื่องบินที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้องค์กรหรือสายการบินต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้ อาจเกิดประโยชน์กับระบบการคัดเลือกเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน และการฝึกอบรมเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสามารถผลิตเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสาร เครื่องบินที่มีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่องค์กรหรือสายการบินต่าง ๆ ได้ตรงตามต้องการ

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบกระบวนการผลิตบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน
- 2) เพื่อกำหนดโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมพื้นฐานสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน
- 3) เพื่อสร้างคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นหารูปแบบกระบวนการการผลิตบุคลากรในด้านการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินเฉพาะพนักงานใหม่ที่ไม่มีความรู้ด้านการสำรองบัตรโดยสารเครื่องบินและจะปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน รวมถึงคู่มือการผลิตบุคลากรสำหรับพนักงานใหม่แรกเข้าเพื่อให้มีแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานเบื้องต้นภายใต้การควบคุมของหัวหน้าผู้รับผิดชอบ

### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ปฏิบัติงานด้านการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบและมีสำนักงานตั้งอยู่ที่สนามบินสุวรรณภูมิ กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของสายการบิน และเจ้าหน้าที่ระบบที่ให้บริการการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน (Amadeus System) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีประสบการณ์การทำงานมานานกว่า 5 ปี ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของสายการบินที่มีเส้นทางการบินไปใน 3 ภูมิภาค ได้แก่ เอเชีย ยุโรป และตะวันออกกลาง ได้แก่ สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ สายการบินไชน่าแอร์ไลน์ สายการบินบางกอกแอร์เวย์ สายการบินมะฮานแอร์ สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินฟินแอร์ สายการบินลูฟท์ฮันซ่า สายการบินเอมิเรตส์แอร์ไลน์ และระบบมาดิอุส

### 1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้มีช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ.2558 ถึง เดือนมีนาคม พ.ศ. 2559



#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) สายการบินต่าง ๆ หรือตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบินที่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินสามารถนำรูปแบบกระบวนการการผลิตบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินไปใช้เป็นแนวทางได้

2) สายการบินต่าง ๆ หรือตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบินที่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินสามารถนำโครงสร้างการฝึกอบรมพื้นฐานสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินไปใช้เป็นแนวทางการฝึกอบรมได้

3) สายการบินต่าง ๆ หรือตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบินที่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินสามารถนำคู่มือที่องค์กรหรือสายการบินต่าง ๆ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการผลิตบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

#### 1.5 คำอธิบายศัพท์

การผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินมีศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1) รูปแบบการผลิตบุคลากร หมายถึง แนวทางในการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การกำหนดลักษณะงาน (Job Description) ประกาศรับสมัครงาน การสัมภาษณ์ การฝึกอบรม ช่วงระยะเวลาทดลองงาน การประเมิน และการรับเข้าทำงาน

2) เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงาน หรือพนักงานที่ทำหน้าที่ให้บริการผู้โดยสารในการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน เช่น เส้นทางการบิน วันที่เดินทาง หรือเที่ยวบิน เป็นต้น รวมทั้งการคำนวณราคาและการออกบัตรโดยสารเครื่องบิน

3) *Passenger Name Record (PNR)* หมายถึง การบันทึก ชื่อ ผู้โดยสารในฐานข้อมูลของระบบการจองเครื่องคอมพิวเตอร์ ( *Computer Reservation System* ) ที่มี รายละเอียดการเดินทาง สำหรับผู้โดยสาร หรือ กลุ่มผู้โดยสารที่เดินทางด้วยกัน แนวคิดของ *PNR* ถูกนำเสนอครั้งแรก โดยสายการบินที่ต้องการทำการเปลี่ยนข้อมูลการจอง ในกรณีที่ผู้โดยสารของสายการบินจำเป็นต้องบินหลายสายการบินเพื่อที่จะไปถึงจุดหมายปลายทาง ( *"Interlining"* ) เพื่อที่จะบรรลุจุดประสงค์นี้ *IATA* และ *ATA* ได้กำหนดมาตรฐาน สำหรับการส่งข้อความระหว่างสายการบินต่าง ๆ ใน *PNR* และข้อมูลอื่น ๆ ในทางปฏิบัติแต่ละระบบการให้บริการการสำรองที่นั่งจะมีมาตรฐานที่เป็นของตัวเอง

4) โครงสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึง กรอบแนวทางในการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งประกอบไปด้วย

- ชื่อหลักสูตร
- หัวข้อการฝึกอบรม
- แผนการฝึกอบรม
- ระยะเวลาการฝึกอบรม
- ข้อเสนอแนะ

5) คู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน หมายถึง เอกสารเพื่อแนะนำในการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่ รูปแบบในการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน และ ข้อมูลแสดงรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนการผลิตบุคลากร

6) *Global Distribution System (GDS)* หมายถึง ระบบการสำรองที่นั่งสายการบินที่ได้พัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายไปยังผู้ซื้อทั่วโลก พร้อมทั้งเพิ่มผลิตภัณฑ์ให้ครอบคลุมถึงการสำรองที่นั่งกับธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวหรือแม้แต่ธุรกิจการบินเชิงพักผ่อนหย่อนใจ

7) *Amadeus System* หมายถึง ระบบการจองผ่านคอมพิวเตอร์ (หรือ ระบบการจัดจำหน่ายทั่วโลก ที่สามารถจำหน่ายบัตรโดยสารสำหรับหลายสายการบิน) เป็นเจ้าของโดย Amadeus ไอที กรุ๊ป มีสำนักงานใหญ่ใน กรุงมาดริดประเทศสเปน ฐานข้อมูลกลาง ตั้งอยู่ที่ เออร์ดิ้ง เยอรมนี ศูนย์การพัฒนาคู่มือสำคัญ จะอยู่ในบังกาลอร์ (อินเดีย) , *Sophia Antipolis* (ฝรั่งเศส) และบอสตัน (สหรัฐอเมริกา) นอกจากนี้ในส่วนของสายการบิน ระบบการจองผ่านคอมพิวเตอร์ ถูกใช้ ในการจอง การเดินทางด้วยรถไฟ ทางเรือ , รถเช่า, เรือข้ามฟาก และ ห้องพัก นอกจากนี้ อมาดิอุส ยังให้บริการด้านระบบการควบคุมการเดินทางกับสายการบิน อมาดิอุสเป็นสมาชิกของ *LATA*, *OTA* และ *SITA* โดยมี *LATA* รหัส คือ *1A*

## บทที่ 2

### ปริทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
  - 2.1.1 แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 2.1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 ทฤษฎีองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมองค์กร
  - 2.2.1 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)
  - 2.2.2 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)
  - 2.2.3 ทฤษฎีเหตุการณ์ที่ผูกพัน (Affective Events Theory)
  - 2.2.4 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory)
- 2.3 เจ้าหน้าที่สำรองที่นั้บตรีโดยสารเครื่องบิน
  - 2.3.1 ลักษณะงานของเจ้าหน้าที่สำรองที่นั้บตรีโดยสารเครื่องบิน
  - 2.3.2 การเตรียมบุคลากรเพื่อทำหน้าที่เจ้าหน้าที่สำรองที่นั้บตรีโดยสารเครื่องบิน
  - 2.3.3 ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ทฤษฎีด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

สำหรับนิยามของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) นั้น ได้มีผู้ให้นิยามไว้หลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปไว้ได้ดังนี้

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537: 2) ให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นงาน การจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคนและการฟื้นฟูสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร

มอนดี และโน (Mondy and Noe, 1999 : 4) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

คลาร์ค (Clark, 1992 : 13) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของพนักงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล
- 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์กร ดังนั้น เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย
- 3) วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งที่องค์กร ส่วนสมาชิกขององค์กรแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะที่สำคัญ คือ ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition phase) ระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร (Retention phase) และระยะการให้พ้นจากงาน (Termination or Separation phase) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

### 2.1.1 แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กรเนื่องจากมนุษย์มีความรู้ มีความสามารถ สติปัญญา และยังไม่มียุติหรือเทคโนโลยีใดที่สามารถมาทดแทนมนุษย์ได้ นอกจากนั้นมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สามารถมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นได้อย่างไม่จำกัด เนื่องจากสามารถพัฒนาศักยภาพได้ ดังนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร จึงจำเป็นต้องจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถแบ่งตัวแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เป็น ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา (America Model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดใน สหราชอาณาจักร (British Model) (พิชิต เทพวรรณ (2554: 34-43)) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา (America Model) สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารทรัพยากร

มนุษย์แบบฮาร์วาร์ด และตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน โดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะดังนี้

- ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (*Harvard Model of HRM*) หรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ (*Developmental Humanism*)” โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้น จะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์กรมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้พนักงานในองค์กรของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้ห้องครัวบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม

- ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (*Michigan Model of HRM*) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม (*Managerialism*)” กล่าวคือเป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้อัตราผลกำไรขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้น

2) ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (*British Model*) ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร เป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคมการเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ

### 2.1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไปการที่องค์กรจะกำหนด ตำแหน่งหน้าที่ ของบุคลากรนั้น จะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์รายละเอียดของงาน (*Job Analysis*) ออกมาเป็นกิจกรรมพื้นฐานเสียก่อน ทั้งนี้ได้มีการอธิบายความหมายของการวิเคราะห์งานไว้ดังนี้

แซริงตัน (*David J. Cherrington, 1995, p. 183*) ได้อธิบายว่าการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการศึกษาและรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และความรับผิดชอบของงานที่ทำ การวิเคราะห์ผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน คือ คำพรรณนาลักษณะงาน (*job description*) และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (*job specification*) ในลักษณะคล้าย ๆ กัน เดสเลอร์ (*Dessler, 2003, p.77*) ได้อธิบายว่าการวิเคราะห์งานหมายถึงกระบวนการที่ใช้กำหนดขอบเขตและธรรมชาติของงาน รวมถึงการกำหนดทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรที่ควรจะมีเข้ามา



ปฏิบัติงาน เงื่อนไข ข้อกำหนดต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ได้จากการวิเคราะห์งาน จะนำไปใช้ในการจัดทำคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน สำหรับดำเนินการจ้างพนักงาน

โกเมซ เมเจีย, บาลกิน และการ์ดี้ (Gomez-Mejia, Balkin and Gardy, 1995, p. 97) ได้นิยามการวิเคราะห์งานว่าเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ ข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมเป็นรายละเอียดของงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของงานแต่ละงาน

มอนดี และ โน (Mondy and Noe, 1996, pp. 92 - 93) ได้อธิบายว่า การวิเคราะห์งานหมายถึงกระบวนการกำหนดทักษะที่จำเป็น หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และความรู้ที่ต้องการในการทำงานแต่ละงานในหน่วยงาน

เสนาะ ตียาว์ (2543, หน้า 38) ได้อธิบายว่า การวิเคราะห์งานหมายถึงกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน ที่จะทำให้รู้ว่างานนั้นจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความรับผิดชอบอย่างไรจึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 55) ได้เสนอแนวคิดว่าการวิเคราะห์งานคือความพยายามที่จะค้นหาลักษณะที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ ๆ ของงานให้เห็นได้ชัดเจนและครบถ้วน

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 95) ได้ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระเบียบ และจะดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งเรียกว่านักวิเคราะห์งาน (job analyst) ที่จะทำหน้าที่รวบรวม จำแนกแยกแยะ ประเมินและจัดข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร

ดังนั้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการวิเคราะห์งานคือ กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบงาน ชนิดของบุคคล ความรู้ ความสามารถ หรือทักษะและเจตคติที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

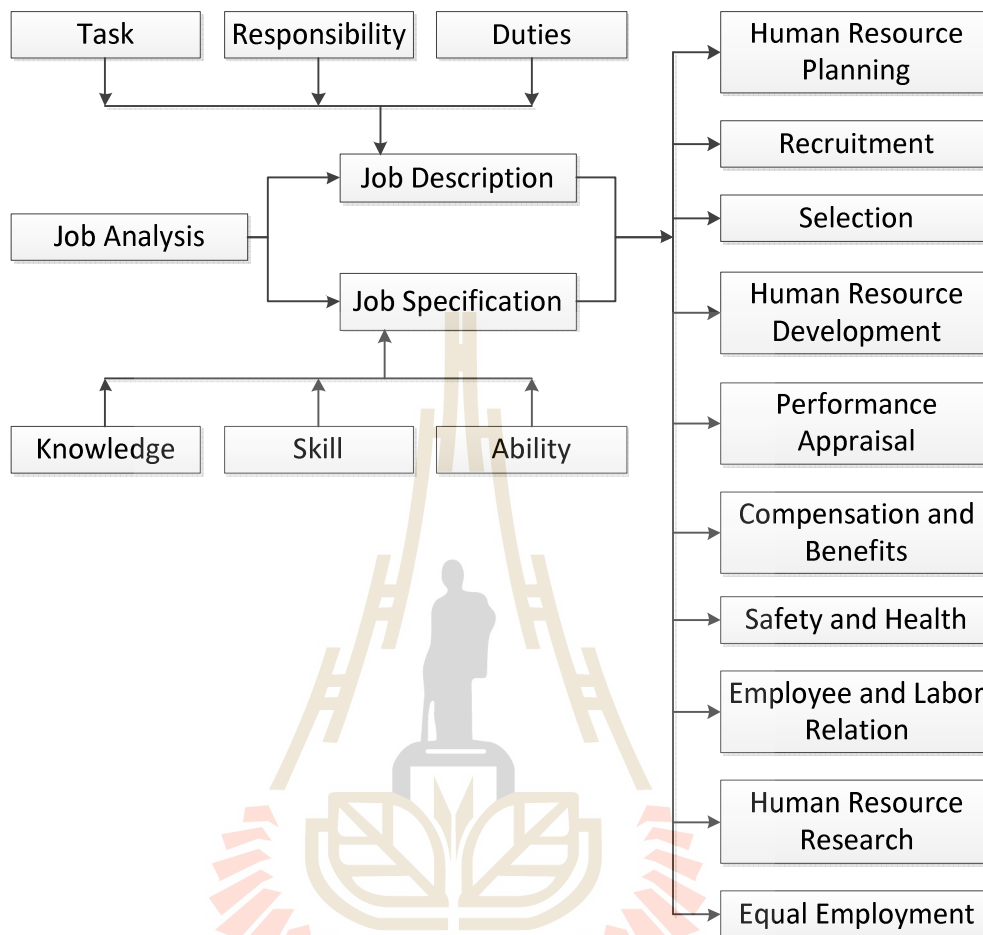
เมื่อองค์กรได้วิเคราะห์งานออกมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ โดยละเอียดแล้วนั้น ก็จะจัดรายละเอียดงานต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์ไว้ไปจัดทำคำพรรณนาลักษณะงาน (Job description) และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification) เพื่อใช้ในการออกแบบงาน (Job design) ต่อไป ซึ่งทั้งสามส่วนนั้นมีรายละเอียดดังนี้

1) คำพรรณนาลักษณะงาน (*Job Description*) เป็นเอกสารที่แสดงถึงรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ของตำแหน่งหนึ่ง ๆ ที่ผู้ครองตำแหน่งถูกมอบหมายให้รับผิดชอบปฏิบัติ ซึ่งจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการปฏิบัติงาน และเงื่อนไข องค์ประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ จัดทำขึ้นสำหรับแต่ละตำแหน่งงานในองค์กรเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นสำหรับแต่ละตำแหน่งงานในองค์กร โดยจัดทำไว้อย่างชัดเจนและเป็นระเบียบเพื่อกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ (*Responsibilities*) , บทบาท (*Roles*) , คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งงาน (*Specifications & Competencies*)

2) ข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (*Job specification*) รายละเอียดของคุณสมบัติเฉพาะของพนักงานทางด้านความสามารถ ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ซึ่งใช้ในการทำงานเฉพาะอย่างเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย

- การศึกษาในที่นี่รวมถึง ปริญญา ประกาศนียบัตร
- ทักษะ หรือความชำนาญ
- ประสบการณ์ เช่น ต้องผ่านงานนั้นมาแล้วกี่ปี
- คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับตำแหน่ง
- ข้อกำหนดด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ
- สภาพการทำงาน เช่น อยู่ในที่สูง อยู่ในที่เย็น ๆ
- อันตรายในการทำงาน

3) การออกแบบงาน (*Job Design*) การออกแบบข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์งาน จะถูกนำไปกำหนดโครงสร้าง ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงาน หรือความรับผิดชอบ บางกรณีข้อมูลจะชี้ให้เห็นข้อบกพร่องขององค์ประกอบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบของงาน ดังนั้น การวิเคราะห์งานช่วยให้มีการตรวจสอบ และการจัดระบบงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมขึ้น ในที่สุดอาจนำไปสู่การรีออกแบบงาน (*Job Reengineering*) ได้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและมีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับแต่ละงานได้อีกด้วย

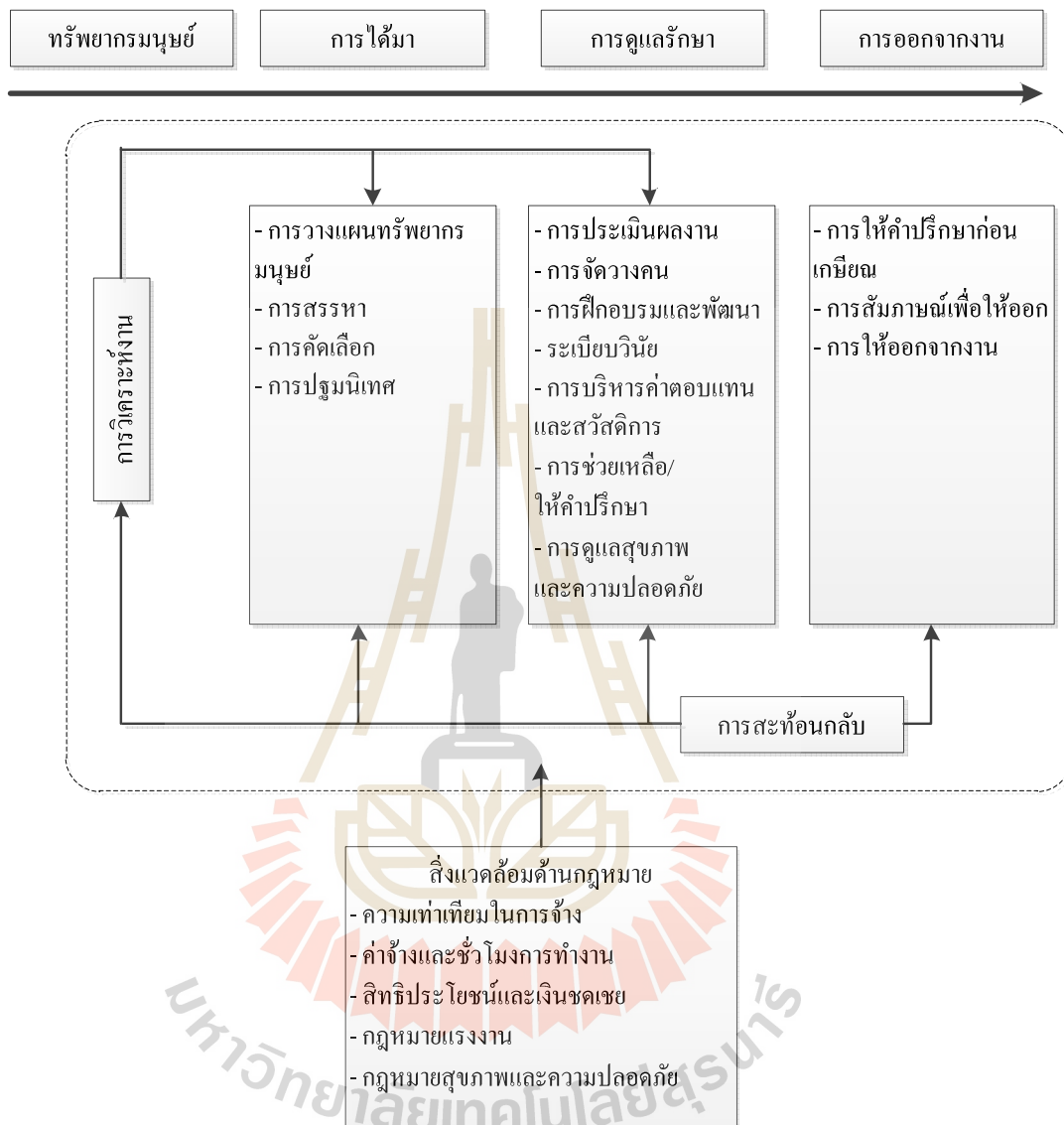


ภาพที่ 2.1 การนำสารสนเทศจากการวิเคราะห์งานไปใช้ในกิจกรรมการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ที่มา (Mondy, Noe, and Premeaux, 1999, p.108)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะเวลาสำคัญ ตั้งแต่การได้คนมาทำงานในองค์กร (Acquisition) การดูแลรักษาให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Retention) และการดูแลการออกจากงานของคนงาน (Separation) โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะได้รับอิทธิพลจากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานด้วย ดังภาพ ที่ 2.2





ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนและกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ที่มา Rakich, Longest, and Darr, 1994, p.613

### 1) ระยะการได้มา

ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้ามาทำงานใน จะประกอบด้วย กิจกรรมสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่

- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นต้นแรกก่อนที่จะมีการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุพนักงานเข้าทำงาน ซึ่ง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องตามความต้องการขององค์กร การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งเช่นกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ การเจริญเติบโตขององค์กร และการออกจากงานของพนักงาน เช่น ความต้องการใช้บริการของลูกค้าเพิ่มขึ้น มีการขยายบริการ หรือเพิ่มคุณภาพและระดับความสามารถในการทำงานขึ้น รวมทั้งการลาออก การให้ออก และการเกษียณของพนักงานเก่า หากขาดการวางแผนที่ดีจะทำให้พนักงานที่มีอยู่เก่าและพนักงานที่รับใหม่มีไม่เพียงพอ หรือบางครั้งเกินความต้องการขององค์กรได้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อคุณภาพการให้บริการขององค์กร หรือส่งผลต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรในกรณีที่มีคนเกิน เป็นต้น

ในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand) ด้านทรัพยากรมนุษย์จากแผนธุรกิจและแผนกิจกรรมที่จะมีในอนาคต เพื่อสามารถคาดการณ์ความต้องการในอนาคตในขณะเดียวกันก็ต้องวิเคราะห์อุปทาน (Supply) ด้านทรัพยากรมนุษย์ประเภทต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการในอนาคต ทั้งทรัพยากรที่มีอยู่เดิมในองค์กร (เช่น การเลื่อน การโอนย้ายตำแหน่งพนักงานที่มีอยู่เดิม เป็นต้น) และจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารคาดการณ์ได้ว่าจะมีคนงานขาดหรือเกินในอนาคต ถ้าคาดว่าจะขาดคนงาน จำเป็นต้องวางแผนการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา การเพิ่มผลผลิตของคนงานเดิม หรือการใช้ทรัพยากรทางเลือกอื่น ๆ ถ้าทำได้ ส่วนในกรณีที่คาดการณ์ว่าจะมีคนงานเกิน จำเป็นต้องวางแผนการลดคนงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้เกษียณก่อนกำหนด หรือการขยายงานให้สอดคล้องกับจำนวนคนงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น เป็นต้น ซึ่งเมื่อวางแผนการเพิ่มหรือลดคนแล้ว จะต้องมีการกำหนดงบประมาณที่จะใช้ และมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ เช่น จำนวนคนงาน ความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการ รวมถึงการกำหนดวิธีการควบคุมให้เกิดการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

ถึงแม้ว่า การวางแผนจะถูกกำหนดให้เป็นขั้นต้นแรกของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะเวลาของการได้มา แต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมองภาพรวมของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ทั้งการได้มา การดูแลรักษา และการออกจากงาน เพราะทั้ง 3 ระยะต่างเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

• การสรรหา (Recruitment) การสรรหา เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรเอง (เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย) หรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้ ซึ่งทั้งสองแหล่งมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน (Fottler, 1998 p.151)

ตารางที่ 2.1 แสดงข้อดีและข้อเสียของการสรรหาคนงานจากแหล่งภายในหน่วยงาน

การสรรหาคนงานจากแหล่งภายในหน่วยงาน	
ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นแรงจูงใจให้คนงานเดิมปฏิบัติงานดีขึ้น</li> <li>• เปิดโอกาสให้คนงานเดิมมีโอกาสก้าวหน้า</li> <li>• มีโอกาสประเมินความสามารถของคนงาน</li> <li>• เพิ่มขวัญกำลังใจและความจงรักภักดี</li> <li>• คนงานสามารถเริ่มทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ในระยะเวลาสั้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การคิดเรื่องใหม่ๆ จะอยู่ในวงแคบและมีการลอกเลียนแบบความคิด</li> <li>• เกิดการเมืองและแรงกดดันในองค์กร</li> <li>• จำเป็นต้องมีการจัดการโปรแกรมการพัฒนาอย่างมาก เพื่อเตรียมคนงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง</li> </ul>

ตารางที่ 2.2 แสดงข้อดีและข้อเสียของการสรรหาคนงานจากแหล่งภายนอกหน่วยงาน

การสรรหาคนงานจากแหล่งภายนอก	
ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ได้ความคิดและมุมมองใหม่ๆ</li> <li>• สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้โดยไม่ต้องกังวลว่า จะต้องทำให้กลุ่มต่างๆ พอใจ</li> <li>• ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลำดับชั้นการบริหารภายในองค์กรจากเดิมมากนัก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องใช้เวลามากในการให้คนงานใหม่ปรับตัว</li> <li>• เป็นการทำลายกลไกการให้รางวัลโดยการเลื่อนตำแหน่งให้กับคนงานเดิม</li> <li>• ไม่มีข้อมูลความสามารถของคนงานใหม่ว่าจะมีความสามารถเหมาะสมกับส่วนอื่นๆ ขององค์กรหรือไม่</li> </ul>

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะใช้วิธีการสรรหาว่าจ้างคนใหม่เข้ามาทำงาน ผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาทางเลือกอื่น ๆ ก่อน เช่น การให้คนงานที่มีอยู่ทำงานล่วงเวลา หรือการจ้างคนงานชั่วคราว หรือทำงานบางเวลา เพื่อไม่ให้เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว แต่ถ้าพิจารณาแล้วไม่มีทางเลือกอื่น จำเป็นต้องสรรหาคนใหม่เข้ามาทำงานในองค์กร สามารถใช้วิธีการสรรหาได้หลายวิธี คือ

1. การให้ผู้สมัครมาสมัครเอง (*Walk in*) ซึ่งเหมาะกับสถานที่ที่มีชื่อเสียงและตั้งอยู่ในที่ผู้สมัครสามารถเข้าถึงได้ง่าย

2. การให้คนงานเดิมแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาสมัคร

3. การโฆษณาผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารวิชาชีพ วิทยุ หรือโทรทัศน์ เป็นต้น

4. การแจ้งผ่านสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ

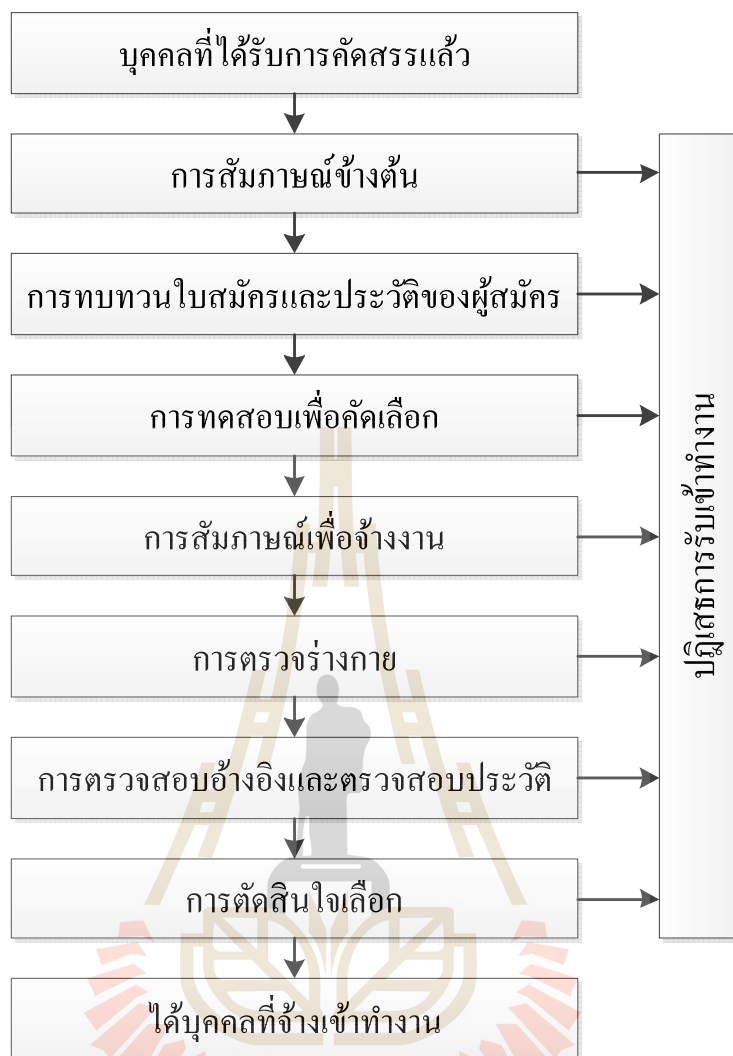
5. การแจ้งผ่านสมาคมวิชาชีพของงานที่ต้องการ เช่น แพทยสภา หรือสภาการพยาบาล เป็นต้น

6. การแจ้งผ่านศูนย์จัดหางาน ทั้งของรัฐและเอกชน เช่น ที่กรมการจัดหางาน หรือสำนักงานจัดหางานของเอกชน เป็นต้น

7. การแจ้งผ่านศูนย์จัดหางาน ทั้งของรัฐและเอกชน เช่น ที่กรมการจัดหางาน หรือสำนักงานจัดหางานของเอกชน เป็นต้น

8. การให้บริษัทค้นหาผู้บริหาร (*Executive Search Firms*) เป็นบริษัทที่ทำหน้าที่ค้นหาบุคคลที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงในตำแหน่งที่ต้องการรับ ซึ่งมักเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการองค์กร ผู้จัดการการตลาดขององค์กร ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะค้นหาและทาบทามบุคคลดังกล่าว (*Headhunters*) ที่ทำงานอยู่ในองค์กรอื่นให้มาทำงานกับองค์กรที่ต้องการ ซึ่งมักได้คนที่ความสามารถสูงและมาทำงานได้ทันที แต่ต้องเสียค่าบริการในอัตราสูง

- การคัดเลือก (*Selection*) เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผู้สมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจแล้ว กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ หรือ *“Put the right man on the right job.”* นั่นเอง



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้ ขั้นตอนการคัดเลือกอาจแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานและในแต่ละตำแหน่ง เช่น บางหน่วยงานอาจไม่มีการสัมภาษณ์ขั้นต้นแต่ใช้วิธีการทดสอบข้อเขียนก่อนโดยเฉพาะตำแหน่งที่มีคนสมัครจำนวนมากเพื่อคัดกรองคนที่เหมาะสมให้เหลือน้อยลง หรือบางตำแหน่งอาจใช้วิธีการทดสอบภาคปฏิบัติ เช่น ตำแหน่งพนักงานธุรการ อาจให้ทดสอบการพิมพ์ หรือการใช้อคอมพิวเตอร์ เป็นต้น บางตำแหน่งที่มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพไว้แน่นอนแล้ว เช่น แพทย์ พยาบาล หรือ เภสัชกร อาจพิจารณาจากใบประกอบวิชาชีพแทนการสอบ

สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง เพราะสามารถรวบรวมข้อมูลของผู้สมัครในลักษณะการเผชิญหน้า จึงมีโอกาสได้ข้อมูลที่ตรงตามเป็นจริงได้มาก เพราะสามารถสังเกตปฏิกิริยาประกอบการสัมภาษณ์ได้ด้วย ซึ่งการสัมภาษณ์นอกจากจะได้ข้อมูล

ของผู้สมัครเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ทักษะ ใหวพริบ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่สมัครแล้ว ผู้สัมภาษณ์ยังสามารถให้ข้อมูลที่เป็นจริงบางประการเกี่ยวกับลักษณะงานในองค์กร เพื่อให้ผู้สมัครพิจารณาว่าตรงตามที่คาดหวังหรือไม่ เมื่อจบการสัมภาษณ์ควรให้ผู้สมัครประเมินตนเองว่า เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะรับหรือไม่

การตรวจสอบคุณภาพบุคคลก่อนเข้าทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. คัดบุคคลที่มีสุขภาพไม่แข็งแรงพอที่จะทำงานออกไป
2. เป็นการป้องกันความเสียหายที่องค์กรต้องจ่ายให้แก่คนงานในกรณีการป่วยที่เนื่องมาจากการทำงาน ข้อมูลการตรวจสอบสุขภาพจึงเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญต่อการพิจารณาเรื่องการเจ็บป่วยที่เกิดจากการทำงาน

3. เป็นการป้องกันโรคติดต่อ ที่อาจเกิดอันตรายต่อผู้มารับบริการและผู้ร่วมงาน

4. เพื่อบรรจุบุคคลให้ทำงานในหน้าที่ที่เหมาะสมกับสุขภาพของผู้สมัคร

การตรวจสอบอ้างอิงและการตรวจสอบประวัติ เพื่อตรวจสอบว่า ข้อมูลที่ผู้สมัครให้ไว้ในใบสมัครและการสัมภาษณ์จริงเท็จเพียงใด ในการตรวจสอบมักติดต่อกับบุคคลที่ผู้สมัครอ้างอิงไว้ในใบสมัคร ซึ่งมักเป็นอาจารย์ผู้สอน หรืออาจารย์ที่ปรึกษา หรือหัวหน้างานเก่าที่เคยทำงานด้วย เพื่อสอบถามพฤติกรรม ลักษณะเด่น ลักษณะด้อยของผู้สมัคร โดยทั่วไปขั้นตอนนี้มักพิจารณากับการรับสมัครผู้ที่เคยมีประสบการณ์ การทำงานมาก่อนมากกว่าผู้ที่เพิ่งจบการศึกษา เพราะต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

การตัดสินใจเลือกเป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตำแหน่งที่ว่างที่เป็ได้รับสมัครบุคคล โดยตัดสินใจเลือกบุคคลที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดตามจำนวนตำแหน่งที่ว่าง ทั้งนี้ อาจมีตำแหน่งสำรองไว้ ถ้ามีบุคคลที่เหมาะสมในลำดับถัดไป เพื่อว่าผู้ที่ได้รับการคัดเลือกขั้นสุดท้ายถอนตัว จะได้ไม่ต้องเสียเวลาเปิดรับสมัครใหม่ หลังจากพิจารณาคัดเลือกขั้นสุดท้ายแล้ว ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ประกาศผลการคัดเลือกและดำเนินการบรรจุบุคคลเข้าทำงานต่อไป โดยมีการแจ้งแก่ผู้ผ่านการคัดเลือกมารายงานตัวและเข้าสู่การแนะนำตัวเข้าทำงานใหม่เพื่อรับการปฐมนิเทศ การทดสอบงาน และประเมินผลการทดลองงาน เพื่อบรรจุเป็นพนักงานประจำต่อไป

- การปฐมนิเทศ (Orientation) ภายหลังกการคัดเลือกแล้ว การแนะนำตัวและการปฐมนิเทศคนงานใหม่เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไป วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศคือ เพื่อให้คนงานใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กรมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรและ



บทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่และสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยองค์กรควรให้ข้อมูลแก่คนงานใหม่ในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร สภาพทางกายภาพขององค์กร โครงสร้างการบริหาร แนวปฏิบัติเรื่องความปลอดภัยและอัคคีภัย บริการด้านสุขภาพและบริการช่วยเหลืออื่น ๆ สำหรับคนงาน นโยบายสำคัญและสิทธิประโยชน์ที่คนงานจะได้รับ รวมถึงช่วงเวลา วิธีการ และผู้ทำหน้าที่ให้การดูแลฝึกอบรมและทดลองงานของคนงานใหม่ ซึ่งการปฐมนิเทศที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ช่วยให้คนงานใหม่สามารถเรียนรู้การทำงานและมีพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง

## 2) ระยะเวลาการดูแลรักษา

ระยะเวลาการดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร มีจุดประสงค์เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคนการฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการ การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

- การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) การประเมินผลงานเป็นระบบการวัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดซึ่งการประเมินผลงานของคนงานเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลงานของคนงานแต่ละคน เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน การบริหารค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนาและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการประเมินผลงานสามารถดำเนินการได้ 4 ลักษณะ คือ

- การประเมินผลงานเพื่อบรรจุหลังการทดลองงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- การประเมินผลในช่วงการรักษาการในตำแหน่งก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่

- การประเมินศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง
- การจัดวางคน (Employee Placement) ข้อมูลจากการประเมินผลงานจะทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดวางคนในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง หรือการโอนย้าย เป็นต้น

- การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของคนงานในองค์กรโดยใช้

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งออกตามวิธีการฝึกอบรมได้เป็น 2 แบบคือ

- การฝึกอบรมแบบห้องเรียน (*Classroom Training*) มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานปกติ ในที่ทำการ (*On the Job Training*) หรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือ ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากใช้การอบรมระหว่าง การปฏิบัติงาน ทั้งนี้กรณีที่เป็นงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายหรือเสี่ยงอันตราย การฝึกอบรมแบบนี้ จะเน้นถึงการจัดให้ผู้เข้าอบรมได้ ที่ละมาก ๆ ตั้งแต่ 10 - 100 คน จึงมักจะใช้สถานที่ในห้องประชุมเป็นหลัก การฝึกอบรมมักใช้เทคนิคการบรรยาย การอภิปรายเป็นหลัก และอาจมีการใช้สัททัศน์อุปกรณ์ การสาธิต เทคนิคแบบกลุ่ม ฯลฯ

- การฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (*On the job Training*) เป็นวิธีที่ใช้มากที่สุดวิธีหนึ่งในการฝึกอบรมพนักงาน วิธีนี้การอบรมจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา หรือโดยพนักงานอาวุโสเป็นผู้รับผิดชอบในการให้การอบรมแก่พนักงานโดยตรง ข้อดีของวิธีนี้ก็คือ ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสได้เรียนรู้จากผู้ที่มีความสามารถที่เป็นมือหนึ่ง ในเรื่องนั้นโดยตรง และสามารถทำการอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานด้วยสภาพแวดล้อมจริง แต่อย่างไรก็ตามวิธีนี้อาจจะมีข้อเสียอยู่บ้าง กล่าวคือถ้าหากผู้บังคับบัญชาที่ทำการสอนนั้น มุ่งเน้นถึงผลการผลิตมากกว่าการสนใจระมัดระวังให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ผลก็จะไม่ได้เท่าที่ควร แต่ถ้าหากให้เวลาพอเพียงสำหรับการอบรมตามวิธีนี้และค่อยเป็นค่อยไป โดยมุ่งพยายามแก้ไขข้อผิดพลาดอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่พนักงานผู้เข้าอบรมได้ทดลองทำแล้ว ก็นับว่าวิธีนี้จะให้ประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง ประโยชน์หรือผลพลอยได้ที่เกิดขึ้นจากการใช้วิธีนี้อีกประการหนึ่งก็คือผู้บังคับบัญชาได้โอกาสสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมกันไปด้วย

สำหรับเหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ประการ ได้แก่

1. เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของคณงานให้ดีขึ้น ซึ่งคณงานที่ขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานนับเป็นความสำคัญอันดับแรกที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม นอกจากนี้ คณงานบางรายที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและยังขาดทักษะและความสามารถบางประการในการดำรงตำแหน่งใหม่ ก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเช่นกัน

2. เพื่อช่วยให้คณงานมีทักษะก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์กร และวิธีการบริหารจัดการ เช่น เมื่อมีการปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร จำเป็นต้องฝึกอบรมคณงานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น



3. เพื่อช่วยแก้ปัญหาของหน่วยงานได้รับการแก้ไข เช่น ปัญหาความขัดแย้ง คนงานลาออก การทำงานไม่ได้มาตรฐาน ฯลฯ ซึ่งการฝึกอบรมคนงานเป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญที่ช่วยแก้ไขปัญหาล่าช้า

4. เพื่อเตรียมพร้อมให้กับคนงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจคนงานด้วยการเลื่อนตำแหน่งให้จะต้องทำควบคู่กับการมีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาคนงานอย่างกว้างขวาง

5. เพื่อปฐมนิเทศคนงานใหม่ ซึ่งได้กล่าวรายละเอียดมาแล้วข้างต้น

จากเหตุผลดังกล่าว การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงาน แผนก และองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ และช่วยให้เป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลบรรลุด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยในการผลักดันและสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เข้าไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

สำหรับกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาจำเป็นเริ่มต้นด้วยต้องหาความต้องการ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ความต้องการ 3 ด้าน คือ

1. ความต้องการขององค์กร ที่พิจารณาจากแผนขององค์กรและแผนทรัพยากรมนุษย์
2. ความต้องการของงาน ที่พิจารณาจากภาระงาน องค์กรความรู้และทักษะที่ต้องการสำหรับงานนั้น ๆ

3. ความต้องการส่วนบุคคล ที่พิจารณาจากการประเมินผลงานและศักยภาพของแต่ละบุคคล เมื่อพบว่าความต้องการเหล่านั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้ จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักสูตร วิธีการและวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม มีการดำเนินการและทำการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาให้ครบวงจร

- ระเบียบวินัย (Discipline) เมื่อก้าวถึงระเบียบวินัย คนส่วนใหญ่มักจะมองในด้านลบว่าเกี่ยวข้องกับการลงโทษ แต่ถ้ามองในด้านบวกระเบียบวินัยช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและทำให้คนงานมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการยอมรับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ นโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดต้องสมเหตุสมผล และคนงานมีความเข้าใจต่อสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้เขาปฏิบัติ รวมทั้งคนงานต้องยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารที่จะออกระเบียบวินัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ดีของคนงาน และให้การยอมรับการดำเนินการใด ๆ ของผู้บริหาร เมื่อมีคนงานละเมิดระเบียบวินัยดังกล่าว

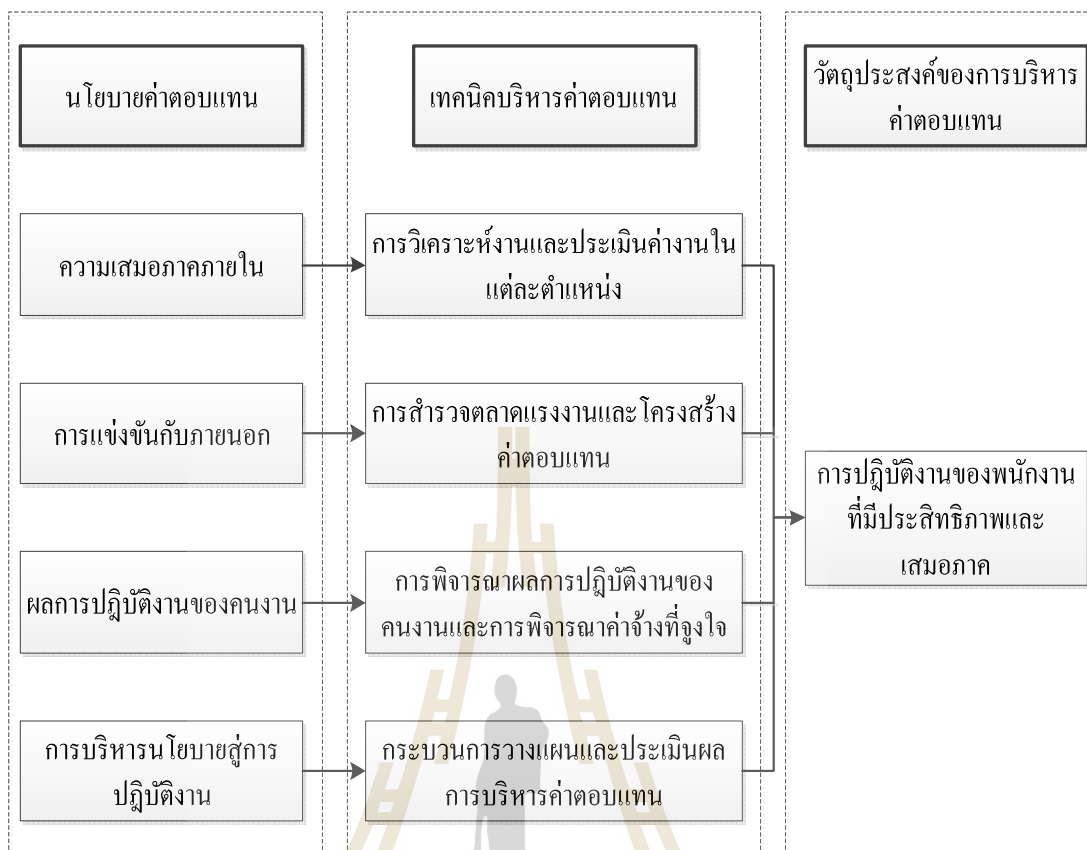
ระเบียบวินัยหรือการให้คำปรึกษาเพื่อให้คนงานปรับปรุงแก้ไข (Corrective Counseling) ที่ใช้ได้ผล ควรตั้งอยู่บนความเป็นจริงที่ปฏิบัติได้ มีความชัดเจน สามารถตัดสินใจได้ มีการกำหนด

แนวทางปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา และกำหนดวิธีการแก้ไขด้านวินัยกับพนักงานที่ทำผิดรุนแรงมาก น้อยตามพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น เริ่มตั้งแต่ 1) การตัดเงินเดือนด้วยวาจา 2) การบันทึกคำตักเตือนไว้ ในแฟ้มประวัติการจ้าง 3) การให้พักงาน หรือการตัดเงินเดือน หรือการลดเงินเดือน และขั้นรุนแรง คือ 4) การให้ออก การปลดออก หรือการไล่ออก

สำหรับระเบียบวินัยของพนักงานในองค์กรที่กำหนด ควรมีความเข้มงวดตามลำดับจากมากไปหาน้อยในเรื่องต่อไปนี้ คือ

- 1) ชีวิตและความปลอดภัยของผู้รับบริการและของพนักงาน
- 2) ระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องกับความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ
- 3) ระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องกับความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานร่วมกันของพนักงาน
- 4) ระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องกับความสามัคคีของพนักงาน
- 5) ระเบียบวินัยเกี่ยวกับการปฏิบัติทั่วไป

• การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (*Compensation and Benefits Administration*) สิ่งที่สำคัญ อย่างหนึ่งในการรักษาคคนที่ทำงานให้ทำงานตามที่มุ่งหวังและอยู่กับองค์กรต่อไป โดยไม่ย้ายงาน หรือลาออก คือ การบริหารค่าตอบแทนให้แก่พนักงานได้อย่างเหมาะสม มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส เป็นต้น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น การประกันสังคม การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินสะสม และเงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้วันหยุด การลาจิจ การลาป่วย การลาพักผ่อน การให้ชุดทำงานแก่พนักงาน การให้เครื่องดื่มหรืออาหารขณะเข้าเวรบายและเวรดึก เป็นต้น



ภาพที่ 2.4 แบบจำลองการบริหารผลตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนควรคำนึงถึง 1) นโยบายค่าตอบแทน (เช่น คำนึงถึงความเสมอภาคภายในองค์กร การสามารถแข่งขันกับภายนอก การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการบริหารนโยบายสู่การปฏิบัติได้ เป็นต้น) 2) เทคนิคการบริหารค่าตอบแทน (เช่น การต้องวิเคราะห์งานและประเมินค่างานในแต่ละตำแหน่ง การสำรวจตลาดแรงงานและโครงสร้างค่าตอบแทนของหน่วยงานต่าง ๆ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และกระบวนการวางแผนและประเมินผลเรื่องการบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น) และ 3) วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน (เช่น เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและเกิด ความเสมอภาค เป็นต้น) ดังภาพที่ 2.4

- การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา (Employee Assistance/Career Counseling) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนต่างมีปัญหาส่วนตัว และปัญหาครอบครัวที่แตกต่างกันไป บางคนสามารถเผชิญและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ในขณะที่บางคนไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเองและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการทำงาน เช่น อาจเป็นเหตุให้ต้องมาทำงานสาย หยุตงาน อารมณ์หงุดหงิดขณะ

ทำงาน หรือเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน ดังนั้น แต่ละองค์กรควรรักษาความปลอดภัยในการจัดโปรแกรมการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแก่คนงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ การให้บริการคลินิกคลายเครียด การจัดคลินิกเลิกบุหรี่และเลิกสูบบุหรี่ให้แก่คนงานที่มีปัญหาในเรื่องดังกล่าว การให้คำปรึกษาเรื่องอาชีพ เพื่อให้คนงานมีการพัฒนาตนให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กร เป็นต้น

- การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health) นอกจากกฎหมายแรงงานที่กำหนดให้องค์กรต่าง ๆ ต้องดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของคนงานแล้ว คนงานขององค์กรบางตำแหน่งยังต้องทำงานที่เสี่ยงภัยต่อสุขภาพ

### 3) ระยะเวลาออกจากงาน

การที่คนงานออกจากงานมีหลายสาเหตุ ได้แก่ 1) ได้งานอื่นที่ดีกว่า 2) การให้ออก การเกษียณอายุการทำงาน หรือเนื่องจากการเสียชีวิต โดยเฉพาะในปัจจุบันองค์กรเอกชนต่าง ๆ หลายแห่งต้องให้คนงานออกจากงานมากขึ้น เนื่องจากได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้นทำให้ความจำเป็นต้องใช้คนทำงานในบางตำแหน่งลดน้อยลง หรือมีการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการลดคน หรือการใช้ระบบจ้างบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอก (Outsource) มาทำงานแทน การจ้างคนงานประจำที่มีภาระเงินเดือนและสวัสดิการสูง อันเป็นการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้นั้น ยิ่งส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะเวลาออกจากงานมีความสำคัญมากขึ้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะเวลาออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกของคนงานจากองค์กร นอกจากกิจกรรมปกติที่ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องดูแล เช่น การเก็บคืนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรเคยมอบให้คนงานไว้ใช้งาน การเก็บกุญแจและรายงานต่าง ๆ สรุปประวัติการจ้างงาน การดำเนินการเรื่องการจ่ายเงินก่อนออกจากงาน และการสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสาเหตุของการลาออก ปัจจุบันหลายองค์กรยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผนการเกษียณให้แก่คนงานเพื่อให้คนงานมีการเตรียมพร้อม และสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้ และกิจกรรมการหางานใหม่ (outplacement) ให้แก่คนงานในกรณีที่องค์กรเดิมมีการยุบ เลิก หรือควบกับกิจการใหม่ด้วย เช่น มีการฝึกอบรมคนงานใหม่ที่มีความพร้อมที่จะออกไปทำงานกับหน่วยงานใหม่ที่ได้จัดเตรียมติดต่อไว้ให้ เมื่อองค์กรเดิมต้องยุบเลิก หรือการโฆษณาหางานใหม่ให้นามขององค์กรเดิม หรือการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพทางเลือกอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือให้คนงานที่ต้องออกจากงานได้มีงานทำต่อไป

ในกรณีการจ่ายเงินให้แก่ทายาทของคนงานที่เสียชีวิต การจ่ายเงินชดเชยกรณีให้คนงานออกหรือปลดออก และการจ่ายเงินทุนหรือค่าครองชีพกรณีเกษียณ ให้ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานที่ได้

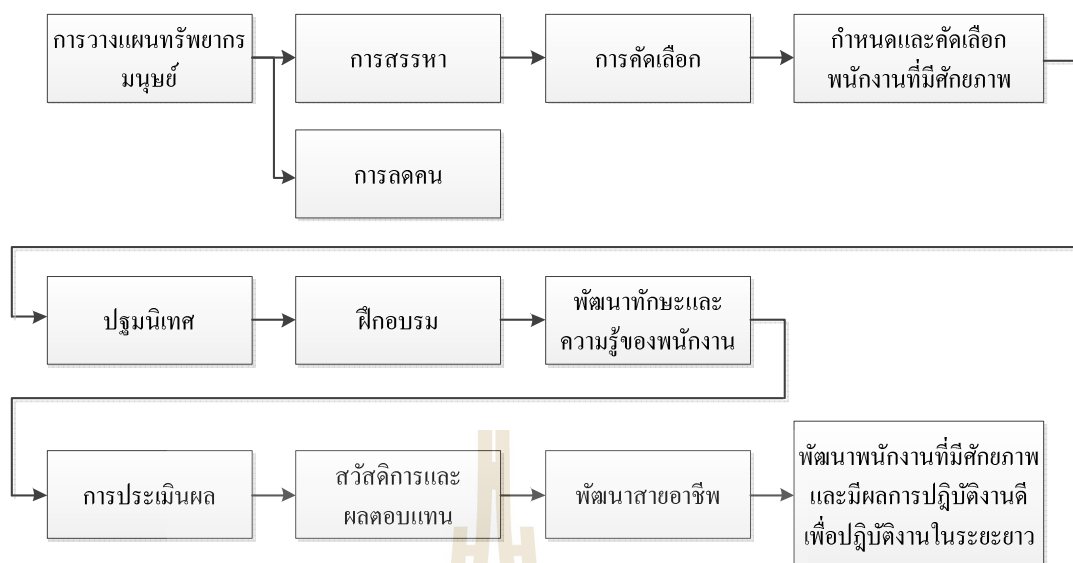
กำหนดไว้ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ คือ ในกรณีที่มีคนงานออกจากงานควรให้ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำการสัมภาษณ์ก่อนออก (Exit Interview) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงาน หัวหน้างาน สิ่งอำนวยความสะดวก ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการมาปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตาม กระบวนการเก็บข้อมูลและรายงานข้อมูลควรเชื่อถือได้และควรเป็นความลับ

โดยสรุปแล้วกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการดำเนินการตั้งแต่การได้คนเข้ามาทำงานในองค์กร การดูแลรักษาให้คนทำงานในองค์กรได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และการดูแลการออกจากงานของคนงาน โดยการจัดการในระยะเวลาการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงานจะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานในใหม่การจัดการในระยะเวลาดูแลรักษาให้คนทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและการพัฒนาระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ส่วนการจัดการระยะสุดท้าย คือ การออกจากงานจะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกจากงาน การเตรียมการก่อนเกษียณ การหางานใหม่ให้ และการสัมภาษณ์ก่อนออก

สำหรับกระบวนการเตรียมบุคลากรเพื่อให้สามารถเข้าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น กระบวนการดังกล่าวจะอยู่ในระยะที่ 1 ระยะการได้มา และระยะที่ 2 ระยะการดูแลรักษา ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนตามภาพที่ 2.5

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี





ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนการเตรียมบุคลากรเพื่อเข้าทำงาน

ที่มา มหาวิทยาลัยรามคำแหง, พพพ, 2015

ดังนั้น ในการที่รับผลิตบุคลากรให้ได้ตรงตามความต้องการและมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นจะต้องพิจารณาให้ความสำคัญในทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ

## 2.2 ทฤษฎีองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมองค์กร

องค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ปัญหาที่ต้องเผชิญ ดังนั้น การบริหารองค์กรจึงเป็นเรื่องของการทำให้องค์กรแต่ละองค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้ องค์กรจะต้องคำนึงถึง ความพึงพอใจของพนักงานด้วย ในที่นี้ ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

### 2.2.1 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory or Herzberg)

เฮอส์เบิร์ก (Herzberg, 1959) ได้นำเสนอทฤษฎีที่กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในงาน โดยแบ่งแยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) และปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

ปัจจัยค้ำจุน คือ กลุ่มของปัจจัยที่ทำหน้าที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนปิดกั้นตนเองทันทีหากรู้สึกว่าเป็นปัจจัยนั้นส่งผลด้านลบ ปัจจัยในกลุ่มนี้ ได้แก่ นโยบายของบริษัทและขั้นตอนของงานธุรการ การควบคุมสั่งการ เงื่อนไข



การทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ชีวิตส่วนตัว สถานภาพ และความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยในกลุ่มนี้จึงเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความพึงพอใจในความมั่นคงปลอดภัย (Job Security) และความสบายใจในการทำงาน

ส่วนปัจจัยจูงใจ คือ กลุ่มของปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงาน เช่น พนักงานในองค์กรทุกคนต้องการมาตรฐานการครองชีพที่ดี ไม่ต้องวิตกกังวลเรื่องรายได้ มีสภาพการจ้าง เป็นพนักงานแบบประจำ สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ มีการประกันสุขภาพ มีเครื่องใช้สำนักงานทันสมัย มีการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม (Work Environment) สถานที่ทำงานมีความร่มรื่น รวมถึงการสร้างความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

หน้าที่ขององค์กร จึงต้องทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมของกลุ่ม ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี อาทิเช่น การให้ออกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการวางแผนร่วมกัน เป็นการเสริมสร้างความรับผิดชอบและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ความเป็นกันเองในกลุ่มมากยิ่งขึ้นมีการปฏิบัติต่อกันอย่างเที่ยงธรรม (Fairly) ถ้าพนักงานรู้สึกถึงการถูกปฏิบัติที่เหลื่อมล้ำจะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ มีการแยกตัวออกจากกลุ่ม ไม่ยอมรับที่จะทำงานกับกลุ่ม เนื่องจากทุกคนย่อมปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับ หรือตระหนักในคุณค่าสำคัญ ต้องการคำชมเชย ต้องการมีส่วนร่วมในงานด้านนโยบาย และการกำหนดนโยบายร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง ซึ่งถือเป็นแรงผลักดันพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการการยอมรับจากสังคม

### 2.2.2 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวัง มีสาระสำคัญ คือ ความพึงพอใจที่เกิดจากงานเป็นตัวกำหนด โดยมีหลากหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคล เช่น ปัจจัยทางจิตวิทยา ปัจจัยทางสถานการณ์ และประสบการณ์ทฤษฎีความคาดหวังได้กำหนดกรอบของปัจจัยด้านเครื่องมือวัดความคาดหวัง (Expectancy Instrumentality and Valence) ซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการสร้างปัจจัยจูงใจและพฤติกรรมของแต่ละปัจเจกบุคคลได้ ดังนั้นจึงนิยมนำไปใช้ในการออกแบบวิธีการในการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การทำให้พนักงานเกิดความพยายามที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ ข้อมูลข่าวสารใหม่ เพื่อผลนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น และเมื่อพนักงานได้สร้างผลผลิตในการทำงานที่สูงขึ้น องค์กรควรที่จะมีการจูงใจต่อด้วยการให้รางวัลตอบแทนความมานะ ความมุ่งมั่นในการทำงาน อย่างไรก็ตามการให้รางวัลตอบแทน เช่น การได้รับการขึ้นเงินเดือน โบนัส เลื่อนตำแหน่ง หรือรางวัลตอบแทนที่พอใจ (Bartol, 1998: 385-390) ควรจะมีการเลือกสรรให้เหมาะสมกับลักษณะและเป้าหมายของความต้องการของแต่ละบุคคล ขั้นตอนของการเพิ่มประสิทธิภาพดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถได้ผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีนี้มีความสัมพันธ์ใน 3 ด้าน กล่าวคือ ด้านความสัมพันธ์

ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน, ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลตอบแทน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลตอบแทนกับเป้าหมายของแต่ละบุคคล

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ยอมรับว่าไม่มีหลักสากลใดที่จะสามารถอธิบายแรงจูงใจของปัจเจกบุคคลได้ทั้งหมด เนื่องจากองค์กรจะต้องเข้าใจความต้องการของคนว่า มักจะแสวงหาความพึงพอใจตลอดเวลา และเข้าใจถึงผลการปฏิบัติงานด้วยว่า พนักงานไม่สามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานเติบโตได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป นอกจากนี้ทฤษฎียังอธิบายถึงระดับความแตกต่างของความพยายามในการทำงานของบุคคลว่า ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ความพยายามในการทำงานจะมีลักษณะไม่คงที่ โดยขึ้นอยู่กับระดับทักษะและความยากง่ายของงาน

ทฤษฎีความคาดหวังได้รับการโต้แย้งในภายหลังว่า ความคาดหวังของคนจะไม่ได้มีการกระทำหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าความคาดหวังนั้นมีระดับของความมุ่งมั่นเพียงใด โดยผลของการกระทำเป็นสิ่งจูงใจของแต่ละปัจเจกบุคคล ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของแต่ละปัจเจกบุคคล สามารถอธิบายได้โดย *Valence Instrumentality Expectancy Theory (VIE Theory)* ดังสมการ *Motivational Forces = Expectancy \* Instrumentality \* Valence*

ตารางที่ 2.3 แสดงแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามทฤษฎีความคาดหวัง

การเพิ่ม <i>Expectancy</i>	วิธีการจูงใจ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำให้บุคคลรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและบรรลุความสำเร็จในระดับการทำงานที่ต้องการได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถ</li> <li>• การฝึกอบรมให้พนักงานมีความสามารถ</li> <li>• การสนับสนุนความพยายามในการทำงาน</li> <li>• การทำงานเป้าหมายมีความชัดเจน</li> </ul>
การเพิ่ม <i>Instrumentality</i>	วิธีการจูงใจ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับผลลัพธ์ที่จะได้เมื่อทำงานบรรลุผล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การได้รับความมั่นใจ</li> <li>• การสื่อสารทำให้ทราบถึงผลลัพธ์จากการทำงาน</li> </ul>

ตารางที่ 2.3 แสดงแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามทฤษฎีความคาดหวัง (ต่อ)

การเพิ่ม Valence	วิธีการจูงใจ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับผลลัพธ์ที่จะได้เมื่อทำงานบรรลุผล (ต่อ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การแสดงให้เห็นว่ารางวัลอะไรขึ้นกับการทำงานใด</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การทำให้บุคคลเข้าใจในคุณค่าของการตอบแทนที่เป็นไปได้และคุณค่าผลลัพธ์จากการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การระบุความต้องการของแต่ละบุคคล</li> <li>• การปรับรางวัลให้เหมาะสม</li> </ul>

2.2.3 ทฤษฎีเหตุการณ์ที่ผูกพัน (Affective Events Theory)

Weiss และ Cropanzano, (1996: 1-74) ให้ทัศนะว่า ความรู้สึกของคนจะได้รับผลจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ หน้าที่การงาน ความต้องการที่จะทำงาน จะส่งผลต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน (Work Event) การปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ส่วนปัจจัยจากแนวโน้มของตัวบุคคล (Personal Dispositions) ซึ่งได้แก่ ลักษณะท่าทาง และอารมณ์จะส่งผลให้เกิดการโต้ตอบทางอารมณ์ทั้งทางบวกและทางลบ (Emotional Reaction) ซึ่งมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และมีผลต่อการปฏิบัติงาน (Job Performance)

นอกจากนี้ ทฤษฎีนี้ ยังกล่าวถึงลักษณะของงานที่มีความเป็นเอกภาพ (Autonomy) มีผลกระทบต่อความรู้สึก (Moods) และอารมณ์ (Emotions) เนื่องจากความแตกต่างในบุคลิกของคน เวลาในแต่ละสัปดาห์ ความเครียด กิจกรรมทางสังคม อายุ และเพศ มีผลต่อประสิทธิภาพของงาน ทั้งนี้ บุคคลอาจแสดงอารมณ์ความรู้สึกที่ค่อนข้างรุนแรง และสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรม การแสดงออก รวมถึงการกระทำด้วยอารมณ์ชั่ววูบระยะสั้น คนแต่ละคนจะมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์แตกต่างกัน ดังนั้น ในด้านการบริการพนักงานที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความอดทนจะสามารถให้บริการลูกค้าได้ดี อารมณ์จึงมีส่วนสำคัญในกระบวนการตัดสินใจในองค์กร ทั้งนี้ ไวส์ และโครปานซาโน (Weiss and Cropanzano, 1996: 1-74) ให้ความเห็นว่าการทฤษฎีเหตุการณ์ที่ผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อการบริการ เนื่องจากทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการให้บริการลูกค้า ทฤษฎีนี้ยังกล่าวถึงรูปแบบ 2 ส่วน กล่าวคือ

### 1. รูปแบบการเรียนรู้

2. รูปแบบของพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาที่ทำให้เกิดความราบรื่นในการบริการ ซึ่งถือว่ามียุทธศาสตร์สำคัญต่อพฤติกรรมของผู้ให้บริการ

Weiss และ Cropanzano, 1996: 1-74) ให้ทัศนะว่าความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในที่ทำงานมีอิทธิพลต่ออารมณ์ และทัศนคติของบุคลากร ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของพนักงาน และจากการสำรวจความรู้สึกและอารมณ์ของพนักงานในที่ทำงาน พบว่าความรู้สึกที่ถูกรบกวนใจ (Irritating) ความคับแค้นใจ (Frustrating) และความเศร้าโศก (Distressing) มีอัตราเพิ่มพูนขึ้นเช่นเดียวกับการเกิดความปิติยินดี และความสุข เนื่องจาก

1. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงานและแนวโน้มคุณลักษณะของบุคคล (Contribute) ปรัชญาการณของเหตุการณ์และผลลัพธ์ของอารมณ์ (Weiss and Cropanzano, 1996: 54)

2. การใช้ทฤษฎีเชื่อมโยงกับอารมณ์ ทัศนคติ และสถานที่ปกติและไม่ปกติโดยการประยุกต์ทฤษฎีเพื่อการทำนายพฤติกรรมด้านการให้บริการ (Hanns and Ogbonna, 2002: 163) จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีจูงใจข้างต้นมีความสำคัญต่อพนักงานที่มีหน้าที่ให้บริการ ซึ่งองค์กรจะต้องใส่ใจ และสนองตอบเพื่อทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการให้บริการอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ การให้บริการเป็นรูปแบบของการนำเสนอสินค้าที่เป็นนามธรรมแก่ลูกค้า แต่ลูกค้าสามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ หากผู้ให้บริการมีความใส่ใจและใช้ความสามารถในการนำเสนอบริการได้อย่างเหมาะสม

#### 2.2.4 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory)

อับราฮัม มาสโลว์ (Maslow, 1970) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ โดยตั้งสมมติฐานของการจูงใจไว้ 3 ประการ คือ มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ไม่มีการสิ้นสุดครบใดที่ยังมีชีวิตอยู่, ความต้องการที่รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจหรือเป็นสิ่งกระตุ้น สำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป และความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ นอกจากนั้น อับราฮัม มาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับขั้น ดังนี้

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัยและการพักผ่อน เป็นต้น

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

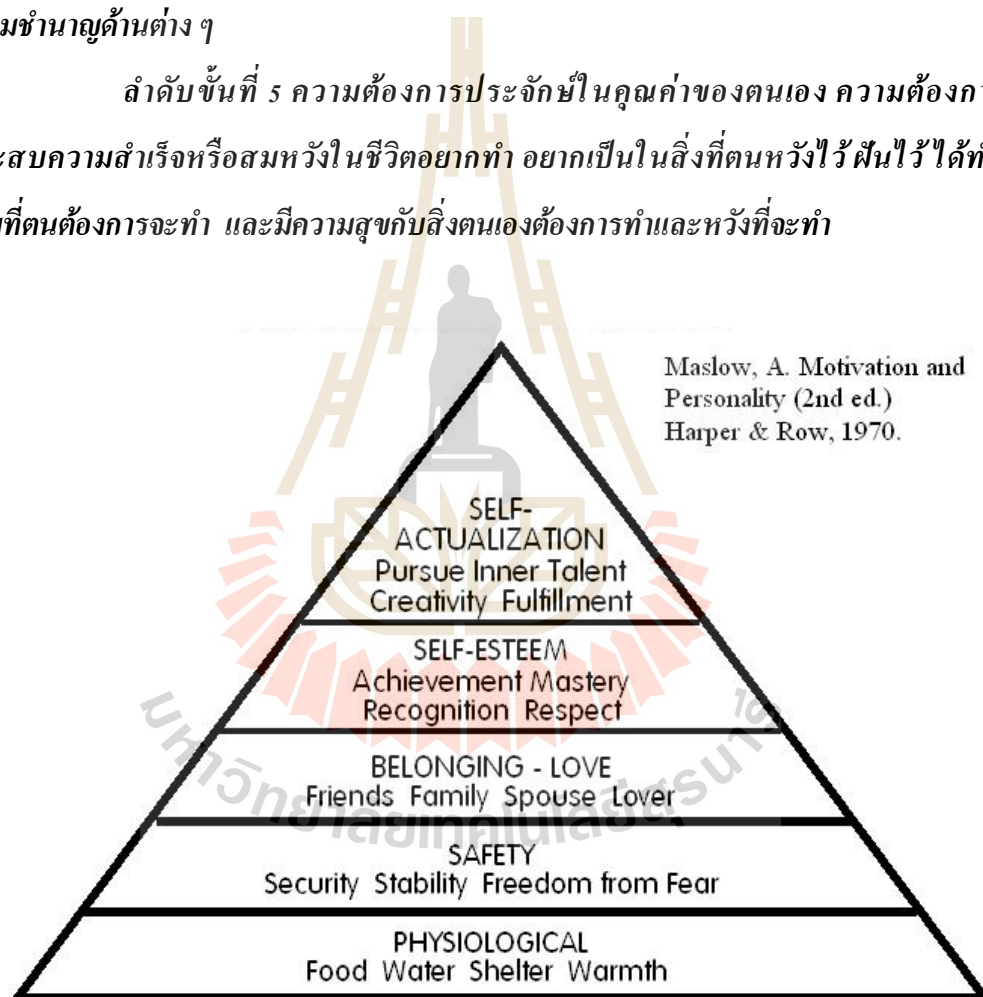
1. ความปลอดภัยทางร่างกาย เช่น ปลอดภัยจากอุบัติเหตุผู้ร้าย เป็นต้น

2. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น ความมั่นคงในงานที่ทำ

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการที่จะเข้าไปมีความผูกพันในสังคมต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคม, ต้องการที่จะมีสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่องและยอมรับ ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ ได้รับการเคารพยกย่องในสังคม ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่า ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความรู้ความสามารถ ต้องการเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะหรือความชำนาญด้านต่าง ๆ

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการประจักษ์ในคุณค่าของตนเอง ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จหรือสมหวังในชีวิตอยากทำ อยากเป็นในสิ่งที่ตนหวังไว้ฝันไว้ได้ทำอะไรตามที่ตนต้องการจะทำ และมีความสุขกับสิ่งตนเองต้องการทำและหวังที่จะทำ



ภาพที่ 2.6 ABRAHAM MASLOW HIERARCHY OF NEEDS

ที่มา Maslow, A. Motivation and Personality (2<sup>nd</sup> ed.) Harper & Row, 1970.



## 2.3 เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

### 2.3.1 ลักษณะงานของเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

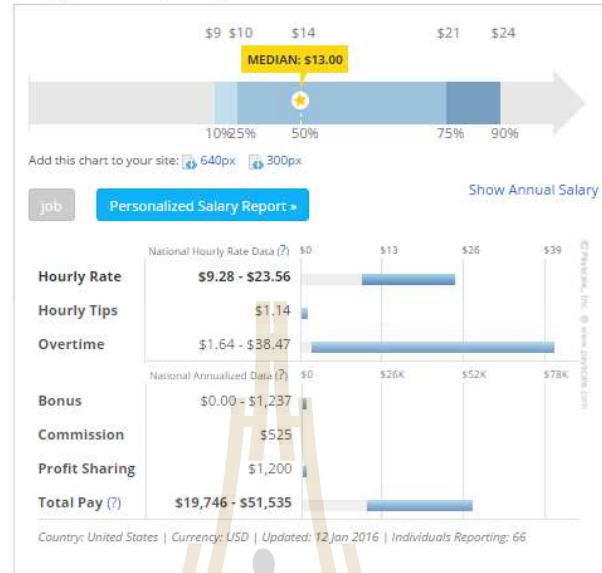
อาชีพเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน นั้นเป็นที่ต้องการทั้งในภาคส่วนของ *Airline* และในส่วนของ *Travel Agency* ซึ่งทั้งสองส่วนนั้นต่างก็ไม่ได้มีหน้าที่เพียงการจัดการกับส่วนการขายบัตรโดยสารเครื่องบินเท่านั้น แต่ยังคงมีหน้าที่จัดการกับตารางเวลาการบินของลูกค้า ตลอดจนการวางแผนการเดินทางสำหรับลูกค้า เพื่อช่วยให้ลูกค้าเดินทางถึงจุดหมายปลายทางโดยผ่านเส้นทางที่ดีที่สุดและมีต้นทุนที่ต่ำสุด นอกจากนี้เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินจะต้องคุ้นเคยกับขั้นตอนการเดินทาง การจัดการกับสัมภาระ ตลอดจนตารางเวลา และสามารถตอบคำถามเกี่ยวกับการเดินทาง การเชื่อมต่อ รวมถึงการหยุดพักเที่ยวบินได้เป็นอย่างดี และยังรวมไปถึงการคำนวณราคาบัตรโดยสารเครื่องบิน การออกบัตรโดยสารเครื่องบิน และการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบิน รวมทั้งการทำการขอเงินคืนเมื่อบัตรโดยสารเครื่องบินไม่ได้ถูกนำไปใช้ ไม่ว่าบัตรโดยสารเครื่องบินนั้นจะถูกใช้ไปบ้างแล้วหรือยังไม่ถูกใช้เลยก็ตาม

[www.payscale.com](http://www.payscale.com) ได้ทำการสำรวจรายละเอียดในส่วนค่าตอบแทนของงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินว่า ในประเทศสหรัฐอเมริกา นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ค่าตอบแทนรายเดือน (รายชั่วโมง) และค่าล่วงเวลา (*Overtime*) ซึ่งรวมแล้วอาชีพเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในประเทศสหรัฐอเมริกา นั้น สามารถทำรายได้ปีละประมาณ 19,746 – 51,535 เหรียญสหรัฐอเมริกา ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีช่วงเงินเดือนที่กว้างมาก นอกจากนี้ทาง [www.payscale.com](http://www.payscale.com) ยังพบว่าการทำงานที่มีประสบการณ์การทำงานสูง ยังมีผลตอบแทนอย่างมากอีกด้วย

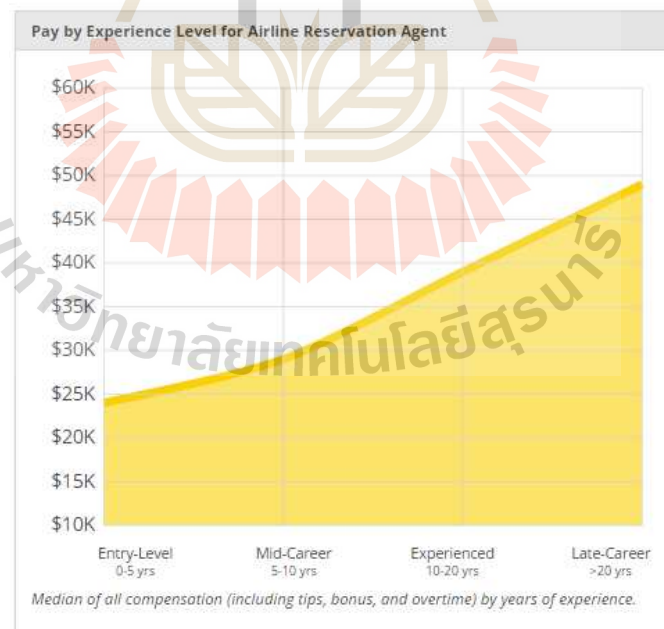


### Airline Reservation Agent Salary (United States)

An Airline Reservation Agent earns an average wage of \$13.58 per hour. Experience strongly influences pay for this job.



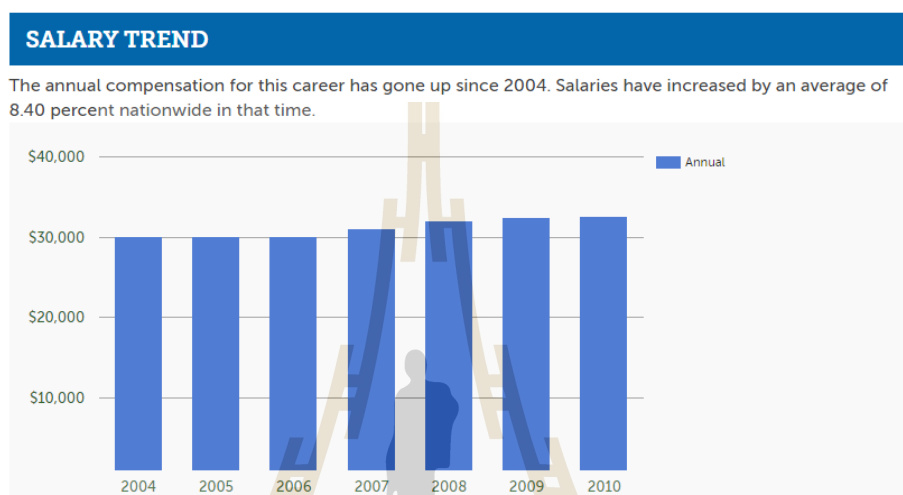
ภาพที่ 2.7 แสดงค่าตอบแทนสำหรับอาชีพ Airline Reservation Agent ในสหรัฐอเมริกา  
ที่มา [www.payscale.com](http://www.payscale.com), 2016



ภาพที่ 2.8 แสดงผลปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานที่มีผลต่อค่าตอบแทน  
สำหรับอาชีพ Airline Reservation Agent ในสหรัฐอเมริกา

ที่มา [www.payscale.com](http://www.payscale.com), 2016

จากภาพที่ 2.8 จะเห็นได้ว่าประสบการณ์การทำงานมีผลอย่างยิ่งสำหรับค่าตอบแทน สำหรับอาชีพ *Airline Reservation Agent* ซึ่งจะเห็นได้ว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ 0-5 ปี จะมีผลตอบแทนประมาณ 24,000 เหรียญสหรัฐต่อปี แต่หากมีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี จะมีผลตอบแทนประมาณ 49,000 เหรียญสหรัฐต่อปี



ภาพที่ 2.9 แสดงผลแนวโน้มค่าตอบแทนเฉลี่ยสำหรับอาชีพ *Reservation and Transportation Ticket Agents* ในสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี 2004 ถึง 2010

ที่มา [www.recruiter.com](http://www.recruiter.com), 2016

สำหรับแนวโน้มค่าตอบแทนเฉลี่ยสำหรับอาชีพ *Reservation and Transportation Ticket Agents* นั้นเว็บไซต์ [www.recruiter.com](http://www.recruiter.com) ได้แสดงผลตอบแทนของอาชีพ *Reservation and Transportation Ticket Agents* ในสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี 2004 ถึงปี 2010 พบว่าในช่วงปี 2004 ถึง 2006 มีค่าตอบแทนค่อนข้างคงที่คือประมาณ 30,000 เหรียญสหรัฐต่อปี แต่ในช่วงปี 2007 ถึงปี 2009 นั้น ค่าตอบแทนเฉลี่ยได้เพิ่มขึ้นไปเป็น 32,400 เหรียญ

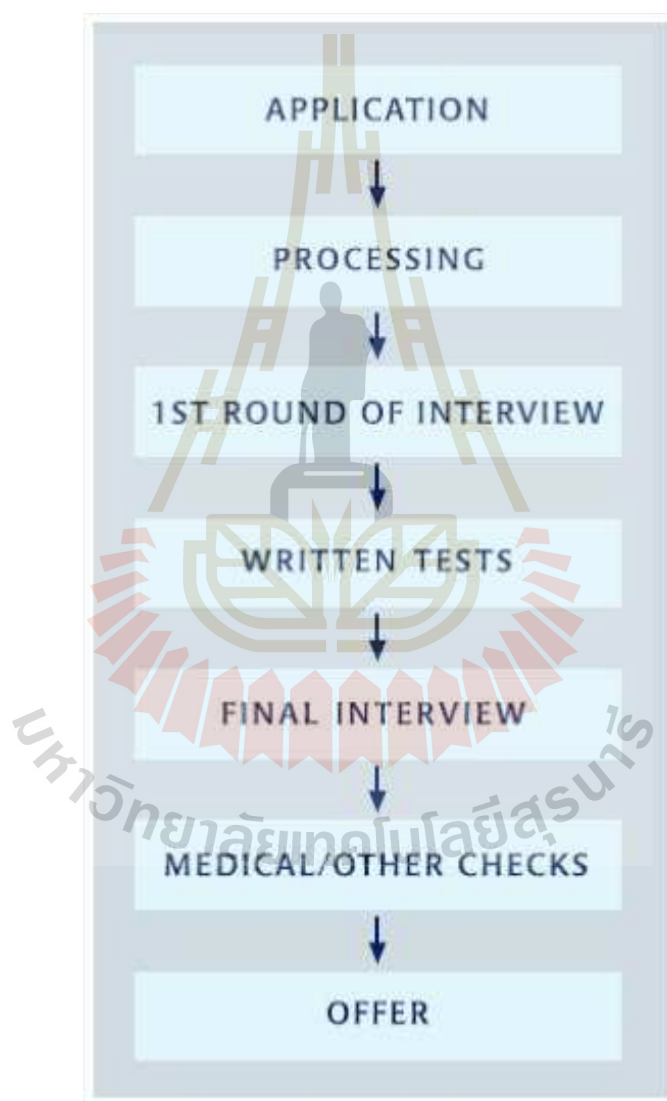
### 2.3.2 การเตรียมบุคลากรเพื่อทำหน้าที่เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

#### 1) การรับสมัคร

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบแนวทางการรับสมัครเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินโดยทั่วไปจากสายการบินต่าง ๆ ซึ่งมีขั้นตอนรูปแบบในการรับสมัครที่สั้น กระชับ

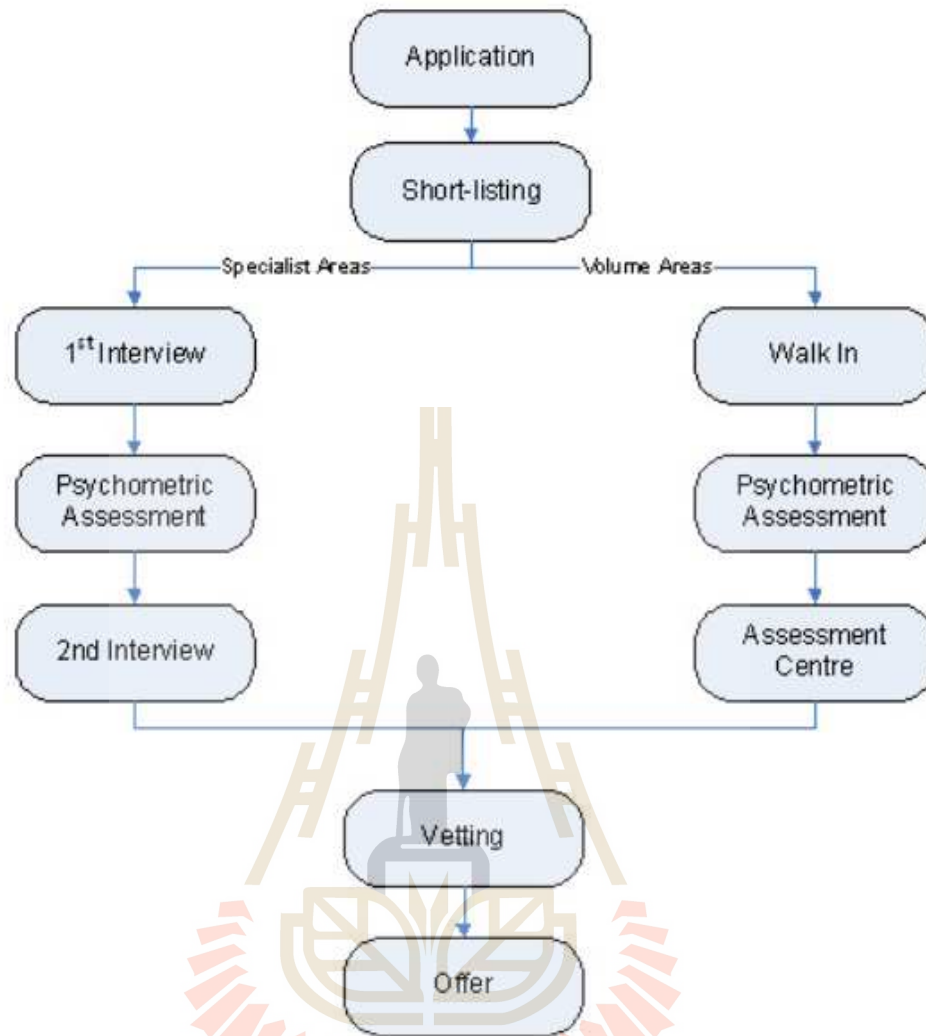
ตัวอย่างเช่น สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ และ สายการบินแอร์นิวซีแลนด์ ซึ่งทั้งสองสายการบินมีรูปแบบตามภาพที่ 2.10 และ ภาพที่ 2.11

ดังนั้น จะเห็นว่าวิธีการคัดเลือกเจ้าหน้าที่สำรองที่นั้บ้ตรโดยสารเครื่องบินนั้น จะทำการคัดเลือกด้วยวิธีการสอบข้อเขียนเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะที่ต้องการ จากนั้นจะทำการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบทัศนคติ ตลอดจนแนวความคิดต่าง ๆ เมื่อได้บุคลากรที่ตรงความต้องการจึงยื่นข้อเสนอ



ภาพที่ 2.10 ขั้นตอนการรับสมัครเจ้าหน้าที่สำรองที่นั้บ้ตรโดยสารเครื่องบินสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์

ที่มา [www.singaporeair.com/jsp/cms/en\\_UK/global\\_footer/employment.jsp](http://www.singaporeair.com/jsp/cms/en_UK/global_footer/employment.jsp)



ภาพที่ 2.11 ขั้นตอนการรับสมัครเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินสายการบินแอร์นิวซีแลนด์

ที่มา <https://careers.airnz.co.nz/search-jobs/recruitment-process>

## 2) การฝึกอบรม

เมื่อได้บุคลากรที่ตรงความต้องการแล้ว องค์กรจะต้องเตรียมบุคลากรดังกล่าวไว้พร้อมที่จะทำหน้าที่เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน โดยการจัดการฝึกอบรมต่างๆ ให้แก่บุคลากร ซึ่งหลักสูตรการฝึกอบรมหลัก ๆ ที่จัดให้แก่เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้น มีดังต่อไปนี้

- **Global Distribution System (GDS)**

ระบบ *Global Distribution System (GDS)* หรือระบบตัวแทนจำหน่ายสากล เป็นระบบสารสนเทศในยุคแรก ๆ ของการนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อความสามารถในการแข่งขัน เดิมทีคือระบบสำรองที่นั่งผ่านคอมพิวเตอร์ (*Computerize Reservation System; CRS*) เกิดจากกลุ่มสายการบินและ กลุ่มที่เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนา เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการจัดจำหน่ายอีกรูปแบบหนึ่ง โดยเป็นการกระจายการขายไปยังตัวแทนจำหน่ายทั่วโลก ด้วยความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ในปัจจุบันทำให้ *CRS* แต่ละระบบเพิ่มผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ นอกเหนือจากการสำรองที่นั่งสายการบิน อาทิ การจองห้องพักโรงแรม รถเช่า การจองที่นั่งรถไฟ เป็นต้น ซึ่งเป็นลักษณะที่เรียกว่า การสำรองที่นั่งแบบเบ็ดเสร็จ (*Global Distribution System; GDS*)



ภาพที่ 2.12 ระบบ *Global Distribution System (GDS)*

ที่มา <http://www.ihotelmarketer.com>

### สิ่งที่ควรทราบในการสำรองที่นั่งด้วยระบบ GDS ที่สำคัญได้แก่

- องค์ประกอบการเดินทางของผู้โดยสาร (*Itinerary Element*) ประกอบด้วย เที่ยวบินของผู้โดยสาร ชั้นที่นั่งบนเครื่องของผู้โดยสาร เมืองต้นทางและเมืองปลายทางของผู้โดยสารเวลาที่ออกและเวลาที่ถึง จุดแวะ เครื่องบินที่ขึ้นบิน ระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทาง
- องค์ประกอบของชื่อผู้โดยสาร (*Name Element*) ประกอบด้วย ชื่อสกุล เพศ ชื่อผู้โดยสาร สถานะว่าเป็น ผู้ใหญ่ เด็ก หรือทารก
- องค์ประกอบของบัตรโดยสาร (*Ticketing Element*) จะประกอบด้วย ผู้โดยสารมีบัตรโดยสารหรือยัง ถ้ายังไม่มีบัตรโดยสาร เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งจะกำหนดเวลาและวันที่ให้ผู้โดยสารมารับบัตรโดยสาร ถ้ามีบัตรโดยสารแล้ว เจ้าหน้าที่จะใส่หมายเลขบัตรโดยสารลงไป
- องค์ประกอบในการติดต่อ (*contact Element*) ประกอบด้วย หมายเลขโทรศัพท์ของผู้โดยสาร หรือผู้ทำการสำรองที่นั่งแทนพร้อมชื่อที่สายการบินสามารถติดต่อได้ บันทึกรหัสและหมายเลขโทรศัพท์ของผู้ทำการสำรองที่นั่งลงในคอมพิวเตอร์เพื่อจะได้ติดต่อในกรณีมีเหตุฉุกเฉิน อย่างเช่นการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงเที่ยวบิน
- คำย่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างสายการบิน เช่น *City codes/Airport codes, Airline code*
- คำย่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์
- การอ่านตารางสายการบิน (*Airline Schedule*)
- การบันทึกข้อมูลของผู้โดยสารและการอ่านข้อมูลในการบันทึกข้อมูลผู้โดยสาร ประกอบด้วย ชื่อผู้โดยสาร (*Passenger name*), รายการเดินทาง (*Segment*) เช่น เที่ยวบิน ชั้น วันที่บิน เส้นทาง เวลาเข้าออก เป็นต้น เบอร์โทรศัพท์และสถานที่ติดต่อกับผู้โดยสาร เป็นข้อมูลสำคัญที่ต้องระบุใน *passenger Name Record (PNR)* ทุกครั้ง

สำหรับประวัติการพัฒนาระบบ *Global Distribution Systems (GDS)* นั้นเริ่มจากระบบ *SABRE* ซึ่งเป็นระบบแรกที่ถูกพัฒนาและนำมาใช้งานครั้งแรกตั้งแต่ปี ค.ศ. 1963 โดยสายการบินอเมริกันแอร์ไลน์ในประเทศสหรัฐอเมริกา ระบบ *SABRE* ถูกพัฒนาขึ้นนอกจากเพื่อตอบสนองการลดข้อจำกัด (*Deregulation*) ในอุตสาหกรรมการบินแล้วปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบได้แก่ การอำนวยความสะดวกแก่ตัวแทนจำหน่ายตั๋วเครื่องบินในการควบคุมและสำรองที่นั่งผู้โดยสาร ความต้องการเพิ่มยอดขายตัวของสายการบิน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสารที่ทำให้มีความเป็นไปได้ทางเทคนิคในการนำระบบมาใช้



ปัจจุบันทั่วโลกมีระบบสำรองที่นึ่งผ่านคอมพิวเตอร์ (CRS) ที่สำคัญดังนี้

1. ระบบเซเบอร์ (Sabre) ก่อตั้งโดยสายการบินอเมริกัน แอร์ไลน์
2. ระบบอะมาเดอุส (Amadeus) ก่อตั้งโดยสายการบิน แอร์ฟรานซ์ ลูฟท์ฮันซ่า ไอบีเรีย

และ เอสเอเอส

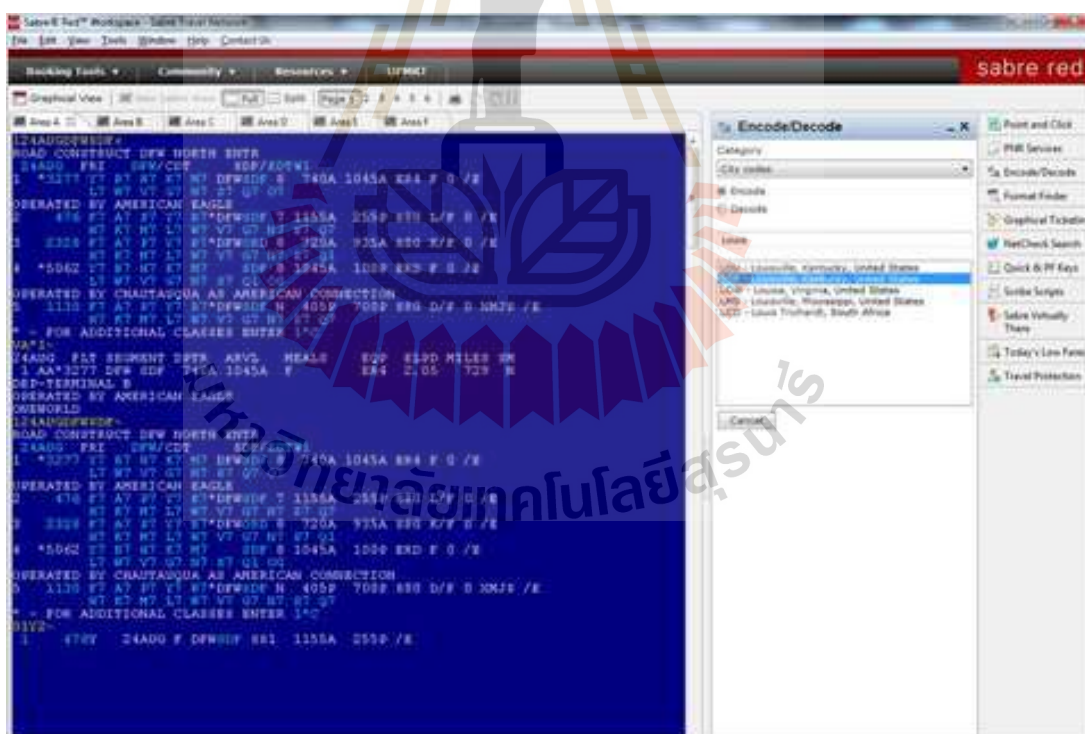
3. ระบบออบาคัส (Abacus) ก่อตั้งโดยสายการบินในเอเชีย คือ สายการบินคาเธ่ย์ แปซิฟิก ลิงคัปรี่ แอร์ไลน์ส และมาเลเซีย แอร์ไลน์

4. ระบบเวิร์ลสแปน (World Span) ก่อตั้งโดยสายการบิน เดลต้า แอร์ไลน์ นอร์ธเวสต์ และทรานสเวิร์ล แอร์ไลน์

5. ระบบกาลิเลโอ (Galileo) ก่อตั้งโดยสายการบิน บริติชแอร์เวย์ และ ยูไนเต็ดแอร์ไลน์

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมรายละเอียดของผู้ให้บริการระบบ Global Distribution Systems (GDS)

ไว้โดยมีรายละเอียดดังนี้

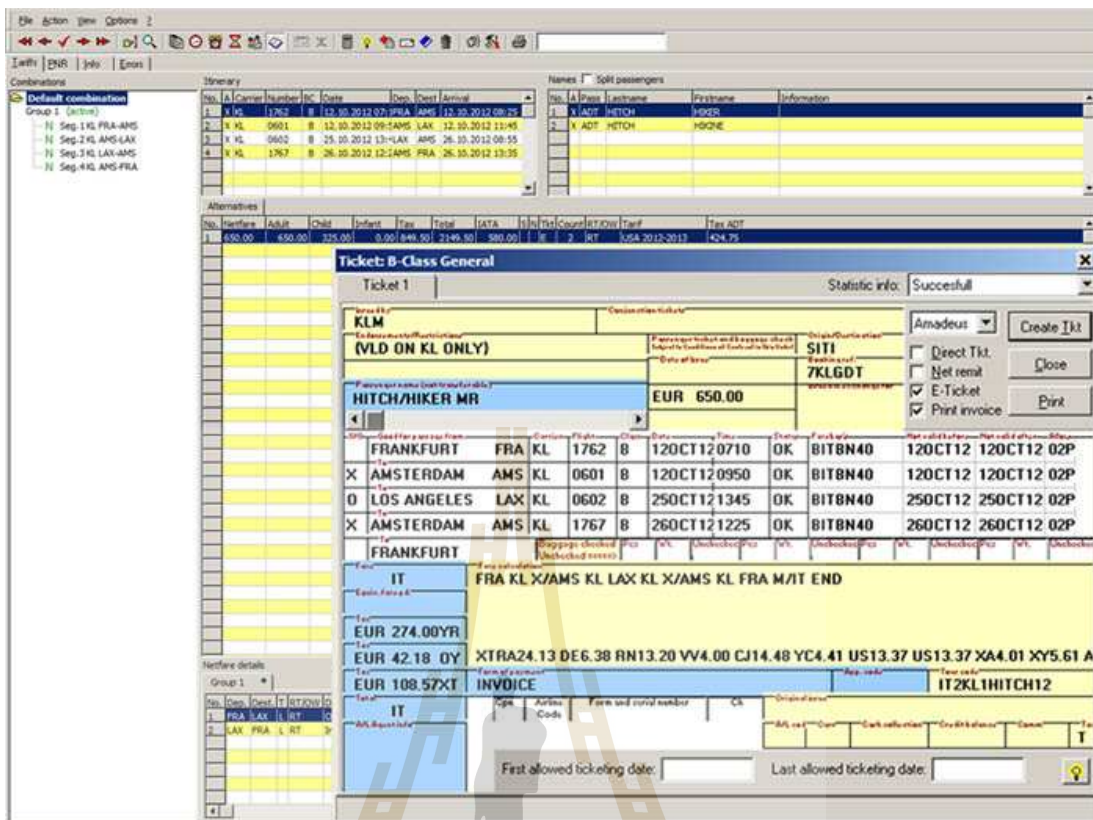


ภาพที่ 2.13 การใช้งานระบบ SABRE

ที่มา <http://www.sabrereworkspace.com>

- ระบบเซเบอร์ (SABRE) ซึ่งเป็นระบบที่พัฒนาโดยสายการบินอเมริกันแอร์ไลน์โดยสายการบินได้นำเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบไปติดตั้งให้แก่ตัวแทนจำหน่าย ความได้เปรียบในการแข่งขันที่สายการบินได้รับคือ (1) ระบบจะควบคุมข้อมูลที่ปรากฏบนหน้าจอคอมพิวเตอร์โดยเมื่อตัวแทนจำหน่ายเรียกดูข้อมูลสายการบิน ระบบจะแสดงตารางการบินของสายการบินที่เป็นสมาชิกของ SABRE ในที่ก่อน (2) ตัวแทนจำหน่ายที่ใช้ระบบ SABRE ห้ามใช้ระบบอื่น ๆ ในการจองตั๋วเครื่องบิน (3) สายการบินอเมริกันแอร์ไลน์ซึ่งเป็นเจ้าของระบบจะได้รับค่าธรรมเนียมจากการเข้ามาเป็นสมาชิกในระบบของสายการบินอื่น (4) ระบบสามารถนำไปใช้ในการให้บริการอื่น ๆ เช่น การจองรถเช่า การจองที่พัก

นอกจากนี้ตัวแทนจำหน่ายตัวยังได้ประโยชน์จากการที่ระบบ SABRE ช่วยงานประมวลผลและการทำงานของตัวแทนจำหน่ายโดยเสียค่าใช้จ่ายที่ต่ำหรือไม่เสียเลย ระบบ SABRE ได้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยาวนานถึง 20 กว่าปี ถึงแม้ว่า ภายหลังกการนำระบบ SABRE มาใช้ประเทศในยุโรปได้พัฒนาระบบ Galileo และ Amadeus ขึ้นมาใช้งาน โดยเฉพาะระบบ Amadeus ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ป้องกันการแย่งส่วนแบ่งตลาดในยุโรปจากการขายตั๋วเครื่องบินผ่านระบบ SABRE นอกจากนี้ยังมีระบบ GDS อื่น ๆ ได้แก่ Pars และ Apollo ในสหรัฐอเมริกา ระบบ Abacus ในเอเชีย จากการแข่งขันกันมากและเกิดความไม่เท่าเทียมกันในการแข่งขันทำให้มีการตกลงกันในการที่จะให้ระบบ GDS ต่าง ๆ แสดงตารางการบินโดยเรียงชื่อสายการบินตามตัวอักษรและตามเวลาการบิน



ภาพที่ 2.14 การใช้งานระบบ Amadeus

ที่มา <http://www.hitchhiker.net>

- ระบบอะมาเดอุส (Amadeus) เป็นระบบที่สายการบินส่วนใหญ่เลือกใช้เป็นระบบสำรองที่นั่งของตนเองรวมทั้งใช้เป็นระบบจัดจำหน่ายให้กับตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทยและทั่วโลก โดยได้รับสิทธิในการจัดจำหน่ายระบบอะมาเดอุสให้กับตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทยและทั่วโลกโดยได้รับสิทธิในจำหน่ายระบบอะมาเดอุสให้กับตัวแทนจำหน่ายในลักษณะที่เรียกว่า National Marketing Company (NMC) นอกจากนี้ระบบอะมาเดอุสเป็นระบบสำรองที่นั่งด้วยคอมพิวเตอร์ที่ใหญ่เป็นที่ 2 รองจากระบบ Sabre และใหญ่ที่สุดในยุโรปที่รวมก่อตั้งโดยสายการบินใหญ่ในยุโรป 4 สาย คือ SAS(Scandinavian Airlines System), Air France, Lufthansa และ Iberia ในปี 1987 และการบินไทย (TG) ได้เข้าร่วมเป็น Partner Airlines ในปี 1988

จุดเด่นของระบบอะมาเดอุส (Amadeus) คือ ระบบที่นำเทคโนโลยีด้านการสื่อสารโทรคมนาคมผนวกเข้ากับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์มาพัฒนาผลิตภัณฑ์

ออกมาในลักษณะสายผลิตภัณฑ์ ได้อย่างรวดเร็วและทันกับความต้องการของผู้ใช้โดยสาร ตัวอย่างของผลิตภัณฑ์ เช่น

1. ระบบสำรองที่นึ่งหลัก (Central System) ที่เป็นระบบออกแบบโดยใช้ปรัชญา "User Friendly"

2. ระบบสำรองที่นึ่งหลัก (Central System) ที่เป็นระบบออกแบบโดยใช้ปรัชญา "User Friendly"

3. ระบบการสำรองที่นึ่งผ่านระบบ Internet

4. ระบบการนำเสนอข้อมูลการสำรองที่นึ่งและออกบัตรโดยสามารถใช้เป็น Information System เรียกว่า Amadeus Interface Record sinv AIR

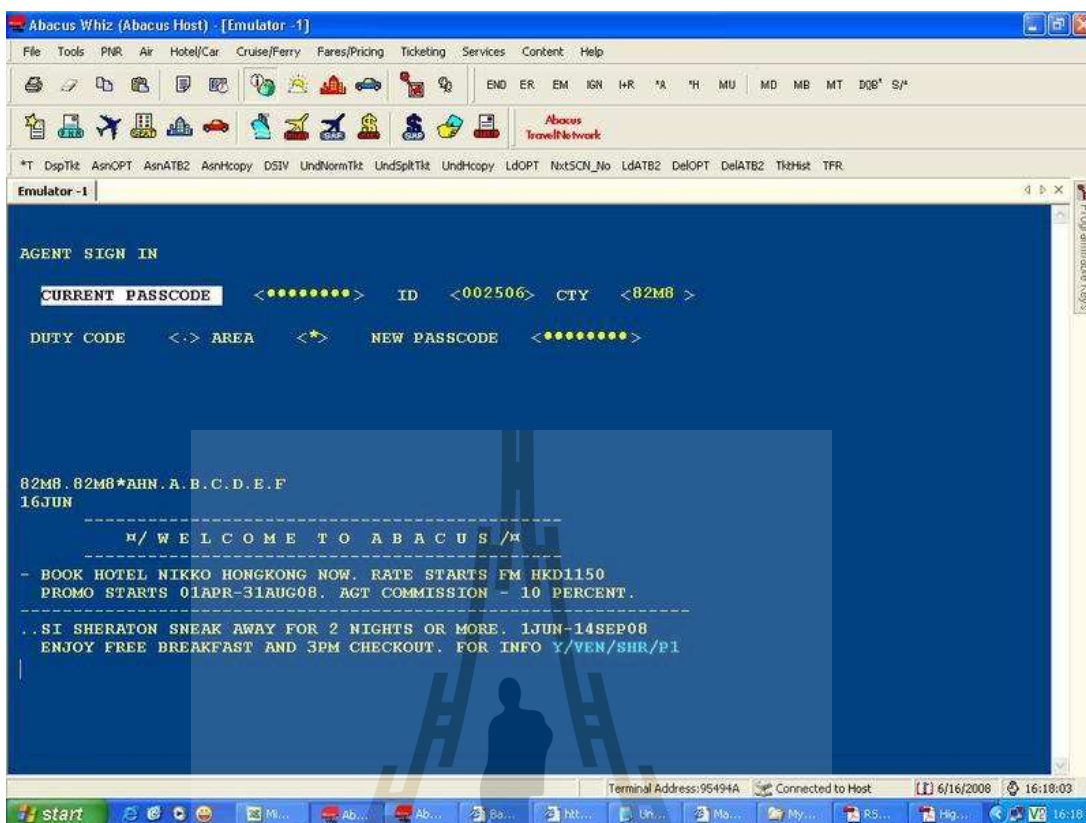
และสิ่งสำคัญของระบบการจัดจำหน่ายแบบเบ็ดเสร็จ (GDS) ซึ่งผู้ออกแบบได้ยึดหลักการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ใช้ ซึ่งผู้ใช้หลักคือบริษัทตัวแทนจำหน่าย ซึ่งระบบได้พัฒนา มารองรับ คือ

1. ความรวดเร็วต้องเป็นระบบ GDS ที่ให้ข้อมูลกับผู้ใช้งานในพื้นที่ ดังนั้น การออกแบบโครงสร้างของระบบโดยเฉพาะในส่วนที่เป็น Mainframe และระบบการสื่อสารโทรคมนาคมต้องเป็นแบบที่ศักยภาพสูง อีกทั้งเป็นระบบ GDS ใหญ่เช่น Amadeus ที่มีผู้ใช้กว่า 100,000 เครื่องทั่วโลก

2. ความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy & Reliability) ต้องเป็นระบบ GDS ที่สามารถนำข้อมูลของสายการบิน บริษัทตัวแทนจำหน่าย โรงแรม รถเช่า และอื่น ๆ มาแสดงต่อผู้ใช้ได้อย่างแม่นยำ ถูกต้อง ดังนั้นการเชื่อมต่อแบบระบบ Online ไม่ว่าจะเป็น Technology เช่น Host to Host Connection หรือ EDI จะต้องนำมาใช้ให้ถูกต้องกับการเชื่อมต่อระบบในแต่ละระดับ

3. ความง่ายต่อการเรียกข้อมูล (Available) ต้องเป็นระบบ GDP ที่นำเอาข้อมูลมาช่วยการเรียก (Input) ที่ง่ายไม่ซับซ้อน หรือที่เรียกว่า User Friendly อีกทั้งมีความสะดวกมากในการเรียกใช้ข้อมูล ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระบบสื่อสารที่มีศักยภาพสูง เช่น การใช้ Fiber Optics หรือการใช้การเชื่อมระบบผ่านดาวเทียม(Satellite)





ภาพที่ 2.15 การใช้งานระบบ Abacus

ที่มา <http://www.abacus-thailand.com>

- ระบบอาบาคัส (Abacus) เป็นระบบที่เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1988 จากสายการบินภายในทวีปเอเชีย คือสายการบิน Singapore Airlines และสายการบิน Cathay Pacific Asia โดยใช้เวลาในการก่อสร้างระบบเพียง 6 เดือนจึงได้เปิดให้บริการ และภายหลังจากนั้น 2 – 3 ปี ได้มีสายการบินอื่น ๆ เข้าร่วมโดยได้แก่ All Nippon Airways, China Airlines, DragonAir, EVA Airways, Garuda Indonesia, Malaysian Airlines, Philippines Airlines, Royal Brunei Airlines และ SilkAir ได้ร่วมกันก่อตั้ง Abacus International

ตลอดเวลา 20 ปี Abacus ได้แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่ถูกต้องที่จะมีระบบ Global Distribution Systems (GDS) ของเอเชีย ซึ่งทำให้การท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้รับประโยชน์อย่างมหาศาล โดยทำให้สามารถสร้างผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

All taxes are wrong, because this are taxes from the new price entry, and is not taking into consideration already paid taxes

**Ticket Exchange Plus**

**Flight Information**

Seg	Stop	City	Carrier	Flight	Class	Date	Time	Status	FBasis/T-Des	NVB	NVA	Bag
1		EZE	AR	1302	Y	20SEP	2325	NN		20SEP	20SEP	

**Taxes: IT IS THE RESPONSIBILITY OF THE USER TO ENSURE TAXES/TAX CODES ARE ACCURATELY REPORTED.**

Tax Code	New Amount	Checked	Tax Code	New Amount	Checked
AR	348.10	<input checked="" type="checkbox"/>	XRI	119.20	<input checked="" type="checkbox"/>
QO	41.10	<input checked="" type="checkbox"/>	TQ	10.30	<input checked="" type="checkbox"/>
US	67.00	<input checked="" type="checkbox"/>	XA	20.60	<input checked="" type="checkbox"/>
XY	28.80	<input checked="" type="checkbox"/>	YC	22.60	<input checked="" type="checkbox"/>

**New Fare Ladder**

New Fare Calculation: BUE AR MIA Q280.00 1414.00MUC1694.00EJID RCE1.00AR

New Currency and Base Fare: USD 1694.00

Original Currency and Base Fare: USD 882.00

Penalty Code and Amount:

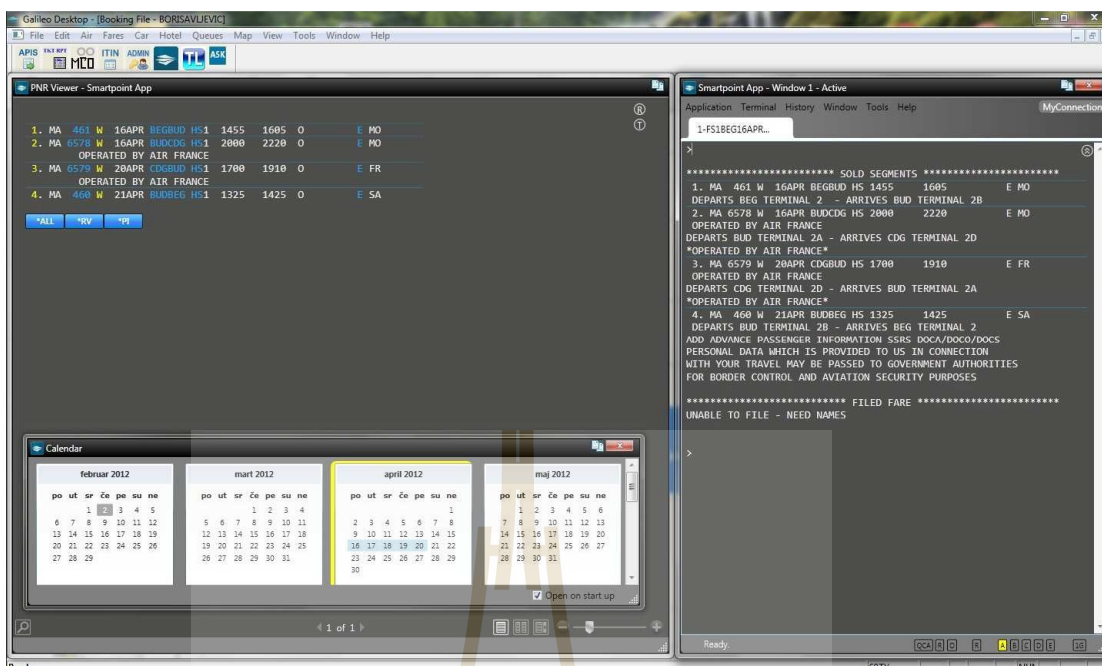
Total Amount Due: USD 812.00

ภาพที่ 2.16 การใช้งานระบบ Worldspan

ที่มา <http://www.TravelportArgentina.com>

- ระบบเวิร์ลสแปน (Worldspan) ในปี ค.ศ. 1990 สายการบิน Delta Air Lines, Northwest Airlines, และ Trans World Airlines ได้ร่วมกันจัดตั้งระบบ Global Distribution Systems (GDS) เพื่อจัดจำหน่ายให้กับ Travel agencies ทั่วโลก Worldspan การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลกำไรประสบความสำเร็จในการขยายธุรกิจในตลาดทั่วทวีปอเมริกาเหนือ, อเมริกาใต้, ยุโรปและเอเชีย เป็นผลให้ในช่วงกลางเดือน 2003, Worldspan ถูกขายจากสายการบินเจ้าของไปให้กับ Citigroup Venture Capital และ Ontario Teachers' Pension Fund00 เพื่อใช้ในการเปิดขายธุรกิจเพื่อ Travelport ในปี 2007





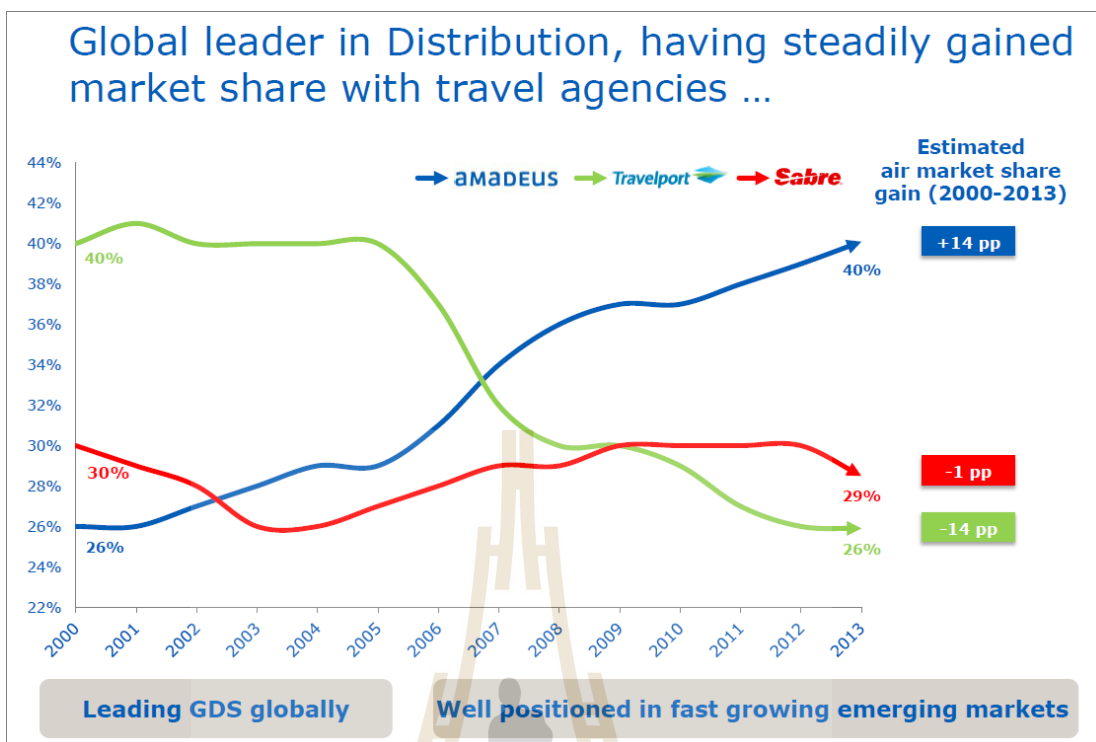
ภาพที่ 2.17 การใช้งานระบบ Galileo

ที่มา <http://www.software.informer.com>

- ระบบ Galileo ได้เริ่มต้นขึ้นในปี 1971 เมื่อชิคาโกตามสายการบินยูไนเต็ด ได้แนะนำระบบการจองห้องพัก Apollo® สำหรับการใช้งานในสำนักงานของตัวเอง ต่อมาในปี 1987 Galileo ได้ทำเครื่องหมายจดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท ขึ้นในอังกฤษและเวลส์ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นสำหรับระบบ computer reservation system (CRS) และในปี 1993 The Galileo Company Limited และ The Covia Partnership ได้ร่วมกันสร้างระบบ CRS ระดับโลกขึ้นมาเป็นครั้งแรกของโลก

Galileo International มีสำนักงานใหญ่ในชิคาโก, ซานเมืองของเมืองชิคาโกสหรัฐอเมริกาของ บริษัท ศูนย์ข้อมูลและการพัฒนาถูกตั้งอยู่ใน Englewood Denver, Colorado และได้มีสำนักงานภูมิภาคอื่น ๆ ที่อยู่ในวินด์เซอร์ สหราชอาณาจักร ดูไบและฮ่องกง บริษัท มีพนักงานประมาณ 2,600 คน

Software platform ได้เปรียบเทียบส่วนแบ่งการตลาดของ ระบบ Global Distribution Systems (GDS) ของผู้ให้บริการระบบ Global Distribution Systems (GDS) รายใหญ่ 3 ราย ได้แก่ Travelport, Sabre และ Amadeus ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 ถึงปี ค.ศ. 2013 โดยได้เปรียบเทียบรายละเอียดไว้ดังนี้



ภาพที่ 2.18 ส่วนแบ่งการตลาดของผู้ให้บริการระบบ Global Distribution Systems (GDS)

ที่มา <http://www.softwareplatform.net>

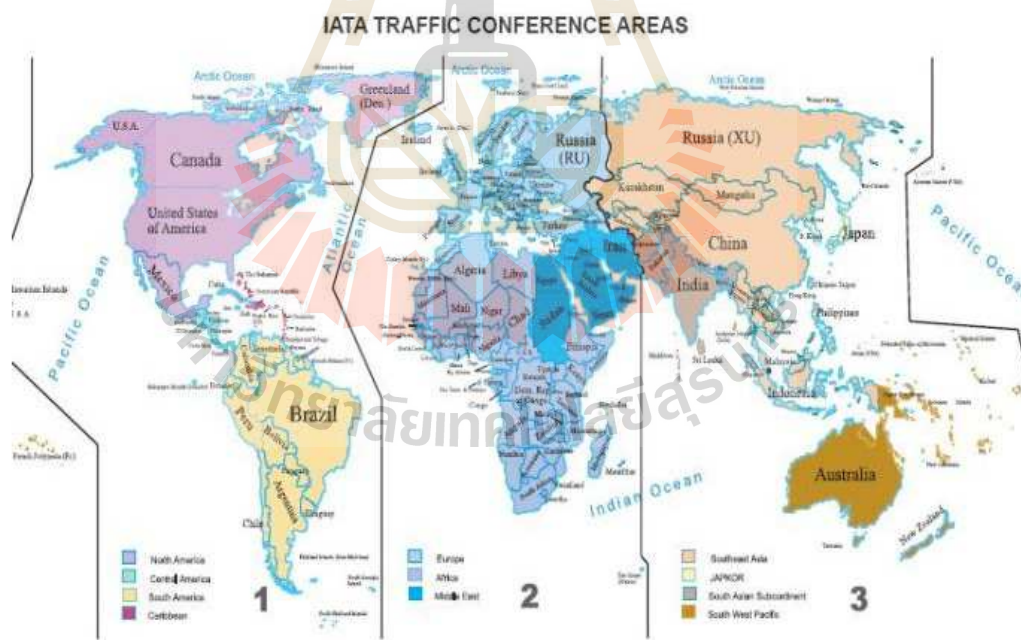
- ราคาตั๋วโดยสารสายการบิน (Air Fares)

ในการทำความเข้าใจเรื่องราคาตั๋วโดยสารสายการบินนั้นจำเป็นต้องเข้าใจเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบัตรโดยสารสายการบิน, รายละเอียดการเดินทางเสียก่อน ซึ่ง IATA (International Air Transport Association) ๗ ได้มีคู่มือที่เกี่ยวกับเรื่องราวของราคาบัตรโดยสารสายการบิน และรายละเอียดเกี่ยวกับบัตรโดยสารสายการบินที่เรียกว่า Passenger Air Tariff (PAT) ซึ่งจะประกอบไปด้วย

- Maximum Permitted Mileage (MPM) เป็นคู่มือที่ใช้ดูระยะทางไกลสุดที่จะใช้เดินทางได้ ของราคาในเส้นทางนั้น ๆ

- General Rules คู่มือกฎเกณฑ์ทั่วไปของราคาบัตรโดยสารสายการบิน ซึ่ง IATA นั้นได้แบ่งโลกของเราออกเป็น 3 ส่วนที่เรียกว่า Traffic Conference Areas (Area หรือ TC) การแบ่งนี้ก็เพื่อให้ง่ายต่อการกำหนด Air fares และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้เดินทางในทั้ง 3 TC โดยแต่ละ TC มีรายละเอียดดังนี้

1. Area 1 ได้แก่ North Atlantic, Mid Atlantic และ South Atlantic North & South American (include. Canada), Greenland, Bermuda, the West Indies, Islands of the Caribbean Sea, The Hawaiian Island (include Midway and Palmyra)
2. Area 2 ได้แก่ Europe, Africa, Middle East Europe, Africa and the part of Asia lying West of Ural including Iran (Area 2 จะรวมเอาบางประเทศที่มีพื้นที่อยู่ในทวีปเอเชีย โดยใช้เทือกเขา Ural เป็นเส้นแบ่ง โดยนับเอาประเทศที่อยู่ทางตะวันตกของเทือกเขา Ural มารวมไว้ใน Area 2 และยังมีกรีซและโรมาเนียไว้ด้วย) Note: EC = European Community ซึ่งบางประเทศในกลุ่ม EC รวมตัวกันเป็นกลุ่มที่เรียกว่า EMU = European Economic & Monetary Union CIS = Commonwealth of independent States ก็คือรัฐอิสระที่แยกออกมาจากรัสเซียเดิมซึ่งมีหลายประเทศอยู่ใน Asia Cyprus = เราจะเห็นว่าประเทศนี้ตามแผนที่นั้นอยู่ใน Middle East แต่ IATA นับอยู่ในยุโรปแทน
3. Area 3 ได้แก่ South East Asia, South Asian Subcontinent, South West Pacific, Japan/Korea Asia, The East Indies, Australia, New Zealand and the Island of the Pacific Ocean



ภาพที่ 2.19 IATA traffic conference areas

ที่มา <http://goo.gl/qY4I3S>

สำหรับองค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่ออ่านรายละเอียดต่าง ๆ ของบัตรโดยสารสายการบิน เพื่อใช้ในการทำความเข้าใจถึงวิธีการคำนวณราคาบัตรโดยสารเครื่องบิน นั้นได้แก่

- *Between..... And....* ช่วงระหว่างจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง ทั้งไป และย้อนกลับ
- *From.... To....* จากจุดหนึ่ง ไปยังอีกจุดหนึ่ง
- *Origin* เมืองต้นทางที่ปรากฏอยู่บนตัวเครื่องบิน
- *Destination* เมืองสุดท้ายที่ปรากฏอยู่บนตัวเครื่องบิน
- *Stopover* การหยุดแวะพักระหว่างทาง เช่น *BKK – SIN – JKT* (*SIN* เป็นจุด *Stopover*) และการที่จะเรียกว่า *Stopover* นั้น ต้องเป็นการแวะพักที่เกิน 24 ชั่วโมง แต่หากไม่เกิน 24 ชั่วโมง จะเรียกว่า *Transit*

- *Turnaround* เป็นจุดสิ้นสุดการเดินทาง และเป็นจุดเริ่มต้นการเดินทางที่จะย้อนกลับมายังจุดเริ่มต้น เช่น *BKK – SIN – JKT – KUL – BKK* จะเห็นว่า *JKT* เป็นจุดที่ไกลที่สุด และเป็นจุดที่เริ่มต้นในการเดินทางกลับมายัง *BKK* ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้น (*SIN = Singapore JKT = Jakarta KUL = Kuala Lumpur*)

อีกเรื่องที่ต้องทำความเข้าใจคือเรื่อง *Global Indicator* การเดินทางจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งในโลกนี้ เรียกตามแบบ *IATA* ก็คือการเดินทางจาก *TC* หนึ่งไปอีก *TC* หรือแม้แต่การเดินทางใน *TC* นั้น ๆ โดยเดินทางไปในเส้นทางต่าง ๆ นั้นมีชื่อเรียกต่างกัน

- *Within TC1* (การเดินทางภายใน *TC1*)
  - : *WH* (*Western Hemisphere*) เช่น *NYC – LAX – YVR* (*YVR = Vancouver*)
- *Within TC2* (การเดินทางภายใน *TC2*)
  - : *EH* *Eastern Hemisphere* เช่น *GVA – FRA – LON* (*GVA = Geneva FRA = Frankfurt*)
- *Within TC3* (การเดินทางภายใน *TC3*)
  - : *EH* *Eastern Hemisphere* เช่น *TYO – BKK – SYD* (*TYO = Tokyo SYD = Sydney*)
- *Between TC1 and TC2* (การเดินทางระหว่าง *TC1* กับ *TC2*)
  - : *via Atlantic Ocean* เช่น *LON – New York – Rio de Janeiro* หรือ *Miami – Frankfurt*
- *Between TC1 and TC3* (การเดินทางระหว่าง *TC1* กับ *TC3*)
  - : *PN Transpacific routing between South America and South West Pacific via North America* เช่น *SYD – LAX – RIO \* North America = USA, Canada, Mexico and Saint Pierre & Miquelon\*\* South West Pacific* ได้แก่ *Australia, New Zealand* และหมู่เกาะต่าง ๆ ในบริเวณนี้ เช่น ปาปัวนิวกินี

: *PA Travel via North or Central Pacific* เช่น *SIN – SFO – YVR (= Vancouver)* หรือ *NYC – LAX – BKK (NYC = New York City)*

: *SA Transatlantic routing between South Atlantic and S.E.A. via Central or Southern Africa, Indian Ocean Island* เช่น *BKK – JNB – RIO (JNB = Johannesburg)*

: *AT (Transatlantic routing)* เช่น *SFO – PAR – SIN* หรือ *BKK – LON – NYC*

- *Between TC2 and TC3 (การเดินทางระหว่าง TC2 กับ TC3)*

: *AP Travel via both the Atlantic and Pacific Ocean* เช่น *HKG – YVR – LON* หรือ *PAR – SFO – SIN*

: *TS Trans-Siberian routing between TC2 TC3 with a NONSTOP Sector between Europe and Japan/Korea* เช่น *MNL – TYO – LON (MNL = Manila)*

: *RU Routing between TC2 TC3 with a NONSTOP Sector between “Russia in Europe” and Japan/Korea* จะเห็นว่ามีคำว่า *Russia in Europe* ก็เพราะรัสเซียเป็นประเทศใหญ่โดยจะมีบางส่วนของประเทศอยู่ในทวีป *Asia* ซึ่งนับเป็น *TC3* ด้วยเช่น *TYO – SEL – MOW (SEL = Seoul MOW = Moscow)*

: *FE Routing between Russian Fed. (West of URAL) , Ukraine and TC3 excluding Travel via the “TS” routing* เป็น *Routing* ที่เดินทางระหว่างรัสเซีย ที่อยู่ทางตะวันตกของเทือกเขา *URAL*, ยูเครน กับ *TC3* ซึ่งยกเว้นการเดินทางแบบ *TS* เช่น *BKK – DEL – MOW* อธิบายให้ละเอียดก็คือ จะเห็นว่าการเดินทางนี้เป็นการเดินทางจาก *BKK* ไปยัง *Moscow* ซึ่งเป็นการเดินทางจาก *TC3* ไปยัง *TC2* โดยมี *Delhi* เป็นจุดแวะพัก แต่การเดินทาง *Nonstop* นั้นไม่ใช่จาก *Japan/Korea* จึงถือว่าไม่ใช่การเดินทางแบบ *RU*

การเดินทางระหว่าง *TC1 - TC3* ใด ๆ ที่ไม่เข้าข่ายที่กล่าวมาข้างต้น ถือว่าเป็นการเดินทางแบบ *EH* เช่น *SIN – BKK – PAR*

เมื่อเข้าใจถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ บัตรโดยสารสายการบิน, รายละเอียดการเดินทางแล้ว ก็จะมาทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยหลัก ๆ ที่มีผลต่อราคาค่าโดยสารการบิน (*Fare*) ซึ่งได้แก่

1. เส้นทางการบิน
2. ลักษณะการขาย เช่น ประเทศที่ซื้อบัตรโดยสาร หรือ ประเทศที่เริ่มต้นการเดินทาง
3. สกุลเงินที่ซื้อบัตรโดยสาร
4. *Mileage System*



## 1. เส้นทางการบิน

ในการคำนวณราคาบัตรโดยสารนั้นให้ดูจากเส้นทางการเดินทางก่อนเป็นอันดับแรก เช่น BKK – LAX (LAX = Los Angeles) อาทิเช่น ผู้โดยสารต้องการออกบัตรโดยสารเครื่องบินในเส้นทาง BKK – LAX 1 ใบในราคา US\$ 250 โดยทางสายการบินกำหนดว่าบัตรโดยสารเครื่องบินใบนี้สามารถแวะพักได้ 1 ครั้งระหว่างเส้นทาง BKK – LAX ผู้โดยสารจึงได้ตั้งใจว่าจะหยุดแวะพักที่โตเกียว

วันต่อมาผู้โดยสารอีกทางต้องการออกบัตรโดยสารเครื่องบินเช่นกันโดยแจ้งความจำนงว่าจะเดินทางไปพบผู้โดยสารท่านแรก แต่มีปัญหาว่าต้องเดินทางไปทำธุระที่ LONDON ก่อนจึงจะสามารถไป LAX ได้ ดังนั้น บัตรโดยสารเครื่องบินจึงถูกออกซึ่งเป็นแบบเดียวกับที่ออกให้ผู้โดยสารท่านแรก ในราคา US\$250 เพราะบัตรโดยสารเครื่องบินใบนี้อนุญาตให้หยุดแวะพักได้ 1 ครั้ง ระหว่างเส้นทาง จะเห็นว่าทั้ง 2 ท่านนั้นมีต้นทาง คือ Origin และ Destination เหมือนกัน แต่เมืองที่อยู่ระหว่างเส้นทางและมีระยะทางต่างกันเพราะฉะนั้นจะพิจารณาจากเส้นทางการเดินทาง โดยดูจาก Origin และ Destination อย่างเดียวไม่ได้ IATA จึงได้ให้พิจารณาจาก Global Indicator ประกอบด้วย

## 2. ลักษณะการขาย

เป็นการระบุลักษณะการขาย และการออกตั๋วเครื่องบิน (Issue) ฉบับนั้น ๆ ซึ่งมีผลต่อการกำหนดราคาตั๋วเครื่องบินด้วยเช่นกัน โดยมีหลักการ 2 ข้อคือ

- Sold บัตรโดยสารใบนี้ทำการขายที่ใด ได้ทำการขาย ณ ประเทศที่เริ่มต้นการเดินทางหรือไม่
- Ticket : บัตรโดยสารใบนี้จะออกที่ใด (issue) ได้ทำการออกบัตรโดยสาร ณ ประเทศที่เริ่มต้นการเดินทางหรือไม่

โดยการกำหนด Sales Indicator นั้นมีอยู่ 4 ลักษณะเท่านั้นคือ

- SITI = Sold in Ticket in เป็นการขายและออกบัตรโดยสารเครื่องบินในประเทศที่เริ่มต้นการเดินทาง เช่น BKK – LON Sold = Bangkok Ticket = Bangkok หรือ BKK – LON Sold = Phuket Ticket = Bangkok จะเห็นว่าบัตรโดยสารใบที่สองนั้นขายที่ภูเก็ต แต่ภูเก็คนั้นอยู่ในประเทศไทย ซึ่งกรุงเทพฯ เป็นประเทศเริ่มต้น การเดินทางก็อยู่ในประเทศไทยด้วยเช่นกัน ซึ่งการพิจารณา Sales Indicator นั้นพิจารณาจากประเทศแต่ไม่ชี้เมือง



- *SITO = Sold in Ticket out* เป็นการขายบัตรโดยสารในประเทศที่เริ่มต้นการเดินทาง แต่ออกบัตรโดยสารนอกประเทศที่เริ่มต้นการเดินทาง เช่น *BKK – LON Sold = Chiang Mai Ticket = Penang*

- *SOTI = Sold out Ticket in* เป็นการขายบัตรโดยสารนอกประเทศที่เริ่มต้นการเดินทาง แต่ออกบัตรโดยสารในประเทศที่เริ่มต้นการเดินทาง เช่น *BKK – LON Sold = Paris Ticket = Bangkok*

- *SOTO = Sold out Ticket out* เป็นการขายและออกบัตรโดยสารเครื่องบินนอกประเทศที่เริ่มต้นการเดินทาง เช่น *LAX – NYC Sold = Bangkok Ticket = Bangkok*

เหตุผลหลักที่ต้องมีการกำหนด *Sales Indicator* ขึ้นมาก็เพื่อเหตุผลทางการตลาดเพราะมีเช่นนั้น ประเทศที่มีสภาพทางเศรษฐกิจที่ดีกว่าก็จะมีการขายบัตรโดยสารเครื่องบินมากกว่าประเทศอื่น ๆ ถึงแม้จะซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินเพื่อใช้เดินทางในประเทศอื่น ๆ ก็ตาม เช่น ถ้าราคาบัตรโดยสารเครื่องบินเท่ากันหมดทั่วโลก คนที่อยู่ในประเทศอังกฤษก็จะซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินเพื่อเดินทางกรุงเทพ – ฮานอย มากกว่าคนในประเทศไทย เมื่อเป็นเช่นนี้ธุรกิจการบินในประเทศไทยก็จะไม่มียอดขาย ทำให้กิจการไม่สามารถอยู่รอดได้ การที่กำหนด *Sales Indicator* ก็เพื่อกระจายการขายไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และถือเป็นการส่งเสริมการตลาดของการจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบินอีกทางหนึ่งด้วย เพราะฉะนั้นนี่ก็เป็นเหตุผลหลักที่ว่า ทำไมซื้อบัตรโดยสารเครื่องบินในประเทศไทย เส้นทาง *BKK – LON* เปรียบเทียบกับเส้นทาง *LON – BKK* ราคาจึงไม่เท่ากัน

*IATA* จะมีกฎอยู่ข้อหนึ่งที่สำคัญที่เรียกว่า “*One Country Rule*” ก็คือการนับหลายประเทศรวมกันเป็นประเทศเดียว ได้แก่

- อเมริกา แคนาดา
  - นอร์เวย์ สวีเดน เดนมาร์ก
3. สกุลเงินที่ซื้อบัตรโดยสาร

บัตรโดยสารเครื่องบินจะต้องกำหนดราคาบนบัตรโดยสาร ด้วยสกุลเงินของประเทศที่เริ่มต้นการเดินทางของบัตรโดยสารฉบับนั้น หรือที่เรียกว่า *LSF = Local Selling Fares* เช่น *Fare BKK – TYO Economy Class = THB 21910 TYO – SIN Economy Class = JPY 157500* แต่ก็มีบางประเทศที่มีสกุลเงินอ่อน หรือเป็นสกุลเงินที่ไม่เป็นที่ยอมรับในสากลก็จะใช้สกุลเงินเป็น *USD* แทน เช่น *Fare MNL – BKK Economy Class = USD 440.00 JKT – BKK Economy Class = USD*

410.00 เพื่อไม่ให้เป็นการสับสนจากสกุลเงินที่หลากหลาย จึงได้มีการกำหนดเป็นค่าหน่วยกลาง สำหรับราคาตัวเครื่องบิน ก่อนที่จะนำไปคิดเป็นราคาตัวในสกุลเงินต่าง ๆ ค่ากลางนี้เรียกว่า *NUC = Neutral Unit of Construction* ซึ่งการแปลงค่าของ *NUC* ไปเป็นสกุลเงินต่าง ๆ *IATA* ได้ กำหนด *ROE = Rate of Exchange* ขึ้นมาสำหรับประเทศต่าง ๆ

ยกตัวอย่างเช่น *ROE* สำหรับประเทศไทยคือ 39.552689 นั่นก็หมายถึงว่า  $1 \text{ NUC} = \text{THB } 39.552689$  ค่า *ROE* นี้ใน 1 ปีจะเปลี่ยน 4 ครั้ง ๆ ละ 3 เดือน

#### 4. Mileage System

ระบบสะสมไมล์ เป็นระบบที่ตอบแทนลูกค้าของสายการบิน ด้วยการสะสมระยะทางการเดินทางเพื่อใช้แลกส่วนลดราคาในแต่ละเที่ยวบิน ซึ่งจะลดได้มากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับ *Maximum Permitted Mileage (MPM)* จำนวน *Mileage* สูงสุดที่สามารถใช้ได้

- *Ticketed Point Mileage (TPM)* ระยะทางที่สั้นที่สุดในเที่ยวบินตรงของเส้นทาง
- *Extra Mileage Allowance (EMA) Mileage* ที่ได้รับการลดหย่อน
- *Excess Mileage Surcharge (EMS)* จำนวนที่ต้องเก็บเพิ่ม

ซึ่ง *Maximum Permitted Mileage (MPM)* นั้นมาจากคู่มือ หรือ *Passenger Air Tariff* ของ *IATA* ซึ่ง *MPM* นี้จะออกปีละ 1 ครั้ง คือเดือนเมษายนของทุก ๆ ปี ซึ่งเรื่องของ *MPM* นี้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญในการกำหนดราคาตัวเครื่องบิน ซึ่งหากคำนวณผิดแล้วก็จะทำให้ราคาตัวเครื่องบิน ผิดไปด้วย ในกรณีที่ *TPM* มากกว่า *MPM* ส่วนลดนี้จะสามารถใช้ได้ก็ต่อเมื่อมีการเดินทางตรงกับ ตารางที่ระบุไว้ในคู่มือเท่านั้น

- บัตรโดยสารเครื่องบิน (*Ticket*)

บัตรโดยสารเครื่องบินคือหลักฐานเบื้องต้นของสายการบินกับผู้โดยสาร ซึ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในปัจจุบันนี้ บัตรโดยสารที่ซื้อขายโดยทั่วไปทั้งในประเทศไทย และต่างประเทศ คือ บัตรโดยสาร อิเล็กทรอนิกส์ (*Electronic Ticketing*)

ในสมัยก่อนนั้น บัตรโดยสารที่ใช้เป็น *paper ticket* ซึ่งการสูญหายของบัตรโดยสารนั้นถือว่าเป็นเรื่องใหญ่โตมาก และต้องมีเอกสารจากสถานีตำรวจ และต้นขั้วจากต้นทางมาทำการยืนยัน จึงจะสามารถออกไปไหนก็ได้ ดังนั้นจึงได้มีการพัฒนาระบบ *E-Ticket* ขึ้น ซึ่ง *E-Ticket* นี้นับได้ว่าเป็นนวัตกรรมใหม่ของการบินออกบัตรโดยสาร ด้วยคุณสมบัติพิเศษของบัตรโดยสารประเภทนี้ทำให้ทั้งตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารและผู้เดินทางไม่จำเป็นต้องถือบัตรโดยสารชนิดที่เป็นฉบับในรูปแบบเดิมอีกต่อไป พร้อมกันนั้นในส่วนจากรายละเอียดของบัตรโดยสาร และ ข้อมูลของผู้เดินทางรวมถึงรายละเอียดของการเดินทางก็จะถูกบันทึกไว้ในฐานข้อมูลกลางของสายการบิน

ซึ่งสามารถเรียกดูและใช้งานได้ในทุก ๆ ที่ทั่วโลกที่ผู้โดยสารเดินทางไปถึง ซึ่งก็นับได้ว่าเป็นบัตรโดยสารที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการใช้งานและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในโลกปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งมีความแตกต่างไปจากเดิมพอสรุปได้ดังนี้คือ

1. ประหยัดการใช้กระดาษในรูปแบบของเอกสารต่าง ๆ (Paperless)
2. ลดปัญหาเรื่องบัตรโดยสารหาย หรือลืมนำบัตรโดยสารติดตัวไป เมื่อต้องการใช้งาน
3. ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้กับตัวแทนจำหน่ายในเรื่องของการนำส่งบัตรโดยสารให้ลูกค้า
4. ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของสายการบินในการดำเนินการจัดเก็บเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ

ทั้งนี้สำหรับหลักฐานในการออกบัตรแบบ E-Ticket นั้นสายการบินจะออกเอกสาร Itinerary Receipt ซึ่งมีข้อมูลเหมือนบัตรโดยสารปกติโดยผู้โดยสารจะได้รับ Itinerary Receipt หลังจากชำระเงินแล้วเพื่อใช้ประโยชน์ในการอ้างอิงเที่ยวบิน

ELECTRONIC TICKET  
PASSENGER ITINERARY RECEIPT

TRES BIEN TRAVEL CO.,LTD.      DATE: 23 AUGUST 2005  
GROUND FLOOR, SOFITEL HOTE      AGENT: 2523  
9/9 PRACHASUMRAN RD., NAIM      NAME: UTTITO/SAKCHAI MR  
KHONKAEN  
IATA : 353 04323  
TELEPHONE: 0 4332 2338-9

ISSUING AIRLINE : THAI AIRWAYS INTL  
TICKET NUMBER : ETKT 217 2407728570  
BOOKING REF : 1A/ZQBSJ F,TG/MT4YSL

FROM /TO	FLIGHT CL	DATE	DEP	FARE BASIS	NVB	NVA	BAG ST
KHON KAEN BANGKOK TERMINAL:D	TG 0045 M	24AUG 1440		MXD234			20K OK
			ARRIVAL TIME: 1535				

THE PICTURE IDENTIFICATION, INCLUDING CREDIT CARD USED FOR ANY PURCHASE BY PHONE OR INTERNET, SHALL BE PRESENTED AT CHECK-IN.

ENDORSEMENTS : MIDWEEK AND VALID ON TUE/WED/THU CNL/REF/RETE THB1000  
NOSHOW CHARGE 20PCT  
PAYMENT : CASH 1755.00

FARE CALCULATION : KKC TG BKK1350.00THB1350.00END

AIR FARE	: THB	1350	
TAX	: THB	355YQ	50TS
TOTAL	: THB	1755	

ภาพที่ 2.20 บัตรโดยสารชนิด Electronic Ticketing

ที่มา [www.ar.jal.com](http://www.ar.jal.com)

สำหรับรายละเอียดสำคัญ ๆ ของบัตรโดยสารนั้นประกอบด้วย

1. Issued by คือ เป็นบัตรโดยสารของสายการบินใด
2. Place of issue คือ สถานที่ที่ออกบัตรโดยสาร หรือบริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่าย

3. *Date of Issue* คือ วันที่ออกบัตรโดยสารหรือวันที่พิมพ์บัตรโดยสาร
4. *Carrier ID./ Airline Data* คือ รหัสของสายการบินที่ใช้ในการเดินทาง
5. *AGT ID.(Agent ID.)* คือ รหัสของบริษัทตัวแทนจำหน่ายที่ทำการออกบัตรโดยสาร
6. *ISI (International Sale Indicators)* คือ ลักษณะในการซื้อตั๋วและออกบัตรโดยสาร
7. *ORG/DES ( Origin /Destination)* คือ จุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทาง
8. *Name of Passenger* คือ ชื่อของผู้โดยสาร ต้องใช้นามสกุลเขียนขึ้นก่อน แล้วตามด้วยชื่อ และนำหน้าชื่อ(เขียนด้วยตัวพิมพ์ใหญ่เท่านั้น) เช่น *MOONSIN/URAPORN MS*
9. *Endorsement/Restriction* คือ เงื่อนไขต่าง ๆ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับบัตรโดยสาร
10. *Not good for passage* คือ รายละเอียดของเส้นทางในการเดินทาง ประกอบด้วย *From / To*
11. *Carrier* คือ สายการบินที่ใช้ในการเดินทางแต่ละเส้นทาง
12. *Flight* คือ หมายเลขของเที่ยวบินที่ใช้ในการเดินทางแต่ละเส้นทาง
13. *Class* คือ ชั้นในการบริการที่เลือกใช้บริการใช้อักษรย่อ *F (First Class) / C,J(Business Class) /Y (Economy Class)*
14. *Date* คือ วันเดินทาง
15. *Time* คือ เวลาออกเดินทาง
16. *Status* คือ สถานะของบัตรโดยสาร ว่าสมบูรณ์แล้วหรือไม่
17. *Fare basis* คือ อายุของบัตรโดยสาร
18. *Not valid before* คือ ห้ามใช้ก่อนวันที่เริ่มออกเดินทางวันแรกในบัตรโดยสาร
19. *Not valid after* คือ ห้ามใช้หลังวันที่บัตรโดยสารหมดอายุ ซึ่งขึ้นอยู่กับอายุของบัตรโดยสารแต่ละชนิด หรือแต่ละราคา เช่น มีอายุตามกำหนดวันเดินทางเท่านั้น, อายุ 1 เดือน, อายุ 3 เดือน, อายุ 1 ปี
20. *Baggage Allow* คือ น้ำหนักที่ได้รับอนุญาตให้นำขึ้นเครื่องได้ โดยจัดแบ่งตามชั้นของ การบริการที่ผู้โดยสารเลือกดังนี้
  - *First Class* อนุญาตให้นำสัมภาระขึ้นเครื่องบินได้น้ำหนักไม่เกิน 40 กิโลกรัม
  - *Business Class* อนุญาตให้นำสัมภาระขึ้นเครื่องบินได้น้ำหนักไม่เกิน 30 กิโลกรัม
  - *Business Class* อนุญาตให้นำสัมภาระขึ้นเครื่องบินได้น้ำหนักไม่เกิน 30 กิโลกรัม
21. *X/O* คือ ในระหว่างการเดินทางมีการแวะพักยังเมืองใดหรือไม่ ถ้ามีการแวะพักเกิน 4 ชั่วโมงใช้ (O) ถ้าไม่มีใช้ (X)

22. *Tour code* คือ รูปแบบการเดินทาง เป็นแบบเที่ยวเดียว (*One way / OW*) หรือแบบไป – กลับ (*Round Trip/ RT*)

23. *Fare calculation* คือ สรุปรายละเอียดการเดินทางและค่าใช้จ่ายในรูปแบบเรียงในบรรทัดเดียวพร้อมอัตราเปรียบเทียบค่าเงินกับค่ากลางที่กำหนดไว้

24. *Tax* คือ ภาษีที่ต้องชำระระหว่างการเดินทาง

25. *Total* คือ สรุปค่าเดินทางทั้งหมด รวมทั้งภาษีด้วย

26. *Equiv Fare Paid* คือ ค่าบัตรโดยสารที่มีการแปลงค่าเงินตามประเทศที่ชำระแล้ว

27. *Fare* คือ ราคาบัตรโดยสารในแต่ละเส้นทาง จากจุดหนึ่ง – อีกจุดหนึ่ง

28. *Form of payment* คือ รูปแบบการชำระ เช่นการชำระด้วยบัตรเครดิต หรือด้วยเงินสด เป็นต้น

29. หมายเลขบัตรประกอบด้วยตัวเลข 13 – 14 ตัว ซึ่งตัวเลขแต่ละกลุ่มมีความหมายดังต่อไปนี้

217 3234567891 0

- ตัวเลข 3 แรก เป็นตัวเลขที่แสดงถึงรหัสของสายการบินที่ใช้ในการเดินทาง (*Airline code*)

- ตัวเลข 10 ตัวในกลุ่มที่อยู่ตรงกลาง คือ หมายเลขของบัตรโดยสาร (*Form and serial number*)

- ตัวเลข 1 ตัวที่อยู่ในส่วนสุดท้าย เป็นตัวเลขที่แสดงถึงการตรวจสอบบัตรโดยสารที่เกิดจากการคำนวณ โดยการนำตัวเลขทั้งหมดมาคำนวณตามสูตรของแต่ละสายการบินจะทำให้ได้ตัวเลขนี้มาดังนั้นในการตรวจสอบบัตรโดยสารว่าเป็นบัตรจริงหรือปลอมก็สามารถตรวจได้จากหมายเลขนี้ (*Check digit*)

ทั้งนี้ นอกจากบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (*Electronic Ticketing*) แล้ว ยังมีเอกสาร *Electronic Miscellaneous Document (EMD)* ซึ่งจะออกให้กับผู้โดยสารจะเพื่อใช้ยืนยันการซื้อบริการเสริม ต่าง ๆ เช่นการซื้อน้ำหนักบรรทุก หรืออาหารระหว่างการเดินทาง

สำหรับที่มาของ *Electronic Miscellaneous Document (EMD)* นั้นเกิดขึ้นในช่วงปี 1990 และ 2000 เกิดปัจจัยลบต่าง ๆ นานาไม่ว่าจะเป็น การออกกฎระเบียบการแข่งขันสำหรับสายการบิน ต้นทุนต่ำ, การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันเชื้อเพลิง, การเกิดเศรษฐกิจในรูปแบบของฟองสบู่ ซึ่งต่อมาทำให้เกิดภาวะถดถอยครั้งใหญ่ เหล่าสายการบินต้นทุนต่ำจึงพยายามที่จะเพิ่มรายได้เสริมในรูปแบบของ *unbundling* โดยการขายทุกองค์ประกอบที่เป็นไปได้เพื่อค่าบริการ

แต่เนื่องจาก บัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ได้ออกแบบมาเพื่อดำเนินการเพิ่มเติมข้อมูลจำนวนมากเช่นนี้ ทำให้ไม่สามารถที่จะระบุรายละเอียดดังกล่าวได้ ซึ่งทำให้ไม่สามารถเรียกเก็บ



ค่าธรรมเนียมเพิ่มเติมเหล่านั้นจนกว่าผู้โดยสารทำให้การติดต่อโดยตรงกับสายการบิน หรือผ่านทางเว็บไซต์ หรือที่สนามบินเช็คอินตู้หรือ เคาน์เตอร์ ส่งผลให้การบริการต่าง ๆ ช้าลงทำให้เกิดความผิดหวังผู้บริโภค ดังนั้นเพื่ออำนวยความสะดวกกระบวนการทางธุรกิจใหม่ ๆ เหล่านี้สายการบินจึงได้พัฒนา *Electronic Miscellaneous Document (EMD)* มาเพื่อตอบสนองเหตุดังกล่าว

### 2.3.3 ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบของหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินจำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่

- หลักสูตร *3 Days Basic Reservations & Fare Course* โดย *Travelport*
- หลักสูตร *Amadeus Reservation and Ticketing Cryptic*
- หลักสูตร *Ticketing & Reservation* จาก *Airline Training Center (IATA)*
- หลักสูตร *Basic fares & Ticketing Part II* จาก *Airline Training Center (IATA)*

เนื่องจากระบบ *Global Distribution System* นั้นมีหลายบริษัท ซึ่งในแต่ละบริษัทนั้นก็จะมีรายละเอียดและวิธีการใช้งานที่ต่างกันออกไปด้วย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีหลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะของแต่ละบริษัทเพื่อให้ผู้ช้ระบบนั้นเข้าใจและมีความรู้พื้นฐานเบื้องต้นก่อนเริ่มใช้ระบบจริง และในส่วนของหลักสูตร จาก *Airline Training Center* นั้นเป็นสถาบันที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจาก *IATA* เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจและมีความรู้พื้นฐานเบื้องต้นที่เป็นหลักสากลในการปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารและบัตรโดยสารเครื่องบิน เพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก รายละเอียดแต่ละหลักสูตรมีดังต่อไปนี้



- หลักสูตร 3 Days Basic Reservations & Fare Course โดย Travelport

ตารางที่ 2.4 แสดงหัวข้อและรายละเอียดของหลักสูตร 3 Days Basic Reservation & Fare Course โดย Travelport

หัวข้อการฝึกอบรม	รายละเอียด
1) Starting Travelport Smartpoint App <sup>TM</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signing on and off the Galileo System</li> <li>- Unlocking Your Sign-On</li> </ul>
หัวข้อการฝึกอบรม	รายละเอียด
1) Starting Travelport Smartpoint App <sup>TM</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Window Layout</li> <li>- Terminal Window</li> <li>- Menu Bar</li> <li>- Application Settings</li> <li>- How to Create Quick Command</li> <li>- Terminal Window Work Area</li> <li>- Language Translations</li> </ul>
2. Galileo Information System	
3. Working with Encode/Decode	
4. Accessing Help	
5. Ask Travelport	
6. Itinerary Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Air Availability</li> <li>- Timetable</li> <li>- Selling from Air Availability</li> <li>- Checking Minimum Connecting Time</li> </ul>
7. Building a Booking File	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entering Name Field</li> <li>- Entering Phone Field</li> <li>- Entering Phone Field</li> <li>- Ticketing Field</li> <li>- Ticketing Date Calculator</li> </ul>

ตารางที่ 2.4 แสดงหัวข้อและรายละเอียดของหลักสูตร 3 Days Basic Reservation & Fare Course โดย Travelport (ต่อ)

หัวข้อการฝึกอบรม	รายละเอียด
7. <i>Building a Booking File</i>	- <i>Receive Field</i>
	- <i>Ending Transaction</i>
8. <i>Retrieving Booking File</i>	
9. <i>Working with Itineraries</i>	- <i>Direct Selling A Flight</i> - <i>Open Segment</i> - <i>Direct Selling A Flight</i> - <i>Open Segment</i> - <i>Surface Sector</i> - <i>Passive Segment</i>
10. <i>Dividing a Booking File</i>	
11. <i>Passenger Servicing</i>	- <i>Mileage Membership</i> - <i>Special Service Requirement</i> - <i>Other Supplementary Information</i> - <i>Advance Seat Reservations</i> - <i>Vendor Remarks</i>
12. <i>Optional Field</i>	- <i>Review Booking File</i> - <i>Notepad</i> - <i>Itinerary Remarks</i>
13. <i>Queue</i>	- <i>Signing in to a Queue</i> - <i>Working the Queue</i> - <i>Queue Count Options</i>
14. <i>Status Codes and Advise Codes</i>	- <i>Updating Advice Code</i>
15. <i>Past Date Booking File</i>	

ตารางที่ 2.4 แสดงหัวข้อและรายละเอียดของหลักสูตร 3 Days Basic Reservation & Fare Course โดย Travelport (ต่อ)

หัวข้อการฝึกอบรม	รายละเอียด
16. <i>Booking File History</i>	
17. <i>Itinerary Print</i>	
18. <i>Host Email</i>	
19. <i>View Trip</i>	
20. <i>View PNR Functionality</i>	
21. <i>Timatic</i>	
22. <i>Electronic Travel Authority System</i>	
23. <i>Good Practises</i>	
24. <i>Galileo Fares</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>International Fare Display</i></li> <li>- <i>North American Fare Display</i></li> <li>- <i>Fare Search Qualifiers</i></li> <li>- <i>Fare Display Summary</i></li> <li>- <i>Fare Display Commonly Used</i></li> <li>- <i>Fare Booking Class</i></li> </ul>
25. <i>Fare Quote</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fare Quote Status</i></li> <li>- <i>Fare Quote Modifiers</i></li> <li>- <i>Fare Quote Alternatives</i></li> <li>- <i>Fare Quote Best Buy</i></li> <li>- <i>Focalpoint Shopping</i></li> </ul>

- หลักสูตร *Amadeus Reservation and Ticketing Cryptic* มีรายละเอียดการฝึกอบรม ดังนี้

ตารางที่ 2.5 แสดงหัวข้อและรายละเอียดของหลักสูตร *Amadeus Reservation and Ticketing Cryptic*

หัวข้อการฝึกอบรม	รายละเอียด
<i>Chapter 1. Getting Started</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Working With Information in the Amadeus System</i></li> <li>- <i>Encoding and Decoding</i></li> <li>- <i>Using Timatic</i></li> </ul>
<i>Chapter 2. Air</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Working With an Availability Display</i></li> <li>- <i>Working With a Schedule Display</i></li> <li>- <i>Working With a Timetable Display</i></li> <li>- <i>Changing the Display</i></li> <li>- <i>Requesting Minimum Connecting Times</i></li> </ul>
<i>Chapter 3. Passenger Name Records</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>PNR Basics</i></li> <li>- <i>Using Optional Elements</i></li> <li>- <i>Individual PNR Security</i></li> <li>- <i>Using Special Segments</i></li> <li>- <i>Booking Special Passengers</i></li> <li>- <i>Retrieving PNRs</i></li> <li>- <i>Purged PNRs</i></li> <li>- <i>Modifying PNRs</i></li> <li>- <i>Printing a PNR</i></li> <li>- <i>Displaying PNR History</i></li> </ul>
<i>Chapter 4. Frequent Flyer Profiles</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Creating Frequent Flyer Profiles</i></li> <li>- <i>Modifying Frequent Flyer Profiles</i></li> <li>- <i>Saving Frequent Flyer Profiles</i></li> <li>- <i>Displaying Frequent Flyer Profiles</i></li> <li>- <i>Associating Frequent Flyer Profiles</i></li> </ul>

ตารางที่ 2.5 แสดงหัวข้อและรายละเอียดของหลักสูตร *Amadeus Reservation and Ticketing*  
*Cryptic* (ต่อ)

หัวข้อการฝึกอบรม	รายละเอียด
<i>Chapter 4. Frequent Flyer Profiles</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Displaying Frequent Flyer Profile History</i></li> <li>- <i>Deleting Frequent Flyer Profiles</i></li> <li>- <i>Creating or Updating PNRs from Frequent Flyer Profiles</i></li> <li>- <i>Creating Customer Profiles from Frequent Flyer Profiles</i></li> </ul>
<i>Chapter 5. Queues</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Working With Queues</i></li> </ul>
<i>Chapter 6. Fares and Pricing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Working With Fare Displays</i></li> <li>- <i>Displaying Fare Notes</i></li> <li>- <i>Working With Follow-up Transactions</i></li> <li>- <i>Working With Fare Quote Tools</i></li> <li>- <i>Working With Informative Pricing</i></li> <li>- <i>Working With Itinerary Pricing</i></li> <li>- <i>Using Amadeus Best Pricer</i></li> <li>- <i>Pricing Ancillary Services</i></li> </ul>
<i>Chapter 7. Ticketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Electronic Ticketing</i></li> <li>- <i>Incentive Ticketing</i></li> <li>- <i>Revalidating Electronic Tickets</i></li> <li>- <i>Reissuing Electronic Tickets</i></li> <li>- <i>Cancelling and Reinstating Documents</i></li> <li>- <i>Ticketing Settings: Logical Ticket Numbers</i></li> </ul>
<i>Chapter 8. Electronic Miscellaneous Document</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Chargeable Services and How to Book Them</i></li> <li>- <i>Working with Transitional Stored Miscellaneous Documents of the Type P</i></li> <li>- <i>Issuing EMDs</i></li> </ul>

ตารางที่ 2.5 แสดงหัวข้อและรายละเอียดของหลักสูตร *Amadeus Reservation and Ticketing Cryptic* (ต่อ)

หัวข้อการฝึกอบรม	รายละเอียด
<i>Chapter 8. Electronic Miscellaneous Document</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Working with EMD Records</i></li> <li>- <i>Reissuing EMDs</i></li> </ul>
<i>Chapter 9. Sale Reports</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Confirmed Sales</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Sales Periods</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Displaying and Interpreting Sales Reports</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Printing Sales Reports</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>EMDs in Sales Reports</i></li> </ul>
<i>Chapter 10. Automated Refunds</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Working with Refund Records</i></li> <li>- <i>Working with Refundable Tax Records</i></li> <li>- <i>Initiating a Partial Refund</i></li> <li>- <i>Initiating a Tax-Only Refund</i></li> <li>- <i>Processing a Full Refund</i></li> <li>- <i>Initiating a Cover Refund</i></li> <li>- <i>Initiating an Involuntary Refund for Airline Ticketing Fees (OB Fees)</i></li> <li>- <i>Initiating a Zero Refund</i></li> <li>- <i>Processing a Net Remit Refund</i></li> <li>- <i>Cancelling Refund Transactions</i></li> <li>- <i>Refunding EMDs</i></li> </ul>
<i>Chapter 11. Control Desk Functions</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>E-Ticket Management Entries for Airline Offices</i></li> <li>- <i>E-Ticket Management Entries for Airline Control Desks</i></li> <li>- <i>E-Ticket Management Entries for Airline Control Desks – Access Controls</i></li> </ul>



ตารางที่ 2.5 แสดงหัวข้อและรายละเอียดของหลักสูตร *Amadeus Reservation and Ticketing Cryptic* (ต่อ)

หัวข้อการฝึกอบรม	รายละเอียด
<i>Chapter 11. Control Desk Functions</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Automated Coupon Recall, Return and Update</i></li> <li>- <i>EMD Management Entries for Airline Offices</i></li> <li>- <i>EMD Management Entries for Airline Control Desks</i></li> </ul>

- หลักสูตร *Ticketing & Reservation* จาก *Airline Training Center (IATA)* (*Airline Training Center, n.d*) มีรายละเอียดการฝึกอบรมจำนวน 11 หัวข้อ ดังนี้

- |  |   |
|--|---|
| - <i>IATA Geography</i>                | - <i>The mileage System</i>                       |
| - <i>Global Indicators</i>             | - <i>Higher Intermediate Points</i>               |
| - <i>Abbreviation &amp; Definition</i> | - <i>One way 1 Pricing Unit / SITI</i>            |
| - <i>International Sale Indicators</i> | - <i>One way 1 Pricing Unit / Other than SITI</i> |
| - <i>Published Fares</i>               | - <i>RT/CT with 1 Pricing Unit / SITI/</i>        |
| - <i>Currency Rules</i>                | <i>SOTI/SOTO/SITO</i>                             |

- หลักสูตร *Basic fares & Ticketing Part II* จาก *Airline Training Center (IATA)* (*Airline Training Center, n.d*) มีรายละเอียดการฝึกอบรมจำนวน 4 หัวข้อ ดังนี้

- |   |  |
|---|--|
| - <i>Lowest Combination Principle</i>     | - <i>RT/CT with more than 1 Pricing Unit</i> |
| - <i>OW with more than 1 Pricing Unit</i> | - <i>Prepaid Ticket advice</i>               |

เนื่องจากเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้นทำหน้าที่ในการให้บริการแก่ผู้โดยสาร ในการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน การแก้ไขการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน การคำนวณราคาบัตรโดยสารเครื่องบิน และการออกบัตรโดยสารเครื่องบิน รวมถึงการแก้ไขเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบิน ดังนั้นเจ้าหน้าที่ประจำตำแหน่งนี้จึงจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมกับหัวข้อที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากในการสำรองที่นั่ง การคิดราคาบัตรโดยสาร รวมถึงราคาบัตรโดยสารเครื่องบินนั้น มีกฎระเบียบจาก *IATA* มากมายที่จำเป็นต้องปฏิบัติตาม และหากเกิด

ข้อผิดพลาด เจ้าหน้าที่ประจำตำแหน่งนี้ต้องรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างครบถ้วน

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้มุ่งเน้นในการพัฒนารูปแบบการผลิตบุคลากรประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นับัตรโดยสารเครื่องบิน ซึ่งมีเอกสารงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

*Aiza Hussain Rana และคณะ (2015)* ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพองค์กร กรณีศึกษาสายการบินแห่งชาติปากีสถานแอร์ไลน์ งานวิจัยนี้พบว่าหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรได้ โดยสายการบินแห่งชาติปากีสถานแอร์ไลน์นั้นมีพนักงานจำนวนมากและพนักงานนั้นก็เปรียบเป็นเช่นดังสินทรัพย์ขององค์กร ส่วนหน้าที่ที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสายการบินแห่งชาติปากีสถานแอร์ไลน์นั้นคือ การวิเคราะห์งาน การสรรหา และการคัดเลือก รวมถึงการฝึกอบรม และการพัฒนา การชดเชยและด้านผลประโยชน์ และยังรวมไปถึงการวางแผนการสืบทอด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การลดอัตราการลาออก หมุนเวียนของพนักงานได้ การเก็บรักษาพนักงาน โดยทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน จะทำให้ห้องค์กรประสบความสำเร็จ ถ้าหากสายการบินแห่งชาติปากีสถานแอร์ไลน์มุ่งเน้นไปที่การทำงานอาชีพรวมถึงมีการวางแผนอนาคตของพนักงาน จะส่งผลให้พนักงานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นธรรมจะทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้น รวมไปถึงมีความจงรักภักดีต่อองค์กร การจ้างงานและการเก็บรักษาพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการประสบความสำเร็จของสายการบินแห่งชาติปากีสถานแอร์ไลน์ ในส่วนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสายการบินแห่งชาติปากีสถานแอร์ไลน์นั้นเน้นที่ประสิทธิภาพการจัดการความสามารถและด้านความรู้ของพนักงาน เนื่องจากงบประมาณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสายการบินแห่งชาติปากีสถานแอร์ไลน์นั้นไม่เพียงพอ จึงไม่สามารถที่จะทำการริเริ่มเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรได้

*Sana Deeba (2014)* ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการบินในประเทศอินเดีย ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสายการบิน *Air India* และสายการบิน *Jet Airways* โดยทำการสังเกต และตรวจสอบความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการบินในประเทศอินเดีย ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสายการบิน *Air India* และสายการบิน *Jet Airways* ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา การเลื่อนขั้น และการโอนย้าย ตำแหน่ง รวมถึงการประเมินการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

นอกจากนั้นยังพบว่า แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จใด ๆ ขององค์กรนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการดำเนินการที่เป็นธรรมและมีชัดเจน เพื่อให้ปรับตัวได้ทันตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของโลก ซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติตามและปรับให้เข้ากับองค์กร แผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมีอำนาจเพียงพอเพื่อที่จะให้แน่ใจว่านโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการอย่างมีจริยธรรม เป็นธรรม และเป็นกลางโดยไม่เลือกปฏิบัติ โดยพนักงานมีความพึงพอใจจะมุ่งมั่นอย่างมากและจะระมัดระวังมากที่จะพูดคุยในเชิงลบเกี่ยวกับองค์กรหรือคิดว่าจะลาออกและสุดท้ายก็จะแสดงผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นและพวกเขามีแนวโน้มที่จะทำงานเกินกว่าหน้าที่ เป็นผลให้นายจ้างและลูกจ้างก็จะกลายเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน ซึ่งจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรและจะเสริมสร้างตำแหน่งการตลาดและภาพลักษณ์ขององค์กร การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมและคาดว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่น การคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม โอกาสในการพัฒนาอาชีพ การประเมินผลและการมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นต้น จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานลดลงในทางตรงกันข้ามสิ่งเหล่านี้ก็จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นได้ด้วยเช่นกัน

Yang Dan และ Chen Xinde (2014) ได้ทำการวิจัยนวัตกรรมของการคัดเลือกบุคลากรของฝ่ายบุคคลของสายการบิน Southwest Airlines พบว่าในส่วนของการคัดเลือกบุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการจัดการทรัพยากรบุคคล แต่การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งเท่านั้นก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ การคัดเลือกบุคลากรสามารถใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ช่วยได้ และยังสามารถระบุตัวตน ณ ขณะทำการสมัครของผู้สมัคร เพื่อที่จะจำแนกบุคลิกภาพ และระดับความสามารถ รวมถึงคาดการณ์ผลการดำเนินงานของบุคลากรได้ในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรตามที่ต้องการ และยังสามารถเติมเต็มตำแหน่งที่กำลังว่างได้อย่างเหมาะสม งานวิจัยฉบับนี้ได้แนะนำเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร ซึ่งเป็นวิเศษเฉพาะของ Southwest Airlines โดยมี หลักเกณฑ์ ดังนี้ มีทัศนคติที่รักความสนุกสนาน (Fun-loving attitude) มีหัวใจอย่างคนรับใช้ (servant's heart) และมีจิตวิญญาณอย่างนักรบ (warrior spirit). จากนั้นเน้นที่กระบวนการคัดเลือกบุคลากร และวิธีการเฉพาะของ Southwest Airlines ซึ่งเป็นการคัดเลือกบุคลากรด้วยวิธีที่เหมาะสมบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร

นอกจากนี้ *Southwest Airlines* ยังให้ความสำคัญอย่างมากกับทรัพยากรมนุษย์ โดย *Southwest Airlines* มีแนวความคิดที่ว่า ลูกค้าไม่ได้มีความสำคัญที่สุด หากแต่เป็นบุคลากรต่างหาก ที่สำคัญที่สุด และมีความเชื่อที่ว่าคุณอยากให้อุบัติการณ์ปฏิบัติอย่างไรต่อผู้โดยสาร คุณต้องปฏิบัติอย่างนั้นกับบุคลากรด้วย ซึ่ง *Southwest Airlines* ยังสะท้อนแนวความคิดนี้ผ่านทางแนวความคิดพื้นฐาน ซึ่งมีอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก *Southwest Airlines* เป็นสายการบินต้นทุนต่ำ และให้บริการอย่างมีคุณภาพ และประการที่ 2 คือ ต้องหล่อหลอมให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยการตระหนักถึงความสำคัญของแต่ละหน้าที่

ในการรับสมัครและคัดเลือกบุคลากรของ *Southwest Airlines* นั้น ได้เน้นที่ทัศนคติของบุคลากรเป็นหลัก โดยเน้นคนที่มีความมุ่งมั่น เพราะเชื่อว่าความมุ่งมั่นจะสามารถช่วยลดความตึงเครียดในการทำงานลงได้

อริยะ ฝีกฝน (2557) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับธุรกิจสายการบินไว้ว่าสายการบินที่มีประสิทธิภาพคือสายการบินที่สามารถปรับปรุงประสิทธิผลของต้นทุนหลัก 3 ส่วน คือ เชื้อเพลิงเครื่องบิน และทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จากข้อจำกัดในเชิงวิศวกรรม ประสิทธิภาพด้านเชื้อเพลิง และเครื่องบินสามารถปรับปรุงได้น้อยกว่า ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างความแตกต่างระหว่างสายการบินต่าง ๆ อย่างแท้จริง

นอกจากนั้น จากผลของการแข่งขันจะเห็นได้ว่าในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา ราคาตัวเครื่องบินลดลงกว่า 50% เมื่อเทียบกับค่าเงินตามอัตราเงินเฟ้อ และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การเติบโตของธุรกิจนี้ นอกจากจะขึ้นอยู่กับ การเปิดเส้นทางบินใหม่ ๆ การออกแคมเปญเพื่อแย่งชิงลูกค้า ยังขึ้นอยู่กับ การบริหารต้นทุนอย่างเข้มงวดด้วย ซึ่งจากการวิเคราะห์ของบริษัท เฮย์กรุ๊ป พบว่าต้นทุนรวมต่อหน่วยที่นั่งกิโลเมตร (ASK) ของสายการบินแอร์เอเชีย และสายการบินบางกอกแอร์เวย์ มีต้นทุนต่างกันเกือบ 3 เท่า และมีค่า ASK ต่ำที่สุดในภูมิภาคเอเชีย เนื่องจากสามารถบริหารจัดการด้านบุคลากรการบินได้ดีกว่า โดยวางแผนให้อัตราการใช้งานให้เครื่องบินจอดนิ่ง ๆ บนพื้นดินสั้นที่สุด โดยเลือกทำการบินขึ้นหรือลงจอดในสนามบินที่เล็กกว่า มีความคับคั่งของจราจรทางอากาศน้อย เพื่อให้ประหยัดเวลาในการบินขึ้นหรือลง ไม่ต้องเสียเวลาคอย และค่าบริการก็ต่ำกว่าด้วย และ หลังจากที่เครื่องลงจอดแล้ว ลูกเรือจะทำการเก็บขยะหรือสิ่งของต่าง ๆ ให้เรียบร้อย ซึ่งเบาและ การจัดเรียงที่นั่งของสายการบินต้นทุนต่ำจะเน้นเรียบง่าย บางสายการบินแก้อั้วด้านหน้าจะไม่มีกระเป๋าใส่ของหรือนิตยสาร มีเพียงช่องเล็ก ๆ สำหรับเสียบคู่มือความปลอดภัยตามมาตรฐานการบินเท่านั้น จึงทำให้การเก็บทำความสะอาดใช้เวลาสั้นลงมาก รวมถึงการจัดกะของ

นักบินให้มีช่วงระยะเวลาบินต่อช่วงระยะเวลาพักแบบ บิน 3 วันพัก 4 วันทำให้ไม่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนนักบินระหว่างเที่ยวบิน สามารถนำระยะเวลาการเตรียมการลงได้

สิทธิชัย ศรีเจริญประมง (2556) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้โดยสารที่ใช้บริการเที่ยวบินระหว่างประเทศของสายการบินระดับชาติแห่งหนึ่ง จำนวน 400 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า คุณภาพการบริการของพนักงานสายการบินในประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง และได้ประยุกต์นำผลการศึกษาข้างต้นเป็นข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ ดังนี้

1. การบริหารทุนมนุษย์ องค์กรธุรกิจสายการบินควรใช้หลักการให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างคนกับกระบวนการ ผ่านกิจกรรมการวางแผนและสรรหาทุนมนุษย์ กิจกรรมการสร้างความรู้ของทุนมนุษย์ กิจกรรมประเมินสมรรถนะทุนมนุษย์ และกิจกรรมการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่

2. การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรธุรกิจสายการบินควรจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่พนักงานเน้นพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร

3. การพัฒนาองค์กร องค์กรธุรกิจสายการบินในประเทศไทยควรนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและปรับปรุงองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน

น้ำเพชร อยู่สกุล (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นตัวอย่างของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะที่สำคัญระหว่างกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีผลการปฏิบัติงานบริการ ดีเลิศ ปานกลางและต่ำ รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของกลุ่มดีเลิศ กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำ



โดยผลการศึกษา สรุปว่าปัจจัยของคุณลักษณะของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกันและมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการ ส่งผลต่อความเป็นเลิศในการบริการตามลำดับความสำคัญได้แก่ บุคลิกของพนักงานการทำงานเป็นที่รองลงมา ความรักดีของพนักงาน ความรู้และทัศนคติที่ดีต่อการบริการ ความสามารถในการบริหาร และความพร้อมในการทำงาน ตามลำดับการฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงลบ และอายุงานไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

Jochen Wirtz และคณะ (2008) ได้ทำการสำรวจลักษณะวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สิงคโปร์แอร์ไลน์ ซึ่งทำให้สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์สามารถให้บริการที่ดีเยี่ยมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบต่อคู่แข่งตลอดมา โดยทำการวิเคราะห์เชิงลึกของกรณีศึกษาต่าง ๆ รวมถึงได้สัมภาษณ์ผู้จัดการอาวุโส และลูกเรืออาวุโส ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการบริการอันดีเลิศของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ได้มาจากการวางแผนบุคลากรจำนวน 5 ขั้นตอนคือ



Source: This model was derived from the authors' interviews with SIA's senior management

ภาพที่ 2.21 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์

ที่มา Jochen Wirtz และคณะ, 2008



1. มีกระบวนการรับบุคลากรเข้าทำงานที่เข้มงวด ทำให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และทัศนคติที่ดีในการทำงานเข้ามาเป็นพนักงาน
2. ลงทุนกับกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ อย่างมากรวมทั้งมีการฝึกอบรมซ้ำเพื่อรักษามาตรฐาน
3. การประสบความสำเร็จในการสร้างทีมงานจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
4. การเพิ่มขีดจำกัดความสามารถของบุคลากรเพื่อควบคุมคุณภาพ
5. สร้างแรงจูงใจในการพนักงานผ่านการให้รางวัลและประกาศให้เป็นตัวอย่าง

รุ่งนภา รุ่งรอด (2549) ได้ทำการวิจัยหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการบินของสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร เพื่อศึกษาถึงสภาพการปฏิบัติงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านการบิน ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปความคิดเห็นด้านต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ส่วนสภาพการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ ด้านความเหมาะสมด้านความรู้ความสามารถในตำแหน่ง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสวัสดิการองค์กร ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความพอใจในการทำงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้มีความเห็นทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนปัญหาในการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้ ด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายขององค์กร และด้านความเหมาะสมของรายได้ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่าง

ส่วนความต้องการในการพัฒนาได้แบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ ด้านความรู้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านทักษะมีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะความต้องการพัฒนาทักษะด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยต่าง ๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่าบุคลากรด้านการบินเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างมาก และการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลให้เกิดความแตกต่างกับคู่แข่งได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการพัฒนาในด้านทักษะความรู้ และเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวควรทำอย่างเป็นระบบตั้งแต่

1. การคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และทัศนคติที่ดีในการทำงานเข้ามาเป็นพนักงาน
2. ฝึกอบรมพนักงานที่รับเข้ามาให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ
3. สร้างทีมงานจากพนักงานที่มีทักษะความรู้ความสามารถดังกล่าว

4. เพิ่มขีดจำกัดของทีมงาน

5. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน

จากเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ชำงต้น สรุปได้ว่าสายการบินต่าง ๆ ที่ให้บริการอย่างดีเยี่ยม จะมุ่งเน้นที่กระบวนการการผลิตบุคลากรด้วยกันทั้งสิ้น ตั้งแต่กระบวนการคัดสรร การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การดำรงรักษาบุคลากร ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่ากระบวนการทางทรัพยากรบุคลากรนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง และส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างชัดเจน



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บตรโดยสารเครื่องบินเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหา รูปแบบกระบวนการผลิตบุคลากร ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บตรโดยสารเครื่องบิน เพื่อกำหนดโครงสร้างหลักสูตร การฝึกอบรมพื้นฐานสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บตรโดยสารเครื่องบินและเพื่อสร้างคู่มือ การผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บตรโดยสารเครื่องบิน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 3.1. การกำหนดขั้นตอนการวิจัย
- 3.2. การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)
- 3.3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5. การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย
- 3.6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7. การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.8. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 การกำหนดขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บตรโดยสารเครื่องบิน โดยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของอุตสาหกรรมการบิน แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมองค์กร ลำดับขั้นความต้องการ แรงจูงใจในการทำงาน การบริการในธุรกิจการบิน และงานวิจัยต่าง ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตการวิจัย กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย จากนั้นทำการสร้างเครื่องมือและนำเครื่องมือไปหาคุณภาพ ปรับปรุงแก้ไข แล้วจึงนำไปใช้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการให้แบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือทางสถิติ สรุปและอภิปรายผล โดยที่แผนการดำเนินงานตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2558 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2559

### 3.2 การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ปฏิบัติงานด้านการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบและมีสำนักงานตั้งอยู่ที่สนามบินสุวรรณภูมิ กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของสายการบิน และจากระบบที่ให้บริการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน (Amadeus Asia) ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ปฏิบัติงานด้านการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของสายการบิน และเจ้าหน้าที่จากระบบที่ให้บริการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทางด้านรูปแบบกระบวนการการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ผู้เชี่ยวชาญในบริษัทบางกอกไฟลท์เซอร์วิส 1 คน
- 2) ผู้เชี่ยวชาญในระบบสำรองที่นั่งบัตรโดยสาร อมาดิอุส 1 คน
- 3) ผู้เชี่ยวชาญในสายการบินการ์ต้าแอร์เวย์ 1 คน

3.2.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการทำแบบประเมินรูปแบบและรายละเอียดการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ผู้เชี่ยวชาญในสายการบินไชน่าแอร์ไลน์ 2 คน
- 2) ผู้เชี่ยวชาญในสายการบินเอมิเรตส์แอร์ไลน์ 1 คน
- 3) ผู้เชี่ยวชาญในสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ 1 คน
- 4) ผู้เชี่ยวชาญในสายการบินมะฮานแอร์ 1 คน
- 5) ผู้เชี่ยวชาญในสายการบิน ฟิน แอร์ 1 คน
- 6) ผู้เชี่ยวชาญในสายการบินลพฮันซา 1 คน
- 7) ผู้เชี่ยวชาญในระบบสำรองที่นั่งบัตรโดยสาร อมาดิอุส 1 คน
- 8) ผู้จัดการฝ่ายบุคคลในสายการบินไทยแอร์เอเชีย 1 คน
- 9) เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลในสายการบินไทยแอร์เอเชีย 1 คน
- 10) หัวหน้างานอาวุโสระบบบริหารคุณภาพแผนกสำรองที่นั่งและออกบัตรโดยสารสายการบินบางกอกแอร์เวย์ 1 คน
- 11) ผู้เชี่ยวชาญในสายการบินบางกอกแอร์เวย์ 7 คน

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบไปด้วย

- 1) รูปแบบและรายละเอียดการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบิน
- 2) คู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบิน
- 3) แบบประเมินคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบิน

### 3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีเครื่องมือด้วยกันทั้งหมด 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

3.4.1 รูปแบบและรายละเอียดการผลิตบุคลากรเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบิน ในการหารูปแบบกระบวนการผลิตบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบิน นั้น ได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์และประสบการณ์ในชีวิตจริงของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบกระบวนการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบินในด้านของผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจสายการบินมากกว่า 5 ปี ในด้านรูปแบบ รายละเอียด แนวทางปฏิบัติ และข้อเสนอแนะ โดยมุ่งหาข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์ที่ชัดเจน ใช้คำถามอย่างเปิดกว้าง มีการเตรียมตัวก่อนทำการสัมภาษณ์โดยการหาความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่สัมภาษณ์อย่างเพียงพอ โดยเริ่มการสัมภาษณ์รายบุคคลที่สถานที่ทำงานที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญปฏิบัติงานอยู่ในช่วงเดือนตุลาคม 2558 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) ใช้เวลาประมาณ 30 นาที ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรง (Face-to-face) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสร้างรูปแบบกระบวนการผลิตบุคลากรจำนวน 3 รูปแบบ พร้อมกำหนดรายละเอียดของรูปแบบในแต่ละขั้นตอนอย่างครบถ้วน โดยเริ่มตั้งแต่รูปแบบการผลิตบุคลากรลักษณะงาน (Job Description) กระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการฝึกอบรมบุคลากร และกระบวนการดำรงรักษาบุคลากร ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนั้นได้ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยในรายละเอียดแต่ละขั้นตอนและจากการวิเคราะห์งานเพื่อสร้างแบบสอบถามที่เหมาะสม

หลังจากรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้ว จึงได้ทำการวิเคราะห์และสร้างในส่วนของรูปแบบของกระบวนการผลิตบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบินที่ใช้ในการพิจารณา มี 3 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

รูปแบบที่ 1 เป็นรูปแบบที่ประยุกต์จากสายการบินทั่วไปที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

รูปแบบที่ 2 เป็นรูปแบบที่ประยุกต์จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งนี้ โดยพัฒนารูปแบบจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญบางส่วน โดยให้มีการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (*On the Job Training*) ก่อนการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (*Classroom Training*) เพื่อที่จะได้คัดกรองเจ้าหน้าที่ประจำตำแหน่งนี้ได้ตรงตามที่ต้องการ

รูปแบบที่ 3 เป็นรูปแบบที่ประยุกต์จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งนี้ โดยพัฒนารูปแบบที่ 2 โดยมีการเพิ่มการสอบในส่วนของ การทดสอบความถนัดในส่วนของกระบวนการการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ผู้ประเมินมีข้อมูลหลากหลายของเจ้าหน้าที่ อีกทั้งยังให้มีการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (*On the Job Training*) ก่อนการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (*Classroom Training*)

3.4.2 คู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน เป็นการนำผลการประเมินจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาสรุปเพื่อหารูปแบบและรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน โดยกำหนดหน้าที่ต่าง ๆ ในความรับผิดชอบของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน และทำการจัดหมวดหมู่ต่าง ๆ ได้แก่ ลักษณะงาน (*Job Description*) กระบวนการฝ่ายบุคคล การคัดเลือกด้านคุณสมบัติ ด้านบุคลิกภาพ การปฐมนิเทศพนักงาน ด้านการฝึกอบรมห้องเรียน (*Classroom Training*) ด้านการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (*On the Job Training*) การดำรงรักษาบุคลากร ข้อเสนอแนะ

3.4.3 แบบประเมินคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน สร้างขึ้นโดยการศึกษาแบบการประเมินและสร้างแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการผลิตบุคลากร

### 3.5 การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.5.1 การหาคุณภาพของแบบประเมินความเหมาะสมสำหรับกระบวนการการผลิตและคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน โดยทำการทดสอบหาความเที่ยงตรง (*Validity*) และความสอดคล้อง (*Index of item objective congruence; IOC*) ดังนี้



1) ความเที่ยงตรง (*Validity*) โดยนำแบบสอบถามที่ได้เรียบเรียงแล้ว นำไปตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษา ความชัดเจน โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไขก่อนนำไปใช้งาน

2) ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (*Index of Item Objective Congruence; IOC*) เป็นการนำผลของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมารวมกันเพื่อคำนวณหาความแม่นยำเชิงเนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัด กับคำถามที่สร้างโดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องประเมินข้อคำถามด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

- ให้ +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์  
 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์หรือไม่  
 -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์

หลังจากนั้นนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ โดยมีสูตรคำนวณดังนี้ (*Rovinelli and Hambleton, 1977 : 49-60*)

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ	IOC แทน	ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์
	$\sum R$ แทน	ผลรวมของคะแนนจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
	$n$ แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

หากข้อคำถามข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์มากกว่า 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับจุดประสงค์ สามารถนำไปใช้งานได้ แต่หากค่าใดได้ต่ำกว่า 0.5 ควรปรับปรุงแก้ไขหรือ ตัดทิ้ง โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามในแบบประเมินกับจุดประสงค์ที่ผ่านการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน พบว่า ในข้อคำถามในแบบประเมินทั้งหมด มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์อยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1

3.5.2 การหาคุณภาพของแบบประเมินคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษาและความครอบคลุมเนื้อหาการประเมินแล้วจึงนำมาปรับปรุงแก้ไข
- 2) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทดลองใช้แบบประเมิน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

### 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทำการประเมินทั้งหมด 18 ชุด โดยผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

3.6.1 นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งได้แก่ รูปแบบและรายละเอียดต่าง ๆ ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประเมินความเหมาะสม แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ประมวลผลเพื่อที่จะได้รูปแบบรวมทั้งรายละเอียดต่าง ๆ ของขั้นตอนการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินและนำไปสร้างคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

3.6.2 นำคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินที่สร้างไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ทำการประเมินความเหมาะสม และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละส่วน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.7.1 รูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage)

3.7.2 รายละเอียดและแบบประเมินคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมในแต่ละด้านเป็นสเกล อันตรภาคชั้น (Interval scale) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจะแสดงระดับความคิดเห็นได้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เหมาะสม

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เหมาะสม

โดยเกณฑ์การให้คะแนนเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ตามแบบ Likert scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับซึ่งผู้เชี่ยวชาญสามารถเลือกให้ตรงกับความเหมาะสมของตนเพียงข้อเดียวในแต่ละข้อความ สำหรับการให้คะแนนในแต่ละตัวเลือก ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การให้คะแนนในระดับความพึงพอใจ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น

### 3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังต่อไปนี้

3.8.1 ค่าร้อยละ (Percentage) คือ การคำนวณหาสัดส่วนของข้อมูลในแต่ละตัวเทียบกับข้อมูลรวมทั้งหมดโดยให้ข้อมูลรวมทั้งหมดมีค่าเป็นร้อย สามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad P = \frac{F}{n} \times 100$$

เมื่อ  $P$  แทน ร้อยละ  
 $F$  แทน ข้อมูล(ความถี่)ที่ต้องการแปลงเป็นค่าร้อยละ  
 $n$  แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

3.8.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Means) คือการหาค่ากลางทางคณิตศาสตร์ ของคะแนนในผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยสามารถคำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนนในผู้ให้ข้อมูลสำคัญ  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $n$  แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

3.8.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) เป็นค่าที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูล(ความถี่) ว่ามีค่าแตกต่างจากค่าคะแนนเฉลี่ย สามารถคำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$\text{สูตร} \quad S.D. = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

เมื่อ	$S.D.$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนนในผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
	$X$	แทน	ข้อมูลแต่ละจำนวน
	$n$	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหารูปแบบกระบวนการผลิตบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน เพื่อกำหนดโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมพื้นฐานสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินและเพื่อสร้างคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

#### 4.1 ผลวิเคราะห์ความเหมาะสมรูปแบบและรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

##### 4.1.1 ผลสรุปประเภทของรูปแบบของกระบวนการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

##### 4.1.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของการผลิตบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

- ความเห็นในส่วนลักษณะงาน (Job Description) สำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน
- ความเห็นในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน
- ความเห็นในส่วนกระบวนการฝึกอบรมบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน
- กระบวนการดำรงรักษาบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

#### 4.1 ผลวิเคราะห์ความเหมาะสมรูปแบบและรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

##### 4.1.1 ผลสรุปประเภทของรูปแบบของกระบวนการการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ตารางที่ 4.1 แสดงร้อยละของผลสรุปประเภทของรูปแบบการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจำแนกตามรูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน (รูปแบบทั้ง 3 รูปแบบปรากฏอยู่ในภาคผนวก ก)

ประเภทของรูปแบบ	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
รูปแบบที่ 1	12	66.67
รูปแบบที่ 2	2	11.11
รูปแบบที่ 3	4	22.22

จากตารางที่ 4.1 เมื่อจำแนกรูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน ลงความเห็นว่ารูปแบบที่ 1 มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา คือ รูปแบบที่ 3 โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 คน ลงความเห็นว่ารูปแบบที่ 3 มีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 11.11 และอันดับที่ 3 คือ รูปแบบที่ 2 โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 คนลงความเห็นว่ารูปแบบที่ 2 มีความเหมาะสมโดยคิดเป็นร้อยละ 22.22

##### 4.1.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ความเห็นในส่วนลักษณะงาน (Job Description) สำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน



ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการจัดการการจอง

ลักษณะงาน (Job Description)								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
1. การจัดการการจอง								
1.1 การจองที่นั่ง	94.44	5.56	0.00	0.00	0.00	4.94	0.24	เหมาะสมมากที่สุด
1.2 การแก้ไขเปลี่ยนแปลงการจอง	94.44	5.56	0.00	0.00	0.00	4.94	0.24	เหมาะสมมากที่สุด
1.3 การยืนยันการจอง	94.44	5.56	0.00	0.00	0.00	4.94	0.24	เหมาะสมมากที่สุด
1.4 การตรวจสอบการจอง	94.44	5.56	0.00	0.00	0.00	4.94	0.24	เหมาะสมมากที่สุด
1.5 การยกเลิกการจอง	94.44	5.56	0.00	0.00	0.00	4.94	0.24	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ให้ระดับความเหมาะสมของลักษณะงาน ในด้านการจัดการการจอง โดยเมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อแล้ว ทุกหัวข้อมีระดับความเหมาะสมในระดับเหมาะสมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.94 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.24 ซึ่งมีค่าการกระจายของข้อมูลในเกณฑ์ปกติ สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) การจองที่นั่ง มีค่าเฉลี่ย 4.94
- 2) การแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงการจองที่นั่ง มีค่าเฉลี่ย 4.94
- 3) การยืนยันการจอง มีค่าเฉลี่ย 4.94

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการจองบริการพิเศษ

ลักษณะงาน (Job Description)								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
2. การจองบริการพิเศษ								
2.1 การจองที่นั่งที่มีค่าใช้จ่าย	77.78	22.22	0.00	0.00	0.00	4.78	0.43	เหมาะสมมากที่สุด
2.2 การคิดค่าสัมภาระที่เกินกว่ากำหนด	55.56	16.66	16.66	5.56	5.56	4.11	1.23	เหมาะสมมากที่สุด
2.3 การขออาหารประเภทต่าง ๆ	83.33	5.56	11.11	0.00	0.00	4.72	0.67	เหมาะสมมากที่สุด
2.4 การขอที่นั่งริมหน้าต่างหรือทางเดิน	50.00	27.78	11.11	5.56	5.56	4.11	1.18	เหมาะสมมากที่สุด
2.5 การทำการจอง Stretcher Passenger	66.67	16.66	11.11	0.00	5.56	4.39	1.09	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ให้ระดับความเหมาะสมของลักษณะงาน ในด้านการจองพิเศษ โดยเมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อแล้ว ทุกหัวข้อมีระดับความเหมาะสมในระดับเหมาะสมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.42 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.99 ซึ่งมีค่าการกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) การจองที่นั่งที่มีค่าใช้จ่าย มีค่าเฉลี่ย 4.78
- 2) การขออาหารประเภทต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ย 4.72
- 3) การทำการจอง Stretcher Passenger มีค่าเฉลี่ย 4.39

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการแจ้งและรับข้อมูล

ลักษณะงาน (Job Description)								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
3. การแจ้งและรับข้อมูล								
3.1 การแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง	94.44	5.56	0.00	0.00	0.00	4.94	0.24	เหมาะสมมากที่สุด
3.2 การตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง	83.33	5.56	11.11	0.00	0.00	4.72	0.67	เหมาะสมมากที่สุด
3.3 การอธิบายข้อตกลงเงื่อนไขของการเดินทาง	88.88	5.56	5.56	0.00	0.00	4.83	0.51	เหมาะสมมากที่สุด
3.4 การรับข้อร้องเรียน/ ยุติข้อขัดแย้ง	22.22	33.34	22.22	16.66	5.56	3.50	1.20	เหมาะสม

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ให้ระดับความเหมาะสมของลักษณะงาน ในด้านการแจ้งและรับข้อมูล โดยเมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อแล้ว ทุกหัวข้อมีระดับความเหมาะสมในระดับเหมาะสมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.50 แต่มีข้อสังเกตว่าในหัวข้อประเมินในเรื่องการรับข้อร้องเรียนและยุติข้อขัดแย้ง ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ระดับความเหมาะสม และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.93 ซึ่งมีค่าการกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) การแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง มีค่าเฉลี่ย 4.94
- 2) การอธิบายข้อตกลงและเงื่อนไขของการเดินทาง มีค่าเฉลี่ย 4.83
- 3) การตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง มีค่าเฉลี่ย 4.72

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการจัดการบัตรโดยสาร

ลักษณะงาน (Job Description)								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
4. การจัดการบัตรโดยสาร								
4.1 การคำนวณค่าบัตรโดยสาร	88.88	5.56	0.00	0.00	5.56	4.72	0.96	เหมาะสมมากที่สุด
4.2 การเตรียมและออกบัตรโดยสาร	83.33	11.11	0.00	0.00	5.56	4.67	0.97	เหมาะสมมากที่สุด
4.3 การเตรียมใบแจ้งหนี้	33.34	16.66	11.11	5.56	33.34	3.11	1.75	เหมาะสม
4.4 การรับชำระค่าบัตรโดยสาร	83.33	5.56	5.56	0.00	5.56	4.61	1.04	เหมาะสมมากที่สุด
4.5 การเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร	94.44	5.56	0.00	0.00	5.56	4.72	0.96	เหมาะสมมากที่สุด
4.6 การเก็บค่าธรรมเนียมการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร	83.33	11.11	0.00	0.00	5.56	4.67	0.97	เหมาะสมมากที่สุด
4.7 การดำเนินการขอเงินคืนเมื่อบัตรโดยสารไม่ได้ถูกใช้	83.33	11.11	0.00	0.00	5.56	4.67	0.97	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ให้ระดับความเหมาะสมของลักษณะงาน ในด้านการจัดการบัตรโดยสาร โดยเมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อแล้ว ทุกหัวข้อมีระดับความเหมาะสมในระดับเหมาะสมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.45 แต่มีข้อสังเกตว่าในหัวข้อประเมินในเรื่องการเตรียมใบแจ้งหนี้นั้น ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ระดับความเหมาะสม และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 1.22 ซึ่งมีค่าการกระจายของข้อมูลสูงมาก สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) การคำนวณค่าบัตรโดยสาร และการเปลี่ยนแปลงบัตร โดยสารมีค่าเฉลี่ย 4.72
- 2) การเตรียมและออกบัตรโดยสาร การเก็บค่าธรรมเนียมการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร และการดำเนินการขอเงินคืนเมื่อบัตรโดยสารไม่ได้ถูกใช้ มีค่าเฉลี่ย 4.83
- 3) การรับชำระค่าบัตรโดยสาร มีค่าเฉลี่ย 4.61

พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ให้ระดับความเหมาะสมของลักษณะงานในการจัดการการจอง ด้านการจองบริการพิเศษ ด้านการแจ้งและรับข้อมูล และด้านการจัดการบัตรโดยสาร โดย ทุกหัวข้อมีระดับความเหมาะสมในระดับเหมาะสมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.35 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.97 ซึ่งมีค่าการกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก

- ความเห็นในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน (ตอนที่ 3 ของแบบประเมิน) มีรายละเอียดดังนี้

#### ด้านการรับสมัคร

ตารางที่ 4.6 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินจำแนกตามวิธีการรับสมัครตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

วิธีการและการประกาศรับสมัครตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
1. การรับใบสมัครจากผู้สมัครโดยตรง	5	27.78
2. การรับสมัครผ่าน Website	2	11.11
3. การรับสมัครทั้งจากใบสมัครจากผู้สมัครโดยตรงและผ่าน Website	12	66.67

จากตารางที่ 4.6 เมื่อจำแนกตามประเภทการรับสมัครตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน ลงความเห็นว่าวิธีการรับสมัคร

ทั้งจากใบสมัครจากผู้สมัครโดยตรงและผ่าน Website มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา คือ การรับสมัครจากผู้สมัครโดยตรง โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ลงความเห็นให้การรับสมัครจากใบสมัครจากผู้สมัครโดยตรง มีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 27.78 และอันดับที่ 3 คือ การรับสมัครผ่าน Website โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 คน ลงความเห็นให้การรับสมัครผ่าน Website มีความเหมาะสมโดยคิดเป็นร้อยละ 11.11 และข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามียกระดับความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) การรับสมัครทั้งจากใบสมัครจากผู้สมัครโดยตรงและผ่าน Website คิดเป็นร้อยละ 66.67
- 2) การรับสมัครจากผู้สมัครโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 27.78
- 3) การรับสมัครผ่าน Website คิดเป็นร้อยละ 11.11

ตารางที่ 4.7 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นึ่งบัตรโดยสารเครื่องบินจำแนกตามวิธีการประกาศรับสมัครตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นึ่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

วิธีการและการประกาศรับสมัครตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นึ่งบัตรโดยสารเครื่องบิน		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
1. การประกาศผ่านบริษัทจัดหางาน	0	0.00
2. การประกาศผ่านสื่อสิ่งพิมพ์	3	16.67
3. การประกาศผ่าน Website ของบริษัท	15	83.33

จากตารางที่ 4.7 เมื่อจำแนกตามประเภทการประกาศรับสมัครตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นึ่งบัตรโดยสารเครื่องบิน พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 คน ลงความเห็นว่าการประกาศรับสมัครผ่าน Website ของบริษัท มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 83.33 รองลงมา คือ การประกาศรับสมัครผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ลงความเห็นให้การรับสมัครจากใบสมัครจากผู้สมัครโดยตรง มีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 16.67 สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามียกระดับความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) การประกาศรับสมัครผ่าน Website ของบริษัท คิดเป็นร้อยละ 83.33
- 2) การประกาศรับสมัครผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 16.67



ในด้านการประกาศรับสมัครตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน พบว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ จำนวน 15 คน ลงความเห็นว่า การประกาศผ่าน Website ของบริษัทมีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 83.33 รองลงมาคือ การประกาศผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ลงความเห็นว่า การประกาศผ่านสื่อสิ่งพิมพ์มีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 16.67 สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด 2 อันดับแรก ดังนี้

- 1) การประกาศผ่าน Website ของบริษัท คิดเป็นร้อยละ 83.33
- 2) การประกาศผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 16.67

#### ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

ตารางที่ 4.8 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการจำแนกตามเงินเดือนประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เงินเดือน		
1.1 15,000 – 17,499 บาท	4	22.22
1.2 17,500 – 19,999 บาท	4	22.22
1.3 20,000 – 22,499 บาท	4	22.22
1.4 22,500 – 24,999 บาท	1	5.56
1.5 มากกว่า 25,000 บาท	5	27.78

จากตารางที่ 4.8 เมื่อจำแนกตามประเภทผลตอบแทนและสวัสดิการประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ในด้านเงินเดือน พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ลงความเห็นว่าเงินเดือนประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินควรมากกว่า 25,000 บาท มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 27.78 รองลงมา คือ

อัตราเงินเดือนระหว่าง 15,000 – 17,499 บาท อัตราเงินเดือนระหว่าง 17,500 – 19,999 บาท และ  
อัตราเงินเดือนระหว่าง 20,000 – 22,499 บาท โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 คน ลงความเห็นให้  
อัตราเงินเดือนระหว่าง 15,000 – 17,499 บาท มีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 22.22 และ  
ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 คน ลงความเห็นให้ อัตราเงินเดือนระหว่าง 17,500 – 19,999 บาท  
มีความเหมาะสมโดยคิดเป็นร้อยละ 22.22 และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 คนลงความเห็นให้  
อัตราเงินเดือนระหว่าง 20,000 – 22,499 บาท มีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 22.22 ซึ่งเป็น  
ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และอันดับที่ 3 คือ อัตราเงินเดือนระหว่าง 22,500 – 24,999 บาท  
โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 1 คน ลงความเห็นให้คือ อัตราเงินเดือนระหว่าง 22,500 – 24,999 บาท  
มีความเหมาะสมโดยคิดเป็นร้อยละ 5.56 สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมาก  
ที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) อัตราเงินเดือนประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน  
ควรมากกว่า 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.78
- 2) อัตราเงินเดือนระหว่าง 15,000 – 17,499 บาท อัตราเงินเดือนระหว่าง  
17,500 – 19,999 บาท และ อัตราเงินเดือนระหว่าง 20,000 – 22,499 บาท คิดเป็นร้อยละเท่ากัน  
ที่ 22.22
- 3) อัตราเงินเดือนระหว่าง 22,500 – 24,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.56

ตารางที่ 4.9 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลใน  
การคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้าน  
ผลตอบแทนและสวัสดิการจำแนกตามประเภทผลตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน  
ประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
2. ผลตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน		
2.1 ค่าล่วงเวลา	18	100
2.2 ค่าการทำงานเป็นกะ	10	55.56
2.3 ค่าเบี้ยขยัน	8	44.44

ตารางที่ 4.9 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบินในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการจำแนกตามประเภทผลตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบิน (ต่อ)

ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
2. ผลตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน		
2.4 โบนัส	17	94.44
2.5 การแบ่งกำไร	3	16.67
2.6 อื่น ๆ	0	0.00

จากตารางที่ 4.9 เมื่อจำแนกตามประเภทผลตอบแทนและสวัสดิการประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบิน ในด้านผลตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนพบว่าส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ลงความเห็นว่าคุณค่าลั้วงเวลามีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมา คือ โบนัส โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ลงความเห็นให้โบนัสมีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 94.44 และอันดับที่ 3 คือ ค่าทำงานเป็นกะ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ลงความเห็นให้คือ ค่าทำงานเป็นกะ มีความเหมาะสมโดยคิดเป็นร้อยละ 55.56 สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) ค่าลั้วงเวลา คิดเป็นร้อยละ 100
- 2) โบนัส คิดเป็นร้อยละ 94.44
- 3) ค่าทำงานเป็นกะ คิดเป็นร้อยละ 55.56

ตารางที่ 4.10 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการจำแนกตามประเภทของสวัสดิการประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
3. สวัสดิการที่ควรได้รับ		
3.1 ค่าเดินทาง	13	72.22
3.2 ประกันอุบัติเหตุ	15	83.22
3.3 ประกันสุขภาพ	17	94.44
3.4 การฝึกอบรมต่าง ๆ	16	88.89
3.5 ทุนการศึกษา	4	22.22
3.6 อื่น ๆ	0	0.00

จากตารางที่ 4.10 เมื่อจำแนกตามประเภทผลตอบแทนและสวัสดิการประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบิน ในด้านสวัสดิการที่ควรได้รับ พบว่าส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ลงความเห็นว่ประกันสุขภาพมีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 94.44 รองลงมา คือ การฝึกอบรมต่าง ๆ โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 16 คน ลงความเห็นให้การฝึกอบรมมีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 88.89 และอันดับที่ 3 คือ ประกันอุบัติเหตุ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 คน ลงความเห็นว่ มีความเหมาะสมโดยคิดเป็นร้อยละ 83.22 สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) ประกันสุขภาพ คิดเป็นร้อยละ 94.44
- 2) การฝึกอบรมต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 88.89
- 3) ประกันอุบัติเหตุ คิดเป็นร้อยละ 83.22

### ด้านคุณสมบัติ

ตารางที่ 4.11 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคล ในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามเพศของตำแหน่งเจ้าหน้าที่ สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ด้านคุณสมบัติ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	0	0.00
1.2 หญิง	1	5.56
1.3 ไม่จำกัดเพศ	17	94.44

จากตารางที่ 4.11 เมื่อจำแนกตามคุณสมบัติของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่ง บัตรโดยสารเครื่องบินในด้านเพศที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนี้ พบว่าส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ลงความเห็นว่า การไม่จำกัดเพศมีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 94.44 รองลงมา คือ เพศหญิง โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 1 คน ลงความเห็นว่า โบนัสมีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 5.56

ตารางที่ 4.12 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามอายุของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ด้านคุณสมบัติ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
2. อายุ		
2.1 อายุไม่เกิน 25 ปี	1	5.56
2.2 อายุไม่เกิน 30 ปี	9	50.00
2.3 อายุไม่เกิน 35 ปี	3	16.67
2.4 อื่น ๆ	5	27.77

จากตารางที่ 4.12 เมื่อจำแนกตามคุณสมบัติของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านอายุที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ลงความเห็นว่าช่วงอายุไม่เกิน 30 ปีมีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา คือ ช่วงอายุอื่น ๆ โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ลงความเห็นว่า ช่วงอายุอื่น ๆ มีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 27.77 และอันดับที่ 3 คือ ช่วงอายุไม่เกิน 35 ปี โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ลงความเห็นว่า มีความเหมาะสมโดยคิดเป็นร้อยละ 16.67 สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) ช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 50
- 2) ช่วงอายุอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 27.77
- 3) ช่วงอายุไม่เกิน 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.67



ตารางที่ 4.13 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามเวลาทำงานของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ด้านคุณสมบัติ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
3. เวลาทำงาน		
3.1 สามารถทำงานเป็นกะได้	0	0.00
3.2 สามารถทำงานเป็นกะได้และสามารถทำงานวันเสาร์และอาทิตย์ได้	1	5.56
3.3 สามารถทำงานเป็นกะได้ สามารถทำงานวันเสาร์และอาทิตย์ได้ และสามารถทำงานในวันหยุดนขัตฤกษ์ได้	17	94.44

จากตารางที่ 4.13 เมื่อจำแนกตามคุณสมบัติของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านเวลาทำงานที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ลงความเห็นว่าเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินจะต้องสามารถทำงานเป็นกะได้ สามารถทำงานวันเสาร์และอาทิตย์ได้ และสามารถทำงานในวันหยุดนขัตฤกษ์ได้ มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 94.44 รองลงมา คือ ต้องสามารถทำงานเป็นกะได้ และสามารถทำงานวันเสาร์และอาทิตย์ได้ โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 1 คน ลงความเห็นว่าต้องสามารถทำงานเป็นกะได้ และสามารถทำงานวันเสาร์และอาทิตย์ได้มีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 5.56 สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 2 อันดับแรก ดังนี้

- 1) สามารถทำงานเป็นกะได้ สามารถทำงานวันเสาร์และอาทิตย์ได้ และสามารถทำงานในวันหยุดนขัตฤกษ์ได้ คิดเป็นร้อยละ 94.44
- 2) สามารถทำงานเป็นกะได้ และสามารถทำงานวันเสาร์และอาทิตย์ได้ คิดเป็นร้อยละ 27.77

ตารางที่ 4.14 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามการศึกษาของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ด้านคุณสมบัติ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
4. การศึกษา		
4.1 มัธยมศึกษา	0	0.00
4.2 ปวส. ด้านบัญชีหรือบริหาร	0	0.00
4.3ปริญญาตรี ไม่จำกัดสาขา	18	100.00
4.4ปริญญาโท ไม่จำกัดสาขา	0	0.00
4.5 อื่น ๆ	0	0.00

จากตารางที่ 4.14 เมื่อจำแนกตามคุณสมบัติของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านระดับการศึกษาที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนี้ พบว่าผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดจำนวน 18 คน ลงความเห็นว่าการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยไม่จำกัดสาขานั้น มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4.15 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในธุรกิจการบินของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ด้านคุณสมบัติ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ทำงานนธุรกิจการบิน		
5.1 ไม่จำเป็น	13	72.22

ตารางที่ 4.15 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในธุรกิจการบินของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน (ต่อ)

ด้านคุณสมบัติ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
5.2 เคยทำงานในธุรกิจการบินอย่างน้อย 6 เดือน	4	22.22
5.3 เคยทำงานในธุรกิจการบินอย่างน้อย 1 ปี	1	5.56
5.4 เคยทำงานในธุรกิจการบิน 2 ปีขึ้นไป	0	0.00

จากตารางที่ 4.15 เมื่อจำแนกตามคุณสมบัติของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านประสบการณ์การทำงานในธุรกิจการบินที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนี้พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 13 คน ลงความเห็นว่าเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้นไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจการบิน มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 72.22 รองลงมา คือ เคยทำงานในธุรกิจการบินอย่างน้อย 6 เดือน โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 คน ลงความเห็นว่ามีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 22.22 อันดับที่ 3 คือ จำเป็นต้องมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจการบินอย่างน้อย 1 ปี โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 1 คน ลงความเห็นว่ามีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 5.56 สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก มีดังนี้

- 1) ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจการบิน คิดเป็นร้อยละ 72.22
- 2) เคยทำงานในธุรกิจการบินอย่างน้อย 6 เดือน คิดเป็นร้อยละ 22.22
- 3) เคยทำงานในธุรกิจการบิน 2 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5.56

ตารางที่ 4.16 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ด้านคุณสมบัติ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
6. ประสบการณ์ทำงานในการจองบัตรโดยสารเครื่องบิน		
6.1 ไม่จำเป็น	14	77.78
6.2 เคยทำงานในธุรกิจการบินอย่างน้อย 6 เดือน	3	16.67
6.3 เคยทำงานในธุรกิจการบินอย่างน้อย 1 ปี	1	5.55
6.4 เคยทำงานในธุรกิจการบิน 2 ปีขึ้นไป	0	0.00

จากตารางที่ 4.16 เมื่อจำแนกตามคุณสมบัติของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านประสบการณ์ทำงานในการจองบัตรโดยสารเครื่องบินที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 14 คน ลงความเห็นเห็นว่าเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบิน นั้นไม่จำเป็น ต้องมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจการบิน มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 77.78 รองลงมา คือ เคยทำงานในธุรกิจการบินอย่างน้อย 6 เดือน โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ลงความเห็นว่ามี ความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 16.67 อันดับที่ 3 คือ จำเป็นต้องมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจการบินอย่างน้อย 1 ปี โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 1 คน ลงความเห็นว่ามี ความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 5.56 สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก มีดังนี้

- 1) ไม่จำเป็น ต้องมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจการบิน คิดเป็นร้อยละ 77.78
- 2) เคยทำงานในธุรกิจการบินอย่างน้อย 6 เดือน คิดเป็นร้อยละ 16.67
- 3) เคยทำงานในธุรกิจการบิน 2 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5.56

ตารางที่ 4.17 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามความถนัดด้านภาษาอังกฤษของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ด้านคุณสมบัติ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
7. ความถนัดด้านภาษาอังกฤษ : ผ่านการสอบ TOEIC ภายใน 2 ปี		
7.1 ไม่ต่ำกว่า 400 คะแนน	3	16.67
7.2 ไม่ต่ำกว่า 450 คะแนน	1	5.56
7.3 ไม่ต่ำกว่า 500 คะแนน	4	22.22
7.4 ไม่ต่ำกว่า 550 คะแนน	10	55.56

จากตารางที่ 4.17 เมื่อจำแนกตามคุณสมบัติของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านความถนัดภาษาอังกฤษที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนี้ พบว่าส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ลงความเห็นเห็นว่าเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้น จำเป็นต้องได้คะแนนความถนัดด้านภาษาอังกฤษ TOEIC ไม่ต่ำกว่า 550 คะแนน มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 55.56 รองลงมา คือ ได้คะแนนความถนัดด้านภาษาอังกฤษ TOEIC ไม่ต่ำกว่า 500 คะแนน โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 คน ลงความเห็นว่ามีที่เหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 22.22 อันดับที่ 3 คือ ได้คะแนนความถนัดด้านภาษาอังกฤษ TOEIC ไม่ต่ำกว่า 400 คะแนน โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ลงความเห็นว่ามีที่เหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 16.67 สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก มีดังนี้

- 1) ได้คะแนนความถนัดภาษาอังกฤษ TOEIC ไม่ต่ำกว่า 550 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 55.56
- 2) ได้คะแนนความถนัดภาษาอังกฤษ TOEIC ไม่ต่ำกว่า 500 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 22.22
- 3) ได้คะแนนความถนัดภาษาอังกฤษ TOEIC ไม่ต่ำกว่า 400 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 16.67

ตารางที่ 4.18 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรในด้านคุณสมบัติจำแนกตามความสามารถอื่นๆ สำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ด้านคุณสมบัติ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
8. ความสามารถอื่น ๆ		
8.1 ทิมพ์ดีดแบบสัผัสภาษาอังกฤษได้	15	83.33
8.2 สามารถพูด/อ่าน/เขียนภาษาจีนได้	3	16.67
8.3 สามารถใช้ Microsoft Office ได้	16	88.89
8.4 อื่น ๆ	3	16.67

จากตารางที่ 4.18 เมื่อจำแนกตามคุณสมบัติของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านความสามารถอื่น ๆ ที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 16 คน ลงความเห็นว่าเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้นจำเป็นต้องสามารถใช้งาน Microsoft Office ได้มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 88.89 รองลงมา คือ สามารถพิมพ์ดีดแบบสัมผัสภาษาอังกฤษได้ โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 คน ลงความเห็นว่ามีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 83.33 อันดับที่ 3 คือ สามารถพูดอ่าน เขียนภาษาจีนได้ และความสามารถอื่น ๆ โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ลงความเห็นว่าเจ้าหน้าที่ตำแหน่งสำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินสามารถพูดอ่าน เขียนภาษาจีนได้ และความสามารถอื่น ๆ มีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 16.67 สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก มีดังนี้

- 1) สามารถใช้งาน Microsoft Office ได้ คิดเป็นร้อยละ 88.89
- 2) พิมพ์ดีดแบบสัมผัส ภาษาอังกฤษได้ คิดเป็นร้อยละ 83.33
- 3) สามารถพูด/อ่าน/เขียนภาษาจีนได้ และความสามารถอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 16.67



### ด้านบุคลิกภาพ

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านบุคลิกภาพของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

หัวข้อในการประเมิน	ด้านบุคลิกภาพ					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม			
1. มีบุคลิกภาพที่ดี (น้ำหนัก 5 คะแนน)	61.11	22.22	16.67	0.00	0.00	4.44	0.78	เหมาะสมมากที่สุด
2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี (น้ำหนัก 10 คะแนน)	66.67	22.22	11.11	0.00	0.00	4.56	0.71	เหมาะสมมากที่สุด
3. มีใจรักงานบริการ สุภาพ เรียบร้อย (น้ำหนัก 10 คะแนน)	88.89	11.11	0.00	0.00	0.00	4.89	0.32	เหมาะสมมากที่สุด
4. มีนิสัยละเอียดรอบคอบ มีความแม่นยำสูง (น้ำหนัก 15 คะแนน)	72.22	22.22	5.56	0.00	0.00	4.67	0.59	เหมาะสมมากที่สุด
5. มีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานที่ตัวเองรับผิดชอบอย่างมาก (น้ำหนัก 5 คะแนน)	83.33	16.67	0.00	0.00	0.00	4.83	0.38	เหมาะสมมากที่สุด
6. มีความสามารถทำงานภายใต้ความกดดันได้ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี (น้ำหนัก 10 คะแนน)	72.22	27.78	0.00	0.00	0.00	4.72	0.46	เหมาะสมมากที่สุด
7. มีความยืดหยุ่นและประนีประนอม (น้ำหนัก 5 คะแนน)	61.11	38.89	0.00	0.00	0.00	4.61	0.50	เหมาะสมมากที่สุด

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านบุคลิกภาพของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บตรโดยสารเครื่องบิน (ต่อ)

ด้านบุคลิกภาพ								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
8. เป็นคนทันเหตุการณ์ด้านการบินอย่างต่อเนื่อง (น้ำหนัก 5 คะแนน)	33.33	55.56	11.11	0.00	0.00	4.22	0.65	เหมาะสมมากที่สุด
9. ต้องสามารถทำงานเป็นทีมได้ดี (น้ำหนัก 10 คะแนน)	77.78	22.22	0.00	0.00	0.00	4.78	0.43	เหมาะสมมากที่สุด
10. ทักษะคติทางสังคม (น้ำหนัก 10 คะแนน)	61.11	38.89	0.00	0.00	0.00	4.61	0.50	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ให้ระดับความเหมาะสมด้านบุคลิกภาพ โดยเมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อแล้ว ทุกหัวข้อมีระดับความเหมาะสมในระดับเหมาะสมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.63 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.57 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลในเกณฑ์ปกติ สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) มีใจรักงานบริการ สุภาพเรียบร้อย (น้ำหนัก 15 คะแนน) มีค่าเฉลี่ย 4.89
- 2) มีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานที่ตัวเองรับผิดชอบอย่างมาก (น้ำหนัก 10 คะแนน) มีค่าเฉลี่ย 4.83
- 3) ต้องสามารถทำงานเป็นทีมได้ดี (น้ำหนัก 10 คะแนน) มีค่าเฉลี่ย 4.78

พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ให้ระดับความเหมาะสมด้านบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บตรโดยสารเครื่องบิน โดยทุกหัวข้อมีระดับความเหมาะสมในระดับเหมาะสมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.63

ตารางที่ 4.20 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคล ในการคัดเลือกบุคลากรในด้านบุคลิกภาพจำแนกตามเกณฑ์คะแนนรวม ที่ผ่านการสัมภาษณ์สำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ด้านบุคลิกภาพ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
10. เกณฑ์คะแนนรวมที่ผ่านการสัมภาษณ์		
10.1 61-70 คะแนน	0	0.00
10.2 71 – 80 คะแนน	12	66.67
10.3 ตั้งแต่ 81 คะแนนขึ้นไป	6	33.33
10.4 อื่น ๆ	0	0.00

จากตารางที่ 4.20 เมื่อจำแนกตามบุคลิกภาพของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านเกณฑ์คะแนนรวมที่ผ่านการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน ลงความเห็นว่าเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้นควรจะต้องได้คะแนนระหว่าง 71-80 คะแนนมีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา คือ ตั้งแต่ 81 คะแนนขึ้นไป โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน ลงความเห็นว่ามีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 33.33 สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 2 อันดับแรก มีดังนี้

- 1) 71-80 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 66.67
- 2) ตั้งแต่ 81 คะแนนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.33

ตารางที่ 4.21 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคล ในการคัดเลือกบุคลากรในด้านบุคลิกภาพจำแนกตามผู้ประเมินและคัดเลือกผู้สมัครสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ด้านบุคลิกภาพ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
11. ผู้ประเมินและคัดเลือกผู้สมัคร		
11.1 หัวหน้างาน	6	33.33
11.2 ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน	6	33.33
11.3 คณะกรรมการที่ตั้งจากฝ่ายบุคคล	7	38.33
11.4 คณะกรรมการเฉพาะของหน่วยงาน	1	5.56
11.5 อื่น ๆ	0	0.00

จากตารางที่ 4.21 เมื่อจำแนกตามด้านบุคลิกภาพของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านผู้ประเมินและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนี้ พบว่าส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่หลากหลาย ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ลงความเห็นว่าผู้ประเมินและคัดเลือกผู้สมัครสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้น ควรเป็นคณะกรรมการที่แต่งตั้งจากฝ่ายบุคคลมีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 38.33 รองลงมา คือ หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน ลงความเห็นว่าหัวหน้างานมีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 33.33 และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน ลงความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาหน่วยงานมีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 33.33 และอันดับที่ 3 คือ คณะกรรมการเฉพาะของหน่วยงาน โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 1 คน ลงความเห็นว่าเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 5.56 สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามิระดับความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก มีดังนี้

- 1) คณะกรรมการที่แต่งตั้งจากฝ่ายบุคคล คิดเป็นร้อยละ 38.33
- 2) หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 33.33
- 3) คณะกรรมการเฉพาะของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 5.56

ตารางที่ 4.22 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรในด้านบุคลิกภาพจำแนกตามการทดสอบความถนัดสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บตรโดยสารเครื่องบิน

ด้านบุคลิกภาพ		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
12. การทดสอบความถนัด		
12.1 ข้อสอบสำเร็จรูปของต่างประเทศ	0	0.00
12.2 ข้อสอบสำเร็จรูปของในประเทศ	1	25
12.3 ข้อสอบที่สร้างจากฝ่ายบุคคล	3	75
12.4 อื่น ๆ	0	0.00

จากตารางที่ 4.22 เมื่อจำแนกตามด้านบุคลิกภาพของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บตรโดยสารเครื่องบินในด้านการทดสอบความถนัดที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนี้ พบว่าส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญที่เลือกรูปแบบที่ 3 เพียง 3 คน และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 คน ลงความเห็นว่า การทดสอบความถนัดสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บตรโดยสารเครื่องบินนั้นควรเป็นข้อสอบที่สร้างจากฝ่ายบุคคลมีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา คือ ข้อสอบสำเร็จรูปของในประเทศ โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 1 คน ลงความเห็นว่ามีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 33.33 สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 2 อันดับแรก มีดังนี้

- 1) ข้อสอบที่สร้างจากฝ่ายบุคคล คิดเป็นร้อยละ 75
- 2) ข้อสอบสำเร็จรูปของในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 25

- ความเห็นในส่วนกระบวนการฝึกอบรมบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บตรโดยสารเครื่องบิน มีรายละเอียดดังนี้

### ด้านการประเมินผล

ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการประเมินผลพนักงาน

หัวข้อในการประเมิน	การฝึกอบรมบุคลากร					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม			
<b>1. การประเมินผลพนักงาน</b>								
1.1 ควรมีการอธิบายถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร	83.33	16.67	0.00	0.00	0.00	4.83	0.38	เหมาะสมมากที่สุด
1.2 ควรมีการอธิบายถึงกฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงเงื่อนไขการจ้าง	83.33	11.11	5.56	0.00	0.00	4.78	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
1.3 ควรมีการแนะนำสถานที่ขององค์กร	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	4.67	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
1.4 ควรมีการแนะนำผังองค์กร	77.77	16.67	5.56	0.00	0.00	4.72	0.58	เหมาะสมมากที่สุด
1.5 ควรมีการแนะนำบุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน	72.22	22.22	5.56	0.00	0.00	4.67	0.59	เหมาะสมมากที่สุด
1.6 ควรมีการแนะนำโปรแกรมต่างๆ ที่ใช้	16066	16.67	16.67	0.00	0.00	4.50	0.79	เหมาะสมมากที่สุด
1.7 ควรมีการอธิบายภาพรวมของตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer	83.33	11.11	5.56	0.00	0.00	4.78	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
1.8 นำชมการปฏิบัติงานจริง	72.22	22.22	5.56	0.00	0.00	4.67	0.59	เหมาะสมมากที่สุด



จากตารางที่ 4.23 พบว่าผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ให้ระดับความเหมาะสมด้านการปฐมนิเทศพนักงาน โดยเมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อแล้ว ทุกหัวข้อมีระดับความเหมาะสมในระดับเหมาะสมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.70 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.57 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลในเกณฑ์ปกติ สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) ควรมีการอธิบายถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ ขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.83
- 2) ควรมีการอธิบายถึงกฎ ระเบียบต่าง ๆ รวมถึงเงื่อนไขการจ้าง และ ควรมีการอธิบายภาพรวมของตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer มีค่าเฉลี่ย 4.78
- 3) ควรมีการแนะนำผังองค์กร (Organization Chart) มีค่าเฉลี่ย 4.72

ตารางที่ 4.24 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินจำแนกตามระยะเวลาในการปฐมนิเทศ

การฝึกอบรมบุคลากร		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
1. ระยะเวลาในการปฐมนิเทศ		
1.1 1 วัน	13	72.22
1.2 6 ชั่วโมง	0	0.00
1.3 3 ชั่วโมง	2	11.11
1.4 อื่น ๆ	3	16.67

จากตารางที่ 4.24 เมื่อจำแนกตามด้านบุคลิกภาพของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านระยะเวลาในการปฐมนิเทศสำหรับตำแหน่งนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นว่าระยะเวลาในการปฐมนิเทศสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้นควรมีระยะเวลา 1 วันมีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 72.22 รองลงมา คือ อื่น ๆ โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ลงความเห็นว่ามีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 16.67 และอันดับที่ 3 คือ ระยะเวลาในการปฐมนิเทศควรมีระยะเวลาในการปฐมนิเทศ

เป็นเวลา 3 ชั่วโมง สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 2 อันดับแรก มีดังนี้

- 1) ระยะเวลาในการปฐมนิเทศ 1 วัน คิดเป็นร้อยละ 72.22
- 2) ระยะเวลาในการปฐมนิเทศอื่น ๆ นอกเหนือจาก 1 วัน 6 ชั่วโมง และ 3 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 16.67
- 3) ระยะเวลาในการปฐมนิเทศ 3 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 11.11

#### การฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training)

ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการฝึกอบรมแบบห้องเรียน

การฝึกอบรมบุคลากรแบบห้องเรียน								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
2. การฝึกอบรมแบบห้องเรียน								
1) ความรู้ทั่วไป								
- ความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์	44.44	38.89	11.11	0.00	5.56	4.17	1.04	เหมาะสมมากที่สุด
- ภาษาอังกฤษเพื่อการสำรองที่นั่งและการจัดจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5	0.00	เหมาะสมมากที่สุด
- หน่วยงานองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน เช่น IATA, CAA, RAA, DCA	27.78	50.00	22.22	0.00	0.00	4.06	0.73	เหมาะสมมากที่สุด

ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (ต่อ)

การฝึกอบรมบุคลากรแบบห้องเรียน								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
- ความรู้พื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับการสำรองที่นั่งและธุรกิจการบิน	77.78	22.22	0.00	0.00	0.00	4.78	0.43	เหมาะสมมากที่สุด
- อธิบายถึงบุคลากรภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการจองบัตรโดยสารเครื่องบิน	38.89	38.89	16.66	0.00	5.56	4.06	1.06	เหมาะสมมากที่สุด
- กฎเกณฑ์ของ IATA (Rules and Regulations), สมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน TAA, ATTA, PATA	50.00	27.78	22.22	0.00	0.00	4.28	0.83	เหมาะสมมากที่สุด
- ความรู้ด้าน Ancillary Services	66.67	16.66	16.66	0.00	0.00	4.50	0.79	เหมาะสมมากที่สุด
2) ด้านการสำรองที่นั่ง								
- วิธีการเข้าสู่ระบบการทำ SIGN-IN, SIGN OUT	83.33	16.67	0.00	0.00	0.00	4.83	0.38	เหมาะสมมากที่สุด
- รหัสประเทศ รหัสเมือง รหัสสนามบิน ชนิดเครื่องบิน	94.44	5.56	0.00	0.00	0.00	4.94	0.24	เหมาะสมมากที่สุด

ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้าน การฝึกอบรมแบบห้องเรียน (ต่อ)

การฝึกอบรมบุคลากรแบบห้องเรียน								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
- เส้นทางสายการบิน (ROUTING) ทั้งในและต่างประเทศ (DOMESTIC) และระหว่างประเทศ (INTERNATIONAL) และตารางบิน	88.88	5.56	5.56	0.00	0.00	4.83	0.51	เหมาะสมมากที่สุด
- การสร้าง PASSENGER NAME RECORD (PNR)	88.89	11.11	0.00	0.00	0.00	4.89	0.32	เหมาะสมมากที่สุด
- ความรู้และขั้นตอนการทำ Reservation โดยใช้ระบบ Global Distribution System เช่น Amadeus, Sabre เป็นต้น และการทำ Connection เที่ยวบิน เพื่อจัดเส้นทางการบิน	77.78	16.66	0.00	5.56	0.00	4.67	0.77	เหมาะสมมากที่สุด
- การ Confirm, Reconfirm การเปลี่ยนแปลง การยกเลิก การสำรองที่นั่ง	88.89	11.11	0.00	0.00	0.00	4.89	0.32	เหมาะสมมากที่สุด
- การติดต่อสื่อสาร การใช้ QUEUE ในระบบ การสำรองที่นั่ง	72.22	16.67	11.11	0.00	0.00	4.61	0.70	เหมาะสมมากที่สุด

ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (ต่อ)

การฝึกอบรมบุคลากรแบบห้องเรียน								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
- การสำรองที่นั่งในระบบกลุ่ม (GROUP RESERVATION)	55.56	27.78	16.67	0.00	0.00	4.39	0.78	เหมาะสมมากที่สุด
- การหาตารางบิน และความรู้ด้านการต่อเครื่องบิน	66.67	16.66	11.11	5.56	0.00	4.44	0.92	เหมาะสมมากที่สุด
- บริการพิเศษต่างๆ เช่น การขอที่นั่งริมหน้าต่าง การขออาหารมังสวิรัต เป็นต้น.	66.67	22.22	11.11	0.00	0.00	4.56	0.71	เหมาะสมมากที่สุด
3) ด้านบัตรโดยสารเครื่องบิน								
- ประเภทของที่นั่งบัตรโดยสาร First/Business/Premium Economy/Economy classes	77.78	22.22	0.00	0.00	0.00	4.78	0.43	เหมาะสมมากที่สุด
- วิธีการแบ่งประเภทของตั๋วโดยสาร (ADT/CHD/INF)	77.78	22.22	0.00	0.00	0.00	4.78	0.43	เหมาะสมมากที่สุด
- ลักษณะการชำระเงิน (Forms of payment) เงินสด เช็ค หรือเครดิตการ์ด	77.78	16.66	5.56	0.00	0.00	4.72	0.58	เหมาะสมมากที่สุด

ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบินในด้าน การฝึกอบรมแบบห้องเรียน (ต่อ)

การฝึกอบรมบุคลากรแบบห้องเรียน								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
- การคำนวณเงินคืนและการคำนวณค่าธรรมเนียมของการขอเงินคืนจากบัตรโดยสารเครื่องบิน	83.33	11.11	5.56	0.00	0.00	4.78	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบัตรโดยสารเครื่องบิน	72.22	22.22	5.56	0.00	0.00	4.67	0.59	เหมาะสมมากที่สุด
- การเตรียมและการออกใบแจ้งหนี้ ใบเสร็จรับเงิน	38.89	16.66	22.22	0.00	22.22	3.5	1.58	เหมาะสม
- วิธีการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบินและการคำนวณค่าเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบิน	77.78	16.66	0.00	5.56	0.00	4.67	0.77	เหมาะสมมากที่สุด
- ประเภทของ <i>Electronic Miscellaneous Document</i> ต่าง ๆ	66.67	27.77	0.00	5.56	0.00	4.56	0.78	เหมาะสมมากที่สุด
- การดำเนินการการขอเงินคืนจากบัตรโดยสาร ( <i>refund</i> )	72.22	22.22	0.00	5.56	0.00	4.61	0.78	เหมาะสมมากที่สุด
4) ด้านราคาบัตรโดยสารเครื่องบิน								
- ลักษณะประเภทของการเดินทาง : <i>Round Trip / One Way / Circle Trip</i>	88.89	11.11	0.00	0.00	0.00	4.89	0.32	เหมาะสมมากที่สุด



ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (ต่อ)

การฝึกอบรมบุคลากรแบบห้องเรียน								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
- ความรู้ด้านภูมิศาสตร์การบิน, การแบ่งโซนการบินของสมาคม IATA รหัส Code ของสายการบินและเมืองต่างๆ รวมถึงตารางการบินของสายการบิน	66.67	22.22	11.11	0.00	0.00	4.56	0.71	เหมาะสมมากที่สุด
- การเรียนรู้สกุลเงินต่างๆ ทั่วโลก (WORLD CURRENCY)	33.33	38.89	22.22	5.56	0.00	4	0.91	เหมาะสมมากที่สุด
- การอ่านเงื่อนไขของราคา	77.78	22.22	0.00	0.00	0.00	4.78	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
- การคิด Fare and conditions	72.22	22.22	11.11	0.00	0.00	4.67	0.59	เหมาะสมมากที่สุด
- ประเภทของ fare ต่าง ๆ Normal fare / special fare	66.67	22.22	11.11	0.00	0.00	4.56	0.71	เหมาะสมมากที่สุด
- การทดสอบหลังการฝึกอบรม	88.88	5.56	5.56	0.00	0.00	4.83	0.51	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ให้ระดับความเหมาะสมของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการฝึกอบรมแบบห้องเรียน โดยเมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อแล้ว ทุกหัวข้อมีระดับความเหมาะสมในระดับเหมาะสมมากที่สุด และมีข้อสังเกตว่าในหัวข้อการเตรียมและการออก invoice นั้นอยู่ในระดับเหมาะสมโดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.58 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.75 ซึ่งมีค่าการกระจายของ

ข้อมูลค่อนข้างมาก สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) ภาษาอังกฤษเพื่อการสำรองที่นั่งและการจัดจำหน่ายบัตรโดยสาร เครื่องบิน มีค่าเฉลี่ย 5.00
- 2) เรียนรู้รหัสประเทศ (COUNTRY CODE) รหัสเมือง (CITY CODE) รหัสสนามบิน (AIRPORT CODE) ชนิดเครื่องบิน (AIRCRAFT TYPE) มีค่าเฉลี่ย 4.94
- 3) ลักษณะประเภทของการเดินทาง : Round Trip / One Way / Circle Trip, การสร้าง PASSENGER NAME RECORD (PNR), การ Confirm / Reconfirm / การเปลี่ยนแปลง / การยกเลิกการสำรองที่นั่ง มีค่าเฉลี่ย 4.89

ตารางที่ 4.26 แสดงร้อยละของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในส่วนกระบวนการฝึกอบรมบุคลากรในด้านการฝึกอบรมแบบห้องเรียนจำแนกตามหัวข้อการประเมิน

กระบวนการฝึกอบรมบุคลากรแบบห้องเรียน		
หัวข้อในการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เกณฑ์การประเมิน		
1.1 การทดสอบด้วยแบบทดสอบ	17	94.44
1.2 การสอบ Oral test	5	27.78
1.3 การเข้าอบรมเกินร้อยละ 80 ของระยะเวลาการฝึกอบรม	2	11.11
1.4 อื่น ๆ	0	0.00

จากตารางที่ 4.26 เมื่อจำแนกตามหัวข้อการประเมินของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านเกณฑ์การประเมินในการฝึกอบรมแบบในห้องเรียนที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญเลือกการทดสอบด้วยแบบทดสอบ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ลงความเห็นว่า การทดสอบด้วยแบบทดสอบในการประเมินการฝึกอบรมแบบในห้องเรียนสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 94.44 รองลงมา คือ การสอบ Oral test โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ลงความเห็นว่ามีความเหมาะสม โดยคิดเป็นร้อยละ 27.78 และอันดับที่ 3 คือ การเข้าอบรมเกิน



ตารางที่ 4.27 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบินในด้าน การฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (ต่อ)

การฝึกอบรมบุคลากรแบบปฏิบัติงานจริง								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
3.5 บริการพิเศษต่าง ๆ เช่น การขอที่นั่งริมหน้าต่าง การขออาหารมังสวิรัต เป็นต้น.	77.78	16.66	5.56	0.00	0.00	4.72	0.58	เหมาะสมมากที่สุด
3.6 การแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง เช่น การเปลี่ยนแปลงตารางบิน การขนส่งสัมภาระ	83.33	16.67	0.00	0.00	0.00	4.83	0.38	เหมาะสมมากที่สุด
3.7 การตอบคำถามเกี่ยวกับการเดินทาง ข้อตกลง ชั้นตอนและเงื่อนไขการเดินทาง	83.33	16.67	0.00	0.00	0.00	4.83	0.38	เหมาะสมมากที่สุด
3.8 การรับซื้อเรื่องเรียนยูติข้อขัดแย้ง	11.11	44.44	22.22	11.11	11.11	3.33	1.18	เหมาะสม
3.9 การคำนวณค่าบัตรโดยสาร	77.78	16.66	0.00	0.00	5.56	4.61	0.98	เหมาะสมมากที่สุด
3.10 การเตรียมและการออกบัตรโดยสาร	77.78	16.66	0.00	0.00	5.56	4.61	0.98	เหมาะสมมากที่สุด
3.11 การเตรียมใบแจ้งหนี้	33.33	22.22	16.66	0.00	27.78	3.33	1.65	เหมาะสม
3.12 การรับชำระค่าบัตรโดยสาร	83.33	11.11	0.00	0.00	5.56	4.67	0.97	เหมาะสมมากที่สุด
3.13 การเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร	83.33	11.11	0.00	0.00	5.56	4.67	0.97	เหมาะสมมากที่สุด

ตารางที่ 4.27 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (ต่อ)

การฝึกอบรมบุคลากรแบบปฏิบัติงานจริง								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
3.14 การคำนวณและเก็บค่าเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร	83.33	11.11	0.00	0.00	5.56	4.67	0.97	เหมาะสมมากที่สุด
3.15 การดำเนินการการของเงินคืนจากบัตรโดยสาร (refund)	77.78	16.66	0.00	0.00	5.56	4.61	0.98	เหมาะสมมากที่สุด
3.16 การคำนวณและเก็บค่าของเงินคืนเมื่อบัตรโดยสารไม่ได้ถูกใช้	83.33	11.11	0.00	0.00	5.56	4.67	0.97	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ให้ระดับความเหมาะสมของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง โดยเมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อแล้ว ทุกหัวข้อมีระดับความเหมาะสมในระดับเหมาะสมมากที่สุด และมีข้อสังเกตว่าในหัวข้อการรับข้อร้องเรียน ยุติข้อขัดแย้ง และการเตรียมใบแจ้งหนี้มีอยู่ในระดับเหมาะสมโดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.58 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.96 ซึ่งมีค่าการกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) การตรวจสอบการจอง มีค่าเฉลี่ย 5.00
- 2) การจองที่นั่ง มีค่าเฉลี่ย 4.94
- 3) การแก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงที่นั่ง มีค่าเฉลี่ย 4.89

การประเมินการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (On the Job Training)

ตารางที่ 4.28 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในด้านการประเมินฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง

การประเมินฝึกอบรมบุคลากรแบบปฏิบัติงานจริง								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
4. การประเมินการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง								
4.1 คุณภาพของงาน (ทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความละเอียดรอบครอบ เรียบร้อยสมบูรณ์)	18	0.00	0.00	0.00	0.00	5.00	0.00	เหมาะสมมากที่สุด
4.2 ปริมาณงาน (จำนวนงานที่ทำได้สำเร็จมีมากกว่าเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนด)	44.44	44.44	5.56	5.56	0.00	4.28	0.83	เหมาะสมมากที่สุด
4.3 ความรอบรู้ในงานและความสามารถในการเรียนรู้ (มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว)	77.78	22.22	0.00	0.00	0.00	4.78	0.43	เหมาะสมมากที่สุด
4.4 มีความเอาใจใส่ในงาน (มีความตั้งใจ อุตสาหะ กระตือรือร้นในการทำงานและการติดตามงาน)	83.33	16.67	0.00	0.00	0.00	4.83	0.38	เหมาะสมมากที่สุด



ตารางที่ 4.28 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบินในด้าน การประเมินฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (ต่อ)

การประเมินฝึกอบรมบุคลากรแบบปฏิบัติงานจริง								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
4.5 การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น	83.33	16.67	0.00	0.00	0.00	4.83	0.38	เหมาะสมมากที่สุด
4.6 การพัฒนาตัวเอง (มีการปรับปรุงการทำงานเพื่อเสริมทักษะส่วนตัวและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น)	72.22	27.78	0.00	0.00	0.00	4.72	0.46	เหมาะสมมากที่สุด
4.7 การปฏิบัติตามระเบียบวินัย (ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท และ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน)	72.22	27.78	0.00	0.00	0.00	4.72	0.46	เหมาะสมมากที่สุด
4.8 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้)	50.00	38.89	11.11	0.00	0.00	4.39	0.70	เหมาะสมมากที่สุด
4.9 มีความรับผิดชอบ (มีความขยันหมั่นเพียรสนใจทุ่มเท ปฏิบัติงานจนแล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลา)	94.44	5.56	0.00	0.00	0.00	4.94	0.24	เหมาะสมมากที่สุด

ตารางที่ 4.28 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบินในด้าน การประเมินฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (ต่อ)

การประเมินฝึกอบรมบุคลากรแบบปฏิบัติงานจริง								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
4.10 คำนึงถึงทรัพยากรของบริษัท (ประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ของบริษัท และ ระมัดระวังในการใช้อุปกรณ์ของบริษัท)	61.11	33.33	5.56	0.00	0.00	4.56	0.62	เหมาะสมมากที่สุด
4.11 การตรงต่อเวลา (การเข้าปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ)	88.89	11.11	0.00	0.00	0.00	4.89	0.32	เหมาะสมมากที่สุด
4.12 การตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงาน (มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็วทันกำหนด)	61.11	38.89	0.00	0.00	0.00	4.61	0.50	เหมาะสมมากที่สุด
4.13 ทักษะในการสื่อสาร (มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างถูกต้องชัดเจนโดยไม่ต้องอธิบายเพิ่มเติม)	72.22	27.78	0.00	0.00	0.00	4.72	0.46	เหมาะสมมากที่สุด

ตารางที่ 4.28 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบินในด้าน การประเมินฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (ต่อ)

การประเมินฝึกอบรมบุคลากรแบบปฏิบัติงานจริง								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
4.14 การพัฒนาผู้ใต้การบังคับบัญชา มีความสนใจ แนะนำ สอนงาน และพัฒนาผู้ใต้การบังคับบัญชาในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	72.22	22.22	5.56	0.00	0.00	4.67	0.59	เหมาะสมมากที่สุด

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ให้ระดับความเหมาะสมของการประเมินการฝึกอบรมบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบินในด้าน การฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง โดยเมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อแล้ว ทุกหัวข้อมีระดับความเหมาะสมในระดับเหมาะสมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.71 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.52 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลอยู่ในเกณฑ์ปกติ สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

- 1) คุณภาพของงาน : ทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความละเอียดรอบคอบ เรียบร้อยสมบูรณ์ มีค่าเฉลี่ย 5.00
- 2) มีความรับผิดชอบ : มีความขยันหมั่นเพียร สนใจทุ่มเท ปฏิบัติงานจนแล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลา มีค่าเฉลี่ย 4.94
- 3) การตรงต่อเวลา : การเข้าปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.89

พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ให้ระดับความเหมาะสมด้านการฝึกอบรมบุคลากรเจ้าหน้าที่สำรองที่นั้บัตร์โดยสารเครื่องบินโดยภาพรวม ทั้งด้านการฝึกอบรมแบบในห้องเรียน (Classroom Training) การฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (On the Job Training)

และการประเมินผลบุคลากรในส่วนของการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) โดยทุกหัวข้อมีระดับความเหมาะสมในระดับเหมาะสมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.63 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.75 ซึ่งมีค่าการกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก

- กระบวนการดำรงรักษาบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ตารางที่ 4.29 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการดำรงรักษาบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบิน

การดำรงรักษาบุคลากร								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
1. คัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรม ที่สอดคล้องกับแนวคิด ค่านิยมรวม ซึ่ดความสามารถหลัก และวัฒนธรรมองค์กร	61.11	33.33	5.56	0.00	0.00	4.56	0.62	เหมาะสมมากที่สุด
2. การส่งเสริมให้มี ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และ ให้ออกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงาน	77.78	22.22	0.00	0.00	0.00	4.78	0.43	เหมาะสมมากที่สุด

ตารางที่ 4.29 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการ  
การดำรงรักษาบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นึ่งบัตรโดยสารเครื่องบิน (ต่อ)

การดำรงรักษาบุคลากร								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
3. การกำหนดผล ประโยชน์หรือผลตอบแทนให้สอดคล้องกับผล การปฏิบัติงานของ พนักงาน โดยมีระบบ ประเมินที่เป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้	83.33	16.67	0.00	0.00	0.00	4.83	0.38	เหมาะสมมากที่สุด
4. การสร้างบรรยากาศ แห่งความไว้วางใจใน องค์กร	77.78	22.22	0.00	0.00	0.00	4.78	0.43	เหมาะสมมากที่สุด
5. การส่งเสริมพฤติกรรม ในด้านจริยธรรมและ คุณธรรมการปฏิบัติงาน	72.22	27.78	0.00	0.00	0.00	4.72	0.46	เหมาะสมมากที่สุด
6. มีการสร้างสรรค์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งความสุข	77.78	16.66	5.56	0.00	0.00	4.72	0.58	เหมาะสมมากที่สุด
7. พนักงานได้รับความ ไว้วางใจจากหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับสูงและ องค์กร	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	4.67	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
8. พนักงานได้รับ มอบหมายงานที่มีคุณค่า และได้รับอำนาจในการ ปฏิบัติงานตามตำแหน่ง โดยไม่ถูกแทรกแซง	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	4.67	0.49	เหมาะสมมากที่สุด

ตารางที่ 4.29 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการ  
การดำรงรักษาบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบิน (ต่อ)

การดำรงรักษาบุคลากร								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความ หมาย
	เหมาะสม มากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสม น้อย	ไม่ เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
9. การเพิ่มความสำคัญ หรือคุณค่าในงานที่ พนักงานรับผิดชอบ	61.11	38.89	0.00	0.00	0.00	4.61	0.50	เหมาะสม มากที่สุด
10. พนักงานได้รับทราบ ข่าวสารขององค์กรอย่าง ถูกต้อง ต่อเนื่อง และทัน สถานการณ์	77.78	16.66	5.56	0.00	0.00	4.71	0.49	เหมาะสม มากที่สุด

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ให้ระดับความเหมาะสมของ  
กระบวนการการดำรงรักษาบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบิน  
โดยเมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อแล้ว ทุกหัวข้อมีระดับความเหมาะสมในระดับเหมาะสมมากที่สุด  
โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.71 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.49 ซึ่งมีค่าการกระจายของข้อมูล  
ค่อนข้างมาก สำหรับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

1) การกำหนดผล ประโยชน์หรือผลตอบแทนให้สอดคล้องกับผล  
การปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีระบบประเมินที่เป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ย 4.83

2) การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และให้โอกาสในการพัฒนา  
ความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงาน และการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในองค์กร  
มีค่าเฉลี่ย 4.94

3) การส่งเสริมพฤติกรรมในด้านจริยธรรมและคุณธรรมการปฏิบัติงาน และ  
มีการสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งความสุข มีค่าเฉลี่ย 4.89



#### 4.2 ผลการประเมินคู่มือสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

หลังจากทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประเมินรูปแบบและรายละเอียดต่าง ๆ ของการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรียบร้อยแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสร้างคู่มือสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน รูปแบบที่เหมาะสมประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การกำหนดลักษณะงาน การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมพนักงาน การปฏิบัติงาน ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ การกำหนดลักษณะงาน กระบวนการฝ่ายบุคคล การคัดเลือกด้านคุณสมบัติและบุคลิกภาพ ประเมินผลและรับเป็นพนักงานทดลองงาน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมแบบห้องเรียน การฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง การประเมินผลเพื่อรับเข้าเป็นพนักงานประจำ และการดำรงรักษาบุคลากร

คู่มือการผลิตบุคลากรประกอบไปด้วย รูปแบบการผลิตบุคลากร และข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอนการผลิตบุคลากร พร้อมทั้งตัวอย่างกิจกรรมในการดำรงรักษาบุคลากร และตัวอย่างแผนการดำรงรักษาบุคลากรเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในด้านจริยธรรมและคุณธรรม การปฏิบัติงาน ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการผลิตบุคลากรอยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด โดยในคู่มือนั้นมีหัวข้อและรายละเอียดต่าง ๆ อย่างครบถ้วน

ตารางที่ 4.30 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านการประเมินคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

การประเมินคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความหมาย
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสมน้อย	ไม่เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
1. เนื้อหาของคู่มือครบถ้วน/ครอบคลุมกระบวนการ	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	4.67	0.58	เหมาะสมมากที่สุด
2. คู่มือมีความเป็นปัจจุบันไม่ล้าสมัย	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5	0.00	เหมาะสมมากที่สุด

ตารางที่ 4.30 แสดงจำนวนร้อยละและค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านการประเมิน  
คู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบิน (ต่อ)

การประเมินคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบิน								
หัวข้อในการประเมิน	ระดับความเหมาะสม (ร้อยละ)					ค่าทางสถิติ		แปลความ
	เหมาะสม มากที่สุด	เหมาะสม	ปานกลาง	เหมาะสม น้อย	ไม่ เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	
3. คู่มือมีความเหมาะสม กับองค์กรและผู้ใช้งาน แต่ละกลุ่ม	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5	0.00	เหมาะสม มากที่สุด
4. ลำดับขั้นตอน การปฏิบัติได้ชัดเจน	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	4.67	0.58	เหมาะสม มากที่สุด
5. เอกสารชัดเจนอ่านและ เข้าใจง่าย	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	4.67	0.58	เหมาะสม มาก
6. แผนผังขั้นตอนการ ผลิตบุคลากรชัดเจนเข้าใจ ง่าย/สามารถนำไปใช้ได้ จริง	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5	0.00	เหมาะสม มากที่สุด
7. รายละเอียดในแต่ละ ขั้นตอนเหมาะสม ปฏิบัติได้จริง	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5	0.00	เหมาะสม มากที่สุด
8. คู่มือเป็นประโยชน์/ สามารถใช้งานได้จริง	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	4.67	0.58	เหมาะสม มากที่สุด

จากตารางที่ 4.30 ให้ระดับความเหมาะสมของการประเมินการประเมินคู่มือ  
การผลิตบุคลากรของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นั้งบัตรโดยสารเครื่องบิน โดยเมื่อพิจารณาแต่ละ  
หัวข้อแล้ว ทุกหัวข้อมีระดับความเหมาะสมในระดับเหมาะสมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.83  
และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.38 ซึ่งมีค่าการกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก สำหรับข้อที่  
ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 2 อันดับแรก ดังนี้

- 1) คู่มือมีความเป็นปัจจุบันไม่ล้าสมัย คู่มือมีความเหมาะสมกับองค์กรและ  
ผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม แผนผังขั้นตอนการผลิตบุคลากรชัดเจนเข้าใจง่าย สามารถนำไปใช้ได้จริง  
มีค่าเฉลี่ย 5.00
- 2) เนื้อหาของคู่มือครบถ้วน/ครอบคลุมกระบวนการ ลำดับขั้นตอน  
การปฏิบัติได้ชัดเจน เอกสารชัดเจนอ่านและเข้าใจง่าย คู่มือเป็นประโยชน์/สามารถใช้งานได้จริง  
มีค่าเฉลี่ย 4.67



## บทที่ 5

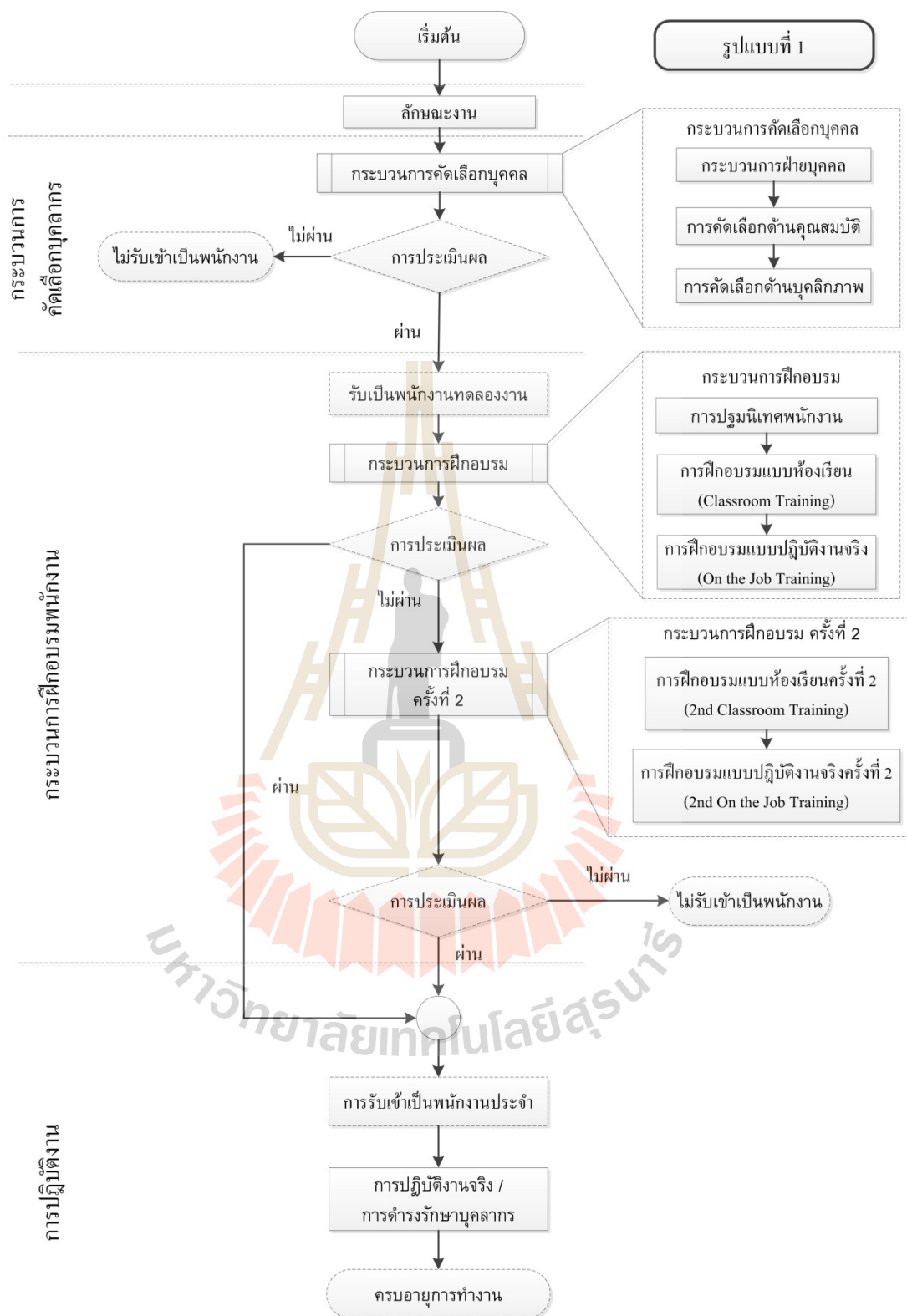
### สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาเรื่องการผลิตบุคลากรเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน กำหนดโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมพื้นฐานสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน และเพื่อสร้างคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน โดยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งเจ้าหน้าที่การบิน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ปฏิบัติงานด้านการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของสายการบิน และเจ้าหน้าที่จากระบบที่ให้บริการการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน โดยใช้แบบประเมินรูปแบบกระบวนการการผลิตบุคลากรและคู่มือในการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินจำนวน 18 ชุด ใช้วิธีการวิจัยเป็นวิจัยเชิงคุณภาพ และนำเสนอในรูปแบบของการพรรณนาประกอบตาราง

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้อัตราพื้นฐาน อันได้แก่ การหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผลการศึกษารูปได้ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 รูปแบบและกระบวนการผลิตบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน จากผลการประเมินรูปแบบของกระบวนการผลิตจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นให้รูปแบบที่ 1 มีความเหมาะสมมากที่สุด ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน ได้แก่ ลักษณะงาน (Job Description) กระบวนการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งมีทั้งการฝึกอบรมแบบในห้องเรียน (Classroom Training) และการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) และการดำรงรักษาบุคลากร โดยในแต่ละส่วนจะมีขั้นตอนรายละเอียดอยู่ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 รูปแบบของกระบวนการการผลิติดบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่ง  
บัตรโดยสารเครื่องบิน

ในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน มี 4 ส่วนคือ
  - การจัดการการจอง ประกอบไปด้วย การจองที่นั่ง การแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงการจองที่นั่งการยืนยันการจอง การตรวจสอบการจอง การยกเลิกการจอง
  - การจองบริการพิเศษ ประกอบไปด้วย การจองที่นั่งที่มีค่าใช้จ่าย การคิดค่าบริการสัมภาระที่เกินกว่าที่กำหนด การขออาหารประเภทต่าง ๆ การขอที่นั่งริมหน้าต่างหรือทางเดิน การทำการจอง *Stretcher Passenger*
  - การแจ้งและรับข้อมูล ประกอบด้วย การแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง การตอบคำถามเกี่ยวกับการเดินทาง การอธิบายข้อตกลงและเงื่อนไขการเดินทาง การรับข้อร้องเรียน และยุติข้อขัดแย้ง
  - การจัดการบัตรโดยสาร ประกอบด้วย การคำนวณบัตรโดยสารและตรวจสอบเงื่อนไขของบัตรโดยสารเครื่องบิน การเตรียมและการออกบัตรโดยสาร การรับการชำระค่าบัตรโดยสารการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร การเก็บค่าธรรมเนียมการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร การดำเนินการขอเงินคืนเมื่อบัตรโดยสารไม่ได้ใช้
- กระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรด้านเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้
  - วิธีการรับสมัคร เป็นการรับสมัครทั้งจากใบสมัครจากผู้สมัครโดยตรงและผ่าน Website และในส่วนของการประกาศรับสมัครตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้น จะเป็น การประกาศผ่าน Website ของบริษัทและ การประกาศผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ ส่วนในด้านผลตอบแทนที่ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินควรได้รับนั้นมีดังต่อไปนี้ ด้านอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมอยู่ที่มากกว่า 25,000 บาท ในส่วนของผลตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนนั้น ควรมีค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยขยัน โบนัส ค่าทำงานเป็นกะ การแบ่งกำไร ซึ่งเป็นผลตอบแทน นอกเหนือจากเงินเดือน ที่เจ้าหน้าที่ตำแหน่งนี้ควรได้รับ ส่วนด้านสวัสดิการนั้น บริษัทจำเป็นต้องมีประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ ค่าเดินทาง และการฝึกอบรมต่าง ๆ รวมถึงทุนการศึกษาให้แก่เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน
  - ด้านคุณสมบัติ เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้นไม่จำกัดเพศ ไม่ว่าจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชายก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนี้ได้ และควรอยู่ในช่วงอายุไม่เกิน 35 ปี ซึ่งจำเป็นต้องสามารถทำงานเป็นกะได้ สามารถทำงานวันเสาร์ อาทิตย์ได้ และสามารถทำงานในวันหยุดนักขัตฤกษ์ได้เนื่องจากเป็นที่ทราบกันดีว่าอุตสาหกรรมการบินนั้น



จำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่อยู่ตลอดเวลา ไม่สามารถทำงานแค่ช่วงเวลาทำงานปกติ เพื่อจะได้ให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน จำเป็นต้องสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยไม่จำกัดสาขา และไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ ทั้งในการทำงานในธุรกิจการบินและการทำงานในการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน นอกจากนี้ในตำแหน่งสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้นจำเป็นต้องมีความถนัดด้านภาษาอังกฤษ โดยผู้สมัครจำเป็นต้องมีผลคะแนน TOEIC ไม่ต่ำกว่า 550 คะแนน ซึ่งสามารถพูด อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษระดับปฏิบัติงานได้ เนื่องจากผู้โดยสารนั้นมีหลายเชื้อชาติ ภาษา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษซึ่งถือเป็นภาษาสากลได้ในด้านความสามารถอื่น ๆ นั้น จำเป็นต้องสามารถใช้ Microsoft office และพิมพ์ดีดภาษาอังกฤษได้ สามารถพูด อ่าน เขียน ภาษาจีนได้

- ด้านบุคลิกภาพ เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินควรมีบุคลิกภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีใจรักงานบริการ สุภาพ เรียบร้อย มีนิสัย ละเอียด รอบคอบ มีความแม่นยำสูง มีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานที่ตัวเองรับผิดชอบอย่างมากมีความสามารถทำงานภายใต้ความกดดันได้ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี ยังต้องเป็นคนที่ยืดหยุ่น และประนีประนอม เป็นคนทันเหตุการณ์ และที่ติดตามข่าวสารโดยเฉพาะด้านการบินอย่างต่อเนื่อง และจำเป็นต้องสามารถทำงานเป็นทีมได้ และยังมีทัศนคติที่ดีทางสังคม

- เกณฑ์การให้คะแนนการสัมภาษณ์ ผู้ที่ได้รับการสัมภาษณ์ และจะสามารถผ่านเกณฑ์ได้ต้องมีระดับคะแนน ระหว่าง 71-80 คะแนน โดยให้หัวหน้างานผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน คณะกรรมการจากฝ่ายบุคคล และ คณะกรรมการเฉพาะของหน่วยงานเป็นผู้ประเมินและคัดเลือกผู้สมัคร

- ด้านการทดสอบความถนัด ข้อสอบวัดความถนัดควรเป็นข้อสอบที่สร้างจากฝ่ายบุคคลเนื่องจากจะได้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

- กระบวนการฝึกอบรมบุคลากรด้านเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

- ด้านการปฐมนิเทศพนักงาน ควรมีการอธิบายถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร อธิบายกฎ ระเบียบต่าง ๆ รวมถึงเงื่อนไขการทำงาน มีการแนะนำสถานที่ขององค์กร มีการแนะนำผังองค์กร (Organization Chart) รวมทั้งมีการแนะนำบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแนะนำโปรแกรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงาน ควรมีการอธิบายภาพรวมของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน และควรมีการนำชมการปฏิบัติงานจริง

- ระยะเวลาในการปฐมนิเทศนั้น ควรใช้เวลา 1 วันเป็นเวลาที่เหมาะสมที่สุดในการแนะนำแนวทางและแจ้งข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่าง ๆ ให้พนักงานใหม่ทราบ

- การฝึกอบรมแบบห้องเรียน (*Classroom Training*) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน คือ ความรู้ทั่วไป ด้านการสำรองที่นั่ง ด้านบัตรโดยสารเครื่องบิน ด้านราคาบัตรโดยสารเครื่องบิน

- การประเมินในส่วนของ การฝึกอบรมแบบห้องเรียน (*Classroom Training*) โดยการทดสอบด้วยแบบทดสอบ

- การฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (*On the Job Training*) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน เช่นเดียวกับการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (*Classroom Training*) คือ ความรู้ทั่วไป ด้านการสำรองที่นั่ง ด้านบัตรโดยสารเครื่องบิน ด้านราคาบัตรโดยสารเครื่องบิน

- การประเมินการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (*On the Job Training*) มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ควรมีการประเมินด้านคุณภาพของงาน (ทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความละเอียดรอบคอบเรียบร้อยสมบูรณ์) ในด้านปริมาณงาน (จำนวนงานที่ทำสำเร็จมีมากกว่าเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด) ความรอบรู้ในงานและความสามารถในการเรียนรู้ (มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว) มีความเอาใจใส่ในงาน (มีความตั้งใจ อุตสาหะ กระตือรือร้นในการทำงานและการติดตามงาน) การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (สามารถประสานงานและให้ความร่วมมือในการทำงาน ร่วมกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน) การพัฒนาตัวเอง (มีการปรับปรุงการทำงานเพื่อเสริมทักษะส่วนตัว และพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น) การปฏิบัติตามระเบียบวินัย (ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท และปฏิบัติตามเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (มีความคิดริเริ่มกับหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้องโดยนำไปใช้งานได้) มีความรับผิดชอบ (มีความขยันหมั่นเพียร สนใจ ทুমเท ปฏิบัติงานจนแล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลา) คำนึงถึงทรัพยากรของบริษัท (ประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ของบริษัท และระมัดระวังในการใช้อุปกรณ์ของบริษัท) การตรงต่อเวลา (การเข้าปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ) การตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงาน (มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วทันกำหนด) ทักษะในการสื่อข้อความ (มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างถูกต้องชัดเจน โดยไม่ต้องอธิบายเพิ่มเติม) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (มีความสนใจ แนะนำ สอนงาน และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน)

● กระบวนการการดำรงรักษาบุคลากร

- คัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแนวคิด ค่านิยมรวม ชีตความสามารถหลัก และวัฒนธรรมองค์กร

- การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และให้โอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้า ในอาชีพแก่พนักงาน

- การกำหนดผลประโยชน์หรือผลตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีระบบประเมินที่เป็นธรรมสามารถตรวจสอบได้

- การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในองค์กร

- การส่งเสริมพฤติกรรมในด้านจริยธรรมและคุณธรรมการปฏิบัติงาน

- มีการสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งความสุข

- พนักงานได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับสูงและ

องค์กร

- พนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่า และได้รับอำนาจในการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง/ หน้าที่งานที่รับผิดชอบ โดยไม่ถูกแทรกแซง

- การเพิ่มความสำคัญหรือคุณค่าในงานที่พนักงานรับผิดชอบ

- พนักงานได้รับทราบข่าวสารขององค์กรอย่างถูกต้อง ต่อเนื่องและทัน

สถานการณ์

5.1.2 เพื่อกำหนดโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมพื้นฐานสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

ตารางที่ 5.1 หัวข้อและรายละเอียดต่าง ๆ ของการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training)

การฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training)	
หัวข้อหลักในการฝึกอบรม	รายละเอียดในการฝึกอบรม
1) ความรู้ทั่วไป	- ความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์
	- ภาษาอังกฤษเพื่อการสำรองที่นั่งและการจัดจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน
	- หน่วยงานองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน เช่น IATA, CAA, RAA, DCA
	- ความรู้พื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับการสำรองที่นั่ง Reservation และ ธุรกิจการบิน (Airline Business)
	- บุคลากรภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจองบัตรโดยสารเครื่องบิน
	- กฎเกณฑ์ของ IATA ( Rules and Regulations),สมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน TAA , ATTA , PATA

ตารางที่ 5.1 หัวข้อและรายละเอียดต่าง ๆ ของการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training)  
(ต่อ)

การฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training)	
หัวข้อหลักในการฝึกอบรม	รายละเอียดในการฝึกอบรม
	- ความรู้ด้าน Ancillary Services
2) ด้านการสำรองที่นั่ง	- วิธีการเข้าสู่ระบบการทำ SIGN-IN, SIGN OUT
	- รหัสประเทศ (COUNTRY CODE) รหัสเมือง (CITY CODE) รหัสสนามบิน (AIRPORT CODE) ชนิดเครื่องบิน (AIRCRAFT TYPE)
	- เส้นทางสายการบิน (ROUTING) ทั้งในและต่างประเทศ (DOMESTIC) และระหว่างประเทศ (INTERNATIONAL) และตารางบิน
	- การสร้าง PASSENGER NAME RECORD (PNR)
	- ความรู้และขั้นตอนการทำ Reservation โดยใช้ระบบ Global Distribution System เช่น Amadeus, Sabre เป็นต้น
	- การ Confirm / Reconfirm / การเปลี่ยนแปลง / การยกเลิกการสำรองที่นั่ง
	- การติดต่อสื่อสาร (COMMUNICATION) การใช้ QUEUE(Q) ในระบบการสำรองที่นั่ง
	- การสำรองที่นั่งในระบบกลุ่ม (GROUP RESERVATION)
	- การหาตารางบิน และความรู้ด้านการทำการต่อเครื่องบิน
	- บริการพิเศษต่าง ๆ เช่น การขอที่นั่งริมหน้าต่าง การขออาหารมังสวิรัต เป็นต้น
3) ด้านบัตรโดยสารเครื่องบิน	- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบัตรโดยสารเครื่องบิน
	- ประเภทของที่นั่งบัตรโดยสาร First/Business/Premium Economy/Economy classes
	- วิธีการแบ่งประเภทของตั๋วโดยสาร (ADT/CHD/INF)
	- ลักษณะการชำระเงิน (Forms of payment) เงินสด เช็ค หรือเครดิตการ์ด EMD
	- การคำนวณเงินคืนและการคำนวณค่าธรรมเนียมของการขอเงินคืนจากบัตรโดยสารเครื่องบิน
	- การเตรียมและการออกใบแจ้งหนี้ ใบเสร็จรับเงิน

ตารางที่ 5.1 หัวข้อและรายละเอียดต่าง ๆ ของการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (*Classroom Training*)  
(ต่อ)

การฝึกอบรมแบบห้องเรียน ( <i>Classroom Training</i> )	
หัวข้อหลักในการฝึกอบรม	รายละเอียดในการฝึกอบรม
	- วิธีการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบินและการคำนวณค่าเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบิน
	- ประเภทของ <i>Electronic Miscellaneous Document</i> ต่าง ๆ
	- การดำเนินการขอเงินคืนจากบัตรโดยสาร ( <i>refund</i> )
4) ด้านราคาบัตรโดยสารเครื่องบิน	- ลักษณะประเภทของการเดินทาง : <i>Round Trip / One Way / Circle Trip</i>
	- ความรู้ด้านภูมิศาสตร์การบิน, การแบ่งโซนการบินของสมาคม <i>IATA</i> รหัส <i>Code</i> ของสายการบินและเมืองต่าง ๆ รวมถึงตารางการบินของสายการบิน
	- เรียนรู้สกุลเงินต่าง ๆ ทั่วโลก ( <i>WORLD CURRENCY</i> )
	- การอ่านเงื่อนไขของแต่ละราคาบัตรโดยสารเครื่องบิน
	- การคิด <i>Fare and conditions</i>
	- ประเภทของราคาบัตรโดยสารต่าง ๆ ( <i>Normal fare, special fare</i> )

ตารางที่ 5.2 หัวข้อและรายละเอียดต่าง ๆ ของการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (*On the Job Training*)

การฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง ( <i>On the Job Training</i> )	
หัวข้อหลักในการฝึกอบรม	รายละเอียดในการฝึกอบรม
1) ความรู้ทั่วไป	- การแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง เช่นการเปลี่ยนแปลงตารางบิน การขนส่งสัมภาระ
	- การตอบคำถามเกี่ยวกับการเดินทาง ข้อตกลง ขั้นตอนและเงื่อนไขการเดินทาง
	- การรับข้อร้องเรียน ยุติข้อขัดแย้ง
	- บริการพิเศษต่าง ๆ เช่น การขอที่นั่งริมหน้าต่าง การขออาหาร มังสวิรัติ เป็นต้น.



ตารางที่ 5.2 หัวข้อและรายละเอียดต่าง ๆ ของการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) (ต่อ)

การฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (Classroom Training)	
หัวข้อหลักในการฝึกอบรม	รายละเอียดในการฝึกอบรม
2) ด้านการสำรองที่นั่ง	- การจองที่นั่ง
	- การแก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงที่นั่ง
	- การยืนยันที่นั่งกับผู้โดยสาร
	- การตรวจสอบการจอง
3) ด้านบัตรโดยสารเครื่องบิน	- การเตรียมและการออกบัตรโดยสาร
	- การเตรียมใบแจ้งหนี้
	- การรับชำระค่าบัตรโดยสาร
	- การเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร
4) ด้านราคาบัตรโดยสารเครื่องบิน	- การคำนวณค่าบัตรโดยสาร
	- การคำนวณและเก็บค่าเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร
	- การดำเนินการขอเงินคืนจากบัตรโดยสาร (refund)
	- การคำนวณและเก็บค่าขอเงินคืนเมื่อบัตรโดยสารไม่ได้ถูกใช้

### 5.1.3 คู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

จากผลการประเมินและข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยจึงปรับปรุงรูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินเพื่อให้มีความเหมาะสม ซึ่งรูปแบบที่เหมาะสมจะแสดงอยู่ในคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน โดยเนื้อหาในคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้น ประกอบด้วยข้อมูลเบื้องต้น และข้อมูลแสดงรายละเอียดลักษณะงาน กระบวนการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการฝึกอบรมพนักงาน และรวมถึงการดำรงรักษาบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

## 5.2 การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้น เป็นรูปแบบที่ 1 ที่สอดคล้องกับรูปแบบการรับสมัครของสายการบิน สิงคโปร์แอร์ไลน์ และสายการบินแอร์นิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นรูปแบบที่กระชับ ไม่ซับซ้อน สามารถ



นำมาปฏิบัติใช้ได้เลย นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ควรให้ความสำคัญกับการผลิตบุคลากร ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในทุกส่วน ซึ่งสอดคล้องกับการสำรวจลักษณะวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สิงคโปร์แอร์ไลน์ ซึ่งเป็นสายการบินที่ให้บริการที่ดีเยี่ยมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบต่อคู่แข่งตลอดมา ซึ่งสิงคโปร์แอร์ไลน์ได้เน้นที่กระบวนการรับบุคลากรเข้าทำงานอย่างเข้มงวด เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และทัศนคติที่ดีในการทำงานเข้ามาเป็นพนักงาน อีกทั้งยังมีการลงทุนกับกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ อย่างมาก รวมทั้งมีการฝึกอบรมซ้ำเพื่อรักษามาตรฐาน ซึ่งตรงกับรูปแบบการผลิตบุคลากร ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ที่มีการอบรมครั้งที่ 2 หากไม่ผ่านการประเมินในครั้งแรก เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า บุคลากรที่จะออกไปปฏิบัติหน้าที่นั้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้จริง (Jochen Wirtz และคณะ, 2008)

นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ทั้งแบบห้องเรียน (Classroom Training) และการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้นมีกฎระเบียบที่ออกโดย IATA และองค์กรการบินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่มีมากมายในการทำการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินและการคำนวณราคาบัตรโดยสารเครื่องบิน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบิน ในส่วนของการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริงนั้น มีหัวข้อในการฝึกอบรม ดังนี้ คุณภาพของงาน (ทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความละเอียดรอบครอบ เรียบร้อยสมบูรณ์) ปริมาณงาน (จำนวนงานที่ทำสำเร็จมีมากกว่าเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนด) ความรอบรู้ในงาน และความสามารถในการเรียนรู้ (มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว) มีความเอาใจใส่ในงาน (มีความตั้งใจ อุตสาหะ กระตือรือร้นในการทำงานและการติดตามงาน การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น) การพัฒนาตนเอง (มีการปรับปรุงการทำงานเพื่อเสริมทักษะส่วนตัว และพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น) การปฏิบัติตามระเบียบวินัย (ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท และ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้) มีความรับผิดชอบ (มีความขยันหมั่นเพียร สนใจทุ่มเท ปฏิบัติงานจนแล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลา) คำนึงถึงทรัพยากรของบริษัท (ประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ของบริษัท และ ระมัดระวังในการใช้อุปกรณ์ของบริษัท) การตรงต่อเวลา (การเข้าปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด อย่างสม่ำเสมอ) การตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงาน (มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วทันกำหนด) ทักษะในการสื่อข้อความ (มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนโดยไม่ต้องอธิบายเพิ่มเติม) และ การพัฒนาผู้ใต้การบังคับบัญชาที่มีความสนใจ แนะนำ

สอนงาน และพัฒนาผู้ใต้การบังคับบัญชาในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งทุกหัวข้อในการประเมินควรได้รับการอบรมทั้งสิ้น ถือเป็นนัยยะในการที่จะสื่อว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญ เพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อนำมาใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับธุรกิจสายการบินที่ว่า สายการบินที่มีประสิทธิภาพคือสายการบินที่สามารถปรับปรุงประสิทธิผลของต้นทุนหลัก 3 ส่วน คือ เชื้อเพลิง เครื่องบิน และทรัพยากรบุคคล ซึ่งส่วนที่ควรให้ความสำคัญมากที่สุดที่จะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน นั่นคือในส่วนของทรัพยากรบุคคลนั่นเอง (อริยะ ฝึกฝน, 2557) และทรัพยากรบุคคลยังถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กร ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการพัฒนา การชดเชย และผลประโยชน์ ในการพัฒนาอาชีพ และการวางแผนการสืบทอด นำไปสู่การลดการหมุนเวียนของพนักงาน (Aiza Hussain Rana และคณะ, 2015)

จากงานวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จใด ๆ ขององค์กรนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการดำเนินการที่เป็นธรรมและมีชัดเจน เพื่อให้ปรับตัวได้ทันตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของโลก ซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติตามและปรับให้เข้ากับองค์กร แผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมีอำนาจเพียงพอเพื่อที่จะให้แน่ใจว่านโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการอย่างมีจริยธรรม เป็นธรรม และเป็นกลางโดยไม่เลือกปฏิบัติ โดยพนักงานมีความพึงพอใจจะมุ่งมั่นอย่างมากและจะระมัดระวังมากที่จะพูดคุยในเชิงลบเกี่ยวกับองค์กรหรือคิดว่าจะลาออกและสุดท้ายก็จะแสดงผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นและพวกเขามีแนวโน้มที่จะทำงานเกินกว่าหน้าที่ ซึ่งจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร (Sana deeba, 2014)

ในส่วนของผู้จัดการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้น เป็นคู่มือที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น ซึ่งมีระดับความเหมาะสมมากที่สุด เนื่องจากผู้วิจัยได้นำรายละเอียดขั้นตอนต่าง ๆ ที่ได้จากการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูงอย่างน้อย 5 ปี แล้วนำมาเรียบเรียงตามรายละเอียดที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสม พร้อมทั้งพิจารณาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และเพิ่มเติมกิจกรรมในบางหัวข้อเพื่อให้คู่มือฉบับนี้เกิดประโยชน์สูงสุด

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะของการวิจัย

- 1) รูปแบบการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ควรระมัดระวังเรื่องเวลาในช่วงการฝึกอบรมในครั้งที่ 2 หากไม่ผ่านการประเมินในการทดสอบครั้งแรก เนื่องจากจะทำให้เสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย ดังนั้นในการฝึกอบรมครั้งที่ 2 ควรเป็นเพียงทางเลือกที่จะจัดหรือไม่จัดให้ก็ได้ หรือใช้เป็นการฝึกสอนอย่างใกล้ชิดโดยให้ทำงานในเรื่องที่พนักงานขาดความชำนาญแทนการฝึกอบรมครั้งที่ 2
- 2) ส่วนลักษณะงาน (Job Description) ควรเพิ่มเติมในส่วนของการใส่เลขสมาชิกสะสมไมล์ หรือการจองระวางสำหรับอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องดนตรี อุปกรณ์กีฬา สัตว์เลี้ยง เป็นต้น ในด้านการจองพิเศษเพื่อให้ครอบคลุมการให้บริการแก่ผู้โดยสาร
- 3) ด้านการรับสมัคร นอกจากการประกาศผ่านเว็บไซต์ขององค์กรแล้ว ควรจัดให้มีการเปิดเป็น Open house และ Job Fair เพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ที่สนใจสมัครตำแหน่งนี้ได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม ศึกษาหาข้อมูลได้อย่างทั่วถึง
- 4) ด้านคุณสมบัติ สิ่งที่มีความสำคัญสำหรับตำแหน่งนี้คือ ภาษาอังกฤษเนื่องจากต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลักในการสื่อสาร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับที่ดี และควรมีความรู้พื้นฐานต่าง ๆ เช่น ภูมิศาสตร์โลก รายละเอียดของประเทศต่าง ๆ ถ้าหากสามารถสื่อสารภาษาที่ 3 หรือ 4 หรือ มีความรู้พื้นฐานด้านการจองบัตรโดยสารเครื่องบิน เช่น Amadeus, Galileo ก็จะได้รับการพิจารณาพิเศษเป็นกรณีไป
- 5) ด้านบุคลิกภาพ ควรเป็นคนที่มีความรู้รอบตัวและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถทำงานโดยลำพังได้ และที่สำคัญต้องสามารถทำงานเป็นทีมได้ เนื่องจากตำแหน่งนี้จำเป็นต้องประสานงานกับทั้งผู้โดยสารและเจ้าหน้าที่แผนกอื่น ๆ อีกด้วย
- 6) ด้านการปฐมนิเทศ ควรเชิญเจ้าหน้าที่อาวุโส มาแบ่งปันข้อมูลเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานใหม่ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยสำหรับพนักงานใหม่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน ดังนั้นพนักงานใหม่จึงยังไม่เห็นภาพในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ และควรให้วันแรกของการเริ่มปฏิบัติหน้าที่ในการปฐมนิเทศ เพื่ออธิบายถึงกฎระเบียบและรายละเอียดต่าง ๆ ขององค์กร

7) การฝึกอบรมควรทำการแยกการฝึกอบรมในด้านการสำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน และด้านราคาบัตรโดยสารเครื่องบิน และการออกบัตรโดยสารเครื่องบินอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง และหัวข้อในการฝึกอบรมทั้งแบบในห้องเรียนและปฏิบัติงานจริงควรสอดคล้องกัน โดยในการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริงนั้น ควรให้ทำงานคู่กับเจ้าหน้าที่อาวุโส เพื่อที่เจ้าหน้าที่อาวุโสจะได้แนะนำและคอยให้คำปรึกษาได้อย่างใกล้ชิด

8) การดำรงรักษาบุคลากร ควรเน้นให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กร เพื่อให้เกิดความรัก ความหวงแหน และจำเป็นต้องส่งเสริมให้พนักงานได้รับรู้ความรู้สึกว่ามีคุณค่า เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาเรื่อง “การผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน” โดยผู้สนใจสามารถทำการศึกษาต่อไปในอนาคตได้อย่างละเอียดมากขึ้น โดยมีประเด็นสำคัญในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1) ควรศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเนื้อหาในการฝึกอบรมทั้งแบบห้องเรียน (*Classroom Training*) และ การฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (*On the Job Training*) เพิ่มเติม เพื่อนำมาออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและทดลองใช้อบรมจริง

2) ควรศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการดำรงรักษาบุคลากรในสายการบินชั้นนำของโลกเพิ่มเติม อาทิเช่น สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ การบินไทย จำกัด มหาชน เป็นต้น เพื่อเป็นการประเมิน แนวทางกระบวนการดำรงรักษาบุคลากรให้มีการพัฒนาองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันในยุคปัจจุบัน

3) ควรศึกษาถึงความคิดเห็นและอุปสรรคปัญหาเกี่ยวกับการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน เพื่อคงอัตราการคงอยู่ของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น

## บรรณานุกรม

- กรรมนิการ์ คำสีแก้ว. การทำงานกะ (Shift Work) [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://goo.gl/3Be0Oh>, 2553.
- กองแผนนโยบาย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. ประชาคมอาเซียน : if we hold on together [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://goo.gl/PmeQoe>, 2553.
- กฤษณ ธนาพงศธร และ เสน่ห์ จุ้ยโต. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 4. เอกสารการสอนชุด วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 4. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2545
- จิตติมา อัครฉัตรพงศ์. เอกสารประกอบการสอนรหัส 3563404 วิชาการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Development) [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://goo.gl/9ZVNjz>, 2556.
- ฉัฐสรณ์ กาญจนศิลาหน้. คุณภาพบริการ: ความจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพบุคลากรในธุรกิจโรงแรม, วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 18 (12 ธันวาคม 2556): 4.
- ฉัฐกานต์ วิเศษภักดีวงศ์. การศึกษาขั้นตอนในการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://goo.gl/8n9HOX>, 2553.
- ฉัฐกริช เปาอินทร์. (2556). ทิศทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 : จากแผนยุทธศาสตร์ชาติสู่การนำไปปฏิบัติอย่างลงตัว. วารสารดำรงราชานุภาพ. 13 (เม.ย. – มิ.ย. 2556): 14-18.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
- น้ำเพชร อยู่สกุล. ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2553.
- แผนกวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจสถาบันการบินพลเรือน. สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทยประจำเดือน มกราคม พ.ศ. 2558 [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://goo.gl/q1POUx>, 2558.
- พิจิต เทพวรรณ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2554.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- เพ็ญศรี วายวานนท์. การจัดการทรัพยากรคน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์. รัชพล คชขารุ่งโรจน์.คิดทาหลากหลายกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนทันสมัย,ม.ท.ป. กรุงเทพฯ, 2537.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2545
- มามะ ภูจินดา.การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรภาครัฐกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน :ก.พ. อาเซียน (ACCSM) กับการเตรียมความพร้อมข้าราชการสู่อาเซียนการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. วารสารดำรงราชานุภาพ. 13 (47): 7-13, 2556
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. รายงานผลการศึกษากิจการจัดทำระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และระบบการพัฒนาศักยภาพที่สนับสนุนแผนสืบทอดของสถาบันการbinพลเรือนและแผนการนำไปใช้. โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 2 ของสถาบันกรมการbinพลเรือน, 2547.
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. การจัดองค์การและการบริหาร (Business Organization and Management) [ออนไลน์]. ใ้ได้จาก : <http://goo.gl/YJwq27>, 2556.
- รุ่งนภา รุ่งรอด. แนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านการbinของสำนักฝนหลวงและการbinเกษตร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.
- ฤดี นิยมรัตน์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในงานอุตสาหกรรม [ออนไลน์]. ใ้ได้จาก : <http://goo.gl/kNRSy>, 2555.
- สรารวรรณ เรื่องกัลปวงศ์. แนวคิด ทฤษฎี ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์]. ใ้ได้จาก : <http://goo.gl/SGD3oT>, 2556.
- สิทธิชัย ศรีเจริญประมง. แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2556.
- เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุนันทา เลาหพันธ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา, 2543.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. วารสารดำรงราชานุภาพ. 13 (47): 1-6, 2556.
- ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง *Human Resource Management in Education : Concept Theory and Education Laws*. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 7 (3) : 845 – 862, 2557.
- อริยะ ฝึกฝน. ธุรกิจสายการบิน กับงาน HR. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://goo.gl/zTXwff>, 2557.
- Airline Training Center. IATA Ticketing & Reservation*. กรุงเทพฯ : ติ๊กข้าง, 2007.
- Airline Training Center. IATA Basic Fares & Ticketing Part II*. กรุงเทพฯ : ติ๊กข้าง, 2007.
- Aiza Hussain Rana, 1Ayesha Malik, 2Summaira Arif, 3Ghulam Sakina, 4Saba Javed. Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : A Focus on Pakistan International Airline. Department of Business Administration, Lahore Garrison University, 2015.*
- Amadeus. Amadeus Reservation and Ticketing Cryptic Course Outline. (Unpublished menuscip, 2015.*
- AustralianGovernment.com. Job outlook : an Australian government initiative [On-line] 2014. Available : http://goo.gl/p9xFICAvjobs.com. (2015). Reservation Sales Agent Jobs. Reservation Sales Agent Career Overview [On-line]. Available : http://goo.gl/hc4FAc, 2015.*
- Bartol, Kathryn M. and Martin, David C. Management. New York, McGraw-Hill, 1991.*
- Clark, R. B. (1992). Marine Pollution. 3rd ed. Oxford: Clarendon, 1998.*
- David J. Cherrington. The Management of Human Resources. 4 th ed. New Jersey : Prentice – Hall, 1995.*
- Dessler Gray. Human Resource Management. 7th ed. New Jersey : Prentice Hall, 1997.*
- Dessler Gary. Human Resource Management. 8 th ed. New Jersey : Prentice Hall, 2000.*
- Dessler Gray. Human Resource Management. 9th ed. New Jersey : Prentice Hall, 2003.*

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Fottler, M.D., Hernandez, S.R., and Joiner, C.L. Essentials of Human Resources Management in Health Service Organization. Albany: Delmar Publishers, 1998.*
- Gomez-Mejia, Louis R., Balkin, David B. and Cardy, Robert L. Managing Human Resources. International ed., New Jersey : Prentice Hall, 1995.*
- Gomez-Mejia, Luis R. and Others. Managing Human Resource. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall Inc, 2001.*
- Recruiter.com (2014). Career Outlook for Reservation, Transportation Ticket Agents and Travel Clerks [On-line]. Available : <https://goo.gl/fzsPxl>, 2014.*
- Herzberg, F; Mausner, B and Synderman, B.B. The motivation of Work. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.*
- IATA. Airlines Expect 31% Rise in Passenger Demand by 2017 [On-line]. Available : <http://goo.gl/re6esR>, 2013.*
- Jochen Wirtz, Loizos Heracleous and Nitin Pangarkar. Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines. Managing Service Quality. 18 (1) : 4 – 19, 2008.*
- Longest, B. B., Rakich, J. S., & Darr, K. Managing health services organizations and systems. Baltimore: Health Professions Press, 1994.*
- Maslow, Abraham. Motivation and Personality. New York : Harper and Row Publishers, 1970.*
- Mondy, R. Wayne and Noe, Robert M. Human Resource Management. 6th ed. New Jersey : Prentice Hall, Inc, 1995.*
- Mondy, R.W. and Noe, R.M. and Premeaux, S.R. Human Resource Management. 7th ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1999.*
- Mondy, R.W. and Noe, R.M. Human Resource Management. 9th ed. New Jersey : Prentice-Hall, 2005.*
- Payscale.com. Airline Reservation Agent Salary (United States) [On-line]. Available : <http://goo.gl/EcM54k>, 2016.*

## บรรณานุกรม (ต่อ)

**Rakich, JS., Longest, BB., and Darr, K.** *Managing Health Services Organizations*. 3rd ed.,  
Health Professions Press: Baltimore, 1994.

**Sana Deeba.** *Employee's satisfaction from Human Resource Management practices in Airlines Industry in India : A Comparative study of Air India and Jet Airways*. *Management and Social Science*, 2014.

**Thaiamadeus.com.** (n.d.). *Amadeus Electronic Ticket [On-line]*. Available :

<http://goo.gl/7JCNtU>

**ThaiTechnics.com.** *Aviation Careers Information –งานด้านการบิน [On-line]*. Available :

<http://goo.gl/xUSf72>, 2012.

**The National Business Aviation Association.** *Careers in Aviation and Aerodynamics [On-line]*.

Available : <http://goo.gl/pmJs9q>, 2012.

**Weiss. H.M, Cropangzano, R.** *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure cause and consequences of affective experience of work*. *Research in Organization Behavior*. 18: 1-74, 1996

**Yang Dan, Chen Xinde.** *Innovation Research of Enterprise Human Resource Selection-The Selection of Southwest Airlines*. *International Journal of Business and Social Science*, 2014.



ภาคผนวก ก

- แบบประเมินรูปแบบและรายละเอียดในการผลิตบุคลากร
- แบบประเมินคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่ง  
บัตรโดยสารเครื่องบิน



## แบบประเมินรูปแบบและรายละเอียดในการผลิตบุคลากรเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่ง

### บัตรโดยสารเครื่องบิน

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งในงานวิจัย : การผลิตบุคลากรเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน เพื่อให้ได้รูปแบบในการรับสมัครและคู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

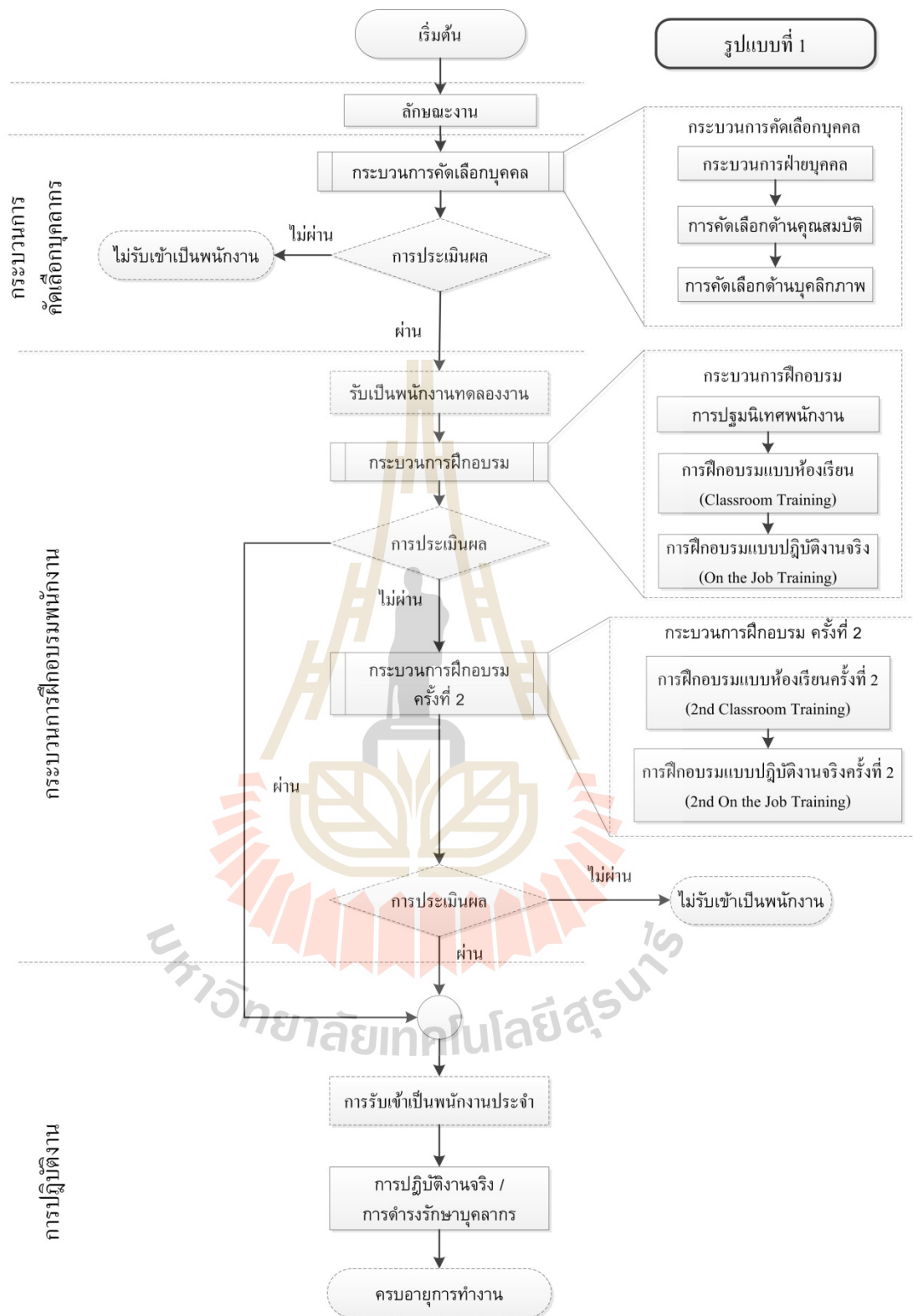
ขอบเขตงานวิจัย : งานวิจัยฉบับนี้ มุ่งเน้นหารูปแบบและรายละเอียดในคู่มือสำหรับการผลิตบุคลากรเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินเฉพาะพนักงานใหม่ที่ไม่มีความรู้ด้านการสำรองบัตรโดยสารเครื่องบินและจะปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

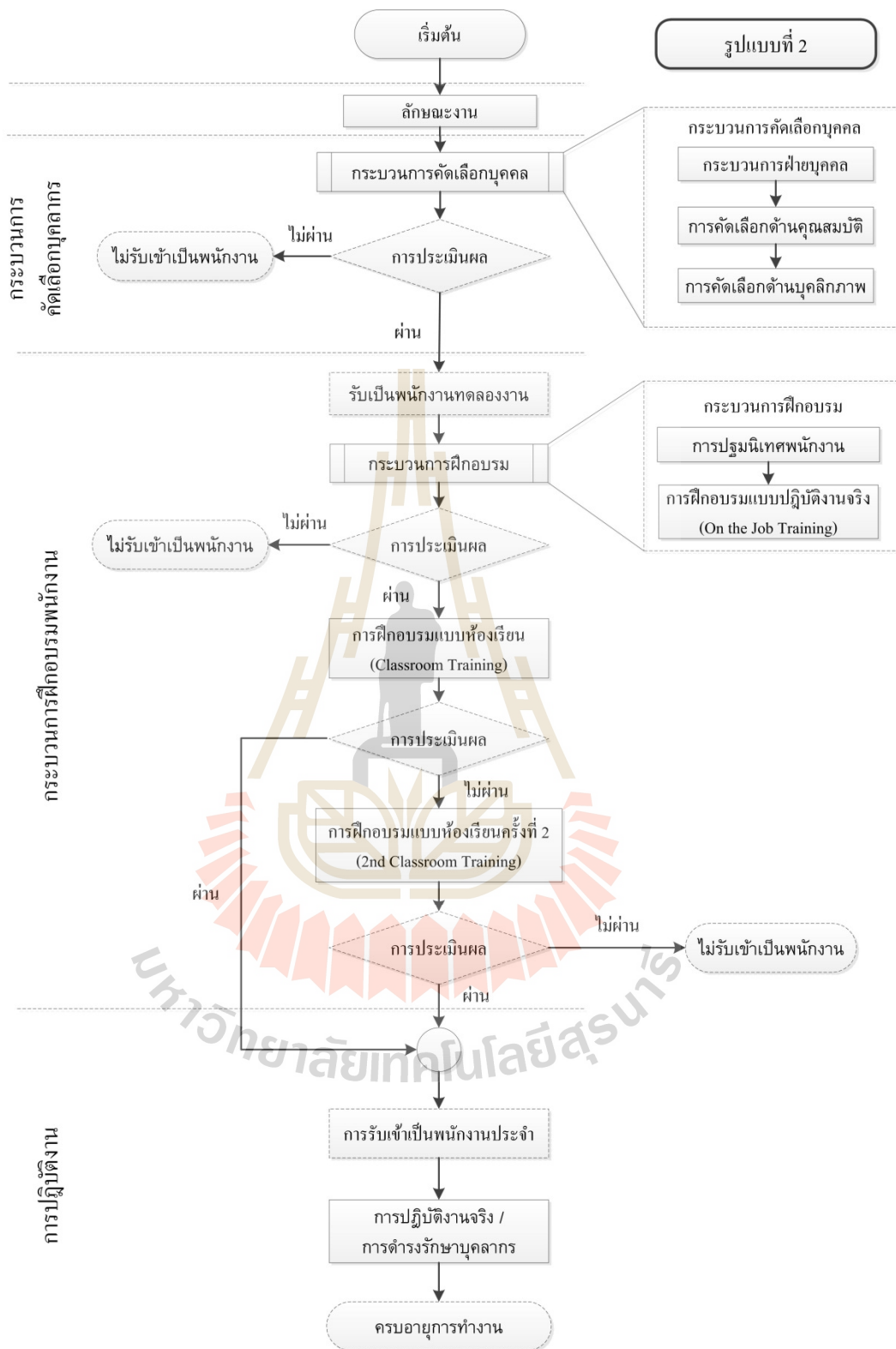
หมายเหตุ : กรณีที่เป็นข้อมูลที่ไม่สามารถให้ได้ กรุณาใส่ในข้อเสนอแนะ

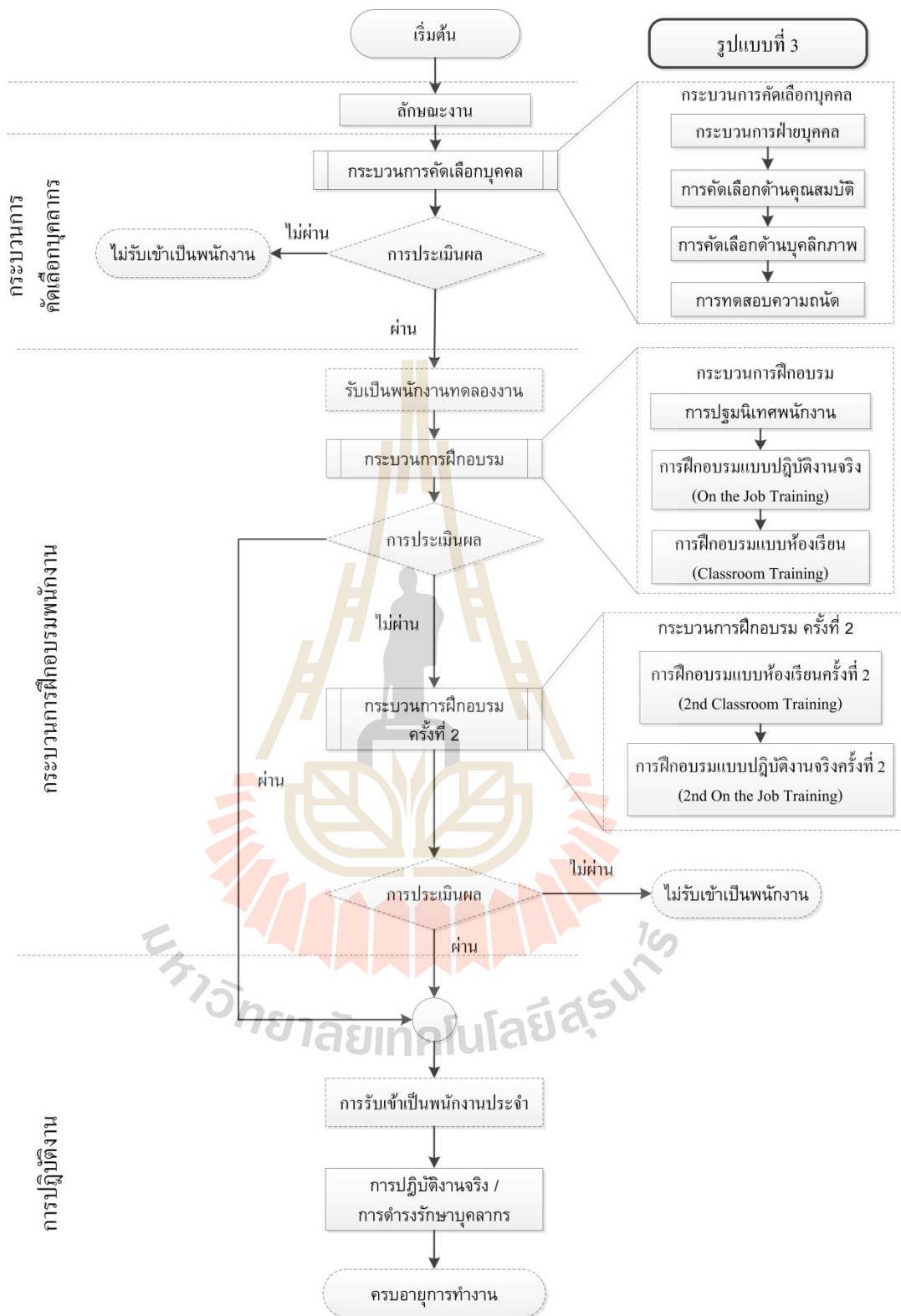
ตัวอย่าง : เงินเดือนที่พนักงาน Air Ticket Reservation Officer ควรได้รับ ในกระบวนการของฝ่ายบุคคลซึ่งจะลงประกาศในการรับสมัคร กรณีที่ไม่สามารถให้ข้อมูลได้ กรุณาใส่ในข้อเสนอแนะว่าไม่จำเป็นต้องลงประกาศ เป็นต้น

ชื่อ - นามสกุล : \_\_\_\_\_  
 ตำแหน่ง : \_\_\_\_\_  
 บริษัท : \_\_\_\_\_









ตอนที่ 1 ความเห็นในส่วนวิธีการคัดสรรบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer

คำชี้แจง

1.1 โปรดพิจารณารูปแบบวิธีการคัดสรรบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer ข้างต้นทั้ง 3 รูปแบบและ ใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในรูปแบบที่ท่านเห็นด้วยมากที่สุด

รูปแบบที่ 1

รูปแบบที่ 2

รูปแบบที่ 3

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับรูปแบบที่ท่านเลือก

---



---



---



---



---



---



---



---

ตอนที่ 2 ความเห็นในส่วนลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer

คำชี้แจง

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ตามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการกำหนดหน้าที่ (Job Description) ของตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer ในแต่ละข้อมากที่สุด ดังนี้

ระดับความเหมาะสม

ระดับ 5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เหมาะสม

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เหมาะสม

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. การจัดการการจอง					
1.1 การจองที่นั่ง					
1.2 การแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงการจองที่นั่ง					
1.3 การยืนยันการจอง					
1.4 การตรวจสอบการจอง					
1.5 การยกเลิกการจอง					
2. การจองบริการพิเศษ					
2.1 การจองที่นั่งที่มีค่าใช้จ่าย					
2.2 การคิดค่าบริการสัมภาระที่เกินกว่าที่กำหนด					
2.3 การขออาหารประเภทต่างๆ					
2.4 การขอที่นั่งริมหน้าต่างหรือทางเดิน					
2.5 การทำการจอง Stretcher Passenger					
3. การแจ้งและรับข้อมูล					
3.1 การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับการเดินทาง					
3.2 การตอบคำถามเกี่ยวกับการเดินทาง					
3.3 การอธิบายข้อตกลงและเงื่อนไขของการเดินทาง					
3.4 การรับซื้อตั๋วเรียนและยูติข้อขัดแย้ง					
4. การจัดการบัตรโดยสาร					
4.1 การคำนวณค่าบัตรโดยสาร					
4.2 การเตรียมและการออกบัตรโดยสาร					
4.3 การเตรียมใบแจ้งหนี้					
4.4 การรับการชำระค่าบัตรโดยสาร					
4.5 การเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร					

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
4. การจัดการบัตรโดยสาร (ต่อ)					
4.6 การเก็บค่าธรรมเนียมการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร					
4.7 การดำเนินการขอเงินคืนเมื่อบัตรโดยสารไม่ได้ถูกใช้					

ตอนที่ 3 ความเห็นในส่วนกระบวนการฝ่ายบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer

3.1 ด้านการรับสมัคร

3.1.1 วิธีการรับสมัคร

คำชี้แจง

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นด้วยมากที่สุด ในวิธีการสมัครบุคลากรเข้า

ทำงานในตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การรับใบสมัครจากผู้สมัครโดยตรง
- การรับสมัครผ่าน Website
- การรับสมัครทั้งจากใบสมัครจากผู้สมัคร โดยตรงและผ่าน Website
- การประกาศผ่านบริษัทจัดหางาน
- การประกาศผ่านสื่อสิ่งพิมพ์
- การประกาศผ่าน Website ของบริษัท

ข้อเสนอแนะสำหรับวิธีการรับสมัครและการประกาศรับสมัคร

---



---



---



---



---



## 3.1.2 ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

คำชี้แจง

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นด้วยมากที่สุด ในส่วนของผลตอบแทนของบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer

1.) เงินเดือนที่พนักงาน Air Ticket Reservation Officer ควรได้รับ

- 15,000-17,500  
 17,500-20,000  
 20,000-22,500  
 22,500-25,000  
 มากกว่า 25,000

2.) ผลตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน ที่พนักงาน Air Ticket Reservation Officer ควรได้รับ

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |                                      |  |                                       |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ค่าล่วงเวลา | <input type="checkbox"/> ค่าการทำงานเป็นกะ | <input type="checkbox"/> ค่าเบี้ยขยัน |
| <input type="checkbox"/> โบนัส       | <input type="checkbox"/> การแบ่งกำไร       | <input type="checkbox"/> อื่นๆ.....   |

3.) สวัสดิการที่พนักงาน Air Ticket Reservation Officer ควรได้รับ

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |  |   |                                       |
|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ค่าเดินทาง      | <input type="checkbox"/> ประกันอุบัติเหตุ | <input type="checkbox"/> ประกันสุขภาพ |
| <input type="checkbox"/> การฝึกอบรมต่างๆ | <input type="checkbox"/> ทุนการศึกษา      | <input type="checkbox"/> อื่นๆ .....  |

## 3.2 ด้านคุณสมบัติ

## คำชี้แจง

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นด้วยมากที่สุด ในส่วนของคุณสมบัติของบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer

## เพศ

 เพศ ชาย เพศ หญิง ไม่จำกัดเพศ

## อายุ

 ไม่เกิน 25 ปี ไม่เกิน 30 ปี ไม่เกิน 35 ปี อื่นๆ ไม่เกิน.....ปี

## เวลาทำงาน

 สามารถทำงานเป็นกะได้ สามารถทำงานเป็นกะได้ และสามารถทำงานวันเสาร์-อาทิตย์ได้ สามารถทำงานเป็นกะได้, สามารถทำงานวันเสาร์-อาทิตย์ได้ และสามารถทำงานในวันหยุดนขัตฤกษ์ได้

## การศึกษา

 มัธยมศึกษา ปวส. ด้านบัญชีหรือบริหารปริญญาตรี ไม่จำกัดสาขาปริญญาโท ไม่จำกัดสาขา อื่นๆ.....

## ประสบการณ์ ทำงานในธุรกิจการบิน

 ไม่จำเป็น เคยทำงานในธุรกิจการบินอย่างน้อย 6 เดือน เคยทำงานในธุรกิจการบินอย่างน้อย 1 ปี เคยทำงานในธุรกิจการบิน 2 ปี ขึ้นไป

## ประสบการณ์ ทำงานในการจองบัตรโดยสารการบิน

 ไม่จำเป็น มีประสบการณ์ในการจองบัตรอย่างน้อย 6 เดือน มีประสบการณ์ในการจองบัตรอย่างน้อย 1 ปี มีประสบการณ์ในการจองบัตร 2 ปี ขึ้นไป

ความถนัดด้านภาษาอังกฤษ : ผ่านการสอบ TOEIC ภายใน 2 ปี ได้คะแนนไม่ต่ำกว่า

ไม่ต่ำกว่า 400 คะแนน

ไม่ต่ำกว่า 450 คะแนน

ไม่ต่ำกว่า 500 คะแนน

ไม่ต่ำกว่า 550 คะแนน

ความสามารถอื่นๆ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

พิมพ์ดีดแบบสัมผัส ภาษาอังกฤษแบบได้

สามารถพูด/อ่าน/เขียนภาษาจีนได้

สามารถใช้งาน Microsoft Office ได้

อื่นๆ ระบุ.....

ข้อเสนอแนะสำหรับคุณสมบัติของบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 3.3 ด้านบุคลิกภาพ

#### คำชี้แจง

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ตามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการบุคลิกภาพของบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่ง *Air Ticket Reservation Officer* ในแต่ละข้อมากที่สุด และกรุณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในหัวข้อดังนี้

#### ระดับความเหมาะสม

ระดับ 5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เหมาะสม

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เหมาะสม

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. มีบุคลิกภาพที่ดี (น้ำหนัก 5 คะแนน)					
2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี (น้ำหนัก 10 คะแนน)					
3. มีรักงานบริการ สุภาพ เรียบร้อย (น้ำหนัก 15 คะแนน)					
4. มีนิสัย ละเอียด รอบคอบ มีความแม่นยำสูง (น้ำหนัก 15 คะแนน)					
5. มีความกระตือรือร้น และเอาใจใส่ต่องานที่ตัวเองรับผิดชอบ อย่างมาก (น้ำหนัก 5 คะแนน)					
6. มีสามารถทำงานภายใต้ความกดดันได้ และสามารถควบคุม อารมณ์ได้ดี (น้ำหนัก 10 คะแนน)					
7. เป็นคนที่ยืดหยุ่นและประนีประนอม (น้ำหนัก 5 คะแนน)					
8. เป็นคนทันเหตุการณ์ และที่ติดตามข่าวสาร โดยเฉพาะด้านการ บินอย่างต่อเนื่อง (น้ำหนัก 5 คะแนน)					
9. ต้องสามารถทำงานเป็นทีมได้ดี (น้ำหนัก 10 คะแนน)					
10. ทักษะคติทางสังคม (น้ำหนัก 10 คะแนน)					

ข้อเสนอแนะสำหรับการพิจารณาด้านลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพ

---



---



---



---



---

เกณฑ์คะแนนรวมที่ผ่านการสัมภาษณ์

- 60-70 คะแนน  71-80 คะแนน  
 ตั้งแต่ 81 คะแนนขึ้นไป  อื่นๆ.....

ผู้ประเมินและคัดเลือกผู้สมัครควรเป็น

- หัวหน้างาน  ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน  
 คณะกรรมการที่ตั้งจากฝ่ายบุคคล  คณะกรรมการเฉพาะของหน่วยงาน  
 อื่นๆ ระบุ.....

3.4 Attitude test (สำหรับผู้ที่เลือกรูปแบบที่ 3)

คำชี้แจง

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นด้วยมากที่สุด ในส่วนของการทดสอบ Attitude test ของบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer

ข้อสอบ Attitude test ควรใช้ข้อสอบจาก

- ข้อสอบสำเร็จรูปของต่างประเทศ  ข้อสอบสำเร็จรูปของในประเทศ  
 ข้อสอบที่สร้างจากฝ่ายบุคคลของบริษัท  อื่นๆ.....

ตอนที่ 4 กระบวนการฝึกอบรมบุคลากรตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer

4.1 ด้านการปฐมนิเทศพนักงาน

คำชี้แจง

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ตามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการปฐมนิเทศพนักงานตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer ในแต่ละข้อมากที่สุด ดังนี้

**ระดับความเหมาะสม**

ระดับ 5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เหมาะสม

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เหมาะสม

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. ควรมีการอธิบายถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ ขององค์กร					
2. ควรมีการอธิบายถึงกฎ ระเบียบต่างๆ รวมถึงเงื่อนไขการจ้าง					
3. ควรมีการแนะนำสถานที่ขององค์กร					
4. ควรมีการแนะนำผังองค์กร (Organization Chart)					
5. ควรมีการแนะนำบุคลากรในตำแหน่งต่างๆที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน					
6. ควรมีการแนะนำโปรแกรมต่างๆที่ใช้ในการทำงาน					
7. ควรมีการอธิบายภาพรวมของตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer					
8. นำชมการปฏิบัติงานจริง					

ระยะเวลาที่ใช้ในการปฐมนิเทศ

1 วัน

6 ชั่วโมง

3 ชั่วโมง

อื่นๆ .....

ข้อเสนอแนะสำหรับการปฐมนิเทศของบุคลากรในตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer

---



---



---



---



#### 4.2 การฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Class Room Training) เพื่อทำงานในตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer

##### คำชี้แจง

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ตามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการฝึกอบรมการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง Air Ticket Reservation ในแต่ละข้อมากที่สุด โดยมีน้ำหนักคะแนน ดังนี้

##### ระดับความเหมาะสม

ระดับ 5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เหมาะสม

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เหมาะสม

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. ความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์					
2. วิธีการเข้าสู่ระบบการทำ SIGN-IN, SIGN OUT					
3. ภาษาอังกฤษเพื่อการสำรองที่นั่งและการจัดจำหน่ายบัตรโดยสาร					
4. ลักษณะประเภทของการเดินทาง : Round Trip / One Way / Circular Trip					
5. รหัสประเทศ (COUNTRY CODE) รหัสเมือง (CITY CODE) รหัสสนามบิน (AIRPORT CODE) ชนิดเครื่องบิน (AIRCRAFT TYPE)					
6. ความรู้ด้านภูมิศาสตร์การบิน, การแบ่งโซนการบินของสมาคม IATA รหัส Code ของสายการบินและเมืองต่างๆ รวมถึงตารางการบินของสายการบิน					

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
7.หน่วยงานองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน เช่น IATA, CAA, RAA, DCA					
8.ความรู้พื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับการสำรองที่นั่ง Reservation และธุรกิจการบิน (Airline Business)					
9.เส้นทางสายการบิน (ROUTING) ทั้งในและต่างประเทศ (DOMESTIC) และระหว่างประเทศ (INTERNATIONAL) และตารางบิน					
10.บุคลากรภาคส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องในการจองบัตรโดยสาร					
11.เรียนรู้สกุลเงินต่างๆทั่วโลก (WORLD CURRENCY)					
12.ประเภทของที่นั่งบัตรโดยสาร First/Business/Premium Economy/Economy classes					
13. การสร้าง PASSENGER NAME RECORD (PNR)					
14. ความรู้และขั้นตอนการทำ Reservation โดยใช้ระบบ Global Distribution System เช่น Amadeus, Sabre เป็นต้น และการทำ Connection ที่ยวบิน เพื่อจัดเส้นทางการบิน					
15. การ Confirm / Reconfirm / การเปลี่ยนแปลง / การยกเลิกการสำรองที่นั่ง					
16. การติดต่อสื่อสาร (COMMUNICATION) การใช้ QUEUE(Q) ในระบบการสำรองที่นั่ง					
17. การสำรองที่นั่งแบบกลุ่ม (GROUP RESERVATION)					
18. วิธีการแบ่งประเภทของตั๋วโดยสาร (ADT/CHD/INF)					

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
19. กฎเกณฑ์ของ IATA ( Rules and Regulations ),สมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน TAA , ATTA , PATA etc. ที่เกี่ยวข้องกับบัตรโดยสารเครื่องบิน และการคำนวณราคาบัตรโดยสารเครื่องบิน					
20. การอ่านเงื่อนไขของราคา					
21. ลักษณะการชำระเงิน ( Forms of payment ) เงินสด เช็ค หรือเครดิตการ์ด MCO หรือ PTA					
22. การคำนวณเงินคืนและการคำนวณค่าธรรมเนียมของการขอเงินคืนจากบัตรโดยสารเครื่องบิน					
23. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบัตรโดยสารเครื่องบิน					
24. การหาตารางบิน และความรู้ด้านการทำการต่อเครื่องบิน					
25. ความรู้ด้าน Ancillary Services					
26. บริการพิเศษต่างๆ เช่น การขอที่นั่งริมหน้าต่าง การขออาหารมังสวิรัต เป็นต้น					
27. การคิด Fare and conditions					
28. ประเภทของราคาบัตรโดยสารต่างๆ : Normal fare / special fare					
29. การเตรียมและการออก ใบแจ้งหนี้ ใบเสร็จรับเงิน					
30. วิธีการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบินและการคำนวณค่าเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบิน					
31. ประเภทของ EMD ต่างๆ					
32. การดำเนินการการขอเงินคืนจากบัตรโดยสาร (refund)					
33. การทดสอบหลังการฝึกอบรม					

การประเมิน

- การทดสอบด้วยแบบทดสอบ  การสอบ Oral test
- เข้าอบรมเกิน 80% ของระยะเวลาอบรม  อื่นๆ .....

ข้อเสนอแนะสำหรับการฝึกอบรมในห้องเรียนสำหรับบุคลากรในตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer

---



---



---



---

4.3 การฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) ของบุคลากรในตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer

คำชี้แจง

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ตามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการฝึกอบรมการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง Air Ticket Reservation ในแต่ละข้อมากที่สุด โดยมีน้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับความเหมาะสม

ระดับ 5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เหมาะสม

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เหมาะสม

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. การจองที่นั่ง					
2. การแก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงที่นั่ง					

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3. การยืนยันที่นั่งกับผู้โดยสาร					
4. การตรวจสอบการจอง					
5. การทำการขอบริการพิเศษต่างๆ เช่น การขอที่นั่งริมหน้าต่าง การขออาหารมังสวิรัต เป็นต้น					
6. การแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง เช่นการเปลี่ยนแปลงเวลา ตารางการบิน การชนล้มภาระ เป็นต้น					
7. การตอบคำถามเกี่ยวกับการเดินทาง ข้อตกลง ขั้นตอนและเงื่อนไขการเดินทาง					
8. การรับซื้อห้องเรียน ยุติข้อขัดแย้ง					
9. การคำนวณค่าบัตรโดยสาร					
10. การเตรียมและการออกบัตรโดยสาร					
11. การเตรียมใบแจ้งหนี้ ใบเสร็จรับเงิน					
12. การรับชำระค่าบัตรโดยสาร					
13. การเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร					
14. การคำนวณและเก็บค่าเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร (reissue fee)					
15. การดำเนินการการขอเงินคืนจากบัตรโดยสาร (refund)					
16. การคำนวณและเก็บค่าขอเงินคืนเมื่อบัตรโดยสารไม่ได้ถูกใช้					

ข้อเสนอแนะสำหรับการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริงสำหรับบุคลากรในตำแหน่ง Air Ticket

Reservation Officer

.....

.....

.....

.....

#### 4.4 การประเมินผลบุคลากรในส่วน On the Job Training ในตำแหน่ง Air Ticket Reservation Officer

ด้านหัวข้อการประเมิน

คำชี้แจง

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ตามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อหัวข้อการฝึกอบรมการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง Air Ticket Reservation ในแต่ละข้อมากที่สุด โดยมีน้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับความเหมาะสม

ระดับ 5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เหมาะสม

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เหมาะสม

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. คุณภาพของงาน (ทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความละเอียดรอบคอบ เรียบร้อยสมบูรณ์)					
2. ปริมาณงาน (จำนวนงานที่ทำสำเร็จมีมากกว่าเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนด)					
3. ความรอบรู้ในงาน และความสามารถในการเรียนรู้ (มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว)					
4. มีความเอาใจใส่ในงาน (มีความตั้งใจ อุตสาหะ กระตือรือร้นในการทำงานและการติดตามงาน)					
5. การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (สามารถประสานงาน และให้ความร่วมมือในการทำงาน ร่วมกับผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชา และ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน)					



รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
6. การพัฒนาตัวเอง (มีการปรับปรุงการทำงานเพื่อเสริมทักษะส่วนตัว และพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น)					
7. การปฏิบัติตามระเบียบวินัย (ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท และ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับเพื่อนร่วมงาน)					
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้)					
9. มีความรับผิดชอบ (มีความขยันหมั่นเพียร สนใจทุ่มเท ปฏิบัติงานจนแล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลา)					
10. คำนึงถึงทรัพยากรของบริษัท (ประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ของบริษัท และ ระมัดระวังในการใช้อุปกรณ์ของบริษัท)					
11. การตรงต่อเวลา (การเข้าปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด อย่างสม่ำเสมอ)					
12. การตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงาน (มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วทันกำหนด)					
13. ทักษะในการสื่อข้อความ (มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างถูกต้องชัดเจนโดยไม่ต้องอธิบายเพิ่มเติม)					
14. การพัฒนาผู้ใต้การบังคับบัญชา มีความสนใจ แนะนำ สอนงาน และพัฒนาผู้ใต้การบังคับบัญชาในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน					

ข้อเสนอแนะสำหรับการประเมินการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริงสำหรับบุคลากรในตำแหน่ง Air

Ticket Reservation Officer

.....

.....

.....

ตอนที่ 5 กระบวนการการดำรงรักษาบุคลากร

คำชี้แจง

**โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ตามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อปัจจัยที่ส่งเสริมให้พนักงานต้องการอยู่กับองค์กร ในแต่ละข้อมากที่สุด ดังนี้**

ระดับความเหมาะสม

ระดับ 5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เหมาะสม

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เหมาะสม

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. คัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรม ที่สอดคล้องกับแนวคิด ค่านิยมรวม จิตความสามารถหลัก และวัฒนธรรมองค์กร					
2. การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และให้โอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงาน					
3. การกำหนดผลประโยชน์หรือผลตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีระบบประเมินที่เป็นธรรมสามารถตรวจสอบได้					
4. การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในองค์กร					
5. การส่งเสริมพฤติกรรมในด้านจริยธรรมและคุณธรรมการปฏิบัติงาน					
6. มีการสร้างสรรค้องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งความสุข					



The logo of Sakon Nakhon Rajabhat University is a large, stylized emblem. It features a central figure of a person standing on a pedestal, surrounded by a circular design with a sunburst at the bottom. The entire emblem is rendered in a light, semi-transparent gold and red color.

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการทำแบบประเมินรูปแบบการผลิตบุคลากร

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรวจที่นับบัตรโดยสารเครื่องบิน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

**ผู้เชี่ยวชาญจากการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจงโดยมีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 18 คน**

1. คุณดารณี อเนกบุญนิธิ Sr. Supervisor Ticketing & Reservation, GSA –Mahan Air
2. คุณภัศรา ขวัญเทียนทอง Manager of Human Resource Department, Thai Air Asia
3. คุณพิลาวัลย์ ศรีสกุลเตียว Human Resource Department, Thai Air Asia
4. คุณอรทัย อังวิฑูรวิชย์, Sale Service Supervisor, Finnair Oyj
5. คุณอัจฉรา ปานเจริญ Team Leader of Pricing Analysis, Amadeus Asia Limited Co.,LTD
6. คุณบุศยา เจียนล้ำฤกษ์ Reservation & Ticketing Agent, Lufthansa Services (Thailand) Ltd.
7. คุณนภาพร จริยะคุณธนา Senior Customer Sales and Service Agent, Emirates Airlines
8. คุณวิธิตา อ่อนเพ็ง Passenger Services Officer, Singapore Airlines
9. คุณ นิภา มานะศักดิ์ศิริ Reservation Agent, China Airlines
10. คุณ ปิยะรัตน์ วนิชสุวรรณ Ticketing Agent, China Airlines
11. คุณ ชุติมา ถิ่นพั่งงา หัวหน้างานอาวุโสระบบบริหารคุณภาพแผนกสำรองที่นั่งและออกบัตรโดยสาร, Bangkok Airways Public Company Limited
12. คุณ วิจิตรา ประชะดา Senior Reservation & Ticketing, Bangkok Airways Public Company Limited
13. คุณ ศิริธร สิริทวีชัย Senior Reservation & Ticketing, Bangkok Airways Public Company Limited
14. คุณ นवलปรารักษ์ เกรื่อรัตน์ Senior Reservation & Ticketing, Bangkok Airways Public Company Limited
15. คุณ ปิยนุช คุ้มใหญ่โต Supervisor Reservation & Ticketing, Bangkok Airways Public Company Limited
16. คุณ ศิริธิดา จารุโยธิน Supervisor Reservation & Ticketing, Bangkok Airways Public Company Limited
17. คุณ ประภาภรณ์ સાແກ້ວ Supervisor Reservation & Ticketing, Bangkok Airways Public Company Limited
18. คุณ ณัฐฐิณี บุญมีพิพิธ หัวหน้างานอาวุโสส่วนสำรองที่นั่งและออกบัตรโดยสารโดยการสนับสนุนให้ระบบและการฝึกอบรม (Helpdesk), Bangkok Airways Public Company Limited



ภาคผนวก ค

คู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี





คู่มือการผลิตบุคลากร  
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน



จัดทำโดย

น.ส. เทียนพรพรษา สิงห์ไทยนิยม

## สถาบันการบิณฑลเรือน พ.ศ.2558

### คำนำ

คู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรที่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินในการรับสมัครพนักงานใหม่ เนื่องจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้น มีการลาออกโยกย้าย หมุนเวียนบ่อยครั้ง จึงส่งผลให้ต้องรับสมัครพนักงานใหม่อยู่เสมอ และต้องฝึกอบรมในรายละเอียดต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจง และไม่มีสอนในสถานศึกษาต่าง ๆ อีกทั้งในการฝึกอบรมนั้นจำเป็นต้องส่งไปที่ศูนย์กลางของแต่ละสายการบินหรือองค์กรซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงและใช้เวลาในการฝึกอบรมนาน เพราะไม่สามารถทำการฝึกอบรมให้ครอบคลุมทุกหัวข้อในครั้งเดียว ดังนั้นจึงส่งผลให้พนักงานต้องปฏิบัติงานจริงก่อนที่จะได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม จึงทำให้มีการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ โดยเนื้อหาในคู่มือการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้น ประกอบด้วยข้อมูลเบื้องต้น และข้อมูลแสดงรายละเอียดลักษณะงาน กระบวนการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการฝึกอบรมพนักงาน และรวมถึงการดำรงรักษาบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินต่อไป

.....

(น.ส. เทียนพรรษา สิงห์ไทยนิยม)

## สารบัญ

---

	หน้า
1. ขั้นตอนการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน	1
2. ข้อมูลแสดงรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนการผลิตบุคลากร	2
2.1. ลักษณะงาน (Job Description)	2
- หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ	
2.2. กระบวนการฝ่ายบุคคล	3
- การรับสมัคร	
- ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	
2.3. การคัดเลือกด้านคุณสมบัติ	3
- คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง	
- ความรู้ความสามารถพิเศษ	
2.4. ด้านบุคลิกภาพ	4
- แนวทางการประเมิน	
- ตัวอย่างแบบประเมินบุคลิกภาพ	
- เกณฑ์การประเมิน	
- องค์ประกอบของผู้ประเมิน	
2.5. การปฐมนิเทศพนักงาน	9
- ระยะเวลาในการปฐมนิเทศ	
- หัวข้อในการปฐมนิเทศ	

**2.6. การฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training) 9**

- หัวข้อการฝึกอบรมและระยะเวลาในการฝึกอบรม
- การประเมินการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training)

**2.7. ด้านการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) 12**

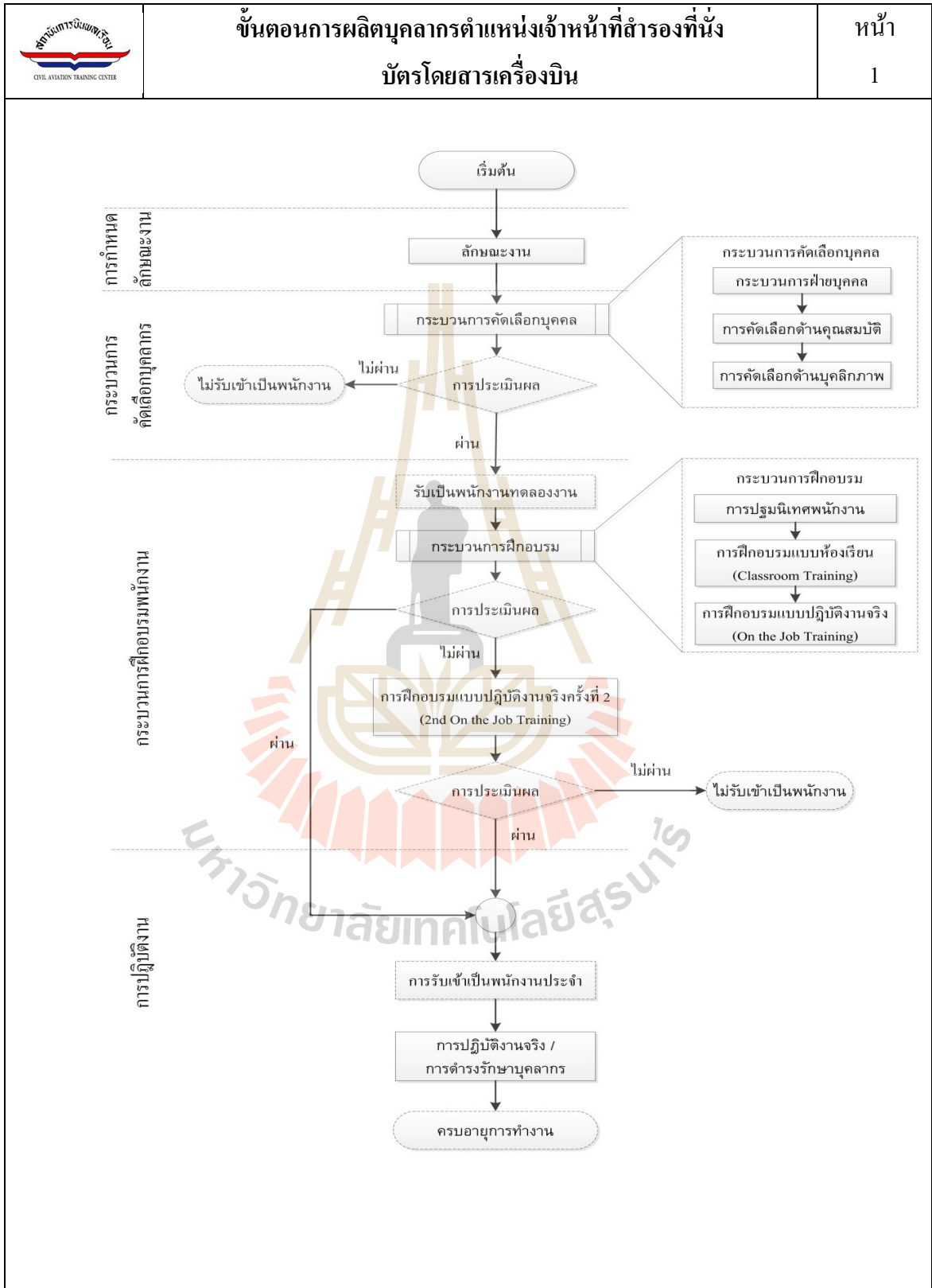
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริง
- หัวข้อการปฏิบัติงานจริง
- แนวทางการประเมิน
- ตัวอย่างแบบประเมินบุคคลิกภาพ
- เกณฑ์การประเมิน
- องค์ประกอบของผู้ประเมิน


**2.8. การฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง ครั้งที่ 2 (กรณีไม่ผ่านการประเมินครั้งที่ 1) 15**

**2.9. การดำรงรักษาบุคลากร 15**


- แนวทางปฏิบัติของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- ตัวอย่างกิจกรรมในการดำรงรักษาบุคลากร


**2.10. ข้อเสนอแนะ 17**



 <p>ศูนย์การบินฝึกสอน CIVIL AVIATION TRAINING CENTER</p>	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>	หน้า 2				
<b>ชื่อตำแหน่ง</b> เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน						
<b>2.1. ลักษณะงาน (Job Description)</b>						
<p>- <b>หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b></p> <p>หมายถึง ภาระรับผิดชอบของบุคคลที่จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ และยังรวมถึงรายละเอียดของงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <p><b>1. การจัดการการจอง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การจองที่นั่ง</li> <li>2) การแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงการจองที่นั่ง</li> <li>3) การยืนยันการจอง</li> <li>4) การตรวจสอบการจอง</li> <li>5) การยกเลิกการจอง</li> </ol> </td> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <p><b>2. การจองบริการพิเศษ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การจองที่นั่งที่มีค่าใช้จ่าย</li> <li>2) การคิดค่าบริการสัมภาระที่เกินกว่าที่กำหนด</li> <li>3) การขออาหารประเภทต่าง ๆ</li> <li>4) การขอที่นั่งริมหน้าต่างหรือทางเดิน</li> <li>5) การทำการจอง stretcher Passenger</li> </ol> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>3. การแจ้งและรับข้อมูล</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง</li> <li>2) การตอบคำถามเกี่ยวกับการเดินทาง</li> <li>3) การอธิบายข้อตกลงและเงื่อนไขของการเดินทาง</li> <li>4) การรับข้อร้องเรียนและยุติข้อขัดแย้ง</li> </ol> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>4. การจัดการบัตรโดยสาร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การคำนวณค่าบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>2) การเตรียมและการออกบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>3) การเตรียมใบแจ้งหนี้</li> <li>4) การรับการชำระค่าบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>5) การเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>6) การเก็บค่าธรรมเนียมการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>7) การดำเนินการขอเงินคืนเมื่อบัตรโดยสารไม่ถูกใช้บิน</li> </ol> </td> </tr> </table>			<p><b>1. การจัดการการจอง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การจองที่นั่ง</li> <li>2) การแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงการจองที่นั่ง</li> <li>3) การยืนยันการจอง</li> <li>4) การตรวจสอบการจอง</li> <li>5) การยกเลิกการจอง</li> </ol>	<p><b>2. การจองบริการพิเศษ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การจองที่นั่งที่มีค่าใช้จ่าย</li> <li>2) การคิดค่าบริการสัมภาระที่เกินกว่าที่กำหนด</li> <li>3) การขออาหารประเภทต่าง ๆ</li> <li>4) การขอที่นั่งริมหน้าต่างหรือทางเดิน</li> <li>5) การทำการจอง stretcher Passenger</li> </ol>	<p><b>3. การแจ้งและรับข้อมูล</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง</li> <li>2) การตอบคำถามเกี่ยวกับการเดินทาง</li> <li>3) การอธิบายข้อตกลงและเงื่อนไขของการเดินทาง</li> <li>4) การรับข้อร้องเรียนและยุติข้อขัดแย้ง</li> </ol>	<p><b>4. การจัดการบัตรโดยสาร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การคำนวณค่าบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>2) การเตรียมและการออกบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>3) การเตรียมใบแจ้งหนี้</li> <li>4) การรับการชำระค่าบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>5) การเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>6) การเก็บค่าธรรมเนียมการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>7) การดำเนินการขอเงินคืนเมื่อบัตรโดยสารไม่ถูกใช้บิน</li> </ol>
<p><b>1. การจัดการการจอง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การจองที่นั่ง</li> <li>2) การแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงการจองที่นั่ง</li> <li>3) การยืนยันการจอง</li> <li>4) การตรวจสอบการจอง</li> <li>5) การยกเลิกการจอง</li> </ol>	<p><b>2. การจองบริการพิเศษ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การจองที่นั่งที่มีค่าใช้จ่าย</li> <li>2) การคิดค่าบริการสัมภาระที่เกินกว่าที่กำหนด</li> <li>3) การขออาหารประเภทต่าง ๆ</li> <li>4) การขอที่นั่งริมหน้าต่างหรือทางเดิน</li> <li>5) การทำการจอง stretcher Passenger</li> </ol>					
<p><b>3. การแจ้งและรับข้อมูล</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง</li> <li>2) การตอบคำถามเกี่ยวกับการเดินทาง</li> <li>3) การอธิบายข้อตกลงและเงื่อนไขของการเดินทาง</li> <li>4) การรับข้อร้องเรียนและยุติข้อขัดแย้ง</li> </ol>	<p><b>4. การจัดการบัตรโดยสาร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การคำนวณค่าบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>2) การเตรียมและการออกบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>3) การเตรียมใบแจ้งหนี้</li> <li>4) การรับการชำระค่าบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>5) การเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>6) การเก็บค่าธรรมเนียมการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>7) การดำเนินการขอเงินคืนเมื่อบัตรโดยสารไม่ถูกใช้บิน</li> </ol>					



 <p>ศูนย์การบินฝึกหัด CIVIL AVIATION TRAINING CENTER</p>	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>	<b>หน้า</b> 3		
<p><b>2.2. กระบวนการฝ่ายบุคคล</b></p> <p>หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอน และรายละเอียดต่าง ๆ ในการรับสมัครตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรอง ที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>การรับสมัคร</b></li> </ul> <p>เป็นการรับสมัครและการประกาศรับสมัครสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) รับสมัครทั้งผู้สมัครโดยตรงและผ่าน Website</li> <li>2) ประกาศผ่าน Website ของบริษัท</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ</b></li> </ul> <p>หมายถึงรายละเอียดในส่วนของด้านผลตอบแทนและด้านสวัสดิการสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ได้แก่</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ด้านผลตอบแทน</b></li> <li>1) อัตราเงินเดือน มากกว่า 25,000 บาท</li> <li>2) ค่าล่วงเวลา</li> <li>3) ค่าการทำงานเป็นกะ</li> <li>4) ค่าเบี้ยขยัน</li> <li>5) โบนัส</li> <li>6) การแบ่งกำไร</li> </ol> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. <b>ด้านสวัสดิการ</b></li> <li>1) ค่าเดินทาง</li> <li>2) ประกันอุบัติเหตุ</li> <li>3) ประกันสุขภาพ</li> <li>4) การฝึกอบรมต่าง ๆ</li> <li>5) ทุนการศึกษา</li> </ol> </td> </tr> </table>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ด้านผลตอบแทน</b></li> <li>1) อัตราเงินเดือน มากกว่า 25,000 บาท</li> <li>2) ค่าล่วงเวลา</li> <li>3) ค่าการทำงานเป็นกะ</li> <li>4) ค่าเบี้ยขยัน</li> <li>5) โบนัส</li> <li>6) การแบ่งกำไร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. <b>ด้านสวัสดิการ</b></li> <li>1) ค่าเดินทาง</li> <li>2) ประกันอุบัติเหตุ</li> <li>3) ประกันสุขภาพ</li> <li>4) การฝึกอบรมต่าง ๆ</li> <li>5) ทุนการศึกษา</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ด้านผลตอบแทน</b></li> <li>1) อัตราเงินเดือน มากกว่า 25,000 บาท</li> <li>2) ค่าล่วงเวลา</li> <li>3) ค่าการทำงานเป็นกะ</li> <li>4) ค่าเบี้ยขยัน</li> <li>5) โบนัส</li> <li>6) การแบ่งกำไร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. <b>ด้านสวัสดิการ</b></li> <li>1) ค่าเดินทาง</li> <li>2) ประกันอุบัติเหตุ</li> <li>3) ประกันสุขภาพ</li> <li>4) การฝึกอบรมต่าง ๆ</li> <li>5) ทุนการศึกษา</li> </ol>			
<p><b>2.3. การคัดเลือกด้านคุณสมบัติ</b></p> <p>การคัดเลือกด้านคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดคุณสมบัติทั่วไปสำหรับตำแหน่งนี้เพื่อให้เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้</p>				

	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>	<b>หน้า</b> 4
<p>- <b>คุณสมบัติทั่วไป</b></p> <p>หมายถึง ข้อกำหนดสำหรับคุณสมบัติทั่วไปในด้านต่าง ๆ ที่เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินจำเป็นต้องมี ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าไม่ต่ำกว่านี้ ไม่จำกัดสาขา</li> <li>2) สามารถพูด อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษในระดับปฏิบัติงานได้ และ ต้องมีคะแนนสอบภาษาอังกฤษ (TOEIC) เท่ากับหรือมากกว่า 550 คะแนน</li> <li>3) มีความสามารถในการพิมพ์ดีด ภาษาอังกฤษได้</li> <li>4) มีความสามารถในการใช้ Microsoft Office ได้อย่างคล่องแคล่ว</li> <li>5) มีความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล</li> <li>6) มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านด้านการบินอย่างต่อเนื่อง</li> <li>7) มีความรู้ด้านแผนที่โลก ชื่อเมืองหลวง และเมืองต่าง ๆ ในแต่ละประเทศ รวมถึงรายละเอียดของแต่ละประเทศ</li> <li>8) สามารถใช้งานอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานได้</li> <li>10) อายุไม่เกิน 30 ปี</li> </ol> <p><b>2.4. ด้านบุคลิกภาพ</b></p> <p>- <b>แนวทางการประเมิน</b></p> <p>หมายถึง หัวข้อต่าง ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินในการสอบสัมภาษณ์ โดยมีหลักเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนนเพื่อทำการประเมินในขั้นต่อไป รายละเอียดหัวข้อในการสอบสัมภาษณ์</p> <p>มีดังต่อไปนี้</p>		


	รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร					หน้า 5
ตัวอย่างหัวข้อในการประเมินด้านบุคลิกภาพ	ระดับความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	
1) มีบุคลิกภาพที่ดี (น้ำหนัก 5 คะแนน)						
1.1) กิริยา มารยาทเรียบร้อย ชวนมอง						
1.2) แต่งกายสะอาด เรียบร้อย						
1.3) รู้จักควบคุมอารมณ์ ไม่แสดงกิริยาที่ไม่สุภาพ ก้าวร้าว						
1.4) การ เดิน นั่ง ยืน เหมาะสม คูดี						
1.5) วางตัวได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ						
2) มีมนุษยสัมพันธ์ดี (น้ำหนัก 10 คะแนน)						
2.1) พูดจาไพเราะ สุภาพ						
2.2) ใช้คำพูดเชิงบวก สร้างสรรค์						
2.3) เวลาพูด มองหน้า สบตา ผู้ร่วมสนทนา						
2.4) ใช้ภาษาพูดได้เหมาะสมกับบุคคล และกาลเทศะ						
2.5) ไบหน้ายิ้มแย้ม แจ่มใสเสมอ						
2.6) นอบน้อม ถ่อมตน						
2.7) เปิดเผย กระตือรือร้น						
2.8) การใช้น้ำเสียงที่นุ่มนวล						
2.9) สร้างบรรยากาศในการสนทนา						
2.10) ให้ความเป็นกันเอง						
3) มีใจรักงานบริการ สุภาพ เรียบร้อย (น้ำหนัก 15 คะแนน)						
3.1) มีความรวดเร็วในการให้บริการอย่างครบถ้วน						
3.2) ให้บริการอย่างมีคุณภาพ						
3.3) สร้างความประทับใจในการให้บริการ						
3.4) มีความอดทน เก็บอารมณ์						

	รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร					หน้า 6
ตัวอย่างหัวข้อในการประเมินด้านบุคลิกภาพ	ระดับความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	
3) มีใจรักงานบริการ สุภาพ เรียบร้อย (น้ำหนัก 10 คะแนน) (ต่อ)						
3.5) เป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น						
3.6) มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน						
3.7) มีความสุภาพอ่อนโยนในการบริการ						
3.8) สามารถรับแรงกดดันได้						
3.9) แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี						
3.10) ให้ความสนใจคนอื่น ไม่เอาตัวเองเป็นที่ตั้ง						
4) มีนิสัย ละเอียด รอบคอบ มีความแม่นยำสูง (น้ำหนัก 15 คะแนน)						
4.1) มีการวางแผนการทำงานทุกขั้นตอน						
4.2) ตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอน						
4.3) มีความผิดพลาดในการทำงานต่ำ						
4.4) จัดจำละเอียดในสิ่งต่าง ๆ ได้ดี						
4.5) ทำงานอย่างเป็นระบบ						
4.6) ใช้ประสบการณ์และข้อมูลที่มีอยู่ช่วยในการตัดสินใจ						
4.7) เปรียบเทียบความเป็นไปได้ต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ						
4.8) รวบรวมข้อมูลที่มีอยู่เพื่อใช้ในการทำงาน						
4.9) การเตรียมแผนรับมือเมื่อเกิดเหตุสุดวิสัย						
4.10) ลดความเสี่ยงในการตัดสินใจ						
4.11) สามารถอธิบายรายละเอียดต่าง ๆ ให้เห็นภาพชัดเจน						
4.12) การทบทวนคำถาม						
4.13) สอบถามเมื่อมีข้อสงสัย						
4.14) วิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ในหลาย ๆ แง่						


	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>					<b>หน้า</b> 7
<b>ตัวอย่างหัวข้อในการประเมินด้านบุคลิกภาพ</b>		<b>ระดับความเหมาะสม</b>				
		5	4	3	2	1
4) มีนิสัย ละเอียด รอบคอบ มีความแม่นยำสูง (น้ำหนัก 15 คะแนน) (ต่อ)						
4.15) คำนึงถึงความเป็นไปได้ทุก ๆ ทาง						
5) มีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานที่ตัวเองรับผิดชอบอย่างมาก (น้ำหนัก 5 คะแนน)						
5.1) มีความเอาใจใส่						
5.2) มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นเลิศ						
5.3) รักษาเวลา						
5.4) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี						
5.5) พยายามทำงานให้สำเร็จแม้จะมีอุปสรรค						
6) มีความสามารถทำงานภายใต้ความกดดันได้ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี (น้ำหนัก 10 คะแนน)						
6.1) ทำงานในบรรยากาศเคร่งเครียดได้						
6.2) ทำงานที่ต้องใช้ความระมัดระวังตัวสูงได้						
6.3) ทนการถูกกดดันจากลูกค้าได้ดี						
6.4) ทนการถูกกดดันจากผู้บังคับบัญชาได้ดี						
6.5) สามารถควบคุมอารมณ์เมื่อถูกกดดันได้						
6.6) ทำงานที่สามารถเกิดข้อผิดพลาดได้ง่ายได้						
6.7) ทำงานในเวลาที่ย่ำแย่ได้ดี						
6.8) แก้ไขปัญหาในบรรยากาศกดดันได้ดี						
6.9) สามารถทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น						
6.10) ควบคุมการสนทนาให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ดี						
7) ยืดหยุ่นและประนีประนอม (น้ำหนัก 5 คะแนน)						
7.1) เข้าใจความต้องการของผู้โดยสาร						
7.2) ลดการเผชิญหน้ากับผู้โดยสาร						


	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>					หน้า 8
ตัวอย่างหัวข้อในการประเมินด้านบุคลิกภาพ	ระดับความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	
7) ยึดหยุ่นและประนีประนอม (น้ำหนัก 5 คะแนน) (ต่อ)						
7.3) ทำให้ผู้โดยสารพอใจในการให้บริการ						
7.4) เสนอทางเลือกที่เหมาะสมให้กับผู้โดยสาร						
7.5) แข็งเงื่อน ไขการให้บริการแก่ผู้โดยสารอย่างละเอียด						
8) เป็นคนทันเหตุการณ์ และที่ติดตามข่าวสาร โดยเฉพาะด้านการบินอย่างต่อเนื่อง (น้ำหนัก 5 คะแนน)						
8.1) ติดตามข่าวสารสม่ำเสมอ						
8.2) ติดตามการออกกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการทำงาน						
8.3) ติดตามเหตุการณ์ที่มีความสำคัญ						
8.4) วิเคราะห์ข่าวสารที่ได้รับ						
8.5) เตรียมตัวเพื่อรับผลของการเปลี่ยนแปลงจากเหตุการณ์						
<p>- <b>เกณฑ์การประเมิน</b> เกณฑ์คะแนนรวมที่ผู้สมัครจะสามารถผ่านการสัมภาษณ์ได้ จำเป็นต้องได้คะแนนรวม ร้อยละ 70 ขึ้นไป</p> <p>- <b>องค์ประกอบของผู้ประเมิน</b> ในการประเมินนั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบซึ่งเป็นผู้ประเมินและคัดเลือก ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) หัวหน้างาน</li> <li>2) คณะกรรมการที่แต่งตั้งจากฝ่ายบุคคล</li> <li>3) ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน</li> </ol>						




 <p>ศูนย์การบินฝึกหัด CIVIL AVIATION TRAINING CENTER</p>	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>	หน้า 9
<p><b>2.5. การปฐมนิเทศพนักงาน</b></p> <p>การให้คำแนะนำหรือให้ความรู้แก่พนักงานใหม่เมื่อเริ่มเข้าปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบถึงแนวปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น อาทิเช่น เรื่องกฎระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ รวมทั้งวัฒนธรรม ประเพณีที่องค์กรได้ปฏิบัติสืบต่อกันมา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ระยะเวลาในการปฐมนิเทศ</b></li> </ul> <p>ในการปฐมนิเทศสำหรับพนักงานใหม่ที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามา จะใช้เวลา 1 วันเพื่ออบรมและแจ้งกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้แก่พนักงานใหม่ทราบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>หัวข้อในการปฐมนิเทศ</b></li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) อธิบายถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร</li> <li>2) อธิบายถึงกฎ ระเบียบต่าง ๆ รวมถึงเงื่อนไขการทำงาน</li> <li>3) แนะนำสถานที่ขององค์กร</li> <li>4) แนะนำผังองค์กร (Organization Chart)</li> <li>5) แนะนำบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน</li> <li>6) แนะนำโปรแกรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงาน</li> <li>7) อธิบายภาพรวมของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>8) นำชมการปฏิบัติงานจริง</li> </ol> <p><b>2.6. การฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>หัวข้อการฝึกอบรมและระยะเวลาในการฝึกอบรม</b></li> </ul> <p>การฝึกอบรมนั้นเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้พนักงานใหม่มีความรู้ ทักษะ ที่จำเป็น</p> <p>ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ข้อที่ควรทำการฝึกอบรมให้แก่พนักงานใหม่แบ่งเป็น 2 ส่วนคือความรู้พื้นฐาน</p> <p>ที่จำเป็นต้องมี และหลังจากผ่านการทดลองงาน จึงได้รับการฝึกอบรมในส่วนของความรู้ขั้นสูงต่อไป ซึ่งหัวข้อฝึกอบรมและระยะเวลาในการฝึกอบรมในแต่ละส่วนมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้</p>		

	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>	<b>หน้า</b> 10
ตัวอย่างหัวข้อการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training)	ระยะเวลาฝึกอบรม (ชม.)	
<b>ความรู้พื้นฐาน</b>		
1) ความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์	1	
2) ภาษาอังกฤษเพื่อการสำรองที่นั่งและการจัดจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน	8	
3) ลักษณะประเภทของการเดินทาง : Round Trip / One Way / Circle Trip	8	
4) รหัสประเทศ (Country code) รหัสเมือง (City code) รหัสสนามบิน (Airport code) ชนิดเครื่องบิน (Aircraft type)	4	
5) ความรู้ด้านภูมิศาสตร์การบิน การแบ่งโซนการบินของสมาคม IATA รหัส Code ของสายการบินและเมืองต่าง ๆ ตารางการบินของสายการบิน	30	
6) หน่วยงานองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน เช่น IATA, CAA, RAA, DCA	4	
7) เส้นทางสายการบิน (ROUTING) ทั้งในและต่างประเทศ(DOMESTIC) และระหว่างประเทศ(INTERNATIONAL) และตารางบิน	8	
8) นุคลากรภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจองบัตรโดยสารเครื่องบิน	4	
9) ประเภทของที่นั่งบัตรโดยสาร First/Business/Premium Economy/Economy classes	4	
10) ความรู้พื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับการสำรองที่นั่งและธุรกิจการบิน	8	
11) การเข้าสู่ระบบการ SIGN-IN, SIGN-OUT	1	
12) การสร้าง PASSENGER NAME RECORD (PNR)	20	
13) ความรู้และขั้นตอนการทำ Reservation โดยใช้ระบบ Global Distribution System เช่น Amadeus, Sabre และการทำ Connection ที่ยิวบิน เพื่อจัดเส้นทางการบิน	30	
14) การ Confirm, Reconfirm การเปลี่ยนแปลง การยกเลิกการสำรองที่นั่ง	2	
15) การติดต่อสื่อสาร การใช้QUEUE(Q) ในระบบการสำรองที่นั่ง	8	
16) การหาตารางการบิน และความรู้ด้านการต่อเครื่องบิน (Connecting Flight)	16	
17) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบัตรโดยสารเครื่องบิน	8	
18) วิธีการแบ่งประเภทของบัตรโดยสาร (ADT/CHD/INF)	4	


 CIVIL AVIATION TRAINING CENTER	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>	หน้า 11
<b>ตัวอย่างหัวข้อการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training)</b>	<b>ระยะเวลาฝึก อบรม</b>	
19) กฎเกณฑ์ของ IATA ( Rules and Regulations ), สมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน TAA , ATTA , PATA etc. ที่เกี่ยวข้องกับบัตรโดยสารเครื่องบิน และการคำนวณราคาบัตรโดยสารเครื่องบิน	30	
20) การอ่านเงื่อนไขของราคา	20	
21) ลักษณะการชำระเงิน ( Forms of payment ) เงินสด เช็ค หรือเครดิตการ์ด	8	
22) บริการพิเศษต่าง ๆ เช่น การขอนั่งริมหน้าต่าง การขออาหารมังสวิรัต เป็นต้น	8	
23) การเตรียม และการออกใบแจ้งหนี้ ใบเสร็จรับเงิน	2	
24) การทดสอบหลังการฝึกอบรม	4	
ระยะเวลารวมสำหรับการฝึกอบรมความรู้พื้นฐาน	240 ชม.	
<b><u>ความรู้ขั้นสูง</u></b>		
1) การเรียนรู้สกุลเงินต่าง ๆ ทั่วโลก (WORLD CURRENCY)	3	
2) การสำรองที่นั่งแบบกลุ่ม (GROUP RESERVATION)	3	
3) ความรู้ด้าน Ancillary Services	20	
4) การคิด Fare and conditions	40	
5) ประเภทของราคาบัตรโดยสารต่าง ๆ (Normal fare, special fare)	8	
6) การคำนวณเงินคืนและการคำนวณค่าธรรมเนียมของการขอเงินคืนจากบัตรโดยสารเครื่องบิน	40	
7) วิธีการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบินและการคำนวณค่าเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารเครื่องบิน	24	
8) ประเภทของ Electronic Miscellaneous Document ต่าง ๆ	4	
9) การดำเนินการขอเงินคืนจากบัตรโดยสาร (refund)	4	


	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>	หน้า 12
<b>หัวข้อการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training)</b>	<b>ระยะเวลาฝึก อบรม</b>	
10) การทดสอบหลังการฝึกอบรม	4	
ระยะเวลารวมสำหรับการฝึกอบรมความรู้ขั้นสูง	150 ชม.	
<p style="text-align: center;">- <b>การประเมินการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training)</b></p> <p>เพื่อประเมินว่าพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมในห้องเรียนนั้นเข้าใจบทเรียนได้มากน้อยเพียงใด ควรทำการทดสอบด้วยแบบทดสอบ โดยต้องได้คะแนนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 และต้องมีเวลาเข้ารับการอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 โดยจำเป็นต้องฝึกด้วยตัวอย่างจากงานจริง ให้หลากหลายจนเกิดความชำนาญ ฝึกการแก้ไขปัญหากรณีต่าง ๆ อีกทั้งควรแยกส่วนการฝึกเป็นด้านการสำรองที่นั่งบัตรโดยสาร ด้านราคาบัตรโดยสาร และด้านการออกบัตรโดยสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างจริงจัง หากไม่ผ่านการประเมิน ให้ศึกษาด้วยตัวเอง และเข้ารับการประเมินได้อีก 1 ครั้ง หากไม่ผ่านให้พ้นสภาพการเป็นพนักงาน</p> <p><b>2.7. ด้านการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (On the Job Training)</b></p> <p style="text-align: center;">- <b>ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจริง</b></p> <p>ในการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริงสำหรับพนักงานใหม่ที่เพิ่งผ่านการคัดเลือกเข้ามานั้น เพื่อให้มีความชำนาญ ควรได้รับการฝึกฝนจากการปฏิบัติงานจริง โดยมีเจ้าหน้าที่อาวุโสคอยกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ดังนั้นในการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง ควรใช้ระยะเวลา 3 เดือน</p> <p style="text-align: center;">- <b>หัวข้อการปฏิบัติงานจริง</b></p> <p>เพื่อให้การฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นจึงควรฝึกอบรมตามหัวข้อสำหรับการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การจองที่นั่ง</li> <li>2) การแก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงที่นั่ง</li> <li>3) การยืนยันที่นั่งกับผู้โดยสาร</li> <li>4) การตรวจสอบการจอง</li> </ol>		


 สถาบันการบินพลเรือน CIVIL AVIATION TRAINING CENTER	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>	หน้า 13				
<p>5) การทำการขอบริการพิเศษต่าง ๆ เช่น การขอนั่งริมหน้าต่าง การขออาหารมังสวิรัต เป็นต้น</p> <p>6) การแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง เช่น การเปลี่ยนแปลงเวลาตารางการบิน การขนส่งสัมภาระ เป็นต้น</p> <p>7) การตอบคำถามเกี่ยวกับการเดินทาง ข้อตกลง ขั้นตอน และเงื่อนไขการเดินทาง</p> <p>8) การคำนวณค่าบัตรโดยสาร</p> <p>9) การเตรียมและการออกบัตรโดยสาร</p> <p>10) การรับชำระค่าบัตรโดยสารเครื่องบิน</p> <p>11) การเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร</p> <p>12) การคำนวณและเก็บค่าเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสาร</p> <p>13) การดำเนินการขอเงินคืนจากบัตรโดยสาร (refund)</p> <p>14) การคำนวณและเก็บค่าขอเงินคืนเมื่อบัตรโดยสารไม่ได้ถูกใช้</p> <p>15) การฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริงกับการเรียนในห้องเรียนควรต้องสอดคล้องกัน</p> <p>16) การนั่งทำงานกับเจ้าหน้าที่อาวุโสเพื่อศึกษาการปฏิบัติงาน รวมถึงเรียนรู้การใช้ภาษาในการโต้ตอบ</p> <p>กับผู้โดยสาร ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รวมถึงฝึกทักษะในการสนทนาทางโทรศัพท์ และงานด้านระบบเอกสาร</p> <p>- <b>แนวทางการประเมิน</b></p> <p>แนวทางในการประเมินการอบรมแบบปฏิบัติงานจริง มีหลักเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนน เพื่อทำการประเมิน รวมถึงรายละเอียดหัวข้อในการประเมินการอบรมแบบปฏิบัติงานจริง ดังต่อไปนี้</p>						
หัวข้อในการประเมินการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง	<b>ระดับความเหมาะสม</b>					
	5	4	3	2	1	
1) คุณภาพของงาน (ทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความละเอียดรอบครอบ เรียบร้อยสมบูรณ์)						
2) ปริมาณงาน (จำนวนงานที่ทำได้สำเร็จมีมากกว่าเป้าหมายภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด)						


	รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร					หน้า 14
หัวข้อในการประเมินการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง	ระดับความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	
3) ความรอบรู้ในงาน และความสามารถในการเรียนรู้ (มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว)						
4) มีความเอาใจใส่ในงาน (มีความตั้งใจ อุตสาหะ กระตือรือร้นในการทำงานและการติดตามงาน)						
5) การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (สามารถประสานงาน และให้ความร่วมมือในการทำงาน ร่วมกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงาน)						
6) การพัฒนาตัวเอง (มีการปรับปรุงการทำงานเพื่อเสริมทักษะส่วนตัว และพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น)						
7) การปฏิบัติตามระเบียบวินัย (ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน)						
8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้)						
9) มีความรับผิดชอบ (มีความขยันหมั่นเพียร สนใจทุ่มเท ปฏิบัติงานจนแล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลา)						
<p>- เกณฑ์การประเมิน</p> <p>เกณฑ์ผ่านการปฏิบัติงานต้องได้คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.5 และในแต่ละหัวข้อต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 3.0 โดยมีระดับความเหมาะสม ดังต่อไปนี้</p>						





	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>	<b>หน้า</b> 15
<p>ระดับความเหมาะสม</p> <p>ระดับคะแนน ตั้งแต่ 4.51 ถึง 5 หมายถึง ดีมาก</p> <p>ระดับคะแนน ตั้งแต่ 3.51 ถึง 4.50 หมายถึง ดี</p> <p>ระดับคะแนน ตั้งแต่ 2.51 ถึง 3.50 หมายถึง ปานกลาง</p> <p>ระดับคะแนน ตั้งแต่ 1.51 ถึง 2.50 หมายถึง ปรับปรุง</p> <p>ระดับคะแนน ตั้งแต่ 0 ถึง 1.50 หมายถึง ไม่ผ่าน</p> <p>- <b>องค์ประกอบของผู้ประเมิน</b></p> <p>คณะกรรมการประเมินควรประกอบไปด้วย หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่อาวุโส</p> <p><b>2.8. การฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) ครั้งที่ 2 (กรณีไม่ผ่านการประเมินครั้งที่ 1)</b></p> <p>ในกรณีที่เจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบินไม่ผ่านการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริงในครั้งที่ 1 จำเป็นต้องต่อระยะเวลาในการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริงในครั้งที่ 2 แต่ต้องไม่เกิน 1.5 เดือน และจะเน้นการฝึกเฉพาะในส่วนที่พนักงานไม่ผ่าน และหลังจากจบการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริงในครั้งที่ 2 แล้วให้เข้ารับการประเมินอีกรอบ เมื่อผ่านการประเมินก็จะเข้าสู่กระบวนการบรรจุและปฏิบัติหน้าที่ต่อไป แต่หากไม่ผ่านให้พ้นสภาพการเป็นพนักงาน</p> <p><b>2.9. การดำรงรักษาบุคลากร</b></p> <p>- <b>แนวทางการปฏิบัติของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง</b></p> <p>หมายถึงแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันของผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน ควรมีการดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) คัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรม ที่สอดคล้องกับแนวคิด ค่านิยมรวม ซึ่คความสามารหลั้ก และวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>2) การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และให้โอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงาน</li> </ol>		

	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>	หน้า 16
<p>3) การกำหนดผลประโยชน์หรือผลตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีระบบประเมินที่เป็นธรรมสามารถตรวจสอบได้</p> <p>4) การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในองค์กร</p> <p>5) การส่งเสริมพฤติกรรมในด้านจริยธรรมและคุณธรรมการปฏิบัติงาน</p> <p>6) มีการสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งความสุข</p> <p>7) พนักงานต้องได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับสูง และองค์กร</p> <p>8) พนักงานต้องได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่า และได้รับอำนาจในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่งานที่รับผิดชอบ โดยมีอิสระในการตัดสินใจ</p> <p>9) การเพิ่มความสำคัญหรือคุณค่าในงานที่พนักงานรับผิดชอบ</p> <p>10) พนักงานต้องได้รับทราบข่าวสารขององค์กรอย่างถูกต้อง ต่อเนื่อง และทันสถานการณ์</p> <p><b>- ตัวอย่างกิจกรรมในการดำรงรักษาบุคลากร</b></p> <p>1) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และให้โอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงาน องค์กรควรจัดลำดับขั้นของตำแหน่งให้ชัดเจน พร้อมทั้งคุณสมบัติในแต่ละตำแหน่งไว้ชัดเจนเพื่ออำนวยความสะดวก</p> <p>2) จัดให้มีสภาพแรงงาน เพื่อทำหน้าที่ในการใกล้เคียงข้อพิพาทต่าง ๆ ระหว่างพนักงานและองค์กร เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในองค์กร</p> <p>3) มีการจัดการส่งเสริมพฤติกรรมในด้านจริยธรรม และคุณธรรมการปฏิบัติงาน โดยการจัดให้มีการทำCorporate Social Responsibility (CSR) ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กร อาทิเช่น องค์กรอาจจัดกิจกรรมโดยให้พนักงานออกไปปลูกป่าชายเลน หรือจัดกิจกรรม “นางฟ้าแสนดี ของเล่นนี้เพื่อน้อง” โดยมีการไปรวบรวมรายชื่อเด็ก ๆ ที่พิการซ้ำซ้อน จากที่ต่าง ๆ อาทิเช่น บ้านสายรุ้ง รวมทั้งให้รายละเอียดว่าเด็กแต่ละคนอยากได้อะไร เช่น แชมพู แปม เฟอร์ส ของเล่น เป็นต้น แล้วนำมาให้พนักงานที่ต้องการเข้าร่วมโครงการเลือกว่าต้องการดูแลเด็กคนไหน แล้วไปซื้อของที่เด็กต้องการมาแล้วจะมีเจ้าหน้าที่มารวบรวมของแล้วนำไปให้เด็ก ๆ อาจเป็นวาระปีใหม่ หรือเทศกาลเฉลิมฉลองต่าง ๆ</p>		

 <p>ศูนย์การวางแผน CENTRE FOR ACADEMIC PLANNING CENTER</p>	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>	<b>หน้า</b>  17
<p>4) มีการจัดให้มีงานฉลองวันเกิดของพนักงานในแต่ละเดือนพร้อมกับมีการรวบรวมคำชมจากลูกค้าต่าง ๆ มาประกาศร่วมในงานด้วย เพื่อเป็นการชมเชยพนักงานคนนั้น และให้พนักงานคนอื่นรับรู้ด้วย เพื่อเป็นการเพิ่มความสำคัญหรือคุณค่าในงานที่พนักงานรับผิดชอบ</p> <p>5) จัดสรรทุนต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งความสุข เช่น ทุนสนับสนุนการเรียนปริญญาโท เป็นต้น</p> <p>6) เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข่าวสารขององค์กรอย่างถูกต้อง ต่อเนื่อง และทันสถานการณ์ จึงควรจัดให้มีการประชุมรวมทั้งองค์กรทุก ๆ 3 เดือน เพื่อให้พนักงานทั้งหมดมีแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>7) มีการมอบของที่ระลึก อาทิเช่น เข็มที่ระลึก ทองคำหนัก เมื่อพนักงานทำงานครบ 10 ปี เพื่อเป็นการขอบคุณที่มีความภักดีต่อองค์กร เพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกันกับการกำหนดผลประโยชน์หรือผลตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีระบบประเมินที่เป็นธรรมสามารถตรวจสอบได้</p>		
<p><b>2.10. ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>ตัวอย่างแผนการดำรงรักษาบุคลากรเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในด้านจริยธรรม และคุณธรรม การปฏิบัติงาน อ้างอิงจากเอกสาร โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลระยะที่ 2 ปี 2557</p> <p>มีแนวทางในการดำรงรักษาบุคลากรดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หนังสือที่ควรอ่านเพื่อการดำรงรักษาบุคลากรเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในด้านจริยธรรม และคุณธรรมการปฏิบัติงาน             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) “The Credibility Factor:” Kouzes, J.M. and B.Z. Posner.</li> <li>2) Integrity: Cater, S.L. New York: Basic Books</li> <li>3) Leadership and the Quest for Integrity: Badaracco, J.L., Jr., and R.R. Ellsworth. Boston.</li> <li>4) Principle-Centered Leadership: Covey, S.</li> <li>5) คุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหาร และจรรยาบรรณนักบริหารกับการกำกับดูแลที่ดี โดย นิรภัยจันทร์สวัสดิ์</li> </ol> </li> </ul>		

	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>	<b>หน้า</b> 18
<p>6) ขงจื้อ ฉบับกลยุทธ์และจริยธรรมนักบริหาร โดยอิโร โคะ คิเมอิ และอคุลย์ รัตนมันเกษม (แปล)</p> <p>7) จริยธรรมผู้นำรัฐ โดยแสวง อุดมศรี</p> <p>8) จริยธรรมในวิชาชีพ โดยวริยา ชินวรรณ โณ (บรรณาธิการ)</p> <p>9) จริยธรรมทางธุรกิจ ผู้เขียน ชาญชัย อาจินสมาจารม ดร.</p> <p>10) การสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม จุดประกายให้ทุกภาคส่วนในสังคม เกิดจิตสำนึกด้านศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม ผู้เขียน สมพร เทพสิทธิ์า</p> <p>11) จริยธรรมในวิชาชีพ ผู้เขียน วริยา ชินวรรณ โณ</p> <p>12) คุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารและจรรยาบรรณนักบริหารกับการกำกับดูแลที่ดี ผู้แต่ง: นิรภัย จันทร์สวัสดิ์</p> <p>13) คุณธรรม จริยธรรมผู้นำรัฐ ผู้เขียน รศ.ดร., ปราชญา กล้าผจญ, ปราชญา กล้าผจญ, รศ.ดร.</p> <p>14) คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้แต่ง: ปราชญา กล้าผจญ</p> <p>15) จริยธรรมธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์: Business Ethics ผู้เขียน พรนพ พุกกะพันธุ์, ดร.</p> <p>16) ขอดคุณธรรมขงจื้อ ๘ คุณธรรมสำคัญ ผู้เขียน อุดมพร อมรรธรรม</p> <p>17) การสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้เขียน สมพร เทพสิทธิ์า</p> <p>18) คุณธรรมนำความรู้ (ฉบับปรับปรุงใหม่) ผู้เขียน อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา, ดร.</p> <p>- ภาพยนตร์ที่ควรดูเพื่อการดำรงรักษานุเคราะห์เรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในด้านจริยธรรมและคุณธรรมการปฏิบัติงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Philadelphia</li> <li>2) Pride and Glory</li> <li>3) Pride and Glory</li> <li>4) The General's Daughter</li> <li>5) A Feel Good Men</li> </ol>		

	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>	หน้า 19
<p>- กิจกรรมเพื่อการดำรงรักษาบุคลากรเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในด้านจริยธรรมและคุณธรรมการปฏิบัติงาน</p> <p style="text-align: center;"><b>ด้านการคิดและพฤติกรรม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) หาโอกาสในการดำรงรักษาบุคลากร และเสริมสร้างความเข้าใจด้านจริยธรรม หลักการ และจรรยาบรรณของวิชาชีพอันลึกซึ้ง และแบ่งปันข้อมูลเหล่านี้ให้กับบุคคลอื่น</li> <li>2) เปิดเผยความรู้ลึกอย่างตรงไปตรงมาและแสดงความคิดเห็นอย่างจริงจัง รวมทั้งไม่หนีปัญหาและหลีกเลี่ยงการตอบปัญหาที่ไม่แน่ชัด</li> <li>3) พัฒนาและปรับปรุงการให้คำติชมในเชิงสร้างสรรค์ ตรงไปตรงมา และซื่อสัตย์แก่ผู้อื่น</li> <li>4) เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เสริมสร้างคุณธรรมความดี</li> <li>5) เมื่อทำสิ่งใดผิดพลาด ให้ยอมรับ และขอโทษ</li> <li>6) กล่าวเผชิญกับความจริง ในกรณี que เห็นว่าผู้อื่น ไม่ปฏิบัติตามหลักการที่ถูกต้อง ต้องฝึกให้สามารถจะบอกกล่าวอย่างตรงไปตรงมา เพื่อธำรงไว้ซึ่งความถูกต้อง พินิจผลประโยชน์ และชื่อเสียงขององค์กร</li> <li>7) ในสถานการณ์ที่ยากลำบากที่จะยืนหยัดบนหลักการที่ถูกต้อง ต้องฝึกให้สามารถยึดมั่น และตั้งใจที่จะธำรงไว้ซึ่งความถูกต้อง</li> <li>8) คอยหาโอกาสที่จะช่วยเหลือผู้อื่นที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถทำงานให้ดีขึ้นได้และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวมสูงสุด</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>การโค้ช (Coaching)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ดูแล แนะนำ และชี้ให้เห็นถึงหลักการ จรรยาบรรณของวิชาชีพ และผลประโยชน์ที่ได้รับ</li> <li>2) เล่าประสบการณ์และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการรักษาสัจจะและผลกระทบต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนของหน่วยงานและองค์กร</li> </ol>		

 <p>ศูนย์การฝึกนักกีฬา CENTRE FOR ATHLETES TRAINING CENTER</p>	<b>รายละเอียดขั้นตอนการผลิตบุคลากร</b>	หน้า 18
<p><b><u>ชื่อหลักสูตรการฝึกอบรม: ธรรมะในชีวิตประจำวัน</u></b></p> <p><b><u>วัตถุประสงค์</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้รับคำเทศน์ที่ใช้ในชีวิตประจำวัน</li> <li>2) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีจริยธรรมประกอบการทำงานในสายอาชีพ</li> </ol> <p><b><u>กรอบเนื้อหาหลักสูตร</u></b></p> <p>เนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย การบรรยายเพื่อให้เห็นถึง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) กรอบแนวคิดในเรื่องศีล ๕</li> <li>2) กรอบแนวคิดในเรื่องมรรค ๘ โดยเฉพาะเรื่องสัมมากัมมันโต (กระทำชอบ) สัมมาอาชีโว (เลี้ยงชีพชอบ) และสัมมาวาจาโม (เพียรชอบ)</li> <li>3) พรหมวิหาร ๔ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา)</li> <li>4) มีการเสวนาเรื่องหลักธรรมคำสั่งสอนกับงานในชีวิตประจำวัน</li> </ol> <p><b><u>ระยะเวลาของหลักสูตร</u></b></p> <p>ไม่น้อยกว่า ๒ วัน โดยอาจรวมการฝึกสมาธิ ฯลฯ</p> <p><b><u>แนวทางการประเมินผล</u></b></p> <p>ผู้เข้าอบรมจะถูกประเมินเมื่อเริ่มการฝึกอบรมและสิ้นสุดการฝึกอบรมว่ามีระดับการพัฒนาความเข้าใจหรือไม่เพียงใด นอกจากนั้น ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินว่าในการปฏิบัติงานจริงนั้นสามารถนำไปปรับใช้หรือไม่</p>		





ภาคผนวก ง

ตัวอย่างหนังสือประเภทต่าง ๆ ในการดำเนินการวิจัย

ที่ สบพ.๔๐๑(๖)/๐๒๓



สถาบันการบินพลเรือน  
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน  
แขวงจอมพล เขตจตุจักร  
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๖ เมษายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบขอบคุณ

เรียน คุณชุติมา ถิ่นพังกา หัวหน้างานอาวุโสระบบบริหารคุณภาพแผนกสำรองที่นั่งและออกบัตรโดยสาร  
Bangkok Airways Public Company Limited

ตามที่ นางสาวเทียนพรพรชา สิงห์ไทยนิยม รหัสนักศึกษา ๕๗๑๓๒๐๐๑๘๐ หลักสูตร  
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน (รุ่น ๒) สถาบันการบินพลเรือน ได้รับความอนุเคราะห์จาก  
ท่านในการให้ข้อมูลการทำแบบประเมินรูปแบบและรายละเอียดเกี่ยวกับการผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่  
สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้สละ  
เวลาในการให้ข้อมูลดังกล่าวซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ซึ่งนักศึกษาได้นำข้อเสนอแนะมาดำเนินการปรับปรุง  
แก้ไขแบบประเมินรูปแบบเป็นที่เรียบร้อยแล้ว สถาบันฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ในโอกาสต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นาวาอากาศตรี

(ดร.วัฒนา มานนท์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

ผู้อำนวยการสถาบันการบินพลเรือน

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดสำนักวิชาการ

โทร. ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑, ๐-๒๒๗๒-๕๗๔๑-๔ ต่อ ๓๐๙

โทรสาร ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑



ที่ สบพ.๔๐๑(๖)/๐๓๓

สถาบันการบินพลเรือน  
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน  
แขวงจอมพล เขตจตุจักร  
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

เมษายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

เรียน คุณณัฐธินิ บุญมีพิพิธ หัวหน้างานอาวุโสส่วนสำรองที่นั่งและออกบัตรโดยสาร สนับสนุนใช้ระบบและ  
การฝึกอบรม (Helpdesk), Bangkok Airways Public Company Limited

ด้วย นางสาวเทียนพรรษา สิงห์ไทยนิยม รหัสนักศึกษา ๕๗๑๓๒๐๐๑๘๐ หลักสูตร  
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน (รุ่น ๒) สถาบันการบินพลเรือน ได้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ  
“การผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.กนก สารสิทธิ์ธรรม อาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้  
นางสาวเทียนพรรษา สิงห์ไทยนิยม เข้าเก็บข้อมูลเพื่อประกอบในการดำเนินงานจัดทำแบบประเมินสำหรับงานวิจัย  
ในหัวข้อดังกล่าว ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ  
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นาวาอากาศตรี

(ดร.วัฒนา มานนท์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน  
ผู้อำนวยการสถาบันการบินพลเรือน

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดสำนักวิชาการ

โทร. ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑, ๐-๒๒๗๒-๕๗๔๑-๔ ต่อ ๓๐๙ โทรสาร ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑

นางสาวเทียนพรรษา สิงห์ไทยนิยม โทร.๐๙๙-๓๖๕๖๕๓๖



ที่ สบพ.๔๐๑(๖)/๑๕๘

สถาบันการบินพลเรือน  
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน  
แขวงจอมพล เขตจตุจักร  
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๒๓ เมษายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณภัสรา ขวัญเทียนทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวเทียนพรรษา สิงห์ไทยนิยม รหัสนักศึกษา ๕๗๑๓๒๐๐๑๘๐ นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน รุ่นที่ ๒ สถาบันการบินพลเรือน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “การผลิตบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำรองที่นั่งบัตรโดยสารเครื่องบิน” โดยมี ดร.กนก สารสิทธิธรรม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องดังกล่าว ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดทั้งให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยต่อไป สำหรับเครื่องมือการวิจัยและเอกสารประกอบการพิจารณา รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นาวาอากาศตรี

(ดร.วัฒนา มานนท์)

รองผู้ว่าการฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

ผู้ว่าการสถาบันการบินพลเรือน

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดสำนักวิชาการ

โทร. ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑, ๐-๒๒๗๒-๕๗๔๑-๔ ต่อ ๓๐๙ โทรสาร ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑

## ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์

นักศึกษา	เทียนพรรษา สิงห์ไถยนิยม	รหัส 5713200180
สาขาวิชา	การจัดการการบิน	
วัน-เดือน-ปีเกิด	วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2522	
จังหวัดที่เกิด	กรุงเทพมหานคร	
ที่อยู่ปัจจุบัน	195-195/2 ซ.เพชรเกษม 46 บางหว้า ภาษีเจริญ กทม.	
สถานที่ทำงาน	Amadeus Asia Limited ออลซีซั่นเพลส ถ.วิฑู ลุมพินี ปทุมวัน กทม.	
ตำแหน่ง	Senior Data Analyst – Pricing Analysis	
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยสยาม 2543	

