



ปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ
ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน

**THE FACTORS SUCCESSFULNESS IN CAREER AMONGST
EN-ROUTE AIR TRAFFIC CONTROLLER OF AREA CONTROL CENTER**

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สุกิจ กลิ่นหอม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการบิน

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปีการศึกษา 2565

ปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ
ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน

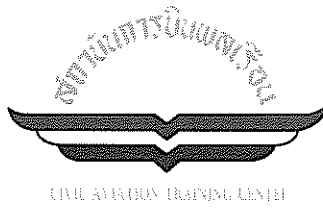


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการบิน
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2565

**THE FACTORS SUCCESSFULNESS IN CAREER AMONGST
EN-ROUTE AIR TRAFFIC CONTROLLER OF AREA CONTROL CENTER**



**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 2022**



ปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ
ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นำ
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อ. ดร.ชญญ์รัตน์ คำเพระ)

ประธานกรรมการ

(อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว)

กรรมการ

(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

(อ. ดร.อารีรัตน์ เส้นสด)

กรรมการ

(อ. ดร.อรรถพล ม่วงสวัสดิ์)

กรรมการ

(อ. พันศักดิ์ เนินทราย)

รักษาการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
สถาบันการบินพลเรือน

(อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว)

ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการบิน

ศุภกิจ กลิ่นหอม: ปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน (THE FACTORS SUCCESSFULNESS IN CAREER AMONGST EN-ROUTE AIR TRAFFIC CONTROLLER OF AREA CONTROL CENTER)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว, 151 หน้า

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่มีประสบการณ์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน ไม่น้อยกว่า 20 ปี และเคยปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือเป็นวิทยากรที่เกี่ยวข้องในการควบคุมจราจรทางอากาศ จำนวน 15 คน

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ มี 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยทางกายภาพ ประกอบด้วย ด้านสภาพร่างกาย ด้านความรู้ และด้านทักษะ 2) ปัจจัยด้านจิตใจประกอบด้วย แรงจูงใจ ทศนคติและคุณลักษณะส่วนบุคคล 3) ปัจจัยองค์กร ประกอบด้วย ระบบการทำงานสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การฝึกอบรม และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) ปัจจัยด้านการปฏิบัติหน้าที่ประกอบด้วย เพื่อนร่วมงาน ทักษะทางสังคม เซาว์อารมณ์และความสมดุลระหว่างงานและชีวิตและภาษาอังกฤษ

สำหรับแนวทางการพัฒนาปัจจัยต่อความสำเร็จ ด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน ได้แก่

1) แนวทางการพัฒนาระดับบุคคล ประกอบด้วย การพัฒนาด้านภาษาอังกฤษ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการทำงานในสายอาชีพและที่ไม่ใช่สายอาชีพ พร้อมทั้งการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ

2) แนวทางการพัฒนาระดับองค์กร ทำการกำหนดแนวทางการสรรหาบุคลากร เข้าสู่ตำแหน่งอย่างชัดเจน สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และหลักสูตรผู้ทำหน้าที่ให้การฝึกอบรมที่เป็นมืออาชีพ กำหนดค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจ สร้างเวทีให้เป็นบุคคลเป็นที่ยอมรับและพร้อมปฏิบัติหน้าที่อยู่กับองค์กรตลอดไป และการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างงานและชีวิตบุคลากร


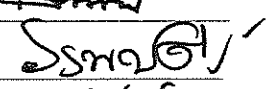
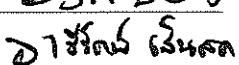
สาขาวิชาการจัดการการบิน

ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

SUKIT KLINHOM: THE FACTORS SUCCESSFULNESS IN CAREER AMONGST EN-ROUTE
AIR TRAFFIC CONTROLLER OF AREA CONTROL CENTER

THESIS ADVISOR: WARAPORN TEMKAEW, PhD., 151 PP

This research was conducted with objectives to analyze and present factors that affect successful career paths of controllers working at the air traffic control center (en-route). The research methodology utilized in-depth interviews of key informants with no less than 20 years of on hand experience in en-route air traffic control including former executives and trainers specialized in en-route air traffic control totaling 15 key informants.

The results indicated that in order to be a successful air traffic controller four following factors have to be met, 1. Physical factors, consisting of strong physical condition, required knowledge and necessary skills. 2. Mental factors, consisting of self motivation, attitude and personal characteristics. 3. Organizational factors, consisting of work system, work environment, training and human resource management. 4. Functional factors, including colleagues support, social skills, emotional intelligence, work life balance and proficiency in English language.

There guidelines to developed successful career paths of controllers working at the air traffic control center (en-route) are;

1. Developing English Proficiency program, enhancing professional work related skills both Technical and Non Technical as well as creating environment for learning new experiences abroad.
2. Developing guidelines for recruitment at organizational level by ensuring that the participants can pass all the criterias in order to become air traffic controllers (Sure Selection), creating training courses (Instructor) professionally by considering remuneration, motivation, dignity, acceptance and readiness to perform duties with the organization until retirement (Commitment) thus creating harmonious and efficient work / life balance for all concerned.

School of Aviation Management

Academic Year 2022

Student's Signature

Sukit Klinhom

Advisor's Signature

Mr. Deulaw

Co-Advisor's Signature

Arceerat Sansod

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและ อ. ดร.อารีรัตน์ เส้นสด อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะแนวที่ถูกต้องอันเป็นประโยชน์และให้ข้อคิดเห็นในการแก้ไขข้อบกพร่องในทุกขั้นตอนของการทำวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ อ. ดร.ธัญญรัตน์ คำเพระ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ อ. ดร.อรรถพล ม่วงสวัสดิ์ ที่ให้เกียรติเป็นอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบวิทยานิพนธ์และกรุณาให้คำแนะนำตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูง ของบริษัทวิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งได้แก่ คุณสิริเกศ เนียมลอย รองกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด นายสถาพร ศรีสมวงศ์ อดีตผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและคุณภาพชีวิต นายธงชัย จำปาทิพย์พงศ์ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบินกรุงเทพ นายวที อรรถกมล ผู้อำนวยการกอง ประจำสำนักงานฝ่ายพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้นายสุวิชาญ สติติกิจพิเชษฐ์ ผู้อำนวยการศูนย์บริหารเครือข่ายการปฏิบัติการจราจรทางอากาศ และนายธน รัตนสุภาพันธ์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการจราจรทางอากาศ สำนักงานคณะ กรรมการสอบสวนอุบัติเหตุและอุบัติการณ์ของอากาศยาน สังกัดสำนักปลัดกระทรวงคมนาคม ที่กรุณาให้โอกาสและเสียสละเวลาในการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลสำคัญในการวิจัย ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำได้อย่างสมบูรณ์ยิ่ง

ขอขอบพระคุณกลุ่มบุคคลที่สำคัญในการทำวิจัยครั้งนี้ คือเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศระดับผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ทุกท่านที่มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ให้กับอาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศและผู้ที่ต้องการเข้าสู่อาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศต่อไป

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ (ภาษาไทย)	ง
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญแผนภาพ	ฉ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
2 ทัศนวิสัยวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 ประวัติและความเป็นมาของการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ	6
2.2 ข้อมูลบริษัทยุทการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	7
2.3 ข้อมูลหน้าที่ กฎ ระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมจราจรทางอากาศ	11
2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์การ	21
2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	28
2.6 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	32
2.7 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จ	43
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	57
3.1 วิธีวิจัย	57
3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	58

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงแนวความคิดลำดับขั้นของการวิจัย	36
4.1 ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	61
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านกายภาพที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านสภาพร่างกาย”	64
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านกายภาพที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านความรู้”	65
4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านกายภาพที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านทักษะ”	67
4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านจิตใจที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านแรงจูงใจ”	68
4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านจิตใจที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านทัศนคติ”	71
4.7 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านจิตใจที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล”	72
4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นระบบการทำงาน”	74
4.9 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน”	75
4.10 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นการฝึกอบรม”	78
4.11 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ”	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นเพื่อนร่วมงาน”	82
4.13 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นทักษะทางสังคม”	83
4.14 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านเซวออาร์มน์”	85
4.15 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work & Life balancing)”	86
4.16 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านทักษะภาษาอังกฤษ”	88
4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ	91

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1	10
2.2	19
2.3	27
2.4	29
2.5	30
2.6	38
5.1	112

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

กพท.	สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
บวท	บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (Aeronautical Radio of Thailand Ltd.; AEROTHAI)
สบพ.	สถาบันการบินพลเรือน
ATC	เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (Air Traffic Controller)
Bangkok FIR	เขตแถลงข่าวการบินกรุงเทพฯ (Bangkok Flight Information Region)
FAA	สำนักงานบริหารการบินแห่งชาติ (Federal Aviation Administration)
ICAO	องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization)
TOEIC	แบบทดสอบภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในระดับสากล (Test of English for International Communication)

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

การขนส่งทางอากาศ (Air Transport) หมายถึง กิจกรรมการขนส่งผู้โดยสาร สินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ที่ใช้การบินด้วยเครื่องบินในการขนส่ง ซึ่งการบริการการขนส่งทางอากาศ มีองค์ประกอบในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ (1) บริษัทการบิน หรือสายการบิน (Airlines) (2) อากาศยานที่ใช้ในการบิน หรือเครื่องบิน (Aircraft) (3) ท่าอากาศยานหรือสนามบิน (Airport) และ (4) เครื่องอำนวยความสะดวกในการบิน (Air Navigation Aids) ดังนั้น เมื่อต้องการนำเครื่องบินออกจากสนามบิน นักบินต้องทำแผนการบิน (Flight Plan) ส่งให้กับเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ (Air Traffic Controller : ATC) ได้รับทราบ ประกอบด้วยข้อมูลสำคัญ ได้แก่ เครื่องบินรุ่นอะไร มีอุปกรณ์ประจำเครื่องอะไรบ้าง สนามบินปลายทางที่ใด สนามบินสำรองกรณีเครื่องลงสนามบินปลายทางไม่ได้ เชื้อเพลิงในเครื่องสามารถบินได้นานเท่าไร เส้นทางบินที่จะไป ความเร็ว เพดานบินที่ต้องการ (ความสูงที่นักบินขอมจะเป็นความสูงที่เครื่องบินสามารถประหยัดเชื้อเพลิงได้มากที่สุด แต่บางครั้ง ATC ไม่สามารถให้ความสูงตามที่ขอได้ เนื่องจากมีการจราจรที่คับคั่ง) เวลาที่คาดว่าจะวิ่งขึ้น เวลาที่คาดว่าจะไปถึง รวมถึงเวลาที่จะผ่านเข้าไปยังเขตประเทศต่างๆ (หากเป็นการบินระหว่างประเทศ) และข้อมูลอื่นๆ ที่สำคัญ ต่อมาเมื่อ ATC ได้รับข้อมูลทั้งหมดแล้ว ก็จะตรวจสอบสภาพอากาศและทบทวนแผนการบินอีกครั้ง ก่อนจะพิมพ์ข้อมูลลงในแถบกระดาษรายงานความคืบหน้าของเที่ยวบิน ที่เรียกว่า “Flight Progress Strip” แถบกระดาษนี้จะใช้ในการติดตามดูแลเครื่องบินไปตลอดเส้นทาง โดยจะมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นตลอดเวลา หลังจากนักบินได้รับอนุญาตให้นำเครื่องออกได้ แถบรายงานการบินจะถูกส่งต่อไปยังเจ้าหน้าที่ควบคุมภาคพื้นดิน (Ground Controller) นักบินจะต้องติดต่อกับเจ้าหน้าที่หอบังคับการบิน เพื่อขอติดเครื่องยนต์และขอการดันเครื่องถอยหลัง (Push Back) เมื่อเครื่องบินพร้อมก็จะติดต่อ Ground Controller อีกครั้ง เพื่อขอขับเคลื่อน (Taxi) สำหรับวิ่งขึ้นในลำดับต่อไปและเมื่อเครื่องบินใกล้ถึงรันเวย์ การควบคุมก็จะถูกโอนต่อไปกับหอบังคับการบิน (Local Controller หรือ Tower) เมื่อขั้นตอนทุกอย่างเรียบร้อยและปลอดภัยหอบังคับการบิน (Tower) ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมการขึ้น-ลงของเครื่องบินทั้งหมดในสนามบินนั้น จะอนุญาตให้นำเครื่องขึ้นได้ ด้วยประโยคที่ว่า “Cleared for Takeoff” โดยจะมีการแจ้งความถี่วิทยุใหม่ให้กับนักบิน ได้รับทราบ เพื่อใช้ใน

การติดต่อหลังจากนำเครื่องขึ้นแล้ว โดยความถี่ใหม่นี้เป็นของเจ้าหน้าที่ควบคุมเครื่องขาออก (Departure Controller) ประจำการอยู่ที่ TRACON (Terminal Radar Approach Control) ขณะเดียวกัน นักบินจะเปิดใช้งานอุปกรณ์ที่เรียกว่า Transponder ทำหน้าที่ตรวจจับสัญญาณวิทยุที่เข้ามา แล้วส่งสัญญาณพร้อมข้อมูลที่เข้ารหัสแล้วตอบกลับไปที่ อันประกอบด้วยข้อมูลเที่ยวบิน ความสูง ความเร็ว จุดหมายปลายทาง โดยจะไปปรากฏบนหน้าจอเรดาร์ของเจ้าหน้าที่ควบคุม แต่สำหรับเครื่องบินสมัยใหม่ อุปกรณ์นี้จะทำงานโดยอัตโนมัติ (ที่มา : <https://www.aerothai.co.th>)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศนั้น ต้องมีการฝึกทักษะ มีองค์ความรู้ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติในห้วงเวลาที่กระชั้นชิด บนหลักพื้นฐานความปลอดภัย และมาตรฐานสากล ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้คำนิยามว่า “Air Traffic Controller above the crowd” (ผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ ย่อมอยู่เหนือผู้ใด); Air Traffic Controller can get them down safely “ผู้ควบคุมจราจรทางอากาศสามารถนำเครื่องบินลงได้อย่างปลอดภัย” ผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ (Air Traffic Controller: ATC) คือผู้ที่ให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ มีหน้าที่ป้องกันการชนกันระหว่างเครื่องบิน รับผิดชอบเรื่องความปลอดภัยของเครื่องบินขณะทำการบิน เพื่อให้การบินและการจราจรทางอากาศเป็นไปด้วยความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (Tamsyn Edwards,2013)

ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (Air Traffic Controller: ATC) ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด Aeronautical Radio of Thailand Ltd. (AEROTHAI) ต้องผ่านขั้นตอนที่เป็นมาตรฐานสากล เริ่มจากการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติจากสถาบันการบินพลเรือน (Civil Aviation Training Centre) ซึ่งเป็นสถาบันที่ได้รับการรับรองจากองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation organization: ICAO) ผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีและปฏิบัติจากหน่วยฝึกอบรมของวิทยุการบิน และสำนักงานการบินพลเรือน (Civil Aviation Authority of Thailand: CAAT) ต้องผ่านการทดสอบการใช้ภาษาอังกฤษจากสถาบันที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจาก ICAO ผ่านการตรวจสอบสุขภาพและด้านจิตเวชจากสถาบันเวชศาสตร์การบินของกองทัพอากาศ จากนั้นได้รับใบอนุญาตในการทำหน้าที่ผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ (Air Traffic Controller License) ของสำนักงานการบินพลเรือน (CAAT) จึงถือว่ามีคุณสมบัติและสมรรถนะพร้อมที่จะทำหน้าที่เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ และเป็นไปตามสโลแกนของ AEROTHAI ที่ว่า “We save sky over Thailand” ที่มีหน้าที่และภารกิจป้องกันการชนกันระหว่างเครื่องบิน (Prevent Collision between Aircraft) ทั่วน่านฟ้าไทย (Bangkok Flight Information Region: BKK FIR) เพื่อให้การบินทั่วน่านฟ้าไทยสะดวก ปลอดภัยและเกิดประสิทธิภาพในการบิน

คุณสมบัติและสมรรถนะดังกล่าว จึงเป็นหลักการที่สำคัญที่นำมาพิจารณาสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในการสรรหาและคัดเลือก (Selection) บุคลากร

ตลอดจนการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกสามารถผ่านกระบวนการ ขั้นตอนต่าง ๆ ครบถ้วน และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ตลอดจนสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างราบรื่น อย่างไรก็ตาม พบว่า AEROTHAI ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร (Staff Shortage) ในส่วนงานของการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน (Area Control Centre) ที่เจ้าหน้าที่หอบังคับการบินไม่เพียงพอต่อความต้องการในการให้บริการตลอด 35 ปีที่ผ่านมา โดยสาเหตุอาจเกิดจากปัจจัยในขั้นตอนหรือกระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จในอาชีพนี้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาปัจจัยความสำเร็จด้านอาชีพควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรและการขาดแคลนของศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ประกอบด้วย ผู้ชำนาญการควบคุมจราจรทางอากาศ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 15 คน ดังนี้

1) ผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ (ATC Watch Supervisor) ที่ปฏิบัติหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน (En-route Traffic) ในปัจจุบันและมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 20 ปี จำนวน 5 คน

2) ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ มีประสบการณ์ด้านควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน (En-route Traffic) ไม่น้อยกว่า 20 ปี จำนวน 5 คน

3) ผู้เชี่ยวชาญด้านควบคุมจราจรทางอากาศ ที่มีประสบการณ์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน (En-route Traffic) ไม่น้อยกว่า 20 ปี จำนวน 5 คน

1.3.2) ขอบเขตด้านเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศบนเส้นทางบิน (Area Control Center) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ประกอบด้วย

- 1) ข้อมูลหน้าที่ กฎระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมจราจรทางอากาศ
- 2) แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารองค์การ
- 3) แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมเกี่ยวกับสมรรถนะ

- 4) แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 5) แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมเกี่ยวกับความสำเร็จ

1.3.3) ขอบเขตด้านระยะเวลา ช่วงเวลาการศึกษาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2565 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2566

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนำมาพัฒนาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าสู่อาชีพควบคุมจราจรทางอากาศให้เป็นมาตรฐานในอนาคต

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1) ผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ รับผิดชอบเรื่องความปลอดภัยของเครื่องบินขณะทำการบิน เพื่อให้การบินและการจราจรทางอากาศมีความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีคุณสมบัติและใบอนุญาตควบคุมจราจรทางอากาศ (ATC License) ตามที่ ICAO กำหนด

1.5.2) ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ มีศักยภาพที่จะถูกพัฒนาให้เป็นผู้มีพฤติกรรมการทำงานตามที่องค์กรต้องการ

1.5.3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานด้านการควบคุมจราจรทางอากาศได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และการดูแลรักษาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในอาชีพ

1.5.4) ความสำเร็จระดับบุคคล หมายถึง การผ่านกระบวนการสอบและประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมตามขั้นตอน ได้รับใบอนุญาตควบคุมจราจรทางอากาศและปฏิบัติหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.5) ความสำเร็จระดับองค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับการดำเนินการประกอบด้วย การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การจัดการระบบการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.5.6) ปัจจัยทางกายภาพ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่จะสนับสนุนให้มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานควบคุมจราจรทางอากาศได้ ประกอบด้วย สภาพร่างกาย ความรู้และทักษะของแต่ละบุคคล

1.5.7) ปัจจัยด้านจิตใจ หมายถึง คุณสมบัติทางด้านจิตใจของบุคคลที่จะสนับสนุนให้มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานควบคุมจราจรทางอากาศได้ ประกอบด้วย แรงจูงใจ ทักษะคติ และคุณลักษณะส่วนบุคคล

1.5.8) ปัจจัยด้านองค์กร หมายถึง แนวทางในการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดศักยภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ระบบอุปกรณ์และเทคโนโลยี การฝึกอบรม สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล

1.5.9) ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบที่มีผลในการปฏิบัติงานด้านควบคุมจราจรทางอากาศที่นอกเหนือจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ประกอบด้วย เพื่อนร่วมงาน ทักษะทางสังคม เซาว์อารมณ์ ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต และภาษาอังกฤษ



บทที่ 2

ปรัทัศนัวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดของเนื้อหาดังต่อไปนี้

- 1) ประวัติและความเป็นมาของการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ
- 2) ข้อมูลบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
- 3) ข้อมูลหน้าที่ กฎ ระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมจราจรทางอากาศ
- 4) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์การ
- 5) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 6) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 7) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จ

2.1 ประวัติและความเป็นมาของการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ

ปีค.ศ.1903 Wilbur and Orville Wright ประสบความสำเร็จในการประดิษฐ์อากาศยาน ที่หนักกว่าอากาศและได้ทำการบินครั้งแรก ณ เมือง Kitty Hawk มลรัฐ North Carolina ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งถือได้ว่าเป็นความสำเร็จครั้งแรกของโลกในการเดินทางโดยอากาศยานหรือ เครื่องบิน เป็นจุดเริ่มต้นของการคมนาคมทางอากาศ และได้พัฒนามาตามลำดับ ในราวต้นศตวรรษ ที่ 19 การจราจรทางอากาศหรือการเดินทางอากาศได้เริ่มมีบทบาทมากขึ้นและเป็นที่ยอมรับของนานา ประเทศทั่วโลกอย่างกว้างขวาง แต่การควบคุมจราจรทางอากาศ ในขณะนั้นยังไม่มี ความจำเป็นมากนัก เนื่องจากปริมาณการจราจรทางอากาศยังไม่มากไม่ซับซ้อน ความเร็วของอากาศยานยังมีความเร็วไม่มากและขนาดของอากาศยานยังไม่ใหญ่อย่างในปัจจุบัน จึงทำให้การควบคุมจราจรทางอากาศทำได้ง่าย

ประมาณปี ค.ศ.1929 ปริมาณอากาศยานที่ทำการเดินทางอากาศมีมากขึ้น เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศจึงเริ่มมีบทบาทในการให้บริการจราจรทางอากาศ ซึ่ง Archie William League ปฏิบัติหน้าที่ครั้งแรกที่เมือง St. Louis Missouri / Lambert Field ประเทศสหรัฐอเมริกา (ปัจจุบันคือ Lambert St. Louis International Airport) เป็นผู้ให้สัตยาบันแก่นักบินในการขึ้น-ลง โดยใช้

สัญญาณธงสีแดงและธงตาทหารกรุก ซึ่งธงสีแดงให้สัญญาณหมายถึงนักบินไม่สามารถนำเครื่องร่อนลงจอดได้ ส่วนธงตาทหารกรุกให้สัญญาณหมายถึงนักบินสามารถนำเครื่องร่อนลงจอดได้ โดยในพื้นที่บริเวณกลางสนามบินเป็นที่ทำงาน มีเพียงเก้าอี้ รมใหญ่ใช้สำหรับกันแดด สมุดจดบันทึก และธงที่ใช้ในการให้สัญญาณ 2 ผืน ต่อมา Archie William League ได้รับการยกย่องว่าเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศคนแรกของโลก

ต่อมามีการพัฒนาโดยใช้การจุดไฟเป็นสัญญาณแจ้งให้ทราบเป็นระยะ ๆ ตลอดสองข้างของทางวิ่ง มีการก่อสร้างหอบังคับการบินใช้เป็นที่ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้สามารถมองเห็นสภาพการจราจรทางอากาศได้อย่างทั่วถึง พัฒนาการสื่อสารจากเดิมมาใช้สัญญาณไฟและวิทยุติดต่อในการบริการควบคุมจราจรทางอากาศ วิวัฒนาการดังกล่าวได้พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง และมีความเป็นสากลมากขึ้น หลังจากการประชุมอนุสัญญาชิคาโก ในปี ค.ศ.1944 (The Chicago Convention of 1944) ซึ่งอนุสัญญานี้ ได้บัญญัติให้รัฐภาคีสมาชิก (Contracting State) ต้องจัดหาและให้บริการการควบคุมจราจรทางอากาศให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลระหว่างประเทศตามที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) กำหนด ดังนั้นรัฐภาคีต่าง ๆ จึงมีพันธกรณีที่จะต้องพัฒนาการควบคุมจราจรทางอากาศ ของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลระหว่างประเทศเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และมั่นใจให้แก่สายการบินที่มาใช้บริการในรัฐนั้น ๆ (สุรัฐ ศรีเดช, 2549 อ่างใน ชาดิชยา เจริญสุข, 2559)

2.2 ข้อมูลบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

2.2.1 ประวัติความเป็นมา

ในอดีตกรมไปรษณีย์โทรเลขได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ทำหน้าที่ให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศและสื่อสารการบิน จนกระทั่งสงครามโลกครั้งที่ 2 เกิดขึ้นในทวีปเอเชีย ส่งผลให้อากาศยานพลเรือนไม่สามารถทำการบิน จึงต้องเลิกกิจการ ต่อมาเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง การประกอบธุรกิจการบินระหว่างประเทศเริ่มฟื้นตัวขึ้น บริษัท Aeronautical Radio Inc. (ARINC) จากสหรัฐอเมริกา บริษัท International Aeradio Ltd. (IAL) จากอังกฤษ และสายการบินต่าง ๆ ที่ทำการบินมายังประเทศไทย ได้ร่วมกันขออนุมัติรัฐบาลไทยในการจัดตั้ง “บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” หรือ “บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย” (Aeronautical Radio of Siam Ltd.) เมื่อวันที่ 15 เมษายน พ.ศ. 2491 เพื่อดำเนินกิจการบริการควบคุมจราจรทางอากาศ และสื่อสารการบินตามมาตรฐาน และข้อเสนอแนะขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) ภายใต้สัญญาที่ได้รับจากรัฐบาลไทย จนกระทั่งต่อมารัฐบาลไทยซึ่งได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของภารกิจ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย

เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของชาติ และการพัฒนากิจการการบิน ประกอบกับมีความพร้อมในทุก ๆ ด้านแล้ว จึงได้รับ โอนกิจการเข้ามาดำเนินงานในรูปแบบองค์กรของรัฐบาลตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2506 และเปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษเป็น Aeronautical Radio of Thailand Ltd. หรือ AEROTHAI มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม โดยมีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นหลัก ร่วมกับสายการบินที่ทำการบินมายังประเทศไทยเป็นประจำ ถึงแม้จะดำเนินการในรูปแบบบริษัทจำกัด แต่เนื่องจาก มีข้อผูกพันในฐานะที่ปฏิบัติงานในนามรัฐบาล ซึ่งเป็นภาคีสมาชิกของ ICAO และตามข้อตกลงที่มีไว้กับรัฐบาล บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จึงดำเนินการแบบไม่ค้ากำไรในการให้บริการภาคความปลอดภัย ได้แก่ บริการควบคุมจราจรทางอากาศ และสื่อสารการบินในอาณาเขตประเทศไทย โดยมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับประเทศต่าง ๆ (มนวิภา พลเสน, 2562)

ที่ผ่านมา ประเทศไทยมีหลายองค์กรที่ทำหน้าที่ให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ บริเวณท่าอากาศยาน กระทรวงคมนาคมจึงมีนโยบายรวมงานดังกล่าวไว้ที่ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย เพียงหน่วยงานเดียว เพื่อพัฒนากิจการขนส่งทางอากาศ ก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหารและพัฒนาระบบงาน ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีให้มีมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ จึงได้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี และได้มีมติให้ความไว้วางใจมอบหมายงานบริการควบคุมจราจรทางอากาศ สื่อสารการบิน เครื่องช่วยการเดินอากาศ และบริการเกี่ยวเนื่องกับการบินที่ทำอากาศยานสากลส่วนภูมิภาค คือ เชียงใหม่ เมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2531 หาดใหญ่ และภูเก็ต เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2531 ให้ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย ดำเนินการแทนกรมการบินพาณิชย์

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2536 จากผลการดำเนินงานที่เป็นที่ยอมรับในสากล รัฐบาลไทยได้มอบหมายให้ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย รับผิดชอบงานดังกล่าวที่ทำอากาศยานกรุงเทพ แทนการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย และบริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด ได้มอบงานดังกล่าวที่ทำอากาศยานสุโขทัย และสมุย เมื่อวันที่ 11 เมษายน และวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2539 ตามลำดับ จนกระทั่งเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2541 รัฐบาลได้มอบงานบริการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการควบคุมการบินที่ทำอากาศยานพาณิชย์ทั่วประเทศจากกรมการบินพาณิชย์ให้ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย ปฏิบัติแทน ซึ่งเป็นผลตามนโยบายของกระทรวงคมนาคมที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการต่าง ๆ บริเวณท่าอากาศยานให้ได้ตามมาตรฐานสากล ทำอากาศยานต่าง ๆ ที่ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย รับงานมาปฏิบัติแทน ประกอบด้วย หัวหิน อูธรธานี พิษณุโลก อุบลราชธานี เชียงราย สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช ขอนแก่น แม่ฮ่องสอน ลำปาง นราธิวาส สกลนคร แม่สอด ระนอง น่าน แพร่ ตรัง ตาก นครพนม บัตตานี เลย บุรีรัมย์ นครราชสีมา ชุมพร

ร้อยเอ็ด กระบี่ เพชรบูรณ์ การรับโอนการปฏิบัติงานนี้ ส่งผลให้ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ปฏิบัติงานในฐานะหน่วยงานควบคุมการบินแห่งชาติ มีหน้าที่หลักในการบริการการเดินอากาศ พัฒนางานบริหารทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยี เพื่อสนองนโยบายตามแผนพัฒนาฯ ข้างต้น

2.2.2 ภารกิจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ

ภารกิจหลัก บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในฐานะหน่วยงานที่ให้บริการการเดินอากาศ มีภารกิจหลักประกอบด้วย บริการการเดินอากาศ บริการสื่อสารการบิน และบริการเกี่ยวเนื่อง

บริการการเดินอากาศ ให้บริการจราจรทางอากาศตามมาตรฐานของ ICAO โดยมีหลักการสำคัญ คือ ให้เครื่องบินต่างเวลา ต่างความสูงหรือต่างทิศทางการบิน รวมทั้งแจ้งข่าวสารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของนักบิน (Flight Information Services) และบริการเตือนภัย (Alerting Services) เพื่อให้เครื่องบินถึงที่หมายด้วยความปลอดภัย สะดวกและรวดเร็ว พร้อมทั้งให้ความร่วมมือในการค้นหาและช่วยเหลือเครื่องบินที่ประสบอุบัติเหตุ บริการการเดินอากาศแบ่งความรับผิดชอบได้ดังนี้

1. บริการจราจรทางอากาศบริเวณสนามบิน (Aerodrome Control Service)

ให้บริการจราจรทางอากาศบริเวณสนามบิน ครอบคลุมรัศมี 5 ไมล์ทะเลจากสนามบิน ระยะสูงโดยเฉลี่ยจากพื้นดินถึง 2,000 ฟุต รวมทั้งรับผิดชอบในการควบคุมจราจรทางอากาศพื้นบริเวณทางวิ่ง (Runway) ทางขับ (Taxiway) และลานจอดให้เครื่องบินและพาหนะอื่น ๆ

2. บริการจราจรทางอากาศเขตประชิดสนามบิน (Approach Control Service)

ให้บริการจราจรทางอากาศแก่ เครื่องบิน ซึ่งทำการบินขึ้น-ลง และบินผ่านสนามบินที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะได้แก่

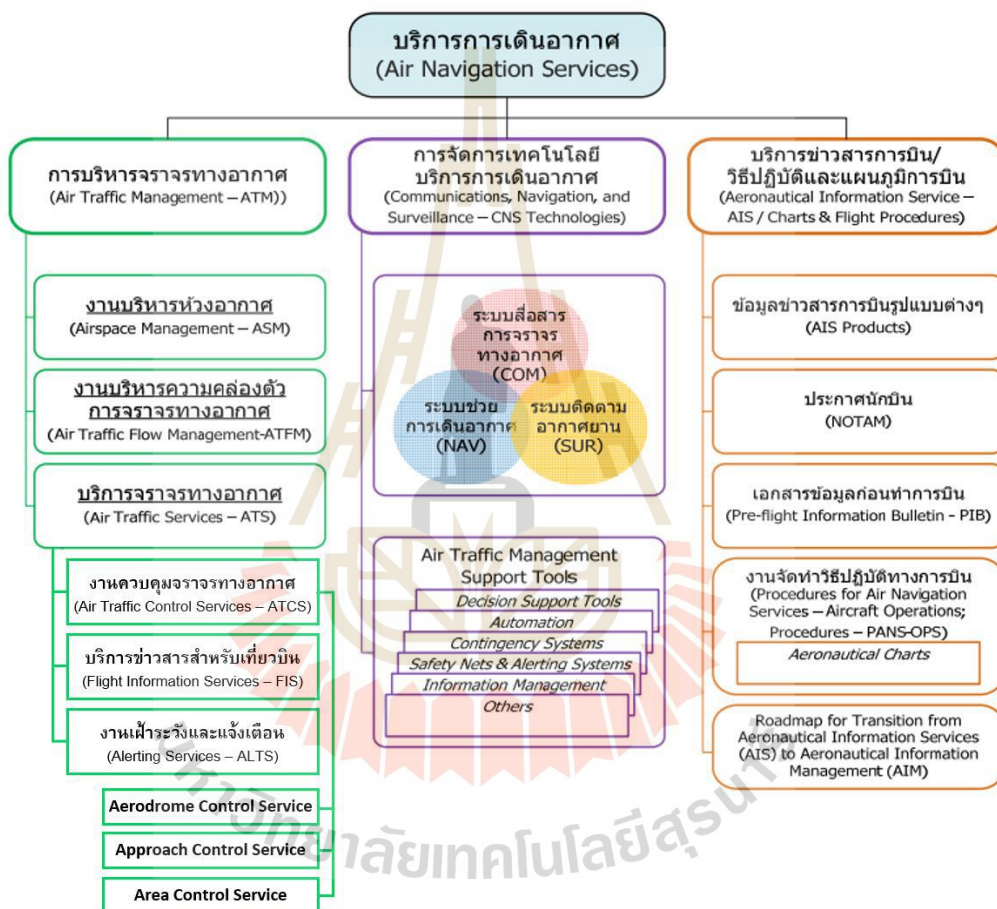
2.1 บริการจราจรทางอากาศท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ/ท่าอากาศยานดอนเมือง ให้บริการแก่เครื่องบินที่ปฏิบัติการบินภายใน Bangkok Terminal Control Area (BKK TMA) และ Bangkok Control Zone (BKK CTR) มีพื้นที่รับผิดชอบรัศมี 50 ไมล์ทะเลโดยรอบจากสนามบิน ระยะสูงจากระดับน้ำทะเลถึง 16,000 ฟุต

2.2 บริการจราจรทางอากาศท่าอากาศยานภูมิภาค ให้บริการแก่เครื่องบินในเขตสนามบินที่รับผิดชอบ มีพื้นที่โดยรอบเฉลี่ย 30 ไมล์ทะเลโดยรอบจากสนามบิน ระยะสูงจากระดับน้ำทะเลถึง 11,000 ฟุต

3. บริการจราจรทางอากาศตามเส้นทางบิน (Area Control Service)

ให้บริการจราจรทางอากาศแก่เครื่องบินทุกประเภท ซึ่งทำการบินตามเส้นทางบินในเขตแกลงข่าวการบินกรุงเทพ (Bangkok Flight Information Region; BKK FIR)

โดยสรุป บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานให้บริการการเดินอากาศของประเทศไทย มีหน้าที่ให้บริการการเดินอากาศภายในเขตแกลงข่าวการบินของประเทศไทย (Bangkok Flight Information Region; BKK FIR) ผ่านระบบบริหารจราจรทางอากาศ ระบบสื่อสาร ระบบช่วยการเดิน อากาศ และระบบติดตามอากาศยาน (Air Traffic Management/Communication, Navigation and Surveillance System; ATM/CNS) เพื่อความปลอดภัย และประสิทธิภาพทางการบินของผู้ใช้ห้วงอากาศในประเทศไทย ดังแสดงภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย
ที่มา บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2561)

อย่างไรก็ตาม บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในฐานะหน่วยงานควบคุมการบินแห่งชาติ มีหน้าที่หลักในการบริการการเดินอากาศ พัฒนางานบริหารทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยี ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศใน

ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการต่าง ๆ บริเวณท่าอากาศยาน ให้ได้ตามมาตรฐานสากล

2.3 ข้อมูลหน้าที่ กฎ ระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมจราจรทางอากาศ

การควบคุมจราจรทางอากาศ คือ การดูแลและจัดการให้การทำการบินและการขับเคลื่อนของอากาศยานดำเนินไปด้วยความเป็นระเบียบ ปลอดภัย และรวดเร็ว (บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด, 2563)

2.3.1 คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

คุณสมบัติของผู้ขออนุญาตเป็นผู้ประจำหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นไปตามข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 89 ว่าด้วยคุณสมบัติของผู้ขออนุญาตเป็นผู้ประจำหน้าที่ (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 130 ตอนพิเศษ 40ง 27 มีนาคม 2556 หน้า 52) มีรายละเอียดสรุปดังนี้

“ศิษย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ” (Student air traffic controller) หมายความว่า ผู้ที่จบการศึกษาตามหลักสูตรการควบคุมการจราจรทางอากาศที่อธิบดีกรมการบินพลเรือนรับรอง จากสถาบันที่อธิบดีรับรอง ซึ่งยังไม่ได้รับใบอนุญาตพนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ แต่ได้ฝึกปฏิบัติงานควบคุมการจราจรทางอากาศจริงภายใต้การอำนวยการของผู้มีศักยควบคุมการจราจรทางอากาศที่เหมาะสม หน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศบริเวณสนามบิน เขตประชิดสนามบิน หรือในพื้นที่ควบคุม ต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปีบริบูรณ์ สุขภาพต้องได้รับใบสำคัญแพทย์ชั้นสาม

พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ (Air traffic controller) อายุ ต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 21 ปีบริบูรณ์ และไม่เกิน 60 ปีบริบูรณ์ สุขภาพ ต้องได้รับใบสำคัญแพทย์ชั้นสาม ความรู้ ต้องมีความรู้ดังต่อไปนี้ 1) กฎหมายการบิน เรื่องกฎและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือใบอนุญาตพนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ 2) อุปกรณ์ที่ใช้ในการควบคุมจราจรทางอากาศ (Air traffic control equipment) ในเรื่องหลักการการใช้และข้อจำกัดของอุปกรณ์ที่ใช้ในการควบคุมการจราจรทางอากาศ 3) ความรู้ทั่วไป (General knowledge) ในเรื่องหลักการบิน หลักการปฏิบัติและการทำงานของอากาศยาน เครื่องยนต์ และระบบต่าง ๆ และสมรรถนะอากาศยานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการควบคุมการจราจรทางอากาศ 4) สมรรถนะบุคคล (Human performance) ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมการจราจรทางอากาศ รวมถึงการบริหารจัดการเมื่อเกิดสภาวะฉุกเฉินและข้อผิดพลาด (Threat and error management) 5) อุดมคติวิทยา ในเรื่องอุดมคติวิทยาการบิน การใช้เอกสารและข้อมูลทางอุดมคติวิทยา การเกิดและลักษณะของสภาพอากาศที่มีผลกระทบต่อ

การปฏิบัติการบินและความปลอดภัยในการบิน และวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการวัดความสูง
6) การนำทางในเรื่องหลักการของการเดินอากาศ หลักการ ข้อจำกัดและความแม่นยำของระบบ
การนำทางและเครื่องช่วยการเดินอากาศด้วยทัศนวิสัย และ 7) วิธีปฏิบัติ ในเรื่องการควบคุม
การจราจรทางอากาศ การสื่อสาร วิธีการและภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทั้งกรณีเหตุการณ์ปกติ
ไม่ปกติและฉุกเฉิน การใช้เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเดินอากาศ และวิธีปฏิบัติเพื่อความปลอดภัย
เกี่ยวกับการบิน

ความชำนาญ ต้องมีความชำนาญ โดยสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรการควบคุม
การจราจรทางอากาศ เป็นเวลาไม่น้อยกว่าสามเดือน โดยศึกษาควบคุมการจราจรทางอากาศ (Air
traffic controller rating) ประกอบด้วย

- 1) ศักยภาพควบคุมการจราจรทางอากาศบริเวณสนามบิน (Aerodrome control rating)
- 2) ศักยภาพควบคุมการจราจรทางอากาศเขตประชิดสนามบินด้วยกฎเกณฑ์การปฏิบัติ
(Approach control procedural rating)
- 3) ศักยภาพควบคุมการจราจรทางอากาศเขตประชิดสนามบินด้วยระบบติดตาม
อากาศยาน (Approach control surveillance rating)
- 4) ศักยภาพควบคุมการจราจรทางอากาศเขตประชิดสนามบินด้วยเรดาร์ซึ่งบอก
มุมร่อน ระยะ และทิศทาง (Approach precision radar control rating)
- 5) ศักยภาพควบคุมการจราจรทางอากาศในพื้นที่ควบคุมด้วยกฎเกณฑ์การปฏิบัติ
(Area control procedural rating) และ
- 6) ศักยภาพควบคุมการจราจรทางอากาศในพื้นที่ควบคุมด้วยระบบติดตามอากาศยาน
(Area control surveillance rating)

ซึ่งจะต้องมีความรู้ดังต่อไปนี้ 1) โครงสร้างของห้วงอากาศ 2) การใช้กฎ
วิธีดำเนินการ และแหล่งที่มาของข้อมูลข่าวสาร 3) สิ่งอำนวยความสะดวกในการเดินอากาศ
4) อุปกรณ์ควบคุมการจราจรทางอากาศและการใช้งาน 5) ภูมิประเทศและลักษณะเด่นที่ใช้อ้างอิง
6) ลักษณะของการจราจรทางอากาศ 7) ปราณุกรณ์ของสภาพอากาศ และ 8) แผนฉุกเฉินและ
แผนการค้นหาและช่วยเหลือ

2.3.2 ลิขสิทธิ์การของผู้ถือใบอนุญาตศิษย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ

ข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 90 ว่าด้วยสิทธิ
ทำการของผู้ถือใบอนุญาตศิษย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 132
ตอนพิเศษ 130 ง 8 มิถุนายน 2558 หน้า 25) สรุปได้ดังนี้ ศิษย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ
หมายความว่า ผู้ที่จบการศึกษาตามหลักสูตรการควบคุมการจราจรทางอากาศที่อธิบดีกรมการบิน
พลเรือนรับรอง จากสถาบันที่อธิบดีรับรอง ซึ่งยังไม่ได้รับใบอนุญาตพนักงานควบคุมการจราจร

ทางอากาศ แต่ได้ฝึกปฏิบัติงานควบคุมการจราจรทางอากาศจริงภายใต้ การอำนวยการของผู้มี ศักยภาพควบคุมการจราจรทางอากาศที่เหมาะสม ณ หน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศบริเวณ สนามบิน เขตประชิดสนามบิน หรือในพื้นที่ควบคุม

ผู้ถือใบอนุญาตศิษย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ มีสิทธิฝึก ปฏิบัติงานควบคุมการจราจรทางอากาศจริง ณ หน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศบริเวณ สนามบิน เขตประชิดสนามบินหรือในพื้นที่ควบคุม โดยสิทธิดังกล่าวจะใช้ได้เมื่อ

1) ผู้ถือใบอนุญาตศิษย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศมีใบสำคัญ แพทย์ตามที่กำหนดในข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือนว่าด้วยคุณสมบัติของผู้ประจำ หน้าที่มีผลใช้บังคับอยู่

2) ผู้ถือใบอนุญาตศิษย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศมีความรู้ ภาษาอังกฤษที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทางการบินที่เหมาะสมกับหน้าที่ที่จะปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ที่อธิบดีกรรมการบินพลเรือนกำหนด ซึ่งต้องมีมาตรฐานไม่ต่ำกว่าที่กำหนดในภาคผนวก 1 (ฉบับล่าสุด) แห่งอนุสัญญา

3) การฝึกปฏิบัติงานนั้นอยู่ภายใต้การอำนวยการและการควบคุมดูแล ของผู้ถือใบอนุญาตพนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศที่มีศักยภาพควบคุมการจราจรทางอากาศตรงกับประเภทของการควบคุมการจราจรทางอากาศที่ผู้ถือใบอนุญาตศิษย์พนักงานควบคุมการจราจร ทางอากาศนั้นฝึกปฏิบัติงานและต้องเป็นผู้ได้รับใบรับรองครูฝึกภาคปฏิบัติการควบคุมการจราจร ทางอากาศ (On - the - Job Training Instructor - OJTI) ด้วย ทั้งนี้ การรับรองครูฝึกภาคปฏิบัติการ ควบคุมการจราจรทางอากาศเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่อธิบดีประกาศกำหนด

2.3.3 หน้าที่ของผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศ

การบริการควบคุมจราจรทางอากาศ (Air Traffic Control Services) หมายถึง การให้บริการด้านการเดินอากาศ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อป้องกันการชนกันระหว่าง อากาศยาน เพื่อป้องกันการชนกันระหว่างอากาศยานกับอากาศยานอื่น บนพื้นที่ขั้วเคลื่อน และกับ สิ่งกีดขวาง บนพื้นที่ดังกล่าวจัดการจราจรทางอากาศให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว คล่องตัวและ เป็นระเบียบ บนพื้นฐานของความปลอดภัยเป็นหลัก ให้คำแนะนำและบริการข้อมูลข่าวสารการบิน ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำการบินในพื้นที่ห้วงอากาศ เพื่อความปลอดภัยในการบิน และให้บริการ ติดต่อประสานแจ้งหน่วยงานค้นหาและช่วยชีวิตและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อเกิดเหตุการณ์ อากาศยาน อุบัติภัยรวมทั้งให้ความร่วมมือกับหน่วยงานดังกล่าวเมื่อได้รับการร้องขอ (ชาติชาย เจริญสุข, 2559, หน้า 6-7) ความปลอดภัย หมายถึง อากาศยานที่ปฏิบัติการบินจะต้องมีระยะห่าง ระหว่างอากาศยานลำอื่น ๆ และห่างจากสิ่งกีดขวางโดยรอบอากาศยานตามกฎหมาย และระเบียบ วิธีปฏิบัติ เพื่อความปลอดภัยในการจราจรทางอากาศ (Hadley et.al., 1999)

โดยที่งานบริการจราจรทางอากาศ (Air Traffic Services: ATS) มีจุดประสงค์ดังนี้

- 1) ป้องกันอากาศยานไม่ให้ชนกันในขณะที่ทำการบิน
- 2) ป้องกันอากาศยานที่กำลังขับเคลื่อนไม่ให้ชนกัน หรือชน กับสิ่งกีดขวางที่อยู่บนภาคพื้นที่ยกเว้นที่ขับเคลื่อนนั้น ๆ
- 3) ช่วยให้การจราจรทางอากาศดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและรวดเร็ว
- 4) ให้คำแนะนำและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อความปลอดภัยและประสิทธิภาพของการขนส่งทางอากาศ
- 5) แข็งแรงและช่วยเหลือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอากาศยานที่ประสบอุบัติเหตุและอากาศยานที่ต้องการการช่วยเหลือและค้นหา

สำหรับการบริการควบคุมจราจรทางอากาศ (Air Traffic Control Services) แบ่งออกได้เป็น

- 1) บริการควบคุมจราจรทางอากาศในเขตแกลงข่าวการบิน (Area Control Services) เป็นงานให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศแก่เครื่องบินที่อยู่ในเส้นทางการบิน (Airways) ภายในเขตแกลงข่าวการบิน (Flight Information Region: FIR) ยกเว้น เขตควบคุมการบินของหอบังคับการบิน (Terminal Control Area: TMA)
- 2) บริการควบคุมจราจรทางอากาศประชิดเขตสนามบิน (Approach Control Services) เป็นการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศแก่เครื่องบินที่อยู่ภายในเขตควบคุมการบินของหอบังคับการบิน (TMA)
- 3) บริการควบคุมจราจรทางอากาศบริเวณสนามบิน (Aerodrome Control Services) เป็นการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ แก่เครื่องบินในขณะที่กำลังทำการบินขึ้นหรือลง ตลอดจนขณะที่ขับเคลื่อนอยู่บนทางวิ่ง ทางขับและลานจอด

อย่างไรก็ตามงานจราจรทางอากาศนั้นครอบคลุมทั้งการควบคุมจราจรทางอากาศและการบริการควบคุมจราจรทางอากาศ (Air Traffic Control Services) ในเขตแกลงข่าวการบิน (Area Control Services) ควบคุมจราจรทางอากาศประชิดเขตสนามบิน (Approach Control) บริเวณสนามบิน (Aerodrome Control) เพื่อป้องกันอากาศยานไม่ให้เกิดอุบัติเหตุทั้งในขณะที่ขับเคลื่อนบนภาคพื้นดินและในขณะที่ทำการบิน ช่วยให้การจราจรทางอากาศดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

2.3.4 ระบบการจัดการด้านความปลอดภัย (Safety Management System)

ประเทศไทยในฐานะรัฐภาคีสมาชิกขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) มีพันธะตามอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศในการปฏิบัติตามข้อกำหนดมาตรฐาน และข้อพึงปฏิบัติเรื่องการจัดการด้านนิรภัย

การบินพลเรือนได้จัดทำระบบการจัดการด้านความปลอดภัย (Safety Management System) เป็นกระบวนการเชิงระบบในการจัดการด้านนิรภัยการบิน รวมถึงการจัดโครงสร้างองค์กร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการจัดการด้านนิรภัยขององค์กรนั้น (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2562) เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) ในการนี้ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ได้จัดทำแผนนิรภัยในการบินพลเรือนแห่งชาติ (State Safety Programme: SSP) ซึ่งเป็นการดำเนินงานด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ร่วมกับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบมาตรฐานการจัดการด้านนิรภัยการบินพลเรือน เพื่อเป้าหมายสำคัญในการปรับปรุงพัฒนา และคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพด้านความปลอดภัยสูงสุดของการบินพลเรือนอันจะนำไปสู่ความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สินของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้เสียในอุตสาหกรรมการบินของประเทศ (Annex 19 Safety Management System Second Edition, 2016)

2.3.5 แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการสร้างเสริมวัฒนธรรมความปลอดภัย

ด้วยภารกิจหลักและความรับผิดชอบขององค์กรเกี่ยวข้องกับภาคความปลอดภัยในกิจการบินส่งผลให้ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ยึดถือความปลอดภัยเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินกิจการ อันมุ่งเน้นความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญมาโดยตลอด และถูกหล่อหลอมกันมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ผังรากลึกอยู่ในจิตสำนึก หน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานทุกคน จนเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์กร และเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงาน วิธีการคิด วิธีการทำงาน ดังนั้นเพื่อเป็นการสร้างเสริมวัฒนธรรมความปลอดภัยในองค์กรอย่างต่อเนื่องและจริงจัง บริษัทฯ จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติที่ดีดังนี้

- 1) ฝ่ายจัดการต้องมีพันธะสัญญาต่อความปลอดภัยหรือให้ความสำคัญ ส่งเสริมในระดับนโยบาย
- 2) ฝ่ายจัดการต้องตระหนัก รับผิดชอบ และให้ความสำคัญสูงสุดต่อผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยขององค์กร
- 3) ฝ่ายจัดการต้องยึดถือและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านความปลอดภัยเป็นสำคัญ
- 4) ฝ่ายจัดการต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านความปลอดภัยในการทำงานอย่างเต็มที่ รวมถึงต้องสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน
- 5) ฝ่ายจัดการต้องทราบถึงแนวโน้มในการเกิดอุบัติเหตุและจัดให้มีการควบคุมป้องกัน

- 6) ฝ่ายจัดการต้องสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ปลอดภัย
- 7) ฝ่ายจัดการต้องรักษา และทบทวนกระบวนการทำงานให้มีความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง
- 8) ฝ่ายจัดการและพนักงานต้องให้การยอมรับ และยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยการตระหนัก ใส่ใจ มุ่งเน้นกระบวนการทำงานเพื่อความปลอดภัย
- 9) ฝ่ายจัดการและพนักงานต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านความปลอดภัยเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 10) พนักงานต้องให้ความสำคัญสูงสุดต่อความปลอดภัยในภารกิจขององค์กร
- 11) พนักงานต้องยึดถือและปฏิบัติหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบงานด้าน Operational Safety และ Occupational Safety บนค่านิยมพื้นฐาน 4 ประการคือ Just Culture, Reporting Culture, Informed Culture, Learning Culture
- 12) พนักงานต้องมีส่วนร่วม ท่วมเท และมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัย
- 13) พนักงานต้องควบคุมและลดปัจจัยซึ่งจะก่อให้เกิดความเสี่ยงในภารกิจของตนเอง และต้องมีส่วนร่วมในความปลอดภัยขององค์กร
- 14) พนักงานต้องมีความพร้อมในการเปิดเผยข้อมูล และรายงาน เมื่อเกิดเหตุผิดปกติในการทำงาน ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในภารกิจของตนเอง และขององค์กร

2.3.6 ภาษาอังกฤษตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศสำหรับงานด้านควบคุมจราจรทางอากาศ

การขนส่งทางอากาศหรือการบินพลเรือนที่กำกับดูแลโดยองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) ซึ่งเป็นหน่วยงานพิเศษของสหประชาชาติที่รับผิดชอบเรื่องเกี่ยวข้องกับการบินทั้งหมด รวมถึงการกำหนดกฎหมายและนโยบายระหว่างประเทศ กำหนดภาษากลาง (Lingua Franca) ซึ่งเป็นภาษา ๆ หนึ่งไม่ว่าเป็นภาษาใดที่ใช้เพื่อการติดต่อ (Contact Language) ระหว่างผู้พูดที่มีภาษาที่หนึ่งหรือภาษาแม่ต่างกัน และมีวัฒนธรรมต่างกัน (Firth, 1996 ; Swann, Deumert, Lillis & Mesthrie, 2004 อ้างในสรรพศิริพันธ์, 2557) ที่ใช้อย่างเป็นทางการในการเผยแพร่เอกสารด้านการบิน (ICAO Publication) รวม 6 ภาษาประกอบด้วยภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส สเปน รัสเซีย อาราบิกและจีน แต่ในด้านการติดต่อสื่อสารทางวิทยุ (Voice Communication) ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ (Air Traffic Control Services) ที่เรียกว่า Air-Ground Communication ได้บัญญัติเกี่ยวกับภาษาอังกฤษสำหรับการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศและนักบิน

(Controller-Pilot Communication) และการประสานงาน (Co-ordination) ภาคพื้นดินของงานบริการควบคุมจราจรทางอากาศ (ICAO, 2008)

ภาษาอังกฤษได้ถูกกำหนดให้เป็นภาษาหลัก ในการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ (Air Traffic Control Services) ซึ่งเป็นงานที่ต้องทำงานร่วมกันประสานกันเป็นหนึ่งเดียวทั่วโลก ด้วยการใช้เวลาที่เป็นสากลเหมือนกันทั่วโลก (Co-ordinated Universal Time) ที่เรียกว่า UTC หรือ GMT หรือ Zulu time ที่อ้างอิงจากเวลา Greenwich Mean Time กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ (Greenwich is the borough in London, England, on the banks of the Thames River) ด้วยเหตุผลดังกล่าว พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ จึงจำเป็นต้องมีทักษะภาษาอังกฤษตามเกณฑ์มาตรฐานของ ICAO นอกเหนือจากการฝึกภาคปฏิบัติอื่น ๆ ซึ่งเหตุผลที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) กำหนดให้ต้องเพิ่มทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในงานควบคุมจราจรทางอากาศ (Enhancing English proficiency in Air Traffic Control Services) เนื่องจากกรณีการเกิดอุบัติเหตุในปี ค.ศ.1966 ได้มีอุบัติเหตุเครื่องบินชนกันกลางอากาศ (Mid-Air Collision) ทำให้มีผู้เสียชีวิตทั้งหมด 349 คน (ICAO Doc.9835,2010) สาเหตุส่วนหนึ่งของอุบัติเหตุระบุไว้ว่า เกิดจากความผิดพลาดทางด้านภาษาอังกฤษ ความสามารถทางภาษาถูกระบุว่าเป็นปัจจัยสำหรับ 66/90 (73%) ปัญหาการสื่อสารระหว่างเครื่องบินต่างประเทศและสำหรับ 56/191 (29%) ที่เกี่ยวข้องกับเครื่องบินของสหรัฐฯ (FAA, 2009) นอกจากนี้อุบัติเหตุและอุบัติการณ์ (Accident and Incident) หลักในด้านการบิน อาทิ การชนกันระหว่างเครื่องบินขณะเคลื่อนตัวอยู่บนทางวิ่งทางขับ (Ground Collision) อุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับการใช้เชื้อเพลิงที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ (Accident involving fuel Exhaustion) และความผิดพลาดจากการนำเครื่องบินที่อยู่ในการควบคุมฝูงชนภูมิประเทศที่เป็นภูเขา (Controlled flight in to terrain) ระบุไว้ว่า สาเหตุส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุคือปัญหาการใช้ภาษาอังกฤษที่ไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ในการติดต่อสื่อสารทางวิทยุระหว่างนักบินและเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (ICAO, 2004)

อย่างไรก็ตาม นโยบายให้พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศและนักบินของประเทศสมาชิก 191 ประเทศ ต้องผ่านการทดสอบมาตรฐานภาษาอังกฤษของ ICAO โดยกำหนดเส้นตายสำหรับประเทศสมาชิกในการปฏิบัติตามข้อกำหนดดังกล่าว พบว่า จากเดิมตอนแรกกำหนดไว้ในเดือนมีนาคม 2551 และต่อมาเปลี่ยนเป็นเดือนมีนาคม 2554 เนื่องจากประเทศสมาชิก ICAO จำนวนมาก (137 จาก 191 ประเทศ) ยังไม่ได้ปฏิบัติตาม (Hyejeong Kim, 2013)

สำหรับประเทศไทยนั้น สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (Civil Aviation Authority of Thailand : CAAT) ได้นำนโยบายของ ICAO มาพัฒนาภาษาอังกฤษเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศมาปฏิบัติ ปรากฏตามข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 90 ว่าด้วยสิทธิทำการของผู้ถือใบอนุญาตศิษย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศเมื่อ พ.ศ. 2558

ระบุว่า ผู้ถือใบอนุญาตศิษย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ มีความรู้ภาษาอังกฤษที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทางการบินที่เหมาะสมกับหน้าที่ที่จะปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่อธิบดีกรมการบินพลเรือนกำหนด ซึ่งต้องมีมาตรฐานไม่ต่ำกว่าที่กำหนดในภาคผนวก 1 แห่งอนุสัญญา (ราชกิจจานุเบกษา 8 มิถุนายน 2558 หน้า 25) และระเบียบสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย “ว่าด้วยความสามารถของภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทางวิทยุของผู้ถือใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ พ.ศ.2561” ที่ต้องผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษตั้งแต่ระดับ 4 (Operational Level 4) ขึ้นไปตามหลักเกณฑ์ Language Proficiency Rating Scale ที่ ICAO กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับ ICAO Annex 1 (Personnel Licensing) ดังนั้น เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศที่ได้รับใบอนุญาตควบคุมจราจรทางอากาศ (ATC License) จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย จะต้องผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน ICAO English Proficiency Level 4 ขึ้นไป

2.3.7 ปัจจัยกำหนดความสามารถในการปฏิบัติงานควบคุมจราจรทางอากาศ

Federal Aviation Administration: FAA (2000) ระบุเกี่ยวกับปัจจัยมนุษย์ (Human Factor) ไว้ว่า บุคคล (Man) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผู้มีคุณสมบัติพร้อมทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ องค์ประกอบทางด้านบุคคลนี้เป็นองค์ประกอบที่มีความแปรปรวนมากที่สุด และมีผลกระทบต่อความสำเร็จของงานมากที่สุด แบ่งออกเป็น

1) กระบวนการคัดเลือก คือ ต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความพร้อมทั้งทางด้านสภาพร่างกาย จิตใจ และได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับลักษณะงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ

2) ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Performance) ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในงาน และการนำไปประยุกต์ใช้ ทักษะ (Skill) และประสบการณ์ (Experience) ในการทำงาน ความตระหนักรู้ในสถานการณ์ (Situation Awareness; SA) ภาระงานที่สามารถรับได้ (Workload) ความเครียด (Stress) ความล้าทั้งทางร่างกาย และจิตใจ (Fatigue) สิ่งเบี่ยงเบนความสนใจในงาน (Distraction)

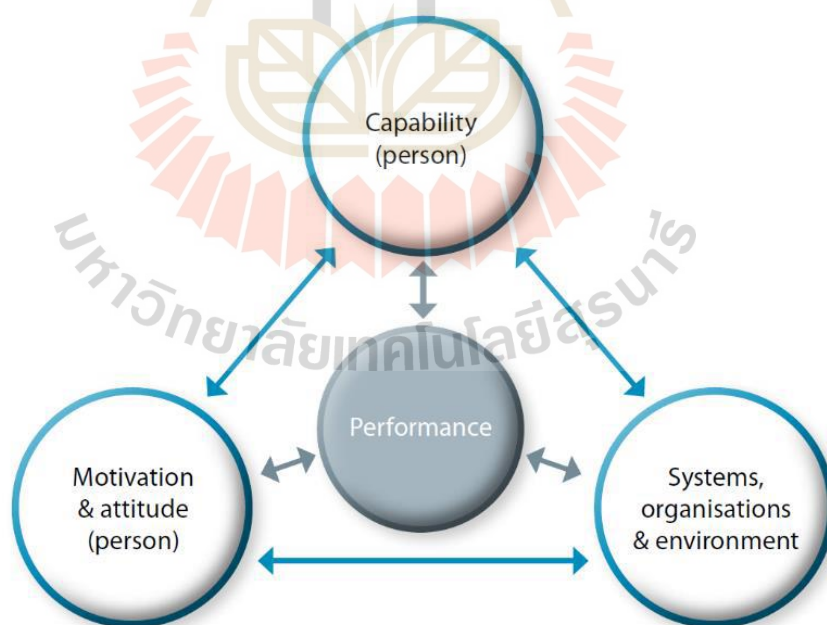
3) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ความคาดหวัง ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกมีคุณค่าในงาน สภาพครอบครัว แรงกดดันจากเพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน ทักษะการสื่อสารกับบุคคลอื่น

EUROCONTROL/FAA (2010) กล่าวถึง การบริการจราจรทางอากาศเพื่อให้เกิดความปลอดภัยทางการบินไว้ใน “EUROCONTROL/FAA Action Plan 15 Safety” ว่าความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศให้มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคล และการดำเนินงานของปัจจัยอื่นร่วมกัน ซึ่งปัจจัยกำหนดความสามารถในการปฏิบัติงานควบคุมจราจรทางอากาศนี้ ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ดังแสดงในภาพที่ 2 ดังนี้

1) จิตความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (Capability) หมายถึง ลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคลที่สนับสนุนให้มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ ได้แก่ ความถนัด ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งความพร้อมของสุขภาพกาย และจิตใจ ซึ่งความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนี้สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้โดยการฝึกอบรม

2) แรงจูงใจ และทัศนคติของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (Motivation and attitude) เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อจิตความสามารถในการปฏิบัติงาน ระดับแรงจูงใจของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน การสร้างแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีด้วยวิธีการที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง เพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3) ระบบ องค์กร และสภาพแวดล้อม (System, organization and environment) ที่ดีที่สนับสนุนการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศมีประสิทธิภาพ คือ องค์กรและผู้บริหารต้องมีแนวทางในการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดศักยภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีระบบอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพียงพอที่จะรองรับการให้บริการ มีการกำหนดลักษณะงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดคกฏระเบียบ และวิธีปฏิบัติที่ครอบคลุมพร้อมทั้งให้การฝึกอบรมที่เพียงพอ



ภาพที่ 2.2 ปัจจัยกำหนดความสามารถในการปฏิบัติงานควบคุมจราจรทางอากาศ
ที่มา EUROCONTROL/FAA (2010)

ดังนั้น การบริการจราจรทางอากาศเพื่อให้เกิดความปลอดภัยทางการบิน ปัจจัยเกี่ยวกับขีดความสามารถ (Capability) ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้โดยการฝึกอบรมนั้น ปัจจัยในระดับบุคคล ได้แก่ ขีดความสามารถของบุคคลที่จะแสดงออกทางด้านตำแหน่งงาน แรงจูงใจและทัศนคติในการทำงาน และปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ การบริหารองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี การฝึกอบรมที่เพียงพอเพื่อเป็นแนวทางในการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดศักยภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.3.8 ทฤษฎี SHELL Model

Hawkins(1984) ได้พัฒนาแนวคิด SHELL Model ไว้ใน ICAO Doc 9859, Safety Management Manual ซึ่ง SHELL Model เป็นแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนหรือผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัจจัยมนุษย์ (Human Factors) กับปัจจัยต่าง ๆ ในระบบที่คนต้องปฏิสัมพันธ์ด้วย กล่าวคือ SHELL Model แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ปฏิบัติงาน(คน) Live ware กับปัจจัยต่าง ๆ ในระบบ ที่ผู้ปฏิบัติงาน(คน)ต้องเข้าไปปฏิสัมพันธ์ด้วย โดยที่ผู้ปฏิบัติงาน (คน) Live ware (L) จะเป็นศูนย์กลางของระบบ ผู้ปฏิบัติงาน (คน) จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ยืดหยุ่นมากที่สุดในระบบ

โดยในระบบ ผู้ปฏิบัติงาน(คน)จะต้องทำงานร่วมกับเครื่องมือ/อุปกรณ์ Hardware คือ (L-H) ผู้ปฏิบัติงาน(คน)จะต้องทำงานร่วมกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน Software คือ (L-S) ผู้ปฏิบัติงาน (คน) จะต้องทำงานร่วมกับสภาพแวดล้อม Environment คือ (L-E) รวมถึง ผู้ปฏิบัติงาน (คน) จะต้องทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน(คน) ด้วยกันเอง คือ (L-L) สรุปความสัมพันธ์ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 Live ware (L) หมายถึงผู้ปฏิบัติงาน(คน) ที่เป็นศูนย์กลางของระบบ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ นักบิน ลูกเรือ ช่างเครื่องบิน ฯลฯ โดยพิจารณาเงื่อนไขของผู้ปฏิบัติงาน(คน) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อข้อจำกัดและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน คือ

(1) ปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factors) ได้แก่ ข้อจำกัดทางร่างกาย (Physical characteristics) อาทิ เพศ อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก และข้อจำกัดในการรับข้อมูล (Sensory Limitations) เช่น การมองเห็น การได้ยินที่มีข้อจำกัด ที่ส่งผลต่อผู้ปฏิบัติ

(2) ปัจจัยทางสรีรวิทยา (Physiological Factors) ได้แก่ ปัญหาด้านสุขภาพ (Health Problems) การบาดเจ็บ (Injury) เป็นโรค (Illness) ภาวะขาดออกซิเจน (Hypoxia) ภาวะขาดน้ำ (Dehydration) การใช้ยา (Drugs/self-medication) ความเหนื่อยล้า (Fatigue) เป็นต้น ที่ส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงาน

(3) ปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological Factors) ได้แก่ การมีสิ่งรบกวนสมาธิ (Distraction) ความเบื่อหน่าย (Boredom) สมาธิแคบ (Attention Narrowing) ขาดสมาธิ (Inattention) มีความเชื่อมั่นมากเกินไป (Overconfidence) ชอบเสี่ยง (Risk-taker) ขาดแรงจูงใจ ขาดความรู้ เป็นต้น ที่ส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงาน

(4) ปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม (Psychosocial Factors) ได้แก่ ปัญหาทางครอบครัว ปัญหาการเงิน ปัญหาการใช้ชีวิตส่วนตัว ปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ที่ส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 Live ware-Hardware (L-H) คือ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับอุปกรณ์ เช่น เครื่องมือ จอแสดงผลข้อมูล ส่วนควบคุม (Control) เป็นต้น โดยอุปกรณ์ต้องมีคุณภาพ ความถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือได้ มีความปลอดภัยเพียงพอและเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน ถ้าส่วนนี้ไม่เหมาะสมในการทำงาน ก็อาจจะเกิด Human Error ได้

ส่วนที่ 3 Live ware-Software (L-S) คือ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับระบบสนับสนุน เช่น ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedures) คู่มือการปฏิบัติงาน (Manual) คำแนะนำการปฏิบัติงาน (Work instruction) รายการตรวจสอบ (Checklists) เป็นต้น โดยระบบสนับสนุนนั้นมีความถูกต้อง ความสะดวก ความเพียงพอ ความเหมาะสม ทันสมัยกับผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร ถ้าส่วนนี้ไม่เหมาะสมในการทำงานก็อาจจะเกิด Human Error ได้

ส่วนที่ 4 Live ware-Environment (L-E) คือ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งภายนอกและภายใน เช่น สภาพอากาศ ความร้อน ความเย็น แสงสว่าง เสียง เป็นต้น มีความเหมาะสมต่อผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร ถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสมในการทำงานก็อาจจะเกิด Human Error ได้

ส่วนที่ 5 Live ware-Live ware(L-L) คือ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เช่น เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกับนักบิน นักบินกับลูกเรือ วิศวกรกับหัวหน้างาน เป็นต้น ในส่วนนี้จะพิจารณาประเด็นการสื่อสาร การประสานงาน การทำงานเป็นทีม การกำกับดูแล ภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตาม เป็นต้น ถ้าการทำงานร่วมกันไม่ราบรื่น ติดขัดในการทำงานก็อาจจะเกิด Human Error ได้

ปัจจุบัน SHELL model สามารถนำมาใช้ในการเก็บข้อมูลด้านปัจจัยมนุษย์ (Human Factors) เพื่อใช้ในการสอบสวนอุบัติเหตุที่เกิดจากปัจจัยมนุษย์ (Human Factors) รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือในการติดตาม (Audit) ด้านปัจจัยมนุษย์ (Human Factors) เพื่อลด Human Error เพิ่มประสิทธิภาพและความปลอดภัย

2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์การ

2.4.1 ความหมายองค์การ

องค์การ (Organization) เป็นความสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างสมาชิก องค์การจะมีอาณาเขตของตนเอง มีระเบียบ กฎเกณฑ์ มีการกำหนดโครงสร้างอำนาจ มีระบบ การติดต่อสื่อสาร และมีการดำเนินการที่ต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กิจกรรมที่องค์การ ดำเนินงานจะมีผลต่อสมาชิกในองค์การ ตัวองค์การเองและสังคม (Richard H. Hall, 1996) องค์การ จึงเป็นการรวมตัวกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมี เป้าหมายที่จะบรรลุร่วมกัน

2.4.2 ความหมายการบริหาร (Management) ได้มีนักวิชาการได้อธิบายความหมายไว้ดังนี้

ณรงค์ นันทวรรณนะ (2536 : 4) กล่าวว่า การบริหาร เป็นการดำเนินงาน หรือ กระบวนการของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันทำงาน เพื่อที่จะให้งานนั้น บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

พงศ์ ศรีโรจน์ (2537 : 14) ได้เสนอไว้ว่า การบริหาร คือการดำเนินงานร่วมกันของ คณะบุคคล ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารขององค์การ ในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดตั้งองค์การ การ จัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมกิจกรรมให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ ที่วางไว้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพที่สุด

จากความหมายที่นักวิชาการได้กล่าวมา จึงสรุปได้ว่า การบริหาร คือ กลุ่มบุคคลที่ทำ หน้าที่ วางแผนการจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการและควบคุม การทำงานให้กิจกรรมของ องค์การดำเนินไป ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management) ซึ่งประกอบไปด้วย คน เงิน วัสดุ และการบริหารจัดการ (ณรงค์ นันทวรรณนะ, 2536 : 8-10)

2.4.3 องค์ประกอบของการบริหาร (Management Component)

ณรงค์ นันทวรรณนะ (2536 : 8-10) กล่าวว่า การบริหารมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) เป้าหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ในการบริหารองค์การ ผู้บริหาร จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของการทำงานไว้ชัดเจน โดยเป้าหมาย จะเป็นการระบุถึง ผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นและสามารถจะวัดได้

2) ปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management) โดยทั่วไป ปัจจัยในการบริหารที่ เป็นพื้นฐานมี 4 ประการคือคน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) การจัดการ (Management) ซึ่งผู้บริหารงานขององค์การ ต้องนำปัจจัยดังกล่าว มาใช้ในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3) ลักษณะของการบริหาร (Management Style) การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ มีคำกล่าวที่ว่า “ที่ใดมีผู้นำที่ดี ที่นั่นก็จะมีความสำเร็จ”

วันชัย มีชาติ (2555, 168-171) กล่าวถึงแนวความคิดในการแบ่งองค์ประกอบขององค์การเป็นสายงานหลักและสายงานสนับสนุน (Line & Staff) ไว้ว่า เป็นการแบ่งองค์ประกอบองค์การโดยพิจารณาจากภารกิจที่ปฏิบัติและภารกิจที่มีผู้ปฏิบัติ ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1) สายงานหลัก (line agency) ได้แก่ กลุ่มที่ปฏิบัติหน้าที่หรือภารกิจหลักขององค์การ มีหน้าที่ในการสร้างผลผลิตขององค์การ โดยสายงานหลักมีหน้าที่ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า (input) เป็นปัจจัยนำออก (output) และส่งมอบผลผลิตขององค์การสู่สภาพแวดล้อม ซึ่งการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานในสายงานหลัก จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยตรง

2) สายงานสนับสนุน (staff) เป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่สนับสนุน อำนวยความสะดวก และช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่หลักขององค์การ เพื่อให้งานในสายงานหลักดำเนินไปด้วยดี สายงานสนับสนุนในองค์การ อาทิ งานด้านการบริหารงานบุคคล งานบริหารทั่วไป งานด้านธุรการ

การแบ่งองค์การในลักษณะนี้ แม้จะเป็นแนวคิดในยุคแรก ๆ ในการศึกษาองค์การ แต่ก็มิใช่ประโยชน์สำหรับผู้บริหาร ในประเด็น

1) ความขัดแย้ง เนื่องจากบุคคลที่ทำหน้าที่ในสายงานดังกล่าว มักจะมีหน้าที่และมุมมองถึงความต้องการในการปฏิบัติงานต่างกัน เจ้าหน้าที่ในสายงานหลักจะมีความต้องการในการทำงาน และเห็นว่าการทำงานของตนมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การมากกว่า จึงมุ่งปฏิบัติงานที่ระบุไว้ตามหน้าที่โดยยึดเป้าหมายและไม่ค่อยสนใจกฎ ระเบียบในการทำงานที่สายสนับสนุนวางเอาไว้ ขณะที่สายสนับสนุนมักจะเห็นว่า เจ้าหน้าที่สายงานหลักมักจะปฏิบัติงานโดยไม่ยึดกฎ ระเบียบ

2) การขยายตัวขององค์การ ในการพิจารณาเกี่ยวกับการขยายตัวขององค์การ เจ้าหน้าที่ในสายงานหลัก ควรมีมากกว่าในสายงานสนับสนุน เพราะสายงานหลัก เป็นหน่วยงานที่สร้างผลผลิต (outputs) ขององค์การโดยตรง ซึ่งหากหน่วยงานในสายงานสนับสนุนมีมากหรือมีขนาดใหญ่กว่า จะเป็นภาระค่าใช้จ่ายขององค์การที่จะเกิดขึ้นตามมา

ทั้งนี้ โดยทั่วไป พบว่า เมื่อองค์การขยายตัวหรือมีการตั้งหน่วยงานเพิ่ม หน่วยงานที่เพิ่มมักจะเป็นหน่วยงานในสายสนับสนุนมากกว่าสายงานหลัก

2.4.4 หน้าที่ของการบริหาร (Function of Management)

Luther Gulick ได้นำหน้าที่ของการบริหาร 7 ประการ เสนอในลักษณะที่เป็นรูปแบบ (Model) ของการบริหาร ที่เรียกว่า “POSDCORB MODELS” ซึ่งประกอบด้วย

1) P: Planning หมายถึง การวางแผนในการดำเนินการให้รัดกุมและรอบคอบ ซึ่งเสถียร เหลืออร่าม (2517: 294) กล่าวว่า การวางแผน คือ การเลือกวิถีทางในอนาคตจากทางเลือกหลาย ๆ ทางสำหรับที่จะให้กิจกรรมทั้งหมดหรือเฉพาะ การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ จะให้ใครทำและมีวิธีการทำอย่างไร การวางแผนจึงเป็นการเตรียมการสำหรับปฏิบัติ ไปสู่วัตถุประสงค์

2) O: Organizing หมายถึง การจัดองค์การ ซึ่งประธาน คงฤทธิศึกษากร (2529: 63 – 69) ได้อธิบายการจัดองค์การไว้ว่า คือการจัดโครงสร้าง (Structure) และวิธีปฏิบัติงาน (Operating) ขององค์การให้มีความทำงานไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3) S: Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน เป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงานนั้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523: 4)

4) D: Directing หมายถึง การสั่งการ การอำนวยความสะดวกเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร การอำนวยความสะดวกเป็นวิธีชี้แนะและกระตุ้นส่งเสริม ให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวินิจฉัย สั่งการ การติดต่อสื่อสาร การมีภาวะผู้นำ (ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, 2528 : 107)

5) Co: Co-ordination หมายถึง การประสานงาน เป็นการสร้างความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น เป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคในการบริหารงาน ในการวางแผนการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การประสานงานเป็นกิจกรรมที่จำเป็นในการบริหาร (กิติมา ปริดีคิดก, 2529: 221)

6) R: Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการขององค์การ ในการนำเสนอข้อมูล ข่าวสารหรือข้อเท็จจริงต่อผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่สนใจ การรายงานจะต้องอาศัยกรรมวิธีที่ดีของการสื่อความหมาย การรายงานทางวาจา และการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

7) B: Budgeting หมายถึง การจัดทำงบประมาณ เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการบริหาร ทำให้ทราบระบบ และกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับการเงิน การบริหารจัดการองค์การ

เมื่อนำแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหาร (Management Component) และหน้าที่ของการบริหาร (Function of Management) มาวิเคราะห์ สามารถสรุปภาพรวมได้ว่า องค์การมีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับภารกิจที่แน่นอน การแบ่งองค์ประกอบขององค์การโดยพิจารณาจากภารกิจที่ปฏิบัติและภารกิจที่มีผู้ปฏิบัติ แบ่งได้ 2 กลุ่ม

1) สายงานหลัก คือกลุ่มที่ปฏิบัติภารกิจหลักขององค์กร มีหน้าที่ในการสร้างผลผลิตขององค์กร

2) สายงานสนับสนุน เป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่สนับสนุน อำนวยความสะดวก และช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่หลักขององค์กร

โดยปัจจัยในการบริหารที่เป็นพื้นฐานมี 4 ประการคือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) การจัดการ (Management) มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการการประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณ ซึ่งเมื่อพิจารณาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และภารกิจของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด พบว่า สายงานหลัก คือการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ มีหน้าที่ในการสร้างผลผลิต(output) ขององค์กร โดยที่ปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร ส่วนของ คน(Man) นั้น พบว่า ในกรอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรียกว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)

2.4.5 แนวคิดเกี่ยวกับหน่วยวิเคราะห์ในการศึกษาขององค์กร

เนื่องจากคำว่าองค์กร มีความหมายกว้างและมีความเป็นนามธรรมสูง ประกอบกับปัจจุบัน การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลง ให้เจริญก้าวหน้า มุ่งเน้นให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมายขององค์กร (ศุภโชค ชุนอ้อ, 2553) พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ทั้งนี้การศึกษาขององค์กร มีมิติที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาและศึกษาหลายมิติ อาทิ มิติทางด้าน โครงสร้าง (Structure) มิติที่เกี่ยวกับด้านกระบวนการในการทำงาน (Process) มิติที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมในองค์กร (Culture) และมิติที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (People/Human) เป็นต้น (สมิหรา จิตตลดากร, 2546) การทำความเข้าใจกับการบริหารองค์กร จะต้องตระหนักถึงมิติเหล่านี้ด้วย เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อการทำงานขององค์กรอย่างแท้จริง (วันชัย มีชาติ, 2555)

การศึกษาเกี่ยวกับองค์กร จึงจำเป็นต้องพิจารณาและระบุถึงหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ให้ชัดเจน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งการพิจารณาหน่วยวิเคราะห์ในองค์กร มีดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2555)

ระดับวิเคราะห์ (Level of analysis) เป็นการแยกองค์การออกเป็นระดับ ตั้งแต่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร ระดับสังคม ระดับวิเคราะห์จะทำให้เห็นถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันในองค์กรซึ่งมีความหลากหลายและซับซ้อน

หน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ได้แก่ เรื่องที่ต้องการศึกษาในองค์กร เช่น สนใจศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน หน่วยวิเคราะห์ก็ได้แก่ แรงจูงใจ เป็นต้น หน่วยวิเคราะห์ในองค์กร จึงหลายปัจจัย อาทิ โครงสร้าง วัฒนธรรม แรงจูงใจ วิธีการทำงาน เป็นต้น

2.4.6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงระบบ

การบริหารเชิงระบบ (System Theory) เป็นแนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่ (Modern Theory) เกิดจากการบริหารที่ซับซ้อนมากขึ้นวิธีการแบบเดิมไม่สามารถอธิบายการทำงาน และช่วยให้เกิดผลลัพธ์ได้อย่างเต็มที่ (John Shelgrake, 1996: 185-199 อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2555 หน้า 58-59) กล่าวว่า การศึกษาการบริหาร ได้นำ ทฤษฎีระบบ มาอธิบายองค์กรและการทำงาน ขององค์กรด้วยเช่นกัน ซึ่งสรุปแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีระบบ ในส่วนของการนำมาปรับใช้กับการบริหารองค์กร ได้ดังนี้

1) องค์กรประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่ทำงานร่วมกัน โดยที่ระบบย่อยเหล่านี้จะมี ลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ (1) มีความอิสระของตัวเอง (Independent unit) สามารถสร้าง ระบบงานของตัวเองได้ และ (2) ทำงานร่วมกับระบบอื่น ในลักษณะที่เป็นหนึ่งเดียวกัน (A part of the whole) ในองค์กร

2) ระบบจะรับปัจจัยนำเข้า (Input) จากสภาพแวดล้อม ซึ่งองค์กรจะต้องแสวงหา ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรทางการบริหาร เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

3) ระบบจะทำหน้าที่ในการแปรสภาพ (Conversion process) ปัจจัยนำเข้า เป็น ปัจจัยนำออกขององค์กร (Outputs) ซึ่งได้แก่ ผลผลิตขององค์กร ในรูปสินค้าหรือบริการต่าง ๆ

4) องค์กรจะสร้างผลผลิต (Outputs) ขององค์กร และส่งมอบผลผลิตเหล่านี้ เข้าสู่สภาพแวดล้อม

5) องค์กรจะรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่ การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เป็นการสะท้อนว่าระบบมีการเบี่ยงเบน อย่างไร องค์กรประกอบใดควรได้รับการแก้ไข เป็นการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis)

แนวคิดการบริหารเชิงระบบนี้ องค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งจะต้องมี ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยได้รับผลกระทบตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อม โดยระบบย่อยต่าง ๆ ต้องทำงานสัมพันธ์กันและเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานขององค์กรต้องสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมขององค์กร (James D. Thomson อ้างในพิทยา บวรวัฒนา, 2535 หน้า 126-143)

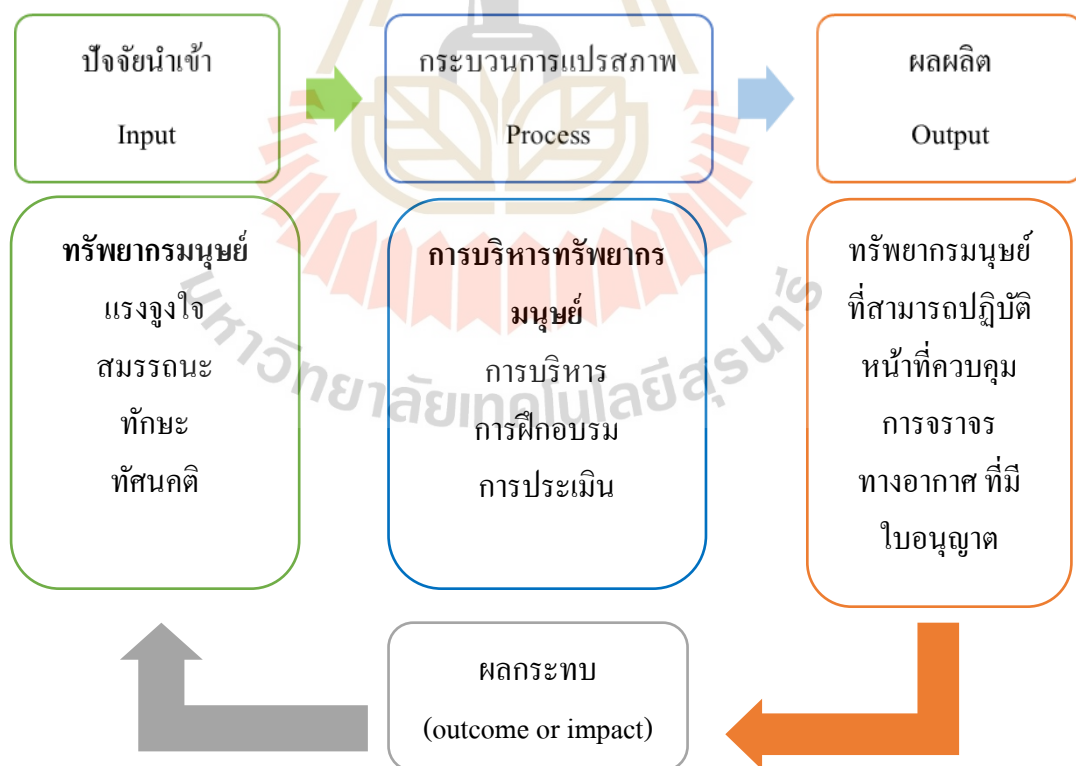
เมื่อนำแนวคิดเกี่ยวกับหน่วยวิเคราะห์ในการศึกษาองค์กรของ วันชัยมีชาติ การบริหารเชิงระบบ (System Theory) ของ John Shelgrake, 1996 (อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2555) ตลอดจนแนวคิดการบริหารองค์กรเป็นระบบเปิด ของ James D. Thomson(1967) (อ้างใน พิทยา

บวรวัฒนา, 2535) ผู้วิจัยสามารถสรุปภาพรวมได้ว่า ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การ ส่วนระดับวิเคราะห์ ได้แก่

- 1) ระดับบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ สมรรถนะ ทักษะ ทักษะคิด
- 2) ระดับองค์การ ได้แก่ การบริหารและการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้ การบริหารองค์การเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยได้รับผลกระทบตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อม และระบบย่อยต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันมีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ (1) มีความอิสระของตัวเอง สามารถสร้างระบบงานของตัวเองได้ และ (2) ทำงานร่วมกับระบบอื่นในลักษณะที่เป็นหนึ่งเดียวกันต้องทำงานสัมพันธ์กัน

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า จากวัตถุประสงค์และภารกิจของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด นั้น สายงานหลัก คือการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ มีหน้าที่ในการสร้างผลผลิต (Output) ขององค์การ โดยที่ปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร ส่วนของคน (Man) นั้น พบว่า กรอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรียกว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ซึ่งเมื่อนำมาพิจารณาพร้อมกับแนวคิดการบริหารองค์การเชิงระบบและหน่วยวิเคราะห์ ผู้วิจัยสามารถแสดงการบริหารองค์การเชิงระบบของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 การบริหารองค์การเชิงระบบของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
ที่มา ผู้วิจัย (2565)

2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.5.1 ความหมายและองค์ประกอบ

บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงาน (Performance) ดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) (จิระประภา อัครบวร, 2549) ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะ ดังนี้

McClelland (1970) ให้คำจำกัดความของ สมรรถนะว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติ (Performance) ที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (McClelland, 1970 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมิชธรรมโชติ, 2548)

Boyatzis (1982) กล่าวว่าสมรรถนะเป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคล ประกอบด้วย แรงจูงใจ คุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษะ บทบาททางสังคมและความรู้ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าเกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรกำหนดไว้

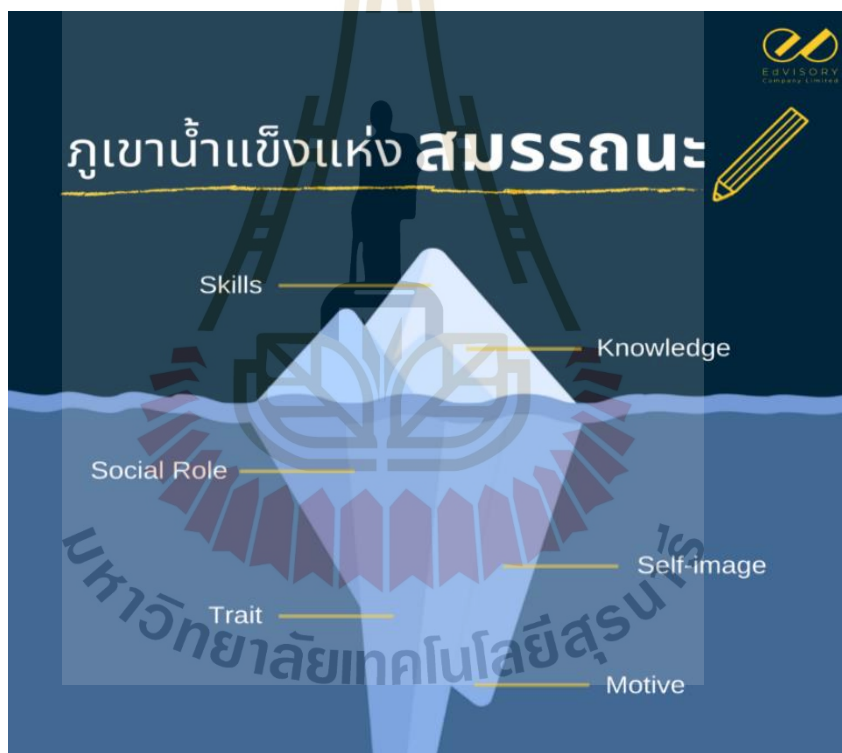
Spencer and Spencer (1993) ให้คำนิยามของสมรรถนะว่า เป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่จะช่วยผลักดันให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสูงกว่าเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้ ลักษณะพื้นฐานดังกล่าวประกอบด้วยแรงจูงใจ คุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์

Anthony et al. (1996) อ้างถึงใน ดุสิต ขาวเหลือง, 2554) กล่าวว่าสมรรถนะคือความสามารถที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับงานรับผิดชอบได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait)

Scott B. Parry (1997 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมิชธรรมโชติ, 2548) อธิบายนิยามคำว่าสมรรถนะว่า หมายถึงกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่มีความสัมพันธ์กันซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน เป็นบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานและเป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้โดยอาศัยการฝึกอบรม

ทั้งนี้ ปี 1973 McClelland ได้ศึกษาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Superior Employees) โดยผลการศึกษารูปไว้ว่า Competency ต้องประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) บทบาททางสังคม (Social Role) การรับรู้ตนเอง (Self-Image) แรงจูงใจ (Motive) ประสบการณ์ (Experience) และความสามารถ (Abilities) ที่เพียงพอในการที่จะทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้นในนิยามของ Competency จึงหมายถึง คุณลักษณะของสมรรถนะที่เป็นเลิศ ไม่ใช่แค่คุณลักษณะของสมรรถนะมาตรฐานธรรมดา

โดยได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่เรียกว่า โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ว่า สมรรถนะของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานในองค์กร สามารถเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ที่ปกติจะมีส่วนอยู่เหนือน้ำ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ง่าย ขณะที่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีมากกว่า จะทำการสังเกตและวัดได้ยากกว่า แต่เป็นสิ่งจำเป็นจะต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึกเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ดังแสดงในภาพที่ 2.4 โดยที่ส่วนที่อยู่เหนือน้ำที่จะเห็นได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) บทบาททางสังคม (Social Role) ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait)



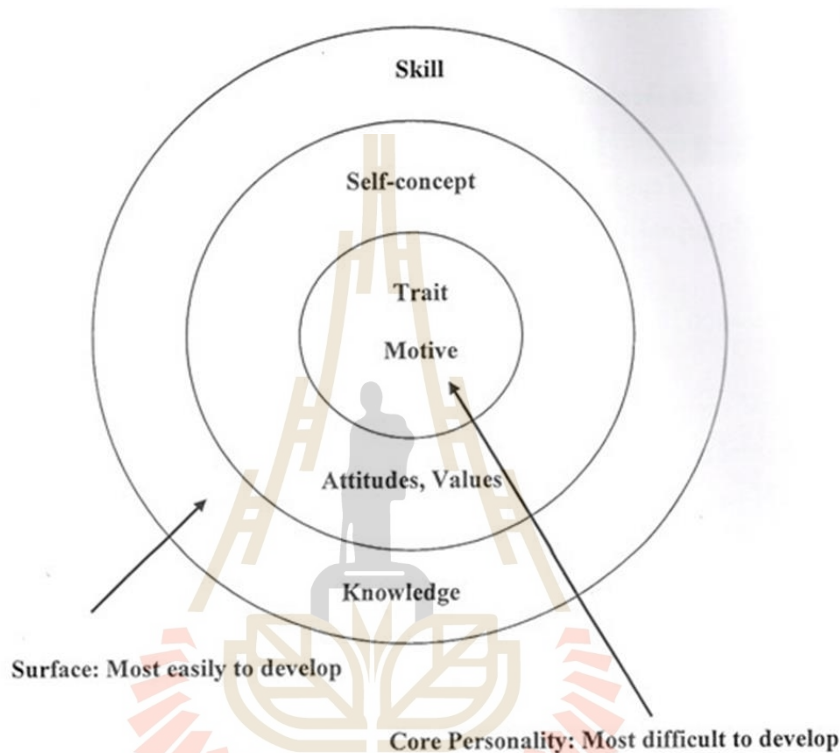
ภาพที่ 2.4 โมเดลภูเขาน้ำแข็งของ McClelland

ที่มา <https://medium.com/edvisory-competency-iceberg->

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง จิตความสามารถ ศักยภาพ ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มของ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์และจำเป็นต่อการทำงาน ของบุคคลในองค์กรให้ประสบความสำเร็จหรือมีผลงานการปฏิบัติงาน (Performance) ได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

2.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

Spencer and Spencer (1993) มีแนวคิดว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) ดังแสดงในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ภาพความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ที่มา Spencer และ Spencer (1993)

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการนี้ แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะหรือคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1) สมรรถนะที่สังเกตเห็นและพัฒนาได้ง่าย (Surface: Most easily to develop) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) โดยที่

1.1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการแนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านคณิตศาสตร์ ความรู้ด้านบัญชี การตลาด ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น (ดุสิต ขาวเหลือง, 2554)

1.2) ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะการฟัง ทักษะการอ่าน ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะการใช้เครื่องจักร เป็นต้น (คูสิต ขาวเหลือง, 2554)

2) สมรรถนะหลักของบุคลิกภาพซึ่งพัฒนาได้ยากที่สุด (Core Personality: Most difficult to develop) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) ได้แก่ ทศนคติและค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

2.1) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงกระตุ้นหรือ พลังขับเคลื่อนที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของแต่ละบุคคล ซึ่งจะช่วยให้แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำ เช่น บุคคลที่มุ่ง ผลสำเร็จจะตั้งเป้า หมายถึง ทำทหายและแสดงความพยายาม ทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้สำเร็จ

2.2) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) หมายถึง สิ่งที่ยากถึงอุปนิสัยและบุคลิกลักษณะ เช่น เป็นคนที่เอื้ออาทรต่อผู้อื่น เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อม ถ่อมตน เป็นต้น ซึ่งทฤษฎีบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait Theory) มีแนวคิดที่ว่า บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล สามารถเกิดขึ้นได้โดยการเรียนรู้และประสบการณ์ (Campbell, 1980) เป็นสิ่งที่สามารถทำความเข้าใจ และระบุคุณสมบัติขั้นพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมมนุษย์ และนับรวมไปถึงองค์ประกอบของพฤติกรรม ที่แสดงให้เห็นถึงความอดทน พื้นฐานจิตใจ และรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ พบว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำมีบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลที่สำคัญ (อาคม วัดโธสง, 2547 46-47) ได้แก่

2.2.1) มีความฉลาดมีไหวพริบและมีความตื่นตัวดี

2.2.2) มีความรับผิดชอบสูง

2.2.3) มีความรอบรู้ในงานที่ทำ

2.2.4) มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง

2.2.5) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารดี

2.2.6) มีอารมณ์ขัน

2.3) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) หมายถึง แนวคิดและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง เช่น มองตนเองว่ามีวามเป็นผู้นำ เป็นศิลปิน รวมถึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) ซึ่งจะเป็แรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ ได้

2.4) ทักษะ (Attitude) เป็นการประเมินของบุคคลที่มีต่อวัตถุ บุคคล หรือ เหตุการณ์ต่าง ๆ ว่า มีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ

2.5) ค่านิยม (Value) คือสิ่งที่บุคคลเห็นว่าถูกต้อง ดีงาม หรือเป็นสิ่งที่ควรจะเป็น ซึ่งบุคคลมีค่านิยมแบบใดแบบหนึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลนั้น ๆ ค่านิยมจึงมีผลต่อบุคคลทั้งในด้านของการแสดงพฤติกรรมและที่มาของบุคลิกภาพของคน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับค่านิยม ในทางการบริหารค่านิยมของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ เพราะค่านิยมจะเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจกับทัศนคติ แรงจูงใจและการรับรู้ของบุคคล

คูตีต ขาวเหลือง (2554) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า สมรรถนะประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะ ด้าน ICT ทักษะ ด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการ เรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน สำหรับส่วนที่เป็นบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล (Traits) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self- concept) และแรงจูงใจ (Motive) รวมกันเรียกว่าคุณลักษณะที่พึงปรารถนา (Attributes) คือสิ่งที่ องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรัก ในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไป ในจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยาก กว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้ว จะเป็นพลังผลักดันให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่องค์กร ต้องการได้

2.6 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.6.1 ความหมาย

Williams C. (2005:464) ได้ให้ความหมาย “ทรัพยากรมนุษย์” ว่าหมายถึง กระบวนการเสาะหา พัฒนา และเก็บรักษาคนที่มีคุณสมบัติที่ดีให้ทำงานต่อไป เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ในการจัดการ

Champoux J.E (2006: 276) ได้ให้ความหมาย “ทรัพยากรมนุษย์” ไว้ว่า หมายถึง การทำให้เกิดคุณค่าของรายบุคคลในระบบการจัดการ จนสามารถทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

อนิวซ์ แก้วจันทร์ (2552: 148) ได้ให้ความหมาย “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ไว้ว่า หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร การเพิ่มขีดความสามารถ การพัฒนา การสร้างคุณค่า และการจูงใจบุคคลให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถร่วมงานกับ บุคคลอื่น และร่วมงานกับองค์กรได้นานที่สุด

ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์ (2561) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ พบว่าเป็นองค์กรที่สามารถจัดการได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร ที่ได้จากการออกแบบไว้แล้วเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความคล่องตัวและจัดการได้อย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน ไม่ก่อให้เกิดปัญหาความแตกต่างระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคคล รวมถึงไม่สร้างความล่าช้าและการซ้ำซ้อน การประสานงานเป็นไปอย่างรวดเร็วเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านบุคลากรในการปฏิบัติงานขององค์กร ดำเนินกิจกรรม เพื่อเป็นการการเพิ่มขีดความสามารถ การพัฒนา การสร้างคุณค่า และการจูงใจบุคคลให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถร่วมงานกับบุคคลอื่น และร่วมงานกับองค์กรได้นานที่สุด และการพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมและสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

2.6.2 ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถตอบสนองตามความต้องการระดับต่าง ๆ (ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์, 2561) ดังนี้

1) การบริหารขององค์กร ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรมีความคาดหวังที่จะได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องตระหนักภาระหน้าที่ที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน โดยดูแลตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความศรัทธา ให้แก่บุคลากรทุกคนที่จะเข้าร่วมงาน และสร้างความเข้มแข็งให้องค์กรต่อไป

2) ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องตระหนักเสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมุ่งหวังที่จะมีวิธีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม ครอบครัวมีความสุข สังคมได้รับการยกย่อง และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรละเลยต่อความต้องการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนควรจะได้รับ เพราะสิ่งเหล่านี้จะย้อนกลับมาสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรในท้ายที่สุด

3) ความต้องการทางสังคม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ ให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม มีงานทำ มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไพโรจน์ อุศล (2548) ได้สรุปเกี่ยวกับภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1) งานสรรหาทรัพยากรมนุษย์คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรสำเร็จลุล่วง ตามวัตถุประสงค์ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

2) งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการใช้บุคลากร (Directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติการกิจหน้าที่ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ต่อตนเอง หมู่คณะและขององค์กร เช่น การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

3) งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทํานุบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีความสุขกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุข สามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน กระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนและ สวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health care and Safety) การควบคุมวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ (ไพโรจน์ อุตต์, 2548)

ภารกิจหลักทั้ง 3 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ ถือเป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งสรุปได้ว่า “หาให้ได้ ใช้ให้เป็น และเก็บรักษาไว้ให้นาน ๆ” ทั้งนี้การจะบรรลุภารกิจหลักดังกล่าว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์และแรงจูงใจ

2.6.3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow Need Hierarchy Theory)

เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่มุ่งอธิบายความต้องการของมนุษย์ แนวคิดนี้เชื่อว่า มนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของมนุษย์จะเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ ความต้องการของมนุษย์แบ่งได้ 5 ชั้น ดังนี้ (Abraham Maslow อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2555 :75-78)

1) ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological Needs) เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ถือเป็นความต้องการขั้นแรกของมนุษย์ที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ได้แก่ ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค หรือที่เรียกว่า ปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิตในองค์กร ความต้องการขั้นนี้ เช่น สภาพการทำงาน เงินเดือนพื้นฐาน เป็นต้น

2) ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย (Safety and Security Needs) ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางกายภาพ ได้รับการตอบสนองแล้วในระดับหนึ่ง ในขั้นนี้บุคคลจะมีความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีความมั่นคง มีเสถียรภาพ ความต้องการขั้นนี้ในองค์กร เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน สิทธิประโยชน์ ความมั่นคงในการทำงาน (job security)

3) ความต้องการด้านสังคม (Social Needs Belongingness and Love needs) เมื่อบุคคลรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้ว จะมีความต้องการที่จะผูกพัน ได้รับการให้สังคมยอมรับ ต้องการมีเพื่อน เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ซึ่งในองค์กร ความต้องการด้านสังคม เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

4) ความต้องการการยกย่องและการนับถือตนเอง (Self-esteem needs, ego, status) ความต้องการขั้นนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นที่ 1, 2 และ 3 ได้รับการตอบสนองแล้ว ในขั้นนี้บุคคลมีความต้องการประสบความสำเร็จ ได้รับการยกย่องในสังคม ต้องการนับถือตนเอง มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ในองค์กร พิจารณาได้จาก การเพิ่มเงินเดือน ชื่อนำแหน่ง ลักษณะงานที่รับผิดชอบ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

5) ความต้องการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-Actualization) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย ซึ่งเกิดเมื่อความต้องการขั้นอื่น ๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะต้องการที่จะบรรลุศักยภาพของตน ใช้ศักยภาพที่ตนมีอย่างเต็มความสามารถ เพื่อที่จะรู้ว่าตนมีความสามารถใด และทำสิ่งใดได้ดีที่สุด ความต้องการในขั้นนี้ ได้แก่ ความต้องการก้าวหน้า ต้องการความสำเร็จ ซึ่งในองค์กรความต้องการด้านนี้อาจจัดได้โดย การจัดงานที่ทำหาย เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสำเร็จในงานที่ทำ

ลำดับขั้นของความ需求和แรงจูงใจของ Maslow สามารถแสดงดังตารางที่ 2.1 โดยแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow Need Hierarchy Theory) อยู่ในกลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหาสาระ (Content Theory) ที่มุ่งอธิบายรายละเอียดของความ需求หรือแรงจูงใจของคนว่ามีปัจจัยใดบ้าง ที่กระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรม ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

ตารางที่ 2.1 แสดงแนวความคิดลำดับขั้นของการงูใจ

ปัจจัยทั่วไป	ระดับของความต้องการ	ปัจจัยในการทำงาน
การเติบโต ความก้าวหน้า ความสำเร็จ	5.การบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-Actualization)	งานที่ท้าทาย ความก้าวหน้าในองค์กร ความสำเร็จในการทำงาน
การยอมรับ สถานภาพ การได้รับการเคารพ การนับถือตนเอง	4.การได้รับการยกย่องและนับถือ ตนเอง (Self-esteem needs)	ชื่อตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ
ความรัก มิตรภาพ การเป็นพวกเดียวกัน	3.ความต้องการทางสังคม (Social Needs)	มิตรภาพในเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในกลุ่ม คุณภาพของการบังคับบัญชา
ความปลอดภัย ความมั่นคง ความมีเสถียรภาพ	2.ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs)	ความปลอดภัยในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน การเพิ่มเงินเดือนทั่วไป ความมั่นคงในงาน
อาหาร อากาศ การพักผ่อน เพศ	1.ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs)	สภาพโรงอาหาร สภาพอากาศในที่ทำงาน เงินเดือนพื้นฐาน สภาพการทำงาน

ที่มา Andrew D. Szilagy and Marc J. Wallace (1987)

2.6.4 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พิพัฒน์ ภู่อ่าง (2544 อ้างใน ชูติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557 น.32-34) กล่าวถึง แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้ากระบวนการแปรสภาพและปัจจัยนำออก ซึ่งปัจจัยนำเข้า (Input) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรด้านวิชาการหรือเทคนิคต่าง ๆ ในการพัฒนารวมถึงนักพัฒนาซึ่งจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการพัฒนา ส่วนกระบวนการแปรสภาพ (Process) ได้แก่ วิธีการศึกษา ฝึกอบรม การพัฒนา และส่วนปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาแล้ว อาจกล่าวได้ว่า สาระสำคัญของการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้และความสามารถให้แก่บุคคล เพื่อที่จะทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.6.5 แนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม

Raymond (2010) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง โครงการที่บริษัทจัด ขึ้นเพื่อสร้างสมรรถนะให้กับพนักงาน สมรรถนะดังกล่าว ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

พีธีร์ ฐประวิเชตร์ (2546) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูน ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้ สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อสร้าง ความรู้ ทักษะประสบการณ์ ความสามารถในการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม รวมทั้งทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพและมีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งจะช่วยให้สามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

ดุสิต ขาวเหลือง(2554) กล่าวถึงการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม ไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้และทักษะให้พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งช่วยให้สามารถ ทำงานในปัจจุบันได้และเตรียมพนักงานที่จะพบกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ซึ่งเกิดขึ้นกับงานที่ทำ การฝึกอบรมจึงเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้ซึ่งจะเกิดขึ้นได้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เช่น การใช้แนวคิดสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการฝึกอบรม การจูงใจ รูปแบบการเรียนและความร่วมมือของพนักงาน รวมทั้งบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กร

การฝึกอบรมเป็นระบบ (System) ที่บูรณาการอยู่ในการประเมินศักยภาพตามเกณฑ์ ซึ่งผูกติดอยู่กับเป้าหมายขององค์กร โดยการฝึกอบรมถูกใช้เป็นส่วนประกอบของการช่วยพนักงานให้เข้าใจว่า พวกเขาสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทได้ การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้จัดการ ที่มีความสามารถแต่เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับระบบที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นจุดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเรื่องความสามารถหรือศักยภาพของพนักงานที่องค์กรกำลังเผชิญหน้าอยู่ แผนกฝึกอบรมเป็นระบบย่อย ๆ ในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นระบบย่อยของบริษัทอีกทีหนึ่ง ภารกิจ ยุทธศาสตร์ ทรัพยากร นโยบาย เทคโนโลยี และ การเงินของบริษัทถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลต่อการฝึกอบรม ข้อมูลป้อนเข้าสู่ระบบการฝึกอบรม ถูกกรองด้วยความต้องการจำเป็นขององค์กร ความต้องการของพนักงาน งบประมาณ

พนักงาน เครื่องจักร และอุปกรณ์ กระบวนการฝึกอบรมถ่ายโอนสิ่งเหล่านี้ ให้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ ทักษะคติ (Attitudes) เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และอื่น ๆ

ดังนั้น การฝึกอบรม ไม่ใช่เป็นเพียงการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมหรือการผลัดกันให้พนักงานจำนวนมากผ่านการฝึกอบรมเท่านั้น แต่การฝึกอบรมควรได้รับการเอาใจใส่เสมือนกับเป็น กระบวนการบูรณาการความต้องการขององค์กรและ พนักงานมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของบริษัทที่กำหนดไว้ ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้นำวิธีการหนึ่งมาช่วย เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้แก่ การนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาประยุกต์ใช้ ในการฝึกอบรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเครื่องมือตามแนวคิด สมรรถนะสามารถช่วยพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรใน องค์กรได้อย่างแม่นยำ ซึ่งจะทำให้บุคลากรทำงานได้ งานหรือผลผลิตตามที่ต้องการคาดหวังได้อย่างถูกต้อง (สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2550)

2.6.6 แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

Gilly and others (2002) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นแนวคิดและวิธีการพัฒนางานที่มุ่งเน้นทั่วทั้งองค์กร เรียกว่า แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากร เกิดประสิทธิภาพโดยรวมทั้งระบบ อยู่ทุกขณะ เกี่ยวข้องกับบทบาทและการปฏิบัติที่ครอบคลุมผลงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยเน้นที่ทั้งปัจเจกและที่องค์กร เป็น 4 มิติ ดังนี้ (ดังแสดงในภาพที่ 2.8)



ภาพที่ 2.8 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Gilly and others

ที่มา Gilly and others (2002)

1) การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual development)

บุษยมาศ แสงเงิน (2555) กล่าวว่า บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดใน การบริหารงาน ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นหมายถึงบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ เหมาะสมในการปฏิบัติงาน การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานนั้นก็มุ่งที่จะให้ได้คนดี คนที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับการทำงานอยู่แล้ว แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กรก็มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น จึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่บุคลากรที่เลือกสรรเข้ามาในช่วงแรก ที่ มีความเหมาะสมกับงาน จะกลับกลายเป็นผู้ที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ไม่เคยทำงานประเภทนั้นมาก่อน เป็นต้น จึงเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งขององค์กรที่จะต้องมีการพัฒนา บุคลากรเหล่านั้นเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2551) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการคือ (1) วัตถุประสงค์ขององค์กร หมายถึง ความมุ่งหมายของส่วนรวมในการบริหาร จัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (2) วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมาย ส่วนบุคคลในการพัฒนาฝีมือ บุคลิกภาพ ฝึกฝนการตัดสินใจ เรียนรู้งานเพื่อลดความเสี่ยงใน การทำงาน ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้นและเพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

Wexley and Latham (1991) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้และความสามารถ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลเพื่อการทำงานในองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

Raymond A. Noe (2005) ได้สรุปวิธีการในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 วิธี ได้แก่

วิธีที่ 1 การให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ (formal education) ให้กับบุคลากร รวมถึงโครงการที่จัดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร (both on-site and off-site programs) ซึ่งใน หลาย ๆ องค์กรจะให้ความสำคัญกับหลักสูตรที่จัดขึ้นเอง (in-house development programs) เนื่องจากการออกแบบหลักสูตรมีวัตถุประสงค์สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และ ประเมินผลได้ด้วยเครื่องมือขององค์กรเอง

วิธีที่ 2 การประเมิน (assessment) เป็นการรวบรวมข้อมูลข่าวสารและการให้ ข้อมูลสะท้อนกลับ ผู้ที่กำลังถูกประเมินได้ทราบถึงพฤติกรรม (behaviors) รูปแบบการสื่อสาร (communication style) ค่านิยม (values) และทักษะ (skills) ของตนเอง อีกทั้งการประเมินผล การปฏิบัติงานยังเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากร มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น โดย บุคลากรที่ได้รับการประเมินจะสามารถทราบได้ว่าตนมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับใดและจะต้อง พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง เพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด (ธงชัย สันติวงษ์, 2546)

วิธีที่ 3 การพัฒนาบุคลากรผ่านประสบการณ์ในงาน (Job experiences) ประสบการณ์ในงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ (Relationship) ปัญหา (Problems) ความต้องการ

(demands) งาน (tasks) หรือส่วนประกอบอื่น ๆ (other features) ที่พนักงานประสบในการทำงาน (Neo, 2010: 364)

วิธีที่ 4 การพัฒนาผ่านทักษะสัมพันธ์ (interpersonal relationships) โดยผ่านการใช้ทักษะสัมพันธ์กับสมาชิกขององค์กรที่มีประสบการณ์สูงกว่า จะช่วยทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะและความเข้าใจที่มีต่อระบบการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

Baugh & Sullivan (2005) กล่าวว่า การสอนงาน (Mentoring) โดยหัวหน้างานหรือสมาชิกในองค์กรที่มีประสบการณ์สูงกว่า จะช่วยให้บุคลากรที่ได้รับคำแนะนำมีการพัฒนาตนเอง และการให้คำแนะนำอย่างมีศักยภาพจะเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จในอาชีพ รวมทั้งเมื่อบุคลากรได้เข้ารับฟังคำแนะนำจะช่วยลดโอกาสความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในงาน ดังนั้นการที่หัวหน้างานหรือสมาชิกในองค์กรที่มีประสบการณ์สูงกว่า สอนงานจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และมีโอกาสทำให้ผู้นั้นได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการเพิ่มเงินเดือนหรือมีรายได้สูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและอาชีพ มากกว่าบุคลากรที่ไม่ได้รับคำแนะนำจากหัวหน้า (Fagenson-Eland, Marks, & Amendola, 1997)

2) การพัฒนาอาชีพ (Career development)

Gilly and others (2002) ให้ความหมายของคำว่า อาชีพ (Career) ไว้ว่า หมายถึง ลำดับขั้นต่าง ๆ ของกิจกรรมที่เกี่ยวกับงาน พฤติกรรมและทัศนคติที่ใช้ในการทำงาน ค่านิยมต่าง ๆ และความแน่วแน่ มุ่งมั่น รวมถึงกระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้องกับอาชีพทั้งหลาย (The sequence of a person's work-related activities, behaviors and associated attitudes, values and aspirations, career management processes)

กัญญามน อินทว้าง (2554) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ คือวิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์จะมีให้เลือกใช้หรือสนองตอบความต้องการได้อย่างทันทีที่องค์กรต้องการ โดยประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ (1) การวางแผนอาชีพ ซึ่งเป็นวิธีการที่แต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพและแยกแยะวิธีการที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จ (2) การบริหารอาชีพ เป็นกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ขององค์กรที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถมีกำลังคนเกินกว่าที่จำเป็นและต้องการใช้ในอนาคต

การพัฒนาอาชีพ (career development) จึงเป็นความพยายามอย่างเป็นระบบที่มีการจัดลำดับกิจกรรมหรือกระบวนการ ที่จะช่วยให้บรรลุผลของการร่วมกันขององค์กรและพนักงาน ในการกำหนดเส้นทางเติบโตในอาชีพของบุคลากร (ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี, 2556)

3) แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาองค์กร ในฐานะที่เป็นหน่วยทางสังคม ที่ภายใต้สภาพแวดล้อมระบบเปิด ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม องค์กรจึงมีฐานะเป็นหน่วยชีวิต

(Organic) เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ องค์กรจึงมีวิถีชีวิต ลักษณะนิสัย บุคลิกภาพที่เป็นลักษณะเฉพาะ เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ซึ่งองค์กรที่มีวัฒนธรรมต่างกัน จะส่งผลกระทบต่อผลงานขององค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน (Schermerhorn John, Hunt James and Orborn Richard, 1997) พร้อมทั้งอธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ไว้ว่า หมายถึงระบบของกิจกรรม ค่านิยม คุณค่าและความเชื่อร่วมกัน ซึ่งพัฒนาขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

Vijay Sathe (1985, p.25-31) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์กรด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมือที่แท้จริงในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากกฎระเบียบ แต่ระดับความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากสมาชิกในองค์กรมีฐานคติร่วมกัน เช่น บางองค์กรมีระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่บางองค์กรถือว่าการแข่งขันระหว่างสมาชิกเป็นค่านิยมที่สูง ความแตกต่างกันของการให้ความสำคัญของแต่ละองค์กรเป็นความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่ม และบุคคลที่ส่งผลต่อความร่วมมือ

2) การตัดสินใจ (Decision Making) วัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจเนื่องจากความเชื่อ และค่านิยมทำให้เกิดคติฐานเบื้องต้น และเกิดความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อองค์กรและนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3) การควบคุมองค์กร (Control) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้โดยพื้นฐานของกลไกการควบคุมองค์กร มี 3 ด้าน ด้านแรก คือ การตลาด (Market) เป็นตัวควบคุม ด้านที่สอง คือ ด้านการปกครอง (Bureaucracy) ใช้อำนาจอย่างทางการเป็นตัวควบคุม และด้านที่สาม คือ ด้านเครือข่าย (Clan) ใช้ความเชื่อ ค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกเป็นตัวควบคุม

4) การสื่อสาร (Communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์กรสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาการบิดเบือนข่าวสารที่มีความซับซ้อนมาก ความผิดพลาดในการสื่อสารจะมีความผิดพลาดมากเช่นเดียวกัน วัฒนธรรมจะช่วยลดปัญหาการสื่อสาร 2 ทาง คือ ทางแรกไม่จำเป็นต้องสื่อสารกันเรื่องของคติฐาน ค่านิยมที่มีอยู่แล้ว และทางที่สองการมีคติฐาน บรรทัดฐานร่วมกันช่วยให้แนวทางในการตีความสารต่าง ๆ ร่วมกันอยู่แล้ว

5) ความผูกพัน (Commitment) บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเมื่อได้มีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์กร สิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศ และความรู้สึกว่าตนเองมีค่าจะช่วยทำให้บุคคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร วัฒนธรรมที่แข็งจะส่งผลความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยผ่านทางความเชื่อและค่านิยม

6) การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดความรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์กรและนำไปสู่ภาคปฏิบัติ วัฒนธรรมจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรใช้อ้างเป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรมในขณะที่ต้องการจะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ในทางตรงกันข้ามองค์กรอาจกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร จะช่วยปรับแต่งให้สมาชิกขององค์กรมีพฤติกรรม ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงมีผลกระทบต่อการบริหารงาน ดังนี้คือ

1) ผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมในด้านความคิดในการบริหารซึ่งก็คือกระบวนการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจแยกเป็น 2 ประเภท คือ การตัดสินใจตามข้อเท็จจริง (Factual Judgment) และการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับค่านิยม (Value Judgment)

2) ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านการปฏิบัติตัวและพฤติกรรมในการบริหาร เช่น การปฏิบัติของความคิดเห็น เป็นต้น

3) ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านระบบหรือโครงสร้างทางการบริหาร ได้แก่ หลักและเทคนิคการบริหารการปกครอง ระบบการบริหารงานบุคคล และ

4) ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านเครื่องมือเครื่องใช้แตกต่างกัน ดังนั้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในแต่ละองค์กรจึงไม่เหมือนกัน

วัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นในองค์กร ซึ่งมีทั้งสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจน สามารถจับต้องได้ และสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน เป็นระบบคุณค่าและความเชื่อร่วมกันขององค์กร ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ทั้งในเรื่องการปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมและกระบวนการทำงานขององค์กร (วันชัย มีชาติ, 2548) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนบุคลิกภาพขององค์กร (Personality of organization) ปัจจัยที่แสดงออกของวัฒนธรรม (Evidence of culture) อาทิ ระเบียบแบบแผน พิธีปฏิบัติต่าง ๆ (Rite, Ritual, Ceremonial) การประกาศเกียรติคุณพนักงานที่ประสบความสำเร็จ การฝึกอบรมและพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้น รวมถึงประวัติศาสตร์ เรื่องราวและตำนานขององค์กร (Stories, Myths, Sagas) แสดงให้เห็นถึงความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

2.7 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จ

2.7.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของอาชีพ

McClelland (1953) เชื่อว่า มนุษย์เรามุ่งจะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างเต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ โดยพบว่า ในระดับบุคคลความสำเร็จเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ และในระดับองค์กรความสำเร็จเกี่ยวข้องกับประสิทธิผล ซึ่งเป็นระดับของความสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร (Steers อ้างอิงใน ฤตินันท์ สมุทรทัย, 2549)

Gilly and others (2006) กล่าวว่า อาชีพ (Career) หมายถึงลำดับต่าง ๆ ของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน พฤติกรรมและทัศนคติที่ใช้ในการทำงาน ค่านิยมต่าง ๆ และความแน่วแน่ มุ่งมั่น รวมถึงกระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้องกับอาชีพทั้งหลาย

John M. Ivancevich (2010) กล่าวว่า อาชีพ คือ การขยับสูงขึ้นของงานใดงานหนึ่งที่บุคคลได้ตัดสินใจเลือกแล้ว เพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น มีความรับผิดชอบสูงขึ้น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับมากขึ้น มีเกียรติศักดิ์ศรีสูงขึ้น และมีอำนาจมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

Judge, 1994; Ng, et al. (2005) กล่าวว่า การวัดความสำเร็จของ อาชีพ (Career success) นิยมวัดจากความสำเร็จที่บุคคลภายนอกสามารถสังเกตและสัมผัสได้ (Objective career success) เช่น ปริมาณรายได้ การขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งสะท้อนถึงความก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงทางการเงินของบุคคล

Heslin (2005) กล่าวว่า การวัดความสำเร็จจากภายนอกเพียงอย่างเดียว อาจไม่สามารถสะท้อนทัศนคติหรือความสุขที่บุคคลได้ รับจากการประกอบอาชีพของตนเอง จึงจำเป็น ต้องมีการวัดความสำเร็จในอาชีพจากมุมมองของผู้ประกอบอาชีพเองด้วย (Subjective career success) โดย เป็นการวัดทัศนคติของบุคคลที่มีความพึงพอใจในความ ก้าวหน้าและโอกาสในการเติบโตในสายงานมากขึ้น เพียงใด ทั้งนี้บุคคลย่อมมีความพึงพอใจสูงต่ำที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์เฉพาะของแต่ละบุคคล

Gattiker & Larwood (1989, pp.75-92) ได้เสนอองค์ประกอบของความสำเร็จในอาชีพไว้ว่า สามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านบทบาทการทำงาน (Job Success) เป็นการรับรู้ภายในจากการรวบรวมพฤติกรรมที่ปฏิบัติงานสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน ซึ่งมาจากแนวคิดการรับรู้ในการทำงานของตนเอง (Occupational self- concept) โดยพบว่ามี การรับรู้ด้านความสำเร็จในการทำงานจากบทบาทการทำงานของตนเอง เช่น รับรู้ถึงความสำคัญของงาน มีความชำนาญในงาน ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูง ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีอำนาจใน

การตัดสินใจในงานที่ทำ มีความสามารถในการบริหารงาน ทำงานด้วยใจรักและรับผิดชอบในหน้าที่

2) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Success) เป็นการรับรู้ภายในจิตใจ ของตนเองว่าตนเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ได้รับความชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ ผู้บริหารระดับสูงให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน มอบหมายหน้าที่สำคัญให้รับผิดชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพเต็มใจช่วยเหลืออย่างจริงใจและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

3) ด้านการเงิน (Financial Success) เป็นการรับรู้จากภายนอกที่ได้รับผลประโยชน์หรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงาน เมื่อเทียบกับความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหารระดับเดียวกัน โดยค่าตอบแทนอยู่ในระดับที่พึงพอใจเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

4) ด้านความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง (Hierarchical Success) เป็นการรับรู้ภายนอกเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งเกิดจากการสะสมของอายุงานและการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ตามที่องค์กรเป็นผู้กำหนด โดยใช้ความรู้ความสามารถและทักษะที่มีจนประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและเป็นที่ยอมรับ จึงจะได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น

2.7.2 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting theory)

Edwin Locke (อ้างใน John Miner: Industrial Organization Psychology, 1992: 81) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายจะมีความสัมพันธ์กับผลงาน โดยเฉพาะเป้าหมายที่มีความท้าทายและเฉพาะเจาะจงช่วยให้เกิดผลงานที่ดี เพราะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความชัดเจนในเป้าหมายซึ่งเป็นที่มาของแรงจูงใจ (motivation) เป็นเครื่องบอกถึงสิ่งที่ต้องทำและความพยายาม

หลักในการกำหนดเป้าหมาย ได้แก่

- 1) เป้าหมายที่ยากลำบากจะก่อให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นมากกว่าเป้าหมายที่บรรลุล่วง
- 2) เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและยาก จะก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีเป้าหมาย
- 3) สิ่งที่ทำให้เป้าหมายเป็นเครื่องมือหรือส่งผลต่องาน ได้แก่ การกระตุ้นให้เกิดความพยายาม (Mobilizing effort) ซึ่งเป็นการเพิ่มความพยายามและเป็นแรงจูงใจที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย
- 4) การได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะช่วยให้สามารถเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายและผลงานปัจจุบัน

5) การผูกพันกับเป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นที่จะก่อให้เกิดผลงาน มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังต่อความสำเร็จและระดับความสำเร็จ

6) รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือผลประโยชน์ จะช่วยให้เกิดการกำหนดเป้าหมายและอาจก่อให้เกิดการกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นและความผูกพันกับเป้าหมายยิ่งมากขึ้น

สรุปได้ว่า เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะก่อให้เกิดผลงานที่สูงขึ้น เป้าหมายที่ยากและเป็นที่ยอมรับจะช่วยให้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่ง่าย และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ ทำให้ผลงานสูงกว่าการที่ไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Robins, 1989: 161) โดยสาระสำคัญของทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation) McClelland (1985) และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting theory) Edwin Locke เป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ นำไปใช้เป็นการกระตุ้นบุคคล เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ ในการที่จะประสบความสำเร็จ

2.7.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์

Howard Gardner (1983) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์ในหนังสือ “Frames of mind: The Theory of Multiple Intelligences” ไว้ว่า การที่บุคคลจะประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่เพียงแต่จะต้องมีเชาวน์ปัญญา (IQ) เท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับเชาวน์อารมณ์ (EQ) ด้วย ซึ่งจะช่วยในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างภาพระหว่างบุคคล เชาวน์อารมณ์เป็นความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น จึงมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเข้าใจตนเองด้วย โดยสามารถรับรู้สมรรถนะของตนเองอย่างดี และนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตประจำวัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ภักศกุล นาคว, 2556: 89)

กรมสุขภาพจิต (2550: 43) เชาวน์อารมณ์ หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ในการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

วิทยา นาควัชระ (2557: 36) ได้ให้ความหมายว่า เชาวน์อารมณ์เป็นความสามารถหลาย ๆ ด้านที่จะกระตุ้นตนเองให้ไปสู่เป้าหมายชีวิตที่ดี สร้างบันดาลใจให้ตนเองได้ สามารถรอยคอบเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รับรู้อารมณ์ผู้อื่นได้ สามารถจัดการกับอารมณ์ที่ไม่พอใจและอารมณ์ที่ทำให้ไม่สบายใจได้ มีชีวิตอยู่ด้วยการมีความหวังที่ดีและมองโลกในแง่ดี และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

กล่าวได้ว่า เชาวน์อารมณ์ ให้ความสำคัญกับความสามารถด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective aspect) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนบุคคลให้ประสบความสำเร็จในชีวิตได้

แนวคิดเชาวน์อารมณ์ของ Goleman (1998, pp. 26-27) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านเชาวน์อารมณ์ (The Emotional Competence Framework) 2 หมวด 5 องค์ประกอบ 25 ปัจจัยย่อย มีรายละเอียด ดังนี้

หมวดที่ 1 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competence) คือ ความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) หมายถึง การตระหนักรู้ ความรู้สึกและความโน้มเอียงของตนเอง ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ปัจจัย ได้แก่

- 1) การรู้อารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) รู้สาเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์และ ผลที่จะตามมา
- 2) การประเมินตนเองได้ตามความเป็นจริง (Accurate Self-assessment) รู้จุดเด่น และ จุดด้อยของตนเอง
- 3) ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) มั่นใจในความสามารถและคุณค่าของตนเอง

องค์ประกอบที่ 2 การจัดการระเบียบอารมณ์ของตนเอง (Self-regulation) หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความรู้สึกภายในตนเองได้ ประกอบด้วย ปัจจัยย่อย 5 ปัจจัย ได้แก่

- 1) การควบคุมตนเอง (Self-control) สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์ที่ยุ่งยากและหุนหันพลันแล่นได้เป็นอย่างดี
- 2) การเป็นที่ไว้วางใจ (Trustworthiness) รักษาความเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์และคุณงามความดี
- 3) การแสดงความรับผิดชอบในการกระทำของตน (Conscientiousness) รับผิดชอบ ในสิ่งที่ตนได้กระทำลงไป
- 4) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) มีความยืดหยุ่นในการจัดการการ เปลี่ยนแปลง
- 5) การสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) คือ การเปิดใจกว้างกับ แนวความคิด แนวทางและข้อมูลใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง (Self-motivation) หมายถึง แนวโน้มของอารมณ์ที่เกื้อหนุนการมุ่งสู่เป้าหมาย ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 4 ปัจจัย ได้แก่

- 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Drive) คือ ความพยายามที่จะปรับปรุงหรือปฏิบัติให้ได้มาตรฐานที่เป็นเลิศ
- 2) ความผูกพัน (Commitment) คือการยึดมั่นและ เชื่อมโยงเป้าหมายของตนเข้ากับเป้าหมายของกลุ่ม หรือเป้าหมายขององค์กร

3) ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ การคิดริเริ่มและพร้อมที่จะลงมือปฏิบัติตามโอกาสอำนวย

4) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) คือ มีความเพียรพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย แม้จะมีอุปสรรคปัญหาที่ไม่ทอดทิ้ง

หมวดที่ 2 สมรรถนะทางสังคม (Social Competence) คือ ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ด้าน ได้แก่

องค์ประกอบที่ 4 การร่วมรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) หมายถึง การตระหนักรู้ ถึงความรู้สึก ความต้องการและความกังวลของผู้อื่น ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 5 ปัจจัย ได้แก่

1) การเข้าใจผู้อื่น (Understanding Others) คือ การรับรู้ถึงความรู้สึก มุมมอง ความ สนใจ และข้อวิตกกังวลของผู้อื่น

2) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) คือ การรับรู้ความต้องการการพัฒนาของ ผู้อื่น ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของผู้อื่น

3) การมีจิตใจใฝ่บริการ (Service Orientation) คือ การคาดคะเน รับรู้ และตอบสนอง ความต้องการของผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน

4) การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล (Leveraging Diversity) คือ การสร้างโอกาสจากความหลากหลาย และความแตกต่างของบุคคล

5) การตระหนักรู้ถึงสถานการณ์ภายในกลุ่ม (Political Awareness) คือ สามารถรู้และ เข้าใจสถานการณ์ ความคิดเห็นของกลุ่มและความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มได้

องค์ประกอบที่ 5 ทักษะทางสังคม (Social Skills) หมายถึง ความคล่องแคล่วในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 8 ปัจจัย ได้แก่

1) การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น (Influence) คือ การมีกลวิธีโน้มน้าวและชักชวนผู้อื่น อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การสื่อสาร (Communication) คือ การเปิดกว้างรับข้อมูลและส่งสารที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ

3) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) คือ การเจรจาต่อรองและหาแนวทางแก้ไขปัญหา ตลอดจนยุติความไม่เข้าใจกันได้

4) ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ การแนะนำ
สร้างแรงผลักดัน และเป็นตัวอย่าง ให้กับบุคคลและทีมงานได้

5) การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change
Catalyst) คือ การริเริ่มและการจัดการ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

6) การเสริมสร้างสายสัมพันธ์ (Building Bonds)
คือ การเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจ และความสัมพันธ์ที่ดี

7) การร่วมมือร่วมใจ (Collaboration and Cooperation)
คือ การทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่มีร่วมกัน

8) สมรรถนะของทีมงาน (Team Capabilities) คือ
การสร้างการทำงานร่วมกันของ ทีมงานในการมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้น บุคคลที่มีเขาว์อารมณ์สูงจะเป็นบุคคลที่มีความเพียรพยายาม มีความสามารถสร้าง
แรงจูงใจให้ตนเอง รู้จักควบคุมตนเองและสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่าง
เหมาะสม มองโลกในแง่ดี รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีทักษะทางสังคม เป็นที่รักและไว้วางใจของ
ผู้อื่น มีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกในองค์กร สามารถลดความขัดแย้ง ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วม
ใจในการทำงาน รู้จักประนีประนอม รู้จักแก้ไขปัญหาได้ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้สามารถ
สร้างสรรค์ ผลงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ
(จิราภรณ์ ตังกิตติภรณ์, 2556: 214; วิทยา นาควัชระ, 2557: 37; Goleman, 1995อ้างถึงใน
วิทยากร เชียงกูล, 2552: 96)

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธัญญรัตน์ คำเพราะ (2560) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารสถาบันการbinพลเรือนสู่ความ
เป็นเลิศ โดยการดำเนินการวิจัยเริ่มจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่
ต้องการ แล้วจึงนำผลที่ได้ไปพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)
เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตามเกณฑ์คุณสมบัติ จำนวน 5 คน แล้วนำผลที่ได้
จากการสัมภาษณ์ ไปพัฒนาเป็นแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 378
ชุด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)
เพื่อนำมาแปรผลและวิเคราะห์ข้อมูล สรุปเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันการbin
พลเรือนสู่ความเป็นเลิศ โดยการตรวจสอบและยืนยันผลการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
จำนวน 7 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารสถาบันการbinพลเรือนสู่ความเป็นเลิศ
ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ 1) สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ 2) การจัดการองค์กร 3) ความเป็นผู้นำองค์กร

4) มาตรฐานหลักสูตร และ5) คุณภาพอาจารย์ และ 2. ผลการยืนยันปัจจัยการบริหารสถาบันการบินพลเรือนสู่ความเป็นเลิศ ทั้ง 5 ปัจจัย มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

เกียรติสุดา บัณฑิตพรหม (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการจัดการหลุมจอดอากาศยานของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 43 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎี 5M model และแผนผังก้างปลา (Fishbone diagram) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการจัดการ หรือจอดของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ แบ่งออกออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ลักษณะงานที่ปฏิบัติ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความรู้ และ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทักษะในการทำงาน ความสัมพันธ์ภายในองค์กร และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 2) ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย นโยบายคำสั่งขององค์กร เครื่องมือ และอุปกรณ์ ระเบียบปฏิบัติในการจัดสรรหลุมจอดอากาศยาน และ สภาพแวดล้อมภายนอก

สมศักดิ์ สว่างอารมณ์ และประเมิน อินชนบท (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการควบคุมความซับซ้อน การจราจรทางอากาศระหว่าง สนามบินสุวรรณภูมิ และดอนเมือง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิภาพของการให้บริการจราจรทางอากาศที่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานบริการจราจรทางอากาศเขตประชิดสนามบินกรุงเทพ 2) ศึกษาแนวทางการในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการจราจรทางอากาศเขตประชิดสนามบินกรุงเทพ การศึกษาเป็นเชิงสำรวจประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้กำกับดูแล และเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเขตประชิดสนามบินกรุงเทพ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเขตสนามบินกรุงเทพฯ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวนทั้งหมด 112 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 3 คน ผู้กำกับดูแล จำนวน 31 คน เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเขตประชิดสนามบินกรุงเทพ จำนวน 78 คน โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพการให้บริการควบคุมการจราจรทางอากาศเขตประชิดสนามบินกรุงเทพ (บริการจราจรทางอากาศขาเข้า-ออกสนามบินสุวรรณภูมิและสนามบินดอนเมือง) ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดีโดยพนักงานมีความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานขององค์กร อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด ในเรื่องการแบ่งงาน การจัดสรรอัตรากำลัง การพิจารณาความดีความชอบ ให้มีความเป็นธรรมเหมาะสมกับผลงาน และระบบสำรองอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แนวทางในการปรับปรุงการพิจารณาการหมุนเวียนพนักงานทำงานในการแบ่งพื้นที่งานควรมีการหมุนเวียนจัดสรรพนักงานเข้างานสลับกับการเข้าศึกษาอบรมและเพิ่มบุคลากรทำงานให้เหมาะสมเพื่อลด

ความเหนียวแน่นของพนักงาน ควรมีเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่แน่ชัด โดยพนักงานในองค์กรมีความเห็นชอบและยอมรับ ในด้านระบบอุปกรณ์สำรองควรคัดเลือกระบบที่มีความเร็วและเชื่อถือได้เข้ามาใช้งาน

ชาติชาย เจริญสุข (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ กองทัพอากาศไทย ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ กองทัพอากาศไทย ที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในปี พ.ศ.2559 จำนวน 100 คน

ผลการศึกษา พบว่า ด้านรายได้ต่อเดือนและด้านการมีใบอนุญาตเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศที่ยังไม่หมดอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (โดยรวม) แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากรายได้ต่อเดือนที่ได้รับมากน้อยแตกต่างกันนั้น มีผลมาจากระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เจ้าหน้าที่ที่มีอายุราชการมากกว่า ก็จะมีเงินเดือนค่าตอบแทนที่มากกว่าตามลำดับ ส่วนในด้านการมีใบอนุญาตเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศที่ยังไม่หมดอายุนั้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่มีใบอนุญาตเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศที่ยังไม่หมดอายุ จะต้องทำการทดสอบความรู้ทางวิชาการผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และผ่านเกณฑ์การตรวจสภาพร่างกายและจิตเวช โดยสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เป็นผู้ออกใบอนุญาตดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ที่มีใบอนุญาตเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศที่ยังไม่หมดอายุนั้น มีความรู้และสภาพร่างกายและจิตใจที่พร้อมปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (โดยรวม) ที่ดีแตกต่างกับเจ้าหน้าที่ที่ไม่มีใบอนุญาตเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ สำหรับปัจจัยด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในเรื่องความภาคภูมิใจในอาชีพการงานมาก ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านความภาคภูมิใจในอาชีพการงานและปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ กองทัพอากาศไทย (โดยรวม) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ 0.56 และสามารถทำนายสมการของการพยากรณ์ได้ 30.40%

เพ็ญรัตน์ วิเศษปรีชา (2550) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ได้รับเลือกเป็นนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย : กรณีศึกษาบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ผลการศึกษาพบว่า

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะเน้นสรรหาผู้สมัครที่มีศักยภาพมีความพร้อมในทุกด้าน คือ มีความรู้ความสามารถมีทัศนคติที่ดีและที่สำคัญเป็นบุคคลที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร
2. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน บริษัทเน้นการพัฒนาพนักงานให้เกิดความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานอันจะทำให้บุคลากรมีขีดความสามารถอย่างแท้จริงและเป็นพลังขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทจะเน้นความเป็นธรรมในการจ่ายผลตอบแทน โดยมีหลักในการประเมินสองด้าน คือ (1) ประเมินในด้านผลงานและ (2) ประเมินด้านพฤติกรรม

4. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ บริษัทมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนรวมอยู่ในระดับที่แข่งขันได้ สามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้สมัคร (Attract) จูงใจ (Motivate) กระตุ้นให้พนักงานปัจจุบันปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มกำลังและใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษา (Retain) พนักงานชั้นเลิศให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป

5. สำหรับปัญหาและอุปสรรคในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรจัดว่าเป็นปัญหาทั่วไปที่ทุกองค์กรประสบเช่นกัน หากแต่ในประเด็นของแนวทางแก้ไขอาจแตกต่างกันตามลักษณะธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละที่

เพชร สุกัญจน์อนวัช (2559) ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพ เซวาน์อาร์มณี และความพึงพอใจในชีวิต โดยมีความภาคภูมิใจในตนเองเป็นตัวแปรสื่อของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา : บริษัทโทรคมนาคมแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ความสำเร็จในอาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่าด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูง รองลงมาได้แก่ ด้านบทบาทการทำงานอยู่ในระดับสูง ด้านความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง เซวาน์อาร์มณีโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงจูงใจให้ตนเองและด้านการร่วมรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง รองลงมาได้แก่ ด้านทักษะทางสังคมอยู่ในระดับสูง ด้านการตระหนักรู้ในตนเองอยู่ในระดับสูง และด้านการจัดระเบียบอารมณ์ของตนเองอยู่ในระดับสูงตามลำดับ ความภาคภูมิใจในตนเองโดยรวมอยู่ในระดับสูงและความพึงพอใจในชีวิตโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. การรับรู้ความสำเร็จในอาชีพโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพด้านความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง ด้านบทบาทการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในชีวิตอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง ยกเว้นด้านการเงินที่อยู่ในระดับปานกลาง

3. เซวาน์อาร์มณีโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยเซวาน์อาร์มณีด้านการตระหนักรู้ในตนเอง ด้านทักษะทางสังคม ด้านการสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง และด้านการจัดระเบียบอารมณ์ของตนเอง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในชีวิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งนับว่าเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับที่ ค่อนข้างสูง ยกเว้น ด้านการร่วมรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นที่อยู่ในระดับปานกลาง

4. ความภาคภูมิใจในตนเองโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ

5. ความภาคภูมิใจในตนเองโดยรวมเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนระหว่างความสำเร็จในอาชีพไปสู่ความพึงพอใจในชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ

6. ความภาคภูมิใจในตนเองโดยรวมเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนระหว่างเขาวนอารมณ์ไปสู่ความพึงพอใจในชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ

เอชน ยามาตี (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความท้าทายของการประยุกต์ใช้ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาสากลในบริบทการเรียนการสอนของไทย (The Challenge of Applying English as International Language Instructional Context of Thailand) บทคัดย่อ บทความนี้มุ่งให้ความรู้แก่ผู้อ่าน ในการประยุกต์ใช้ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาสากล ในบริบทของการเรียน การสอนของไทย ภาษาอังกฤษนับว่ามีบทบาทสำคัญในความเป็นภาษาสากล ที่มีผู้คนทั่วโลกใช้ หลายประเทศให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของประเทศตน ประเทศไทยเองก็เช่นเดียวกันที่มุ่งส่งเสริมให้คนไทยมีขีดความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษที่สูงขึ้น การสอนภาษาอังกฤษในประเทศไทยจัดอยู่ในประเภทภาษาต่างประเทศ ที่ยึดรูปแบบของเจ้าของภาษาตามแบบฉบับอังกฤษหรืออเมริกาเป็นสำคัญ ซึ่งมุมมองของนักวิชาการเห็นว่า การยึดติดอยู่กับรูปแบบว่าจะต้องถูกต้องตามแบบของเจ้าของภาษา เป็นเหตุให้นักเรียนไทยที่ศึกษาภาษาอังกฤษ เกรงกลัวว่าจะใช้ภาษาอังกฤษได้ไม่ถูกต้องอย่างเจ้าของภาษาใช้ และไม่กล้าพอที่จะใช้ภาษาอังกฤษทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ในขณะเดียวกันภาษาอังกฤษในฐานะภาษาสากล มีความหลากหลายทั้งในรูปแบบของการใช้และวัฒนธรรมการใช้ที่แตกต่างกัน ที่เน้นการสื่อสารถึงกันอย่างเข้าใจ มากกว่ายึดติดกับรูปแบบทางภาษาของเจ้าของภาษา ครูผู้สอนต้องตระหนักถึงความหลากหลายของภาษาอังกฤษในฐานะภาษาสากล โดยปรับเปลี่ยนการเรียนการสอน ไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบของเจ้าของภาษา เปิดกว้างให้เกิดพัฒนาการทางภาษา มุ่งเน้นให้สามารถประยุกต์ใช้เพื่อสื่อสารถึงกันได้โดยง่าย และเข้าใจ

Hyejeong Kim (2012): Exploring the construct of radiotelephony communication: A critique of the ICAO English testing policy from the perspective of Korean aviation experts. การสำรวจการสร้าง (Construct) (การติดต่อสื่อสารทางวิทยุ : บทวิจารณ์เกี่ยวกับนโยบายการทดสอบภาษาอังกฤษของ ICAO จากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านการบินของเกาหลี) การศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในแนวทางสามเสา แหล่งที่มาที่แตกต่างกัน 3 แหล่ง (นักบินและผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศเป็นผู้ให้ข้อมูลและตัวอย่างวาทกรรมของการสื่อสารทางวิทยุ) และ 5 วิธีที่แตกต่างกัน (การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การวิเคราะห์วาทกรรมของการบันทึกเสียงของการสื่อสารของนักบินและผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศ การวิเคราะห์ย้อนกลับของการ

บันทึกเสียงที่รวบรวมโดยการบิน ใช้ผู้ให้ข้อมูลเฉพาะทาง การสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม การสังเกตการณ์ของศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศที่สนามบินนานาชาติในเกาหลี ได้ดำเนินการ เพื่อทำความเข้าใจขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารของนักบินและผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศ มีการสัมภาษณ์นักบินเกาหลี 10 คนและผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศของเกาหลี 12 คน เพื่อสำรวจประเด็นที่เกิดขึ้น ในชุมชนการบินของเกาหลีเกี่ยวกับนโยบายของ ICAO และการทดสอบภาษาอังกฤษที่ดำเนินการในเกาหลี และเพื่อให้ได้ความคิดเห็นเชิงลึกเกี่ยวกับข้อกังวลเหล่านี้ แบบสอบถามประกอบด้วย 23 ข้อ รวมถึงคำถามคำตอบสั้น คำถามปรนัย และคำถามปลายเปิดได้รับการออกแบบและจัดการเพื่อกระตุ้นความคิดเห็นในประเด็นเดียวกันในระดับที่กว้างขึ้น รวบรวมคำตอบของแบบสอบถามจากนักบินเกาหลี 300 คนและผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศของเกาหลี 100 คน สำหรับวิเคราะห์คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน

ผู้ตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ตอบในเชิงลบต่อคำถามเกี่ยวกับนโยบายของ ICAO มีเหตุผล 3 ประการสำหรับการต่อต้านของพวกเขา ประการที่ 1 พวกเขาตั้งข้อสงสัยว่า ICAO อิงตามหลักการใด กล่าวคือ การที่นักบินหรือผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศไม่เก่งภาษาอังกฤษนั้นเป็นสาเหตุหลักหรือปัจจัยที่สนับสนุนในห่วงโซ่ของเหตุการณ์ที่นำไปสู่อุบัติเหตุ ในอดีต พวกเขาเสริมว่าบริบทของอุบัติเหตุที่ซับซ้อนเกินกว่าจะแยกแยะปัจจัยเดียวได้ และปัญหา ด้านความปลอดภัยที่แท้จริงนั้นเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตาม (หรือไม่) ของอนุสัญญาวิศวะ โทรคอมนาม

เหตุผลประการที่ 2 ที่ผู้ตอบคัดค้านนโยบาย ICAO คือผลกระทบต่อชุมชนการบินของ NNES (Non-Native English Speaking) ส่งผลให้สมาชิกอาวุโสในอุตสาหกรรมการบินที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์หลายปี มีความเสี่ยงที่จะตกงานเพราะพวกเขามี ความสามารถทาง ภาษาอังกฤษค่อนข้างต่ำกว่าคนที่อายุน้อยกว่าและไม่เชี่ยวชาญ ผู้ตอบแบบสอบถามกล่าวว่าการ สูญเสียบุคลากรที่มีประสบการณ์ดังกล่าว จะเพิ่มความเสี่ยงด้านความปลอดภัยแทนที่จะลดลง

เหตุผลประการที่ 3 คือนโยบายกำหนดเป้าหมาย NNES (Non-Native English Speaking) อย่างไม่เป็นธรรมและมองข้ามข้อบกพร่องของสมาชิก NES (Native English Speaking) ของชุมชน การบิน ซึ่งมักไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดในการใช้วลีที่กำหนด ชุดคำและวลีมาตรฐานที่ตกลงกัน เพื่อใช้ในกิจวัตรประจำวันทั้งหมด นอกจากนี้ บุคลากรของยังถูกมองว่าไม่สามารถสื่อสารด้วย ภาษาอังกฤษแบบธรรมดา ซึ่งตามนโยบายของ ICAO ควรใช้เฉพาะในสถานการณ์ที่การใช้ถ้อยคำ มาตรฐานไม่เพียงพอ และควรสื่อสารให้ชัดเจน กระชับ และไม่กำกวมเหมือนลักษณะเป็นวลี (ICAO, 2004)

การศึกษานี้ยังมีความหมายสำหรับบริบทที่ใช้การทดสอบเพื่อวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ ตามนโยบายการทดสอบภาษาของ ICAO ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อ NNESS:

สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของความสามารถทางภาษาอังกฤษ กระตุ้นให้พวกเขาพัฒนาความสามารถทางภาษาอังกฤษ และรับประกันความปลอดภัยในการบินที่ดีขึ้นในท้ายที่สุด อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบของการศึกษานี้บ่งชี้ว่า นโยบายของ ICAO ยังไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ และดูเหมือนไม่น่าจะเป็นไปได้ในอนาคต เว้นแต่ว่านโยบายและโครงสร้างของนโยบายจะได้รับการแก้ไข สถานการณ์นี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการพิจารณาความหมายทางสังคมของการทดสอบในบริบทนโยบาย (McNamara, 2008, 2011; McNamara & Roever, 2006; Shohamy, 2001, 2006, 2009) ซึ่งมีผลประโยชน์ทางสังคมและการเมืองที่ซับซ้อนและมักขัดแย้งกันเป็นเดิมพัน การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างนโยบายการทดสอบของ ICAO นั้นมีคุณค่าและถูกโต้แย้งโดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 กลุ่มใหญ่ ซึ่งรวมถึง ICAO ที่มองว่าความสามารถทางภาษาอังกฤษเป็นเรื่องหลักที่น่ากังวล มุมมองที่ซับซ้อนของธรรมชาติของการสื่อสารในบริบททางวิชาชีพ ซึ่งมีการแบ่งปันความรับผิดชอบต่อความสำเร็จระหว่างผู้เข้าร่วม

JM Histon and RJ Hansman (2008): Mitigating complexity in air traffic control: the role of structure-based abstractions. (การลดความซับซ้อนของงานควบคุมจราจรทางอากาศ บทบาทของโครงสร้างงาน ตามเขตความรับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน) การศึกษาโดยใช้วิธีวิเคราะห์โครงสร้างงาน ด้วยการจำลองรูปแบบโครงสร้างที่แตกต่างกัน ให้กลุ่มตัวอย่างทดลองปฏิบัติงานควบคุมจราจรทางอากาศในห้องฝึกปฏิบัติงานจำลอง (Simulator) และสัมภาษณ์ถึงผลที่เกิดขึ้นพบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างที่ก่อให้เกิดความซับซ้อนในงานควบคุมจราจรทางอากาศ และส่งผลให้การปฏิบัติงานควบคุมจราจรทางอากาศในแต่ละเขตความรับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันได้แก่ สภาพการจราจรทางอากาศ การกีดขวางทางทหาร และพื้นที่ห้วงอากาศที่ใช้งานในภารกิจพิเศษ ลักษณะอากาศท้องถิ่น สนามบินข้างเคียง รูปแบบการแบ่งเขตความรับผิดชอบ บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมผู้ปฏิบัติงาน ระเบียบ และวิธีปฏิบัติ ที่ใช้เฉพาะหน่วยงาน ลักษณะภูมิประเทศ ข้อจำกัดของระบบอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงาน เครื่องมือ และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานข้างเคียง ส่วนประสมของอากาศยาน ผลวิจัยระบุว่า เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงลักษณะเฉพาะของโครงสร้าง ทำความเข้าใจในความซับซ้อนของงาน และวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเหล่านี้ให้ได้ เพื่อลดภาระงาน ที่เกิดจากกระบวนการคิด (Mental workload) ได้

WC Moon, KE Yoo, YC Choi : Air traffic volume and air traffic control human errors in Journal of Transportation Technologies.(2011) (ปริมาณจราจรทางอากาศกับข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ) การศึกษาพบว่า ปริมาณจราจรทางอากาศที่เพิ่มขึ้น มีผลต่อการเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเพิ่มขึ้น ทั้งข้อผิดพลาดในด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างนักบินกับเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

และระหว่างเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกับเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ด้านกฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติ และด้านการให้คำสั่งการ เนื่องจาก ปริมาณจราจรทางอากาศที่เพิ่มขึ้น ทำให้เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศมีภาระงานเพิ่มขึ้น โดยพบว่าเกิดข้อผิดพลาดใน ด้านกฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ การละขั้นตอนการปฏิบัติงาน การตอบสนองตามวิธีปฏิบัติงานที่ล่าช้าไม่ทันต่อเวลา

T Prevot et.al. (2012): Toward Automated Air Traffic Control Investigating a Fundamental Paradigm Shift in Human/Systems Interaction. (การใช้ระบบอัตโนมัติสนับสนุนการปฏิบัติงาน ควบคุมจราจรทางอากาศที่มีข้อจำกัดในด้านเวลา และสภาพอากาศ) การศึกษาโดยทำการจำลองสถานการณ์ที่มีปริมาณจราจรทางอากาศ และสภาพอากาศที่แตกต่างกันหลาย ๆ รูปแบบ กับเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ จำนวน 15 คน ปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบอัตโนมัติที่ช่วยในการจัดระยะห่างของอากาศยานพบว่า ระบบดังกล่าวสามารถสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศได้ ช่วยลดปัญหาสภาพการจราจรทางอากาศที่ซับซ้อน ห้วงอากาศสามารถรองรับปริมาณเที่ยวบินได้เพิ่มขึ้น ลดความล่าช้า ประหยัดค่าใช้จ่าย และลดผลกระทบ ด้านสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

Tamsyn Edwards (2013): Human performance in Air Traffic Controller. ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยการนำเอา กลุ่มปัจจัยซึ่งผู้เชี่ยวชาญทางด้านมนุษย์ปัจจัย และการบินจาก EUROCONTROL ระบุว่าเป็นปัจจัย ที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ จำนวน 9 ปัจจัย ได้แก่ ภาระงาน (Workload) ความเหนื่อยล้า (Fatigue) ความเครียด (Stress) ความใส่ใจในงาน (Attention) ความระแวดระวัง (Vigilance) ความตระหนักรู้ในสถานการณ์ (Situational Awareness; SA) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ ความไว้วางใจ (Trust) มาทำการศึกษาปริทัศน์วรรณกรรม วิเคราะห์จากรายงานอุบัติการณ์ และทำการสำรวจ เก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานด้านการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า ปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ นี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัย ทั้ง 9 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กัน และ ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงของปัจจัยเหล่านี้ยังส่งผลเชิงบวก หรือลบต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงระดับผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศที่เกิดขึ้น ได้อย่างแท้จริง

Meltem Akca (2017): The Impact of Working Conditions on Contextual Performance of Air Traffic Controllers การศึกษาพบว่า สภาพการทำงานในการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ

ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศที่สำคัญ ได้แก่ 1) ลักษณะการทำงานแบบกะ (Shift work) ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในด้านร่างกาย และจิตใจ เนื่องจากชั่วโมงที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการนอนหลับพักผ่อน ก่อให้เกิดความล้า และปัญหาด้านสุขภาพ และเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดภาวะความเหนื่อยหน่ายในงาน (Burnout) ดังนั้น ในสถานที่ทำงานจึงควรมีการจัดพื้นที่สำหรับการพักผ่อนให้เหมาะสม และเพียงพอกับผู้ปฏิบัติงาน 2) การทำงานเป็นทีม ถือเป็นสภาพการทำงานทางด้านจิตใจ และสังคม (Psychosocial working conditions) เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การปฏิบัติงานควบคุมจราจร ทางอากาศประสบความสำเร็จ เนื่องจาก ต้องมีการประสานงาน และส่งต่อความควบคุมให้กัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน 3) ความเครียด เกิดขึ้นจากความรับผิดชอบต่องาน ซึ่งเป็นงาน ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย ภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด ต้องอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็ว และแม่นยำ จึงเป็นสาเหตุของความเครียด นอกจากนี้ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านการจัดการขององค์กร ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความเครียด ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนที่ดีจากผู้บริหาร

จากการปริทรรศน์วรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ ต้องมีคุณสมบัติตามที่ EUROCONTROL/FAA Action Plan 15 Safety กำหนดไว้ในปัจจัยมนุษย์ (Human Factors) พบว่า ได้ให้ความสำคัญกับทางกายภาพ และทางด้านจิตใจ นอกจากนี้ในส่วนขององค์กร พบว่า ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการคัดเลือกบุคคล (Recruit) การฝึกอบรม (Training) และการดูแลรักษาบุคลากร (Retain) โดยกระบวนการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงาน (Performance) ต้องเป็นไปตามที่ ICAO กำหนด เพื่อความปลอดภัยของเครื่องบินขณะทำการบิน ดังนั้น ความสำเร็จของอาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีปัจจัยและองค์ประกอบเสริม เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจขององค์กรที่เป็นสากล ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางให้ผู้ที่สนใจและเกี่ยวข้องได้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ มีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 วิธีวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมงานวิจัย โดยการศึกษาความเป็นมา ที่มาและความสำคัญของปัญหา วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี กฎระเบียบ คู่มือ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ จัดทำโครงร่างงานวิจัยและสอบโครงร่างวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน ซึ่งกำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) การศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสร้างเครื่องมือสำหรับนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ฉบับร่าง และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบ และปรับแก้ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 15 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์มาทำการจัดกลุ่มข้อมูล เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน และพิจารณาความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย เพื่อนำผลการวิจัยไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำร่างรายงานดังกล่าวเสนอต่อคณะกรรมการสอบปกป้องวิทยานิพนธ์และปรับปรุงแก้ไข ตามที่คณะกรรมการได้ให้ข้อเสนอแนะ

3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 15 คน ได้แก่

- 1) ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ (ATC Watch Supervisor) เส้นทางบิน (En-route Traffic) ในปัจจุบันและเคยมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 20 ปี หรือ
- 2) ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ มีประสบการณ์ด้านควบคุมจราจรทางอากาศ เส้นทางบิน (En-route Traffic) ไม่น้อยกว่า 20 ปี หรือ
- 3) ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านควบคุมจราจรทางอากาศ เส้นทางบิน (En-route Traffic) ที่มีประสบการณ์ควบคุมจราจรทางอากาศไม่น้อยกว่า 20 ปี

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่

3.3.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้อง การใช้ภาษาอย่างเหมาะสม อย่างน้อย 3 ครั้ง ก่อนนำไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.2 โปรแกรมการประชุมออนไลน์ เนื่องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ อยู่ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้วิจัยจึงใช้เครื่องมือโปรแกรมการประชุมออนไลน์ ในการสัมภาษณ์

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 15 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.4.1 ผู้วิจัยประสานสำนักบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน เพื่อจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.4.2 ผู้วิจัยประสานและนัดหมายกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อเข้าสัมภาษณ์ผ่านระบบออนไลน์

3.4.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผ่านระบบออนไลน์ จำนวน 15 คน เป็นระยะเวลา 3 เดือน

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลให้ผู้ใช้ ข้อมูลสำคัญตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Conformability) จัดกลุ่มข้อมูลเพื่อ ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน และพิจารณาความเพียงพอของข้อมูลในการตอบคำถามการ วิจัย และทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description) ในประเด็นด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ เพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้อย่างสมบูรณ์

3.6 การพิทักษ์สิทธิผู้ใช้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานจรรยาบรรณของการ วิจัยด้วยการพิทักษ์สิทธิผู้ใช้ข้อมูล โดยมีการทำหนังสือขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่ง ผู้ให้ข้อมูลของการวิจัยมีสิทธิที่จะปฏิเสธการให้ข้อมูลโดยไม่ส่งผลกระทบต่อสวัสดิภาพส่วนบุคคล

ทั้งนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีแบบสอบถามถึง โครงสร้าง ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว มีความเกี่ยวข้องกับบุคคล และหน่วยงานใน อุตสาหกรรมการบินบางหน่วยงาน ดังนั้นการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ ผู้วิจัยคำนึงถึงสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ต่อผู้ใช้ข้อมูลสำคัญ ในประเด็นของการยินยอม และการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยให้สิทธิแก่ผู้ใช้ข้อมูลสำคัญ มีการแนะนำตัวชี้แจงรายละเอียด บอก ให้ทราบถึงหัวข้อเรื่องที่จะทำการสัมภาษณ์ อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนต่าง ๆ ของ การวิจัย การนำข้อมูลไปใช้ ความมีอิสระในการร่วม หรือถอนตัวจากการวิจัยโดยไม่มีผลใด ๆ และ สิทธิตามที่มิได้อยู่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะไม่ถูกถูกรอนไป และคำนึงถึงความพร้อมของข้อมูล ตลอดเวลา ตลอดจนประโยชน์ของการวิจัยให้ผู้ใช้ข้อมูลสำคัญทราบ

นอกจากนี้ ในส่วนการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ชี้แจง และเน้นย้ำกับผู้ใช้ข้อมูลสำคัญว่า ความต้องการของเนื้อหาในงานวิจัยนี้เป็นความ ต้องการด้านแนวคิด ทศนคติ หรือจุดยืนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมิใช่การทดสอบความรู้ ดังนั้น การให้ ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน จึงมิใช่การบ่งชี้ว่าใครผิด หรือใครถูก อีกทั้ง ไม่มีการเปิดเผยชื่อ นามสกุลจริง ทั้งในส่วนของผู้ใช้ข้อมูลสำคัญ และชื่อของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแต่ละใช้รหัสแทน เพื่อเป็นการปกป้องความเป็นส่วนตัว และผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตก่อนการบันทึกเสียง หรือจด บันทึกข้อความ และมีการทำลายการบันทึกเสียงเมื่อสิ้นสุดการศึกษา ในส่วนของการนำข้อมูลไป ใช้อภิปราย หรือตีพิมพ์เผยแพร่จะกระทำเฉพาะในการนำเสนอเชิงวิชาการเท่านั้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เข้า ร่วม และผ่านการอบรมหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ อีกทั้งยังดำเนินการวิจัยตามหลักจริยธรรม การวิจัยในมนุษย์ ประกอบด้วย

รหัส “A” กลุ่มเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน

รหัส “B” กลุ่มผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ ด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ

รหัส “C” กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพของผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ ของศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลปฐมภูมิ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 คน สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถแทนรหัสผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อเป็นการพิทักษ์ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	รหัส	คุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
1	A1	- ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ - ทำหน้าที่ในการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน มากกว่า 20 ปี
2	A2	- ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ - ทำหน้าที่ในการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน มากกว่า 30 ปี
3	A3	- ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้อำนวยการสนับสนุนศูนย์จราจรทางอากาศเส้นทางบิน - ทำหน้าที่ในการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน มากกว่า 25 ปี
4	A4	- ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์บริหารเครือข่ายการปฏิบัติการจราจรทางอากาศ - ทำหน้าที่ในการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน มากกว่า 25 ปี

หมายเหตุ

รหัส A กลุ่มเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน

รหัส B กลุ่มผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ ด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ

รหัส C กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ต่อ)

ลำดับ	รหัส	คุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
5	A5	- ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน - ทำหน้าที่ในการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน มากกว่า 20 ปี
6	A6	- ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ - ทำหน้าที่ในการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน มากกว่า 20 ปี
7	B1	- ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้จัดการงานบริหารทั่วไป HRM - ทำหน้าที่ดูแลการฝึกอบรม ประเมินผลผู้ที่ทำหน้าที่ครูผู้ฝึกสอน ATC สำหรับ ATC ทั่วประเทศ ประสบการณ์ด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ 25 ปี
8	B2	- ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ประจำสำนักงานฝ่ายพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้ - ทำหน้าที่ในการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน มากกว่า 20 ปี
9	B3	- ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งรองกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด - ทำหน้าที่ในการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน มากกว่า 25 ปี
10	B4	- ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและคุณภาพชีวิต - มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้อำนวยการกองบริหารความเสี่ยง 8 ปี และวิศวกรจราจรทางอากาศ 15 ปี
11	B5	- อาจารย์ผู้สอนและฝึกอบรมหลักสูตรการจราจรทางอากาศ สถาบันการบินพลเรือน - ทำหน้าที่ในการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน มากกว่า 25 ปี
12	C1	- อาจารย์ผู้สอนและฝึกอบรมวิทยาลัยอุตสาหกรรมการบินนานาชาติ สถาบันเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อดีตผู้อำนวยการฝ่ายบริหารเครือข่ายจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด - ทำหน้าที่ในการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน มากกว่า 25 ปี

หมายเหตุ

รหัส A กลุ่มเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน

รหัส B กลุ่มผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ ด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ

รหัส C กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ต่อ)

ลำดับ	รหัส	คุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
13	C2	- ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการจราจรทางอากาศ สำนักงานคณะ กรรมการสอบสวนอุบัติเหตุและอุบัติการณ์ของอากาศยาน สังกัดสำนักปลัดกระทรวงคมนาคม - ทำหน้าที่ในการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน มากกว่า 25 ปี
14	C3	- วิทยากรพิเศษด้านการจัดการจราจรทางอากาศ - เคยทำหน้าที่ผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ (พัฒนาบุคลากรด้านควบคุมจราจรทางอากาศ) - ทำหน้าที่ในการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน มากกว่า 20 ปี
15	C4	- อาจารย์ผู้สอนและฝึกอบรมหลักสูตรการจราจรทางอากาศ สถาบันการบินพลเรือน - เคยทำหน้าที่ผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ งานด้านบริหารสภาพคล่อง การจราจรทางอากาศ Air Traffic Flow Management - ทำหน้าที่ในการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน มากกว่า 25 ปี

หมายเหตุ รหัส A กลุ่มเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน

รหัส B กลุ่มผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ ด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ

รหัส C กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ของศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ของศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัดนั้น ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารจาก EUROCONTROL/FAA (2010) ที่ระบุความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศให้มีประสิทธิภาพความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศให้มีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาออกแบบคำถามสัมภาษณ์ถึง โครงสร้าง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน สามารถสรุปรายละเอียดข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

4.1.2.1 ปัจจัยด้านกายภาพที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน พบว่า EUROCONTROL/FAA (2010) ระบุไว้ว่าเป็นความสามารถพื้นฐาน

ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (1) สภาพร่างกาย (2) ความรู้ และ (3) ทักษะ สามารถสรุปรายละเอียดข้อมูลการสัมภาษณ์ ได้ดังตารางที่ 4.2- ตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านกายภาพที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านสภาพร่างกาย”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
A1 A3 A6 B2 C1 C2	สภาพร่างกายต้องพร้อม	สุขภาพต้องแข็งแรงทุก ๆ ด้าน โดยให้เป็นไปตามมาตรฐานของ ICAO โดยต้องผ่านการตรวจสุขภาพจาก สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศทุก ๆ 1 ปี เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลที่มีอาชีพ ATC มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง พร้อมปฏิบัติหน้าที่
B2 B3	งานควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นบริการในภาคความปลอดภัย จำเป็นต้องมีความพร้อมทางด้านร่างกาย ต้องมีการตรวจสอบความพร้อมอยู่เสมอ ปัจจุบันการตรวจสอบสภาพร่างกาย ดำเนินการโดยสถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ	
B1	ตาบอดสีจะทำงานไม่ได้	
A1 C3	สุขภาพแข็งแรง สมบูรณ์ ไม่มีโรคติดต่อเป็นพื้นฐานสำคัญ	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ในประเด็นสภาพร่างกายนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 15 คน มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ว่าสภาพร่างกายเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของอาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน โดย รหัส A1 รหัสA3 รหัสA6และ รหัส C1 และ รหัส C2 กล่าวว่า สภาพร่างกายต้องพร้อม สอดคล้องกับ รหัส B2 ที่กล่าวว่า บุคลากรที่จะให้บริการจราจรทางอากาศ ซึ่งเป็นบริการในภาคความปลอดภัยจำเป็นต้องมีความพร้อมทางด้านร่างกาย ต้องมีการตรวจสอบความพร้อมอยู่เสมอ ปัจจุบันการตรวจสอบสภาพร่างกาย ดำเนินการโดยสถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ ซึ่งเข้มงวดมาก ถ้าร่างกายไม่พร้อมจริง ๆ ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลรหัส B1 ให้ข้อมูลว่า ผู้ที่จะมาทำงานอาชีพนี้ ต้องตรวจร่างกาย ซึ่งเป็นข้อจำกัดของอาชีพเจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ เช่น ตาบอดสีจะทำงานไม่ได้

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลรหัส A2 และ C3 กล่าวว่า สุขภาพแข็งแรง สมบูรณ์ ไม่มีโรคติดต่อเป็นพื้นฐานสำคัญ

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ในประเด็นด้านความรู้ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 15 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ความรู้ความสามารถเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของอาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส B1 กล่าวว่า ถ้าพูดถึง ทฤษฎีเขาน้ำแข็ง ส่วนที่ลอยเหนือน้ำ เป็นด่านแรก มีการตรวจสอบความรู้ ทั้ง คณิต ฟิสิกส์ เซาว์ไหวพริบ ทักษะคิด รวมถึงตรวจร่างกาย ซึ่งเป็นคุณสมบัติพร้อมที่จะเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

สอดคล้องกับรหัส B3 ที่กล่าวว่า บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด รับบุคลากรจากปริญญาตรี สาขาสังคมศาสตร์หรืออื่น ๆ ทั่วไป และสถาบันการบินพลเรือนที่มีการเรียนการสอนด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ อยู่แล้ว วุฒิเทียบเท่า ปริญญาตรี ต้องมีความรู้ภาษาอังกฤษ คะแนนสอบ TOEIC 650 ขึ้นไป ตามข้อกำหนด และคุณสมบัติด้านอื่น ๆ มีการสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ การพิมพ์ดีด ตรวจสอบภาพ Attitude test ที่สถาบันเวชศาสตร์การบินของกองทัพอากาศ เมื่อผ่านกระบวนการทั้งหมด จะถูกคัดเลือกเข้ามาเป็นพนักงานในเบื้องต้น

ซึ่งผู้ให้ข้อมูลรหัส B2 กล่าวว่า ปัจจุบันนี้สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) มีข้อกำหนดเกี่ยวกับการอบรมเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นประกาศเรื่องการรับรองสถาบันการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ พ.ศ. 2559 เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นบุคลากรที่ต้องมีใบอนุญาต ในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้น การอบรมของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ จะต้องอบรม ณ สถาบันที่รัฐรับรอง ทั้งหลักสูตรและตัวสถาบัน สถาบัน ต้องเอาหลักสูตรให้ กพท. ตรวจสอบ ว่าครอบคลุมเพียงพอหรือไม่ และสถาบันก็ต้องมีตามข้อกำหนด

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านกายภาพที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านความรู้”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
B1	มีการตรวจสอบคุณสมบัติ ได้แก่ความรู้ทั้ง คณิต ฟิสิกส์ เซาว์ไหวพริบ ทักษะคิด รวมถึงตรวจร่างกาย	ความรู้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท 1.ความรู้พื้นฐานก่อนเข้ารับ การอบรมเป็น ATC และ

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านกายภาพที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านความรู้” (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
B2	เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นบุคลากรที่ต้องมีใบอนุญาตในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งต้องอบรม ณ สถาบันที่รัฐรับรอง ทั้งหลักสูตรและตัวสถาบัน	2.ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเพื่อเป็น ATC โดยความรู้พื้นฐานแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันทั้งความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบิน ความรู้ภาษาอังกฤษและอื่นๆ ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ส่วนความรู้หลังจากเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อความสำเร็จด้าน ATC เป็นสิ่งสำคัญต้องเรียนทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ (Simulation) ซึ่งเป็นองค์ความรู้พื้นฐาน (Knowledge) ของอาชีพ ATC ที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ ICAO กำหนด
B3	ต้องมีความรู้ภาษาอังกฤษ คะแนนสอบ TOEIC 650 ขึ้นไป ตามข้อกำหนด และคุณสมบัติด้านอื่น ๆ ตรวจสอบสภาพ Attitude test ที่สถาบันเวชศาสตร์การบินของกองทัพอากาศ	
A2 A3C3C4	ในสายอาชีพนี้ ต้องมีความรู้เกี่ยวกับสายงานในอาชีพกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ มาตรฐานสากลที่อนุญาตให้ทำได้ ข้อตกลงที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกประเทศ ตามข้อกำหนดของ FAA, ICAO ที่กำหนดในระดับสัมฤทธิ์ผลของความรู้ ที่สามารถนำออกมาใช้ได้	
A5	ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการจราจรทางอากาศ ตั้งแต่พื้นฐาน สะสมองค์ความรู้ทุกอย่างจนเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ	

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลรหัส C3 กล่าวเกี่ยวกับประเด็นความรู้ความสามารถว่า ในสายอาชีพนี้ ต้องมีความรู้ตามข้อกำหนดของ FAA, ICAO ที่กำหนดในระดับสัมฤทธิ์ผลของความรู้ ที่สามารถนำออกมาใช้ได้ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส C4 กล่าวว่า อาชีพนี้มีกฎเกณฑ์ซึ่งเฉพาะ มาตรฐานด้านความปลอดภัย งานด้านควบคุมจราจรทางอากาศ จำเป็นต้องอ้างอิง เกี่ยวกับกฎสากล ในการควบคุมจราจรทางอากาศ ซึ่งประเทศไทยก็เป็นภาคีของ ICAO ซึ่งผู้ให้ข้อมูลรหัส A2 และ A3 กล่าวว่า ความรู้เกี่ยวกับสายงานในอาชีพ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ มาตรฐานสากลที่อนุญาตให้ทำได้ ข้อตกลงที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกประเทศ ต้องเข้าใจและประยุกต์ใช้ได้

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 ที่กล่าวว่า ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการจราจรทางอากาศ ตั้งแต่พื้นฐาน สะสมองค์ความรู้ทุกอย่างจนเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านกายภาพที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านทักษะ”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
A1	ทักษะ สำหรับเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ต้องฝึกอบรม ถ้าไม่ฝึกไม่มีใครทำได้	งานควบคุมจราจรทางอากาศ ต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) ประสบการณ์และความชำนาญ เป็นทักษะที่สำคัญในการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ เพราะATC เป็นงานเกี่ยวกับด้านการตัดสินใจและความปลอดภัย (Safety) การฝึกในห้องจำลอง (Simulator) จำเป็นต้องจำลองเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เสมือนจริงและฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ เพื่อให้เกิดทักษะ(Skill) ในการทำงาน
A5	ต้องฝึกฝนเพราะเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เหมือนกัน เราต้องเรียนรู้ไป รวมทั้งเพิ่มทักษะไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะถึงวันที่เราได้เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ	ปัจจุบัน บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่ไม่ใช่ด้านเทคนิค (Non-Technical skill) ด้วย
A4	ทักษะเกิดได้จากการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกฝน อบรมการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ การทำงานในอาชีพนี้ต้องตัดสินใจรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์	
A3	ต้องมีทักษะในการจดจำ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ในทุกสถานการณ์	
A6	มีความสามารถ ในการวิเคราะห์ลำดับเหตุการณ์ ก่อนหลัง	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ในประเด็นด้านความรู้นั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 15 คน มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ทักษะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของอาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส A1 กล่าวว่า ทักษะ สำหรับเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ต้องฝึกอบรม ถ้าไม่ฝึกไม่มีใครทำได้ สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 ที่กล่าวว่า ทักษะของการที่

จะต้องเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ต้องฝึกฝนเพราะเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เหมือนกัน เราต้องเรียนรู้ไป รวมทั้งเพิ่มทักษะไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะถึงวันที่เราได้เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 กล่าวว่า ทักษะเกิดได้จากการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกฝน อบรมการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ การทำงานในอาชีพนี้ต้องตัดสินใจรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ หากขาดทักษะก็จะทำให้ไม่สามารถทำงานให้ดีได้

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 กล่าวว่า ต้องมีทักษะในการจดจำ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีในทุกสถานการณ์ ผู้ให้ข้อมูล A6 กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรค ที่ทำให้คนที่ต้องการ เป็น ATC ไม่ผ่านการ Check out สอบภาคปฏิบัติ บางคนเก่งแต่ไม่สามารถมองได้รอบด้าน ATC ต้องมีความคิดที่ไปข้างหน้า ความสามารถในการคาดการณ์ว่าจะอะไรจะเกิดและจะต้องป้องกันอย่างไร มีความสามารถในการวิเคราะห์ลำดับเหตุการณ์ ก่อนหลัง

ผู้ให้ข้อมูลรหัส C3 กล่าวว่า คนที่จะมาทำงานในสายอาชีพนี้ ต้องมีความรู้ตามข้อกำหนดของ FAA, ICAO ที่กำหนดในระดับสัมฤทธิ์ผลของความรู้ ที่สามารถนำออกมาใช้ได้ เพราะจะไปผูกกับ Skill ที่จะต้องปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลรหัส B1 กล่าวว่า ทั้ง 3 ปัจจัย ร่างกาย ความรู้ความสามารถ และทักษะ เกี่ยวเนื่องกัน เพียงแต่จะมาต่างกรรม ต่างวาระ ซึ่งงานควบคุมจราจรทางอากาศ ต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) ปัจจุบัน บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มี Team Resort Management เพื่อพัฒนาทักษะที่ไม่ใช่ด้านเทคนิค (Non-Technical skill)

4.1.2.2 ปัจจัยด้านจิตใจที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน พบว่า EUROCONTROL/FAA (2010) ได้ระบุไว้ว่าจิตใจเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี ประกอบด้วย (1) แรงจูงใจ (2) ทัศนคติ และ (3) คุณลักษณะส่วนบุคคล สามารถสรุปรายละเอียดข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ได้ดังตารางที่ 4.5- ตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านจิตใจที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านแรงจูงใจ”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
A6 B5 C1 C2	ความชอบ ใจรัก	แรงจูงใจเป็นความพอใจในเรื่อง
A3 A5 B5	ความท้าทาย เพราะเป็นงานที่ยาก ต้องการที่จะเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจร	ต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล พบว่า แรงจูงใจ 2 ประเภท คือแรงจูงใจ

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านจิตใจที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านแรงจูงใจ” (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
	ทางอากาศให้ได้ เมื่อเราเป็นแล้วสิ่งที่ตามมาก็คือค่า License เงินเดือน	ที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ ตำแหน่งหน้าที่ การงาน และแรงจูงใจที่เป็น
A1 C4	คำตอบแทน	นามธรรม เช่น ความท้าทาย ความภาคภูมิใจ ความมีใจรักในอาชีพที่เกิดจากอุดมการณ์
B1	ความมั่นคง สวัสดิการและคำตอบแทนดี แรงจูงใจขึ้นอยู่กับคนที่อยู่ช้านานหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความตั้งใจของคน	
A4	หากขาดแรงบันดาลใจในการทำงานก็จะไม่พัฒนา	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ในประเด็นด้านแรงจูงใจนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 15 คน ผู้ให้ข้อมูล มีความคิดเห็นหลายมุมมอง ผู้ให้ข้อมูลรหัส A6 รหัส B5 และรหัส C1 กล่าวว่า ต้องมีความชอบ ใจรักในงานที่ทำ ผู้ให้ข้อมูลรหัส C2 กล่าวว่า ถ้ามีใจรักงาน จะทำงานสนุก งานจะลื่นไหล

โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส B5 กล่าวอีกว่า แรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศคืองานที่ทำท้าทาย ซึ่งคนทำงาน Routine ทั่วไป คงทำงานยาก คุณภาพงาน potential ที่ต้องพิเศษกว่าคนอื่น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 กล่าวว่า การที่จะเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ จะต้องใช้เวลาในการเรียน มีการทดสอบหลายขั้นตอน ต้องมีแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ ค่อนข้างสูง สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 กล่าวว่า กว่าจะมาเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศมีหลายขั้นตอน ต้องผ่านให้ได้ทุกขั้นตอน แรงจูงใจทุกอย่างก็จะเข้ามา ทำให้เรามีแรงบันดาลใจอยากที่จะเป็น เช่น ความภาคภูมิใจในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูล C4 ที่กล่าวว่า ความภาคภูมิใจเป็นแรงผลักดันทำให้พนักงานมุ่งมั่น มีเป้าหมายว่าต้องทำให้สำเร็จ

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสำคัญต่ออาชีพเช่นเดียวกัน ในการทำงานในอนาคต ต้องมีความคิดก้าวหน้า มีนวัตกรรมใหม่ ๆ เพราะมนุษย์ต้องมีการพัฒนา อาชีพ ระบบการให้บริการควบคุมจราจรฯ อากาศยานไว้คนขับ เป็นต้น หากขาดแรงบันดาลใจ ในการทำงานก็จะไม่พัฒนา

ส่วนผู้ให้ข้อมูลรหัส C4 กล่าวว่า Money is the most important. Money is the best motivation. เป็นเรื่องธรรมดาที่ทุกอาชีพต้องการปัจจัย ให้ดำรงอยู่ได้ การทำงานเพื่อที่จะให้ได้มา ซึ่งปัจจัย 4 ทั้งหลาย ต้องเกี่ยวข้องกับเงิน ค่าตอบแทน เป็นแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะ ทำงานด้านควบคุมจราจรทางอากาศ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส A1 กล่าวว่า แรงจูงใจคือ ค่าตอบแทน ตำแหน่งสูงขึ้น ค่าตอบแทนสูงขึ้น ทำให้การใช้ชีวิตดีขึ้น ผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 ค่าตอบแทน เป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจ เพราะอาชีพนี้ไม่ได้เป็นกันง่าย ๆ ตั้งแต่เริ่มทำงานก็รู้แล้วว่าเงินเดือนเท่าไร ค่าวิชาชีพเท่าไร ค่าใบอนุญาตเท่าไร

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส B1 กล่าวว่า บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม ซึ่งแรงจูงใจ หมายถึง ความมั่นคง เพราะการเป็น รัฐวิสาหกิจ มีสวัสดิการต่าง ๆ บวกกับรายได้ เป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจ ผลักดันตัวเองให้ถึงเป้าหมายคือ การเป็น ATC ให้ได้ แรงจูงใจ ขึ้นอยู่กับคน การที่จะอยู่นานหรือไม่นาน ขึ้นอยู่กับความตั้งใจของ คน เพราะ ATC มีหน่วยงานเดียว ที่ทำอาชีพนี้ การเปลี่ยนสายงานค่อนข้างยาก ส่วนใหญ่ต้องทำงาน เกษียณ หรืออาจเปลี่ยนไปทำเกี่ยวกับการฝึกอบรม หรือ Safety ในอดีตการประชาสัมพันธ์ เป็นการ ออกนุช การรับคนมาเป็น ATC อัตราการแข่งขัน 1:5 ปัจจุบัน การประชาสัมพันธ์ของบริษัทเป็น การทำ Road show ให้กับนักศึกษาชั้นปีที่ 4 ของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ การหาข้อมูลสะดวก ทำให้มีคนรู้จักอาชีพ ATC มากขึ้น สัดส่วนคนสอบ 1:200 ได้รับการตอบรับมากขึ้น ในประเด็น เรื่องความภาคภูมิใจ และอยากอยู่กับองค์กร มีความรักในอาชีพ ATC คือ อยากเป็น ATC จริง จากการศึกษาที่เคยเป็นอาจารย์พิเศษ พบว่า มีน้องที่สนใจ มีความกระตือรือร้นสนใจในอาชีพนี้มากขึ้น

ผู้ให้ข้อมูล A2 กล่าวว่า ในอดีต ATC เป็นงานที่ยังไม่เป็นที่นิยม ปัจจุบัน เป็นงานที่ เป็นที่นิยม บางส่วนเข้ามาด้วยความรักสายงาน ภูมิใจในอาชีพ แต่ส่วนใหญ่ มองว่าเป็นงานที่ รับผิดชอบมาก เครียดมาก ต้องได้ค่าตอบแทนสูง

ผู้ให้ข้อมูล A6 กล่าวว่า ในอดีตค่าตอบแทนงาน ATC ถือว่าสูงมาก เมื่อเทียบกับ องค์กรอื่น สามารถที่จะเลี้ยงชีพอยู่ได้สบายๆ ปัจจุบันเด็กที่เข้ามาใหม่ๆ ส่วนมากจะมีฐานะดี ไม่รู้ ว่าต้องการเงินหรือต้องการอะไร ความคิดอาจจะต่างไป ส่วนตัวมองที่ทำงานเป็นสถาบัน ที่สร้างเรา มา แต่ได้กรุ่นใหม่ มองที่ทำงาน เป็นที่มาทำงานเอาเงินกลับ ที่ทำงานคือที่ทำกิน ไม่มีความผูกพัน กับองค์กรมากเท่าไร ไม่มีความรักทุ่มเทให้กับงาน

ผู้ให้ข้อมูล C2 กล่าวว่า แรงจูงใจ ต่างกรรม ต่างวาระ ซึ่งในอดีตอยากมีงานทำ สอบอะไรก็ได้ก็ทำ ขอให้มีการทำงาน โชคดีสอบได้โรงเรียนจำอากาศ เลื่อนเหล่าบังคับการบิน ทำงาน อยู่หอบังคับการบินคอนเมือง ภายหลังโอนมา บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ไม่ได้ สอบแข่งขันกับใคร เรื่องค่าตอบแทนตามมาทีหลัง ไม่คาดฝัน ปัจจุบัน โลกแคบข่าวสารถึงกันหมด เด็กสมัยใหม่จะรู้ว่า ATC รายได้ดี ดิดอันดับแรกของประเทศ เป็นงานที่เป็นที่ต้องการของเด็กสมัยใหม่

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านจิตใจที่มีผลต่อความสำเร็จ ด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านทัศนคติ”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
A4 A6 C3	ต้องมีทัศนคติที่ดี ความรู้สึกดีกับงาน จะทำให้งานสัมฤทธิ์ผลที่ดี มีประสิทธิภาพ	ทัศนคติ เป็นจุดยืนหรือมุมมองของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลอื่น การมีทัศนคติที่ดีจะช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ เช่น การทำงานเป็นทีมที่ต้องมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน โดยเฉพาะงานด้าน ATC ที่มีเป้าหมายคือ ความปลอดภัย
A5	สิ่งสำคัญคือความปลอดภัย	
B3	ทัศนคติที่พนักงานมีต่อองค์กรมีความสำคัญ เราต้องรู้ความต้องการ อาทิ ทำเพื่อองค์กร เพื่อรายได้	
B2	ทัศนคติ องค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นมา ก็จะมีส่วนช่วยให้เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ มีความสุขได้ ที่ปัจจุบันเรียกว่า Soft Power อาจจะไม่ต้องจ่ายเงิน อาจจะใช้วิธีอื่นได้	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ในประเด็นด้านทัศนคตินั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 15 คน ส่วนมากมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 A4 A6 B1 มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ต้องมีทัศนคติที่ดี เพราะงานควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นงานป้องกันไม่ให้เกิดเหตุ ถ้าทำได้ดีจะไม่ต้องแก้ไขใด ๆ เลย ผู้ให้ข้อมูลรหัส C3 กล่าวว่าทัศนคติดี ความรู้สึกดีกับงาน จะทำให้งานสัมฤทธิ์ผลที่ดี มีประสิทธิภาพที่ดี เกี่ยวพันกับผู้รับบริการ ผู้ทำงานด้วยกัน ผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 กล่าวว่า สิ่งสำคัญคือความปลอดภัยต้องมาเป็นอันดับ 1

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B1 กล่าวว่า ทักษะคิดมีผลมาก ถ้าไม่สามารถเข้ากับคนอื่นได้ ถ้าหากการทำงานเป็นทีมก็จะไม่ประสบความสำเร็จ เพราะความสำเร็จของ team work มาจากปัจจัยหลัก ๆ คือ Good team role, Good communication และ Good atmosphere ถ้า Team role ไม่ดี Attitude ไม่ได้ ไม่สามารถเข้ากับคนอื่นได้

ผู้ให้ข้อมูล B3 กล่าวว่า ต้องยอมรับว่า Attitude ของคนที่จะมาทำงานด้านนี้ มีความสำคัญ ปัจจุบัน GenY ทำงานภายใต้ความพอใจ ถ้าคิดว่าไม่พอใจ ก็จะไม่อยากทำ ไม่เหมือนรุ่น Baby boom หรือรุ่น Gen X ที่มองว่าเราต้องทำเพื่อองค์กร เพื่อรายได้

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B2 กล่าวว่า ในส่วนแรงจูงใจ ทักษะคิด องค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นมา ก็จะมีส่วนช่วยให้เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ มีความสุขได้ ปัจจุบันเรียกว่า Soft Power แรงจูงใจ อาจจะไม่ต้องจ่ายเงิน อาจจะใช้วิธีอื่นได้ ปัจจุบันผู้บริหารองค์กร เข้าถึงบุคลากรระดับล่าง ๆ ตั้งแต่พนักงานพิทักษ์ความปลอดภัย การช่วยให้คนทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีการเข้าถึงใจเป็น Soft Power ที่ดีในองค์กร นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลในภาพรวมเกี่ยวกับปัจจัยทางจิตใจ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน ผู้ให้ข้อมูลรหัส B1 กล่าวว่า บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม แรงจูงใจ คือ ความมั่นคง เพราะการเป็นรัฐวิสาหกิจ มีสวัสดิการต่าง ๆ บวกกับรายได้ เป็นแรงจูงใจให้หน่อย ผลักดันตัวเองให้ถึงเป้าหมายคือ การเป็น ATC ให้ได้

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านจิตใจที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
A4 A5 A6	การเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ยินดีให้บริการ	คุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง อุปนิสัยและพฤติกรรมของบุคคล
A4	มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และสังคม	ที่แสดงออกถึงการทำงาน คุณลักษณะ
A1	ขยันหมั่นเพียร	ส่วนบุคคลของ ATC จะต้องเป็นผู้ที่มี
A2	ความเชื่อมั่นในตัวเอง ที่ไม่ใช่ Over Confidence เพราะอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในบางโอกาส	จิตบริการ มีความรับผิดชอบต่องาน (Responsibility) ความขยันหมั่นเพียร รู้จักหน้าที่ของตนเอง การตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำ และความมั่นใจใน

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านจิตใจที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล” (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
B5	มีความมั่นคงในจิตใจ การตัดสินใจที่ดีและรวดเร็วเด็ดขาด โดยพื้นฐานก่อนตัดสินใจ ทั้งเทคนิคและความรู้ที่เป็น Standard ของ ICAO	การตัดสินใจที่ปลอดภัยเป็นไปตามมาตรฐานของการทำงาน
B4	เป็นปัจจัยที่เป็นนามธรรม	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ในประเด็นด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 4 คน ที่แสดงความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าว ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 กล่าวว่า หากมีคุณลักษณะของการเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ยินดีให้บริการ มีความรับผิดชอบหน้าที่และสังคมดี ย่อมส่งผลต่ออาชีพนี้ ผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 กล่าวว่า เราเป็นเจ้าหน้าที่ให้บริการเราก็ต้องให้บริการที่ดี ผู้ให้ข้อมูลรหัส B6 กล่าวว่า งานบริการดี จะมีความภาคภูมิใจ

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A1 กล่าวว่า ต้องขยันหมั่นเพียร ผู้ให้ข้อมูลรหัส A2 กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตัวเอง ที่ไม่ใช่มีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป (Over confidence) เพราะอาจส่งผลต่อการทำงานในบางโอกาส

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B5 กล่าวว่า มีความมั่นคงในจิตใจ การตัดสินใจที่ดีและรวดเร็วเด็ดขาดโดยพื้นฐานก่อนตัดสินใจ ทั้งเทคนิคและความรู้ที่เป็น Standard ของ ICAO

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B4 กล่าวว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นปัจจัยที่เป็นนามธรรม ความต้องการเกียรติยศศักดิ์ศรี ความภาคภูมิใจ คุณสมบัติที่อยู่เบื้องลึก ของตัวบุคคลตามหลักคิดของสมรรถนะ (Competency)

4.1.2.3 ปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน พบว่า EUROCONTROL/FAA (2010) ได้ระบุไว้ว่าองค์กรและผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดศักยภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีระบบอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพียงพอที่จะรองรับการให้บริการ มีการกำหนดลักษณะงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดกฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติที่ครอบคลุมพร้อมทั้งให้

การฝึกอบรมที่เพียงพอ ประกอบด้วย (1) ระบบการทำงาน (2) สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (3) การฝึกอบรม และ (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ สามารถสรุปรายละเอียดข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ได้ดังตารางที่ 4.8- ตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นระบบการทำงาน”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
A1 A2 A3 A4 A5 A6	ระบบอุปกรณ์ที่บริษัทจัดหามาให้ เป็นระบบที่ดีมาก ทันสมัย ใช้งานง่าย ช่วยเตือน ช่วยสนับสนุนได้ สามารถแก้ปัญหา แบ่งเบาภาระงานได้ ผู้ทำงานมีความสุขในการทำงาน งานย่อมมีประสิทธิผล ระบบการทำงานที่ดีก็จะแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงในอาชีพ จะทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นแรงจูงใจให้มีความผูกพันในองค์กร	ระบบการทำงานของ ATC ประกอบด้วย 1) ระบบอุปกรณ์ และ 2) วิธีปฏิบัติ (Procedure) โดยการออกแบบระบบอุปกรณ์และวิธีปฏิบัติ จะต้องมีความสัมพันธ์กันทั้งระบบ ง่ายต่อการใช้งาน ช่วยสนับสนุน แบ่งเบาภาระงาน และสามารถแก้ปัญหาได้ และเป็นไปตามมาตรฐานสากลที่ ICAO กำหนด
C2	ระบบอุปกรณ์ ต้องออกแบบให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน คำนึงถึงทักษะสรีระของคน อุปกรณ์จะต้อง สามารถรองรับเนื้องานเป็นงาน ๆ ได้อย่างเพียงพอ และต้องมีการทบทวนอยู่เสมอ	ซึ่งระบบการทำงานที่ดี แสดงให้เห็นถึงความมั่นคงในอาชีพ ทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นแรงจูงใจให้มีความผูกพันในองค์กร

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ในประเด็นด้านระบบการทำงานนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 15 คนมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ระบบการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของอาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน ผู้ให้ข้อมูลรหัส A2 กล่าวว่า องค์กรเป็นเสาหลักที่สำคัญอย่างยิ่ง เปรียบเหมือนเป็นคนที่มีชาติ มีประเทศ องค์กรเป็นผู้วางเป้าหมาย วิสัยทัศน์ในการทำงาน เราจะทำตามยุทธวิธี ให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ โดยองค์กรต้องสนับสนุน แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับเรา พาเราไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B5 กล่าวว่า ระบบอุปกรณ์ ครอบคลุม เรดาร์อากาศยาน ดาวเทียม ที่รองรับ โครงสร้างของ area ใน phase ต่าง ๆ จะช่วยให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย คือปลอดภัยและรวดเร็ว ผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 กล่าวว่า ระบบอุปกรณ์จะต้องสนับสนุนการทำงาน เนื่องจากปัจจุบัน ปริมาณการจราจรทางอากาศเพิ่มจำนวนมากขึ้น ในการทำงานแต่ละชั่วโมง ต้องให้บริการ เครื่องบินเป็นจำนวนมาก ถ้าอุปกรณ์ไม่สนับสนุน ก็จะเกิด Workload ในการทำงานและความไม่ ปลอดภัยของผู้ให้บริการ ระบบการทำงานที่ดีก็จะแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงในอาชีพ จะทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นแรงจูงใจให้มีความผูกพันในองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A1 กล่าวว่า ระบบอุปกรณ์ที่บริษัทจัดหามาให้ ช่วยเตือน ช่วย สนับสนุน ได้ เช่น การจราจรที่คับคั่ง การช่วยกระจายความหนาแน่น ผู้ให้ข้อมูลรหัส A2 กล่าวว่า ระบบอุปกรณ์ส่งผลมากที่สุด ก่อนโควิด จำนวนเที่ยวบินเพิ่มมากขึ้น ระบบอุปกรณ์ที่ทันสมัย ช่วย และเป็นต่อความปลอดภัย ฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องเชื่อมโยงกัน การประสานให้สามารถทำงานได้ อย่างรวดเร็ว เกิดผลสำเร็จ

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A6 กล่าวว่า ปัจจุบันระบบอุปกรณ์ของบริษัทเป็นระบบที่ดีมาก อดีต เราส่งนักบิน โดยไม่เห็นว่่านักบินทำอะไร ปัจจุบันเราส่งนักบิน เราสามารถมองเห็นได้ว่า นักบินทำตามที่เราบอกหรือไม่ เช่น ส่งนักบินไต่ไปที่ความสูง 30,000 ฟุต เราจะสามารถดูที่ target ได้ว่า นักบินไต่ความสูงตรงกับที่เราสั่งหรือไม่ เห็นได้ด้วยตา จากจอเรดาร์ สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 กล่าวว่า ระบบอุปกรณ์ต้องทันสมัย ใช้งานง่าย ผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 กล่าวว่า หากระบบที่ใช้ทำงานมีความทันสมัย ใช้งานง่าย สามารถแก้ปัญหา แบ่งเบาภาระงานได้ ผู้ทำงาน ย่อมมีความสุขในการทำงาน งานก็จะเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จด้าน อาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นสภาพแวดล้อมใน ที่ทำงาน”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
A3 A4 A5 A6	สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดี เช่น แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องพักผ่อน ห้องสันทนาการ คนย่อมมีความสุข เป็น ความต้องการของคนทำงานและส่งผลให้ การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน หมายความว่ารวมถึงระบบ ค่าตอบแทน ความไม่เป็น ธรรม กระบวนการทำงาน ที่เอื้อต่อประสิทธิภาพใน

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน” (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
C3	องค์กรมีการจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีส่วนสำคัญ ผลักดันให้ ATC สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผล ประสบความสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวัง	การทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ที่บังคับบัญชา องค์กรจะต้องสนับสนุน เพื่อให้คนทำงานมีความสุข ส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผล ประสบความสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวัง
B1	สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อกายภาพ ส่วนใหญ่จะเป็นอุปสรรค ต้องจัดให้เหมาะสมกับการทำงาน ปัญหาด้านสุขภาพ ATC ลดน้อยลง	
B2	องค์กรควรออกแบบกระบวนการทำงานให้เอื้อต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ลดความซับซ้อน ทำให้ simplify	
A2	สภาพแวดล้อมในการทำงาน องค์กรต้องจัดให้เอื้อต่อการทำงาน	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ในประเด็นด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงานนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 15 คน มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของอาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 และรหัส A5 กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องพักผ่อน ห้องสันทนาการ ก็จะมีผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่ดี คนย่อมมีความสุข ต้องการมาทำงาน แต่หากสภาพแวดล้อมไม่ดี ก่อให้เกิดความเครียด ความไม่สบายกายและใจ ทำให้คนไม่อยากทำงานย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ ผู้ให้ข้อมูลรหัส A6 กล่าวว่า มีผลกับการทำงานของเจ้าหน้าที่ ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมไม่เป็นอุปสรรคกับการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลรหัส C3 กล่าวว่า มนุษย์ปัจจัย ต้องการอยู่ดีมีสุข การทำงานต้องทำงานแบบรู้สึกอยู่ในสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี องค์กรต้องจัดให้เพราะมีส่วนสำคัญ ผลักดัน

ให้ ATC สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผล ประสบความสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวัง

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B1 กล่าวว่า เนื่องจาก บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กรเกรด A มีการดูแลในระดับดี มีมาตรฐานอยู่แล้ว แทบจะไม่ต้องเรียกร้องอะไร สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อกายภาพ ส่วนใหญ่จะเป็นอุปกรณ์ เช่น เก้าอี้ที่ใช้ในการทำงาน เพราะจำเป็นต้องนั่งนาน เข้าเวรตึกต้องเอนหลังบ้าง เก้าอี้ต้องจัดให้เหมาะสมกับการทำงาน ปัญหาด้านสุขภาพ ATC ลดน้อยลง เรื่องแอร์ ฟัน ที่นอน สถานที่พักผ่อน เป็นปัจจัยเสริมด้านสุขภาพมากกว่า เป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของอาชีพ เพราะปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของอาชีพ ได้แก่ ตัวเอง การฝึกอบรม เพื่อนร่วมงาน อุปกรณ์

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B2 กล่าวว่า ปัจจัยองค์กรสภาพแวดล้อมคืออยู่แล้ว องค์กรควรออกแบบกระบวนการทำงานให้เอื้อต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ลดความซับซ้อน ทำให้ง่ายต่อการทำงาน เนื่องจากงาน ATC ค่อนข้างเครียดและหนักอยู่แล้ว

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลรหัส A2 กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน องค์กรต้องจัดให้เอื้อในการทำงาน

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ในประเด็นการฝึกอบรมนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 15 คน มีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 กล่าวว่า การฝึกอบรมย่อมมีผลต่อความสำเร็จในอาชีพ เช่นเดียวกับด้านทักษะ เพราะในอาชีพนี้การทำงานตามมาตรฐานเป็นที่สำคัญที่สุด วิทยาการที่มีการปรับเปลี่ยนรวดเร็วและบ่อยครั้ง ทำให้คนต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นเรื่องจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอด ทั้งกฎระเบียบเกี่ยวกับการบินทั่วโลก เหตุการณ์ ที่แต่ละคนเจอส่วนใหญ่มักจะไม่เหมือนกันทุกคนจะต้องมานั่งบริฟ ในส่วนของ ครู อุปกรณ์ ห้อง Simulator จะต้องดี คนที่มาให้ความรู้ก็ต้องมีความรู้ในระดับผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลรหัส C2 กล่าวว่า ครูต้องมีประสบการณ์ มีชั่วโมงการทำงาน มีประสบการณ์ทุกรูปแบบ All Pressure Control เราต้องทำงานได้ จึงจะเป็นครูที่ดีได้ สามารถสร้างสถานการณ์ในห้อง Simulator ได้ Abnormal Situation จะอย่างไร

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นการฝึกอบรม”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
A4 A5 A6 C1	การฝึกอบรมเป็นเรื่องจำเป็น วิทยากรที่มีการปรับเปลี่ยนรวดเร็วและบ่อยครั้ง ต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป	การฝึกอบรมต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องอย่างมีระบบและขั้นตอนตามข้อกำหนดมาตรฐานของ ICAO โดยมีปัจจัยที่สำคัญคือ ผู้ที่ให้การฝึกอบรม (Instructor) หลักสูตรในการฝึกอบรม และอุปกรณ์ในการฝึกอบรม (Simulator)
B5 C3 C4	การฝึกอบรมต้องถูกต้องถูกวิธี เป็นขั้นตอนตาม Standard ของ ICAO ซึ่งมีหลักสูตรชัดเจน องค์กรต้องให้คุณค่ากับการฝึกอบรม มีการจัดให้มีการฝึกอบรมตามขั้นตอน	
A5 C2	ในส่วนของอุปกรณ์ ห้อง Simulator จะต้องดี ครูต้องมีความรู้ มีประสบการณ์ ในระดับ expert	

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A6 กล่าวว่า ต้องมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ถึงเราจะเป็น planner หรือ executive หรือเป็น Controller อยู่แล้ว เพราะเราก็ต้องย้ายตำแหน่งจาก planner มาเป็น Action Controller ในระหว่างปีเราต้องมีการทบทวนเพื่อไปฝึกอบรมทุกระยะ ในกรณี Emergency, High Jack หรือสภาพอากาศที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยในการ Control เครื่อง จึงต้องมีการฝึกอบรมเพื่อรักษา Performance ของแต่ละ Controller ไว้

ผู้ให้ข้อมูลรหัส C1 กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็น Key สำคัญที่จะทำให้ ATC บรรลุความสำเร็จ เพราะตลอดการเรียน ATC จะเป็น OJT การฝึกอบรมเพื่อฝึกการปฏิบัติ ผู้ให้ข้อมูลรหัส C4 กล่าวว่า สำคัญมาก เพราะในส่วนของการเรียนรู้วิชาการต่าง ๆ ไม่ใช่จะหาได้ในตลาดวิชาทั่วไปเป็นวิชาเฉพาะ ไม่สามารถไปสรรหาเองได้ ต้องมีการติดต่อประสานงานกับองค์กรมาตรฐาน ซึ่งมีทั้งในและต่างประเทศ สามารถอ้างอิงได้ทั้งในระดับประเทศและในระดับสากล ในเรื่องของการฝึกอบรม วิชาการต่าง ๆ มีการพัฒนา ในเรื่องของระบบการสื่อสาร ระบบการเดินอากาศ ระบบการติดตามอากาศยาน มีการพัฒนาตลอดเวลา ดังนั้นนอกจากความรู้ที่เราได้รับมาแล้ว มันจะต้องมีการรับสิ่งใหม่ ๆ ด้วย การศึกษา การเรียนรู้ไปนาน ๆ จะต้องมีการคงสภาพ และการพัฒนาควบคู่กันไป ซึ่งในส่วนของ Human Resource Management และ

Human Resource Development ต้องมีการฝึกอบรมเป็นระยะ เป็นวงรอบ จึงจะสามารถคงไว้และพัฒนาการเรียนรู้เพิ่มเติม

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B5 กล่าวว่า การฝึกอบรมต้องถูกต้องถูกวิธี เป็นขั้นตอนตาม Standard ของ ICAO ซึ่งมีหลักสูตรชัดเจน องค์กร ต้องมีการจัดให้มีการฝึกอบรมตามขั้นตอน

ผู้ให้ข้อมูลรหัส C3 กล่าวว่า คนที่จะมาทำหน้าที่ ATC ความสามารถต้องอยู่ในระดับที่ได้รับการยอมรับ ถ้าจะประสบความสำเร็จ performance จะต้องเหนือเกณฑ์เฉลี่ยทั่วไป ดังนั้น การฝึกอบรมเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับ ATC ต้องเรียนรู้ตลอด งาน ATC เป็นงานที่มีการเปลี่ยนแปลง ปริมาณเที่ยวบินมากขึ้น มีความซับซ้อน Complex ยิ่ง More complex องค์กรความรู้ที่ต้องนำมาจัดการต้องเพิ่มมากขึ้น เดิมเราทำแบบ Technical คือมีเครื่องบินมา เราก็จัดการ ๆ แต่ปัจจุบัน จำนวนเที่ยวบินที่มากขึ้น ซับซ้อน สมรรถนะของเครื่องบินมีความแตกต่างกัน Technical อย่างเดียวจัดการไม่ได้ ATC ทุกคนต้องมีองค์ความรู้ในการจัดการ ทั้งเกี่ยวกับ Safety , Decision making Communication องค์กรต้อง Support เรื่องนี้ จัดหลักสูตรที่เหมาะสม ทำให้ ATC update ในบริบทการทำงานต่าง ๆ เป็นหน้าที่ในการจัดการ ต้องมองว่า ขณะนี้ Training ของเราคืออะไร เมื่อมองได้แล้ว จะต้องจัดหลักสูตรอะไรเพื่อ Support เขาได้ ดังนั้นองค์กร ต้องให้คุณค่ากับการฝึกอบรมมาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ในประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการควบคุมจราจรทางอากาศนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 15 คน มีความคิดเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B2 กล่าวว่า ปัจจุบันนี้ ความสามารถของบุคลากรรุ่นใหม่มีมาก เพราะองค์กรกำหนดคุณสมบัติและกระบวนการคัดเลือกที่ดีขึ้นรับเข้ามาแล้ว เราได้วัตถุดิบที่ดีแล้ว เราต้องพยายามรักษาคนให้ดีด้วย โจทย์คือเราจะ Retain เขาอย่างไร ประการแรกต้องสร้างสภาพแวดล้อม ที่จูงใจให้เขาสามารถรักษาศักยภาพ ภาระที่จะเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง ให้มองความสำเร็จของงานเป็นหลักมากกว่าเรื่องอื่น ๆ ให้รู้สึกเข้ามาแล้วได้ทำงานท้าทาย ต้องไป X-ray ว่าสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่มีอะไรบ้างที่ทำให้เขาไม่รู้สึก Challenge ในงาน ไม่รู้สึกภาคภูมิใจในงาน ต้องไปตรวจสอบเช่นการบริหารของผู้บังคับบัญชาการสั่งการสั่งคมเพื่อนร่วมงาน มีส่วนทำให้เบี่ยงเบนหรือไม่ เปิดโอกาส รับฟังข้อเสนอแนะความคิดเห็น น่าจะช่วยให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
B2	ปัจจุบัน ความสามารถของบุคลากรรุ่นใหม่มีมาก เพราะองค์กรกำหนดคุณสมบัติและกระบวนการคัดเลือกที่ดีขึ้น รับเข้ามาแล้ว เราได้วัตถุดิบที่ดีแล้ว เราต้องพยายามรักษาคนให้ดีขึ้น	การผลิตบุคลากรด้าน ATC ใช้ทั้งงบประมาณและเวลาดังนั้นกระบวนการคัดเลือกที่ดีมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ได้คนที่ตรงตามที่ต้องการ โดยต้องให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรดี ๆ นั้น ไว้ให้ได้
B3	การผลิตบุคลากรด้าน ATC ใช้ทั้งงบประมาณและเวลา จากตำแหน่งล่างสุด จนถึงเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเวลาอย่างน้อย 5 ปี	
B4	ความสำเร็จของ ATC ในส่วนของ HR การรับคนเข้าสู่กระบวนการ Training และ Retain ให้อยู่ในสายอาชีพนี้ที่จะทำให้ความเป็นมืออาชีพ ในอาชีพนี้สูงขึ้นในอนาคต	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ในประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการควบคุมจราจรทางอากาศนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 15 คน มีความคิดเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B2 กล่าวว่า ปัจจุบันนี้ ความสามารถของบุคลากรรุ่นใหม่มีมาก เพราะองค์กรกำหนดคุณสมบัติและกระบวนการคัดเลือกที่ดีขึ้นรับเข้ามาแล้ว เราได้วัตถุดิบที่ดีแล้ว เราต้องพยายามรักษาคนให้ดีขึ้น โจทย์คือเราจะ Retain เขาอย่างไร ประการแรกต้องสร้างสภาพแวดล้อม ที่จูงใจให้เขาสามารถรักษาศักยภาพ กระจายที่จะเรียนรู้และพัฒนา ตัวเอง ให้มองความสำเร็จของงานเป็นหลักมากกว่าเรื่องอื่น ๆ ให้รู้สึกว่าจะเข้ามาแล้วได้ทำงานทำทนาย ต้องไป X-ray ว่าสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่มีอะไรบ้างที่ทำให้เขาไม่รู้สึก Challenge ในงาน ไม่รู้สึกภาคภูมิใจในงาน ต้องไปตรวจสอบเช่นการบริหารของผู้บังคับบัญชาการสั่งการสั่งคมเพื่อนร่วมงาน มีส่วนทำให้เบี่ยงเบนหรือไม่ เปิดโอกาส รับฟังข้อเสนอแนะความคิดเห็น น่าจะช่วยให้ประสบความสำเร็จ

สำหรับกรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสายการบินเคลต้า ก่อนเกิดโควิด ระบุว่า เป็นงานที่ทำทนายที่สุดของสายการบินเคลต้า เรื่องแรกคือ recruit เพราะ

ในยุคนั้น แยกตัวนักบิน เจ้าของสายการบินมีเงินซื้อเครื่องบินแต่ผลิตนักบินไม่ทัน เรื่องที่ 2 คือรีเทน การรักษานักบินให้อยู่ในสายการบินของเราเรื่องที่ 3 คือ Training แสดงว่า กระบวนการ HR นอกจากสร้างกลไกเพื่อให้ได้วัตถุดิบที่ดีแล้ว ต้องรักษาวัตถุดิบดี ๆ นั้น ให้ได้อย่าให้หลุดมือ เพราะวัตถุดิบดี ๆ ที่ได้มา Training ไม่ยาก หากกระบวนการรับคนไม่เข้มแข็งจะส่งผลต่อการ Training

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B3 กล่าวว่า ต้องยอมรับว่า Attitude ของคนที่จะมาทำงานด้านนี้ มีความสำคัญ ปัจจุบัน Gen Y ทำงานภายใต้ความพอใจ ถ้าคิดว่าไม่พอใจ ก็จะไม่อยากทำ ไม่เหมือนรุ่น Baby boom หรือรุ่น Gen X ที่มองว่าเราต้องทำเพื่อองค์กร เพื่อรายได้ ดังนั้น Attitude ที่เขามีต่อองค์กร เราต้องรู้ว่าสิ่งที่เขาต้องการคืออะไร เพราะกว่าบริษัทจะผลิตคน จนเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ใช้ทั้งงบประมาณและเวลา จากตำแหน่งล่างสุด จนถึงเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเวลาอย่างน้อย 5 ปี สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส B4 กล่าวว่า ความสำเร็จของ ATC ในส่วนของ HR การรับคน Training Retain ให้อยู่ในสายอาชีพนี้ ที่จะทำให้ความเป็น Professional ในอาชีพนี้สูงขึ้นในอนาคต

4.1.2.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี ซึ่งเป็นส่วนที่สนับสนุนต่อความสำเร็จการเป็นผู้ควบคุมจราจรเส้นทางการบิน อีกด้วย สรุปได้ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ (1) เพื่อนร่วมงาน (2) ทักษะทางด้านสังคม (3) เซาว์ อารมณ์ (4) ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต และ (5) ภาษาอังกฤษ ดังแสดงรายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตารางที่ 4.12-ตารางที่ 4.16

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ในประเด็นเพื่อนร่วมงานนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า เพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะงานควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นงานที่ต้องทำงานเป็นทีม ผู้ให้ข้อมูลรหัส C4 กล่าวว่า งานด้านควบคุมจราจรทางอากาศ มีระบบความปลอดภัย (safety) ซึ่งคนเดียว มีโอกาสที่จะทำพลาดและเกิด Human error ตลอดเวลา แต่หากทำงานเป็นทีม ใช้ระบบเพื่อนร่วมทีม ในการ ตรวจสอบในการทำงาน สามารถที่จะแจ้งเตือนหรือแนะนำกันได้ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 กล่าวว่า เราทำงานเป็นทีม ทุกคนต้องช่วยกันตัดสินใจในเหตุการณ์นั้น ๆ มีการแบ่งหน้าที่กัน ทุกคนจะรู้เลยว่าตัวเองจะต้องทำอะไร ผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 กล่าวว่า หากมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีมที่ดี งานก็จะเกิดความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสูง สามารถรองรับปริมาณการจราจรฯ ที่หนาแน่น และหรือมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงในลดน้อยลงได้

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นเพื่อนร่วมงาน”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
A4 A5 A6 C4	งานด้านควบคุมจราจรทางอากาศ มีระบบความปลอดภัย (safety) ซึ่งคนเดียวมีโอกาสที่จะทำพลาดเกิด Human error ได้ตลอดเวลา การทำงานเป็นทีม ใช้ระบบเพื่อนร่วมทีม ในการช่วยตรวจสอบในการทำงาน สามารถที่จะแจ้งเตือนหรือแนะนำกัน เพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีมที่ดี งานก็จะเกิดความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสูง	เพื่อนร่วมงาน หมายถึง คนทำงานร่วมกันรวมถึงรุ่นพี่ด้วย งานด้านควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นงานที่ทำคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนและระบบการทำงานที่ต้องตรวจสอบความถูกต้อง (Double check) มีการกระทำซ้ำจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง และขณะเดียวกันการทำงาน
B1 B2 B5	เพื่อนร่วมงาน หมายถึง คนทำงานร่วมกันรวมถึงรุ่นพี่ด้วย ATC ทำงานเป็นทีม เราใช้วิธีการสอนและถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่รุ่นพี่ เพื่อนร่วมงานรวมถึงรุ่นพี่ด้วย และคนทำงานร่วมกัน ต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกัน	เป็นทีมจะช่วยให้เกิดการ “สอนงาน” และถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่รุ่นพี่ด้วย

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B5 กล่าวว่าเพราะงานควบคุมจราจรทางอากาศ ทำงานเป็นทีมเพื่อความปลอดภัย ระเบียบวินัยมีความสำคัญ การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นทีมต้องคัดเลือก 1) มีทัศนคติที่ดี 2) ศักยภาพ มีความสามารถที่จะรับมือ ในงานควบคุมจราจรทางอากาศได้ 3) ต้องเข้าใจถ่องแท้ ถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน เข้าใจในข้อมูลพื้นฐาน (Basic Data) ต่าง ๆ ระบบอุปกรณ์ การประสานงาน รวมถึงข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B1 กล่าวว่า ATC ทำงานเป็นทีม เราใช้วิธีการสอนและถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่รุ่นพี่ เพื่อนร่วมงานรวมถึงรุ่นพี่ด้วย และคนทำงานร่วมกัน ถ้าเข้ากับเพื่อนร่วมงานไม่ได้จะมีผลต่อการทำงาน ความเบื่อหน่ายหรือไม่อยากมาทำงาน ดังนั้น เพื่อนร่วมงาน

มีผลต่อความสำเร็จของอาชีพ เขาจะช่วยเหลือ สอนงานกัน สามารถที่จะผลักดันให้เกิดความสำเร็จของอาชีพได้ ผู้ให้ข้อมูลรหัส B2 กล่าวว่า เพราะงานควบคุมจราจรทางอากาศไม่ใช่ One Man Show ต้องมีเพื่อนร่วมงานที่ทำงานเป็นทีมด้วยกัน ต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทั้งด้านพฤติกรรมในแง่อย่าให้พฤติกรรมของเราเป็นอุปสรรคต่อเพื่อนร่วมงาน ระหว่างทำงาน บางครั้งเพื่อนร่วมงานช่วยชีวิตเรา พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งผู้ที่นั่งทำงานข้าง ๆ เรา และผู้ที่เราต้องประสานงานระหว่างหน่วยงานด้วย ประโยคและคำพูด ในเชิงบวกจะสามารถช่วยได้เป็นอย่างดี

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A6 กล่าวว่า ปัจจุบันเรามี 2 ตำแหน่ง มี Controller ที่เรียกว่า Executive เป็น Controller ที่ Action on Duty อีกตำแหน่งคือ Planner มีหน้าที่วางแผนงาน เช่น ความสูงนี้ว่าง ความสูงนี้ไต่ได้ จะไป Heading เท่าไหร่ ก็ จะใส่ข้อมูลอยู่ใน Target และจะทำไฮไลต์ ให้กับ Controller on Duty ก็จะทำตาม Planning กับ Executive ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกัน ถ้า Planner กับ Executive ทำงานไม่เข้าหากันก็จะลำบาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ในประเด็นทักษะด้านสังคมนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องไปทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 และรหัส C4 กล่าวว่า มีผลต่ออาชีพแน่นอน การมีทักษะทางสังคมที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี ย่อมได้รับความร่วมมือ สนับสนุนจากผู้คนรอบข้าง เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 กล่าวว่า มีผลเนื่องจากเป็นอาชีพที่ต้องทำงานเป็นทีม การที่มีความสามารถปฏิสัมพันธ์ และสื่อสารกับผู้อื่น ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น เป็นทักษะที่จำเป็นในการรักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 กล่าวว่า เราเป็นเจ้าหน้าที่ให้บริการเราก็ต้องให้บริการที่ดี มันเป็นงานเกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัย ต้องควบคุมอารมณ์ให้ได้ สำคัญมาก ๆ เราทำงานต้องประสานกับหลายหน่วยงานเพื่อนรอบ ๆ ตัวและข้างตัวด้วยต้องแยกแยะให้ได้

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นทักษะทางสังคม”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
A3 A4 A5 C4	การที่มีความสามารถปฏิสัมพันธ์ และสื่อสารกับผู้อื่น ทำให้การทำงานเป็นไป	ทักษะทางสังคม หมายถึง การมีความสามารถปฏิสัมพันธ์ และ

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นทักษะทางสังคม” (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
	ด้วยความราบรื่น เพราะ ATC เป็นอาชีพที่ต้องทำงานเป็นทีม การมีทักษะทางสังคมที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี ย่อมได้รับความร่วมมือ สนับสนุนจากผู้คนรอบข้าง เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ	สื่อสารกับผู้อื่น ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น การมีทักษะทางสังคมที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพ ทำให้แต่ละคนในทีมต่างให้ความ
C1 C2	ทักษะทางสังคม มีผลต่อบรรยากาศการทำงาน ATC ต้องมีใจรัก Service mind	ร่วมมือในการทำงาน มีความสุขในการทำงานและที่ทำงานทำให้
B1	ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพยายามของเขา ตั้งแต่ตอนแรก แต่ Social skill จะช่วยให้เขาทำงานได้อย่างราบรื่น มีความสุขในการทำงาน ไม่เปลี่ยนงาน ไม่คิดจะลาออก เพราะอยู่แล้วอบอุ่น มีความสุข อยู่ได้นาน	สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B1 กล่าวว่า ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพยายามของเขาตั้งแต่ตอนแรก แต่ Social skill จะช่วยให้เขาทำงานได้อย่างราบรื่น มีความสุขในการทำงาน ไม่เปลี่ยนงาน ไม่คิดจะลาออก เพราะอยู่แล้วอบอุ่น มีความสุข อยู่ได้นาน

ผู้ให้ข้อมูลรหัส C1 กล่าวว่า ทักษะทางสังคม มีผลต่อบรรยากาศการทำงาน ATC คำสั่งออกไป คาดหวังให้นักบินปฏิบัติตาม เป็นความไว้นื้อเชื่อใจ ไม่กังวลเกี่ยวกับความปลอดภัย การบริหารความขัดแย้งต้องทำอยู่แล้ว ATC เป็นคนกลางต้องตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานระหว่าง Center และนักบิน เราต้องบริหารให้ได้ ต้องมีความเป็นผู้นำ

ผู้ให้ข้อมูลรหัส C2 กล่าวว่า ต้องมีใจรัก Service mind พร้อมทำงาน Positive thinking ไม่มีอารมณ์งู่วาม หรือขาดสติในการตัดสินใจ

ผู้ให้ข้อมูลรหัส C3 กล่าวว่า จากประสบการณ์ คนอาชีพ ATC มักจะมีพื้นฐานในการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนข้างจะอยู่ใน group เดียวกัน ต้องจัดการโดยรวดเร็วตามระบบ ตามกฎเกณฑ์ ทักษะทางสังคม ผู้ร่วมงานเข้ามาเกี่ยวข้อง

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านเชาว์อารมณ์”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
A3	เนื่องจากเป็นอาชีพที่มีความเครียดสูง ต้องมีทัศนคติที่ดี มีความตระหนักรู้ในความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น จะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	เชาว์อารมณ์ หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ บุคคลที่มีเชาว์ ไหวพริบดีจะสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศที่ต้องแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้อง
A4	การเป็นคนมีเชาว์ไว ไหวพริบดี สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีย่อมสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาในการทำงานได้ การเป็นคนอารมณ์เย็น สุขุม ย่อมดีกว่า อารมณ์ร้อน	ควบคู่กับความปลอดภัยในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี
C1	การรู้จักอารมณ์ตนเอง อารมณ์ต้องมั่นคง เป็นสิ่งสำคัญต้องมีตลอดเวลาที่ทำอาชีพนี้การควบคุมตนเอง การเป็นที่ไว้วางใจ สำคัญเพราะ ATC ต้องทำตัวให้เป็นที่พึ่งของคนรอบตัว ทั้งนักบินและคนที่เกี่ยวข้อง	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ในประเด็นทักษะด้านเชาว์อารมณ์นั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องไปทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ

ผู้ให้ข้อมูล A4 กล่าวว่า มีผลต่ออาชีพเช่นเดียวกัน การเป็นคนมีเชาว์ไว ไหวพริบดี สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีย่อมสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาในการทำงานได้ การเป็นคนอารมณ์เย็น สุขุม ย่อมดีกว่า อารมณ์ร้อน

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 กล่าวว่า ก่อนข้างมีผลเนื่องจากเป็นอาชีพที่มีความเครียดสูง ต้องมีทัศนคติที่ดี มีความตระหนักรู้ในความรู้สึทงตนเองและผู้อื่น เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

ผู้ให้ข้อมูลรหัส C1 กล่าวว่า การรู้จักตนเองว่ามีอารมณ์เป็นอย่างไร อารมณ์ต้องมั่นคง เป็นสิ่งสำคัญต้องมีตลอดเวลาที่ทำอาชีพนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อารมณ์โกรธ คนโกรธจะมีอาการ “หุดับ” ซึ่งทำงาน Control เครื่องบินไม่ได้ นำมาซึ่งอุบัติเหตุ การควบคุมตนเอง การเป็นที่ไว้วางใจ สำคัญเพราะ ATC ต้องทำตัวให้เป็นที่พึ่งของคนรอบตัว ทั้งนักบินและคนที่เกี่ยวข้อง เสียง ต้องมีความมั่นใจ การแสดงออกที่เหมาะสม มีผลต่อ Team work และบรรยากาศในการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับที่พอดี เพราะถ้ามีในระดับที่สูงเกินไป ไม่ดี ในสายงานที่ต้อง Follow procedure, follow the rule

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นความสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Work & Life balancing)”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
A4	มีผลต่อความสำเร็จในอาชีพ หากมีชีวิตส่วนตัวที่ดี ย่อมเป็นคนที่มีบุคลิกเหมาะสมกับงาน สามารถทำงานได้ดี จัดการความเครียดได้ดี มีวินัย มีความรับผิดชอบ	สมดุลของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ที่จะ มีผลกระทบซึ่งกันและกัน บุคคลที่ต้องการเข้าสู่อาชีพ ATC จะต้องยอมรับในเงื่อนไขการทำงานที่ปฏิบัติงาน 24 ชั่วโมง การเข้ากะทั้งอาจเป็นกลางวันและกลางคืน และครอบครัวต้องเข้าใจในลักษณะงานของ ATC
A2 B1 C2	ทุกอาชีพ ครอบครัวต้อง เข้าใจ เนื่องานในความเป็นตัวตน ATC ทำงานเป็นกะ ต้องเลือกผู้ร่วมชีวิตที่ต้องเข้าใจ	
B2	แบบสำรวจความผูกพัน engagement survey มีปัจจัยที่พนักงานให้ข้อคิดเห็น เรื่องความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ถ้าดี เขาจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ประเด็นความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน กล่าวคือ

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 กล่าวว่า มีผลต่อความสำเร็จในอาชีพอย่างแน่นอนที่สุด หากการทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น มีความก้าวหน้าแล้ว คนก็จะได้รับการส่งเสริมไปด้วย ชีวิตส่วนตัวก็เช่นเดียวกัน หากมีชีวิตส่วนตัวที่ดี ย่อมเป็นคนที่มีความคลุกคลีเหมาะสมกับงาน สามารถทำงานได้ดี จัดการความเครียดได้ดี มีวินัย มีความรับผิดชอบ ไม่ทำตนให้เป็นอุปสรรคต่ออาชีพ ตัวอย่าง นาย ข. หลังเลิกงานชอบสังสรรค์ ดื่มเหล้าเป็นประจำ ดื่มมากจนขาดสติ อาจนำไปสู่โรคร้ายด้านสุขภาพ หรือถ้าไปขับพาหนะขณะมีเมามา เกิดอุบัติเหตุ ย่อมส่งผลต่ออาชีพ

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 กล่าวว่า ตอบยาก เนื่องจากเป็นการจัดการวางแผนชีวิตของแต่ละคน บางคนที่ทำแต่งงาน ไม่สนใจครอบครัวก็มีความสำเร็จในอาชีพได้

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A2 กล่าวว่า ทุกอาชีพ ครอบครัวต้อง เข้าใจ ใจในงาน ในความเป็นตัวตน ATC ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ ต้องเข้าใจ การพักผ่อนไม่เพียงพอ อาหาร ความเครียด สะสมจากการทำงาน ถ้าครอบครัวไม่เข้าใจ ทะเลาะ มีปัญหาครอบครัวฝังอยู่ ส่งผลกระทบการทำงาน นอกจากนี้ ATC อัตราค่าจ้างขาดแคลน ในขณะที่อุตสาหกรรมการบินเติบโต บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผลิต ATC ไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ที่ต้องทำงานล่วงเวลา (Over Time) ยิ่งทำให้มีเวลาส่วนตัวน้อยลง

ผู้ให้ข้อมูลรหัส C2 กล่าวว่า ATC ทำงานเป็นกะ ต้องเลือกผู้ร่วมชีวิตที่ต้องเข้าใจในการทำงาน ส่วนองค์กร มีวันหยุด วันลา และองค์กรต้องไม่ขัดขวาง อดสู่มอลด้วย สนับสนุน

ผู้ให้ข้อมูลรหัส C1 กล่าวว่า บริษัทต้องมีคนจำนวนมากสำรองไว้ ในฐานะผู้บริหาร Work & Life balance องค์กร ควรคำนึงถึง (1) เพศ การรับ ATC ต้องวางแผนสัดส่วนเพศ หญิงและชาย อย่างรอบคอบ เพื่ออัตราค่าจ้างสำหรับคนท้อง (2) ควรเก็บข้อมูล ATC อยู่ที่ทำงานกี่วันใน 1 ปี อัตราค่าจ้างสำรองไว้ 160 ชั่วโมง (3) Worker plan อายุ 55 เกษียณ คิดอัตราค่าจ้างที่อายุ 55 ปี ถอดออกจาก Controller การเจ็บป่วยที่เปอร์เซ็นต์ Promote ที่เปอร์เซ็นต์ ไปเป็นครู ตัวอย่าง โมเดลโรงเรียนนายร้อย จปร.เขาชะ โงก ย้ายทั้งครอบครัวไปทำงาน สร้างเมืองให้ใกล้ชิดกับครอบครัวไม่ต้องเดินทางไกล สรุป Work & Life balance เป็นเรื่องที่ต้องปรับและส่งเสริม สนับสนุนให้ ATC ทำงานได้

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B4 กล่าวว่า มีการสำรวจเรื่องความผูกพัน ของพนักงานที่มีต่อ องค์กร ของสถาบันเพิ่มผลผลิต ที่มาสำรวจของวิทยุการบิน แบบสำรวจความผูกพัน Engagement Survey มีปัจจัยที่พนักงานให้ข้อคิดเห็น เรื่องความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ถ้าเป็นไปได้ พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B1 กล่าวว่า เป็นอาชีพที่ทุกคนต้องรู้ว่า ต้องทำงานเป็นกะ ะ 12 ชม. คนที่จะมาทำงานอาชีพนี้ ต้องยอมรับว่าชีวิตคุณจะต้องเป็นแบบนี้ ช่วงแรก ๆ ATC จะไม่มีปฏิสัมพันธ์กับคนนอก ทักษะทางสังคม ในกลุ่มที่ทำงาน ส่วนตัวต้องคุยกับคนใน ครอบครัว ให้รู้เรื่อง เข้าใจ หาวิธีจัดการชีวิตส่วนตัวให้ได้ นศ. ที่กำลังเรียน จะบอกว่า ให้เรียน ทำงานก่อนถึง มีครอบครัว วางแผนดี ๆ องค์กรต้องแจ้ง กำหนดเมื่อไรต้องเรียนหนังสือ ถ้าแต่งงาน ต้องเรียนกับ รุ่นหลัง ๆ มีผลต่อความสำเร็จของอาชีพ เพราะรุ่นเดียวกัน ช่วยกันได้

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลรหัส B2 กล่าวว่า สำหรับคนที่ต้องการก้าวเข้ามาทำ อาชีพนี้ องค์กรต้องสื่อสารให้ทราบว่า มีเงื่อนไขอะไรบ้าง ลักษณะงานรับได้หรือไม่ การเข้ากะเข้า และต่อด้วยกะดึก ถ้าเขารับเงื่อนไขได้ก็เข้าสู่กระบวนการต่อ ๆ ไป แต่ถ้าเขาทำงานไปสักระยะแล้ว บอกว่าลักษณะงานที่องค์กรออกแบบ ไม่เหมาะกับชีวิตเขา ก็ไม่เป็นธรรมสำหรับองค์กร ที่จะต้อง ปรับลักษณะการทำงานให้เข้ากับชีวิตส่วนตัวของพนักงาน เพราะเงื่อนไขนี้มีอยู่แล้วตั้งแต่ต้น กติกานี้มีก่อนอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องพยายามมีข้อกำหนดหรือระเบียบต่าง ๆ เช่น การตั้งห้อง คลอด มีบุตรเงื่อนไขการใช้ชีวิตครอบครัว องค์กรต้องออกระเบียบให้ชัดเจนและ สื่อสารให้ผู้ที่ต้องการมาทำงานนี้ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านทักษะภาษาอังกฤษ”

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
A1 A3 C3	สำหรับ ATC ทั้งปัจจุบันและในอนาคต ภาษาอังกฤษ มีความจำเป็นมาก ต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้รับ/ผู้ให้บริการ Airline, Ground ที่เราต้องสื่อสารภาษาอังกฤษ ถ้าสื่อสารไม่ได้ก็ทำงานไม่ได้	ATC ต้องมีความชำนาญในการใช้ภาษาอังกฤษ (English proficiency) ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไปตามที่ ICAO กำหนด เพราะ ATC เป็นงานสากล ภาษาอังกฤษจึงมีความจำเป็นมาก ทั้งปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งต้องมี
A2 A6 C2	ภาษาอังกฤษเป็นภาษาสากลสำหรับงาน ATC ต้องใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน ซึ่งต้องมีทักษะในการพูด ฟัง อ่านและเขียนมีความเข้าใจได้	ทักษะในการพูด ฟัง อ่านและเขียนในระดับที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้รับ/ผู้ให้บริการ Airline, Ground ได้ อย่างไรก็ตามภาษาอังกฤษ

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน “ประเด็นด้านทักษะภาษาอังกฤษ” (ต่อ)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	สาระสำคัญ	สรุปภาพรวม
A5	ภาษาอังกฤษ Level 4 มาทีหลังคนที่ เป็น ATC แล้ว ภาษาอังกฤษจึงเป็น ปัญหาสำหรับคนรุ่นเก่า	Level 4 มาทีหลังคนที่ เป็น ATC แล้ว ภาษาอังกฤษจึงเป็นปัญหา สำหรับคนรุ่นเก่า

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ในประเด็นด้านทักษะภาษาอังกฤษนั้น ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 กล่าวว่า มีผลต่อความสำเร็จในอาชีพ เนื่องจากเป็นข้อบังคับ ของ กพท. ถ้าไม่ได้ English proficiency ตั้งแต่ Level 4 ขึ้นไป ก็ไม่สามารถทำงานควบคุมจราจร ทางอากาศได้

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A1 กล่าวว่า มีผลอย่างมาก เพราะต้องสื่อสารกับนักบินประเทศ ต่าง ๆ ที่มีสำเนียงแตกต่างกันไป แต่ปัจจุบันไม่ยากเหมือนอดีต การสอบวัดภาษาอังกฤษกับสถาบัน เอกชน ที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยรับรอง

ผู้ให้ข้อมูลรหัส C3 กล่าวว่า Top skills สำหรับงาน ATC ได้แก่ Management, Decision making , Communication/Cooperation เป็นคุณลักษณะสำคัญ สำหรับ ATC ทั้งปัจจุบันและใน อนาคต ภาษาอังกฤษ มีความจำเป็นมาก ต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้รับ/ผู้ให้บริการ Airline, Ground ที่เราต้องสื่อสารภาษาอังกฤษ ถ้าสื่อสาร ไม่ได้ก็ทำงานไม่ได้

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A6 กล่าวว่า เนื่องจากมีการ โอนย้ายมาจากกองทัพเรือ ไม่เคยไป เรียนภาษาอังกฤษที่ไหน การสอบทุกครั้งสามารถผ่านได้ตามที่ ICAO กำหนด Level 4 ดังนั้น คนที่ เป็น Controller สามารถสอบผ่านได้ เพราะเราใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน เราใช้และมีทักษะใน การพูด ฟัง มีความเข้าใจได้พอสมควร ไม่เป็นอุปสรรค

ผู้ให้ข้อมูลรหัส C2 กล่าวว่า จริงอยู่ภาษาอังกฤษจำเป็นกับอาชีพ ATC ในอดีต ก่อน ICAO ออกกฎ Level 4 พวกเราก็ทำงานกันได้ ตอนนี้มี Level 4 แต่ก็ยังมีอุปสรรค บางคนจบ จากต่างประเทศภาษาอังกฤษเก่งด้าน Grammar แต่ไม่สามารถโต้ตอบ สื่อสารกับนักบินได้ ดังนั้น ภาษาอังกฤษ นอกจากต้องสอบ ต้องฝึก เน้นการพูดตอบโต้ขณะจับไมค์ให้เก่ง สอดคล้องกับ ผู้ให้ ข้อมูลรหัส A2 กล่าวว่า ATC เป็นงานสากล ภาษาอังกฤษมีความจำเป็นมาก โดยเฉพาะต้องสามารถ

สื่อสารภาษาอังกฤษได้ เพราะแม้ไม่เข้าใจ ก็สามารถตรวจทาน เพื่อเข้าใจ รับรู้ตรงกัน ที่ผ่านมา สอบได้คะแนนสูงๆ แต่สื่อสารไม่ได้ก็ทำงานไม่ได้

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 ที่กล่าวว่า ภาษาอังกฤษ Level 4 มาที่หลังคนที่ เป็น ATC แล้ว ภาษา อังกฤษจึงเป็นปัญหาสำหรับคนรุ่นเก่า ปัจจุบันเขาจะต้องผ่าน TOEIC 700 คะแนน ภาษาอังกฤษจึงไม่มีปัญหาสำหรับพวกเขา ไม่เป็นอุปสรรค

จากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 15 คนนั้น สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อ ความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ ของศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด นั้น ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ (1) ปัจจัยด้าน กายภาพ (2) ปัจจัยด้านจิตใจ (3) ปัจจัยด้านด้านองค์กร (4) ปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่ง ปัจจัยที่ได้จากสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยนำมาเปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการที่ เกี่ยวข้องว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งจะส่งผลการนำไปเสนอเป็นแนวทางการ ส่งเสริมปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศต่อไป

4.2 การวิเคราะห์ความสอดคล้องผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลและข้อกำหนด มาตรฐาน บทความวิชาการที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุม จราจรทางอากาศ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาทำการศึกษาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับการศึกษาข้อมูลจากหน่วยงานด้านการบินที่กำกับดูแล การออกข้อกำหนดที่ เกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้ นำมาเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการควบคุมจราจร ทางอากาศให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

รายการ	ที่มาของข้อมูล		ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	ปฐมภูมิ (1)	ทุติยภูมิ(2)		
(1) ปัจจัยด้านกายภาพ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ สภาพร่างกาย ความรู้ และทักษะ				
(1.1) สภาพร่างกาย	<ul style="list-style-type: none"> - สุขภาพต้องแข็งแรงทุก ๆ ด้าน - ต้องผ่านการตรวจสุขภาพจาก สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ ทุก ๆ 1 ปี 	<ul style="list-style-type: none"> - ความพร้อมของสุขภาพกาย และจิตใจ เป็นหนึ่งในปัจจัยด้านขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ(EUROCONTROL /FAA Action Plan 15 Safety (2010)) - กระบวนการคัดเลือก ต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความพร้อมทั้งทางด้านสภาพร่างกาย จิตใจ (Federal Aviation Administration: FAA (2000)) - ว่าด้วยสิทธิทำการของผู้ถือใบอนุญาตศิษย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ (ข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 90) 	(1) สอดคล้อง (2)	<p>ในประเด็นด้านกายภาพ ผู้วิจัยขอเสนอ ข้อเสนอแนะการพัฒนาด้านทักษะ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ได้ License แล้ว จำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะที่ไม่ใช่ด้านเทคนิค (Non-Technical skill) อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะก้าวขึ้นมาเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ที่มีความเป็นมืออาชีพในระดับที่สูงขึ้น เป็นไปตามมาตรฐานระดับโลกได้มากยิ่งขึ้น</p>

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (ต่อ)

รายการ	ที่มาของข้อมูล		ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	ปฐมภูมิ (1)	ทุติยภูมิ(2)		
(1) ปัจจัยด้านกายภาพ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ สภาพร่างกาย ความรู้ และทักษะ				
(1.2) ด้านความรู้	ความรู้พื้นฐานก่อนเข้ารับการอบรมเป็น ATC แต่ละคนจะมีความแตกต่างกันซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ	ความรู้ (Knowledge) เป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าเกณฑ์ที่ต้องการกำหนดไว้ (Boyatzis (1982) Spencer and Spencer (1993) Anthony et al. (1996)	(1) สอดคล้อง (2)	
	ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเพื่อเป็น ATC ต้องเรียนทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ซึ่งเป็นความรู้ของอาชีพที่เป็นไปตามมาตรฐานของ ICAO กำหนด	ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการกำหนดไว้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับงานรับผิดชอบได้อย่างเป็นรูปธรรม (Anthony et al. (1996))		
		ความรู้ หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการแนวคิดเฉพาะด้าน (ดุสิต ขาวเหลือง (2554))		

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (ต่อ)

รายการ	ที่มาของข้อมูล		ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	ปฐมภูมิ (1)	ทุติยภูมิ(2)		
(1) ปัจจัยด้านกายภาพ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ สภาพร่างกาย ความรู้ และทักษะ				
(1.3) ด้านทักษะ	งาน ATC ต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) ประสบการณ์และความชำนาญ เป็นทักษะที่สำคัญในการเป็น ผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ	ทักษะ หมายถึง สิ่งที่คุณรู้และสามารถทำได้ เป็นอย่างดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิด ความชำนาญ (คู่มือ ขาวเหลือง (2554))	(1) สอดคล้อง (2)	
	ATC เป็นงานด้านการตัดสินใจ และความปลอดภัย (Safety) การฝึกในห้องจำลอง (Simulator) จำเป็นต้องจำลอง เหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เสมือนจริง และฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ เพื่อให้เกิดทักษะ ในการทำงาน	- ทักษะเป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่จะ ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบภายใต้ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Boyatzis (1982) Anthony et al. (1996) - ทักษะเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้ง ที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ ด้านจิตใจของ บุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ ความรู้กำหนดหรือวางแผนการจัดการ โดยตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้ (Spencer and Spencer (1993))		

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (ต่อ)

รายการ	ที่มาของข้อมูล		ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	ปฐมภูมิ (1)	ทุติยภูมิ(2)		
(2) ปัจจัยด้านจิตใจ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล				
(2.1) แรงจูงใจ	แรงจูงใจเป็นความพอใจในเรื่องต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ ตำแหน่งหน้าที่การงาน และแรงจูงใจที่เป็นนามธรรม เช่น ความท้าทาย ความภาคภูมิใจ ความมีใจรักในอาชีพที่เกิดจากอุดมการณ์	- แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งจะทำให้แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำ (McClelland (1973)) - งานที่ทำทายเป็นปัจจัยการทำงานที่กระตุ้นการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-Actualization) (Andrew D. Szilagy and Marc J. Wallace(1987)) - แรงจูงใจเป็นสมรรถนะหลักของบุคลิกภาพซึ่งพัฒนาได้ยากที่สุด (Spencer และ Spencer , 1993)	(1) สอดคล้อง (2)	แรงจูงใจ ซึ่งเป็นขวัญกำลังใจของพนักงาน มาจากการที่องค์กรมีระบบที่เป็นธรรมและความเท่าเทียมของโอกาสในด้านต่าง ๆ ที่สามารถตรวจสอบได้

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (ต่อ)

รายการ	ที่มาของข้อมูล		ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	ปฐมภูมิ (1)	ทุติยภูมิ(2)		
(2) ปัจจัยด้านจิตใจ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจ ทักษคติ และคุณลักษณะส่วนบุคคล				
(2.2) ทักษคติ	<p>ทัศนคติเป็นจุดยืนหรือมุมมองของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือบุคคลอื่น การมีทัศนคติที่ดีจะช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ เช่นการทำงานเป็นทีมที่ต้องมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน โดยเฉพาะงานด้าน ATC ที่มีเป้าหมายคือความปลอดภัย</p>	<p>- เป็นการประเมินของบุคคลที่มีต่อวัตถุบุคคล หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่า มีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ ทั้งด้านความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกและพฤติกรรม(Spencer and Spencer (1993))</p> <p>- ทัศนคติ เป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนา แต่ก็เป็นที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา (Spencer and Spencer (1993))</p>	(1) สอดคล้อง (2)	<p>บุคคลที่มีทัศนคติที่ดี และเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้ได้คนตามที่ต้องการ ทำงานอย่างมีความสุข ผูกพันกับองค์กร ไม่ลาออก สามารถทำได้โดยกระบวนการคัดเลือกที่ถูกต้องแม่นยำ</p>

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (ต่อ)

รายการ	ที่มาของข้อมูล		ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	ปฐมภูมิ (1)	ทุติยภูมิ(2)		
(2) ปัจจัยด้านจิตใจ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล				
(2.3) คุณลักษณะส่วนบุคคล	คุณลักษณะส่วนบุคคลของ ATC จะต้องเป็นผู้ที่มีจิตบริการ มีความรับผิดชอบต่องาน ความขยันหมั่นเพียร รู้จักหน้าที่ของตนเอง การตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำ และความมั่นใจในการตัดสินใจที่ปลอดภัยเป็นไปตามมาตรฐานของการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - สิ่งที่ต้องบอกถึงอุปนิสัยและบุคลิก ลักษณะของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร (McClelland ,1973) - สิ่งที่สามารถระบุคุณสมบัติขั้นพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมมนุษย์ รวมถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความอดทนพื้นฐานจิตใจ การตอบสนองของบุคคลต่อสถานการณ์ที่เผชิญ (Campbell, 1980) - สิ่งที่ต้องกระตุ้นการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝังเพราะสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการได้ (ดุสิต ขาวเหลือง, 2554) 	(1) สอดคล้อง(2)	

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (ต่อ)

รายการ	ที่มาของข้อมูล		ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	ปฐมภูมิ (1)	ทุติยภูมิ (2)		
(3) ปัจจัยด้านด้านองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน การฝึกอบรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
(3.1) ระบบการทำงาน	ระบบการทำงานของ ATC ประกอบด้วย 1)ระบบอุปกรณ์ และ 2) วิธีปฏิบัติ โดยการออกแบบระบบอุปกรณ์และวิธีปฏิบัติ จะต้องมีความสัมพันธ์กันทั้งระบบง่ายต่อการใช้งานช่วยสนับสนุน แบ่งเบาภาระงานและสามารถแก้ปัญหาได้ และเป็นไปตามมาตรฐานสากลที่ ICAO กำหนดระบบการทำงานที่ดี แสดงให้เห็นถึงความมั่นคงในอาชีพ ทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นแรงจูงใจให้มีความผูกพันในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายจัดการต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านความปลอดภัยในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยวัฒนธรรมความปลอดภัยเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงาน วิธีการคิด วิธีการทำงานพนักงานต้องให้ความสำคัญสูงสุดต่อความปลอดภัยในการกิจขององค์กร (บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด) - องค์กรเป็นความสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างสมาชิก มีระเบียบ กฎเกณฑ์ และมีการดำเนินการที่ต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กิจกรรมที่องค์กรดำเนินงานจะมีผลต่อสมาชิกในองค์กร ตัวองค์กรและสังคม (Richard H. Hall, 1996) - การจัดองค์กร คือ การจัดโครงสร้าง และวิธีปฏิบัติงาน ขององค์กรให้มีการทำงานไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (ประทาน คงฤทธิศึกษากร, 2529) 	(1) สอดคล้อง (2)	ระบบอุปกรณ์ ต้องออกแบบให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน User Friendly และต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (ต่อ)

รายการ	ที่มาของข้อมูล		ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	ปฐมภูมิ (1)	ทุติยภูมิ(2)		
(3) ปัจจัยด้านด้านองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน การฝึกอบรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
(3.2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน	สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน หมายความว่ารวมถึงระบบค่าตอบแทน ความไม่เป็นธรรม กระบวนการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กรจะต้องสนับสนุน เพื่อให้คนทำงานมีความสุข ส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผลประสบความสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวัง	การทำงาน ATC เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยมนุษย์ (Human Factor) กับปัจจัยต่าง ๆ ในระบบที่ผู้ปฏิบัติงาน (คน)ต้องเข้าไปปฏิสัมพันธ์ด้วย โดยที่ผู้ปฏิบัติงาน(คน) จะเป็นศูนย์กลางของระบบ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่าง คน อุปกรณ์ ระบบปฏิบัติการ สภาพแวดล้อม จะต้องมีความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความสะดวกในทุกมิติ ป้องกันปัญหา Human Error (Hawkins,1984)	(1)สอดคล้อง (2)	

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (ต่อ)

รายการ	ที่มาของข้อมูล		ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	ปฐมภูมิ (1)	ทุติยภูมิ(2)		
(3) ปัจจัยด้านด้านองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน การฝึกอบรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
(3.3) การฝึกอบรม	ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องอย่างมีระบบและขั้นตอนตามข้อกำหนดมาตรฐานของ ICAO โดยมีปัจจัยที่สำคัญคือ ผู้ที่ให้การฝึกอบรม (Instructor) หลักสูตรในการฝึกอบรมและอุปกรณ์ในการฝึกอบรม (Simulator) ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวพันจากองค์กร	- การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์, 2546) - โครงการที่หน่วยงานจัดขึ้น เพื่อสร้างสมรรถนะให้กับพนักงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ (Raymond, 2010)	(1) สอดคล้อง (2)	- อาจารย์ยังมีคุณสมบัติไม่ถึงตามที่ ICAO กำหนด - ATC ทุกคนต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ในการจัดการ ซึ่งเกี่ยวกับ Safety, Decision making, Communication องค์กรต้อง Support จัดหลักสูตรที่เหมาะสม

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (ต่อ)

รายการ	ที่มาของข้อมูล		ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	ปฐมภูมิ (1)	ทุติยภูมิ(2)		
(3) ปัจจัยด้านด้านองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน การฝึกอบรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
3.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	การผลิตบุคลากรด้าน ATC ใช้ทั้งงบประมาณและเวลาดังนั้นกระบวนการคัดเลือกที่ดีมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ได้คนที่ตรงตามต้องการ โดยต้องการให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรดี ๆ นั้นไว้ให้ได้	<p>- กระบวนการเสาะหา พัฒนา และเก็บรักษาคคนที่มีคุณสมบัติที่ดีให้ทำงานต่อไป ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการ (Williams C., 2005)</p> <p>- งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทํานุบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุข สามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน (ไพโรจน์ อดุล, 2548)</p>	(1)สอดคล้อง(2)	<p>- การคัดเลือกผู้สมัครที่มีศักยภาพมีความพร้อมในทุกด้าน อย่างถูกต้องแม่นยำตั้งแต่เริ่มต้น จะทำให้ได้คนตามที่ต้องการ</p> <p>- แนวทางการแก้ปัญหา ขาดแคลน ATC ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การบริหารจัดการอัตรากำลังปัจจุบัน โดยนำ Controller 1 ที่รู้เฉพาะบางพื้นที่และเพิ่มศักดิ์ให้ 2) เร่งแก้ปัญหาขั้นตอนการประเมินที่ กพท. ไม่สามารถมาสนับสนุนในส่วน check out ให้ได้ตามเป้าหมาย 3) สร้าง criteria ของสนามบินใหม่ จัด category ของสนามบิน โดยจัดบริการให้สอดคล้องกับ category

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (ต่อ)

รายการ	ที่มาของข้อมูล		ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	ปฐมภูมิ (1)	ทุติยภูมิ(2)		
(4) ปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ทักษะด้านสังคม ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต เซาว์อารมณ์และภาษาอังกฤษ				
(4.1) เพื่อนร่วมงาน	งานด้าน ATC เป็นงานที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนและระบบการทำงาน ที่ต้องตรวจสอบความถูกต้อง (Double check) การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เกิดการ “สอนงาน” และถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นด้วย	- การสอนงาน (Mentoring) โดยหัวหน้างานหรือสมาชิกในองค์กรที่มีประสบการณ์สูงกว่า ช่วยให้บุคลากรที่ได้รับคำแนะนำ มีการพัฒนาตนเอง และช่วยลดโอกาสความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในงาน (Baugh & Sullivan, 2005) - ความร่วมมือที่แท้จริงในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากกฎระเบียบ แต่ระดับความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากสมาชิกในองค์กร มีฐานคิดร่วมกัน เช่น บางองค์กรมีระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม (Vijay Sathe, 1985)	(1)สอดคล้อง(2)	Level ของ knowledge และperformance ไม่ควรมีความเหลื่อมล้ำเพราะ Low performance จะเป็นแรงกดดันให้กับทีม

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (ต่อ)

รายการ	ที่มาของข้อมูล		ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	ปฐมภูมิ (1)	ทุติยภูมิ(2)		
(4) ปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ทักษะด้านสังคม ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต เซาว์อารมณ์และภาษาอังกฤษ				
(4.2) ทักษะทางสังคม	การมีทักษะทางสังคมที่ดี มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพ ทำให้แต่ละคนในทีมต่างให้ความร่วมมือในการทำงาน มีความสุขในการทำงานและทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ทักษะทางสังคม (Social Skills) หมายถึง ความคล่องแคล่วในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น (Goleman, 1998) - ความผูกพัน (Commitment) บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์กร (Vijay Sathe, 1985) 	(1) สอดคล้อง(2)	

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (ต่อ)

รายการ	ที่มาของข้อมูล		ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	ปฐมภูมิ (1)	ทุติยภูมิ(2)		
(4) ปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ทักษะด้านสังคม ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต เซาว์อารมณ์และภาษาอังกฤษ				
(4.3) ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต	สมดุลของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ที่จะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน บุคคลที่ต้องการเข้าสู่อาชีพ ATC จะต้องยอมรับในเงื่อนไขการทำงานที่ปฏิบัติงาน 24 ชั่วโมง การเข้ากะทั้งอาจเป็นกลางวันและกลางคืน และครอบครัวต้องเข้าใจในลักษณะงานของ ATC	ปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม (Psychosocial Factors) เช่น ปัญหาทางครอบครัว ปัญหาการเงิน ปัญหาการใช้ชีวิตส่วนตัว ปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ที่ส่งผลกระทบต่อข้อจำกัดและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน (Hawkins,1984)	(1)สอดคล้อง (2)	องค์กรต้องพยายามมีข้อกำหนดหรือระเบียบต่าง ๆ เช่น การตั้งห้อง คลอด มีบุตร เงื่อนไขการใช้ชีวิต ครอบครัว องค์กรต้องออกระเบียบให้ชัดเจนและสื่อสารให้ผู้ที่ต้องการมาทำงานนี้ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (ต่อ)

รายการ	ที่มาของข้อมูล		ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอแนะการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	ปฐมภูมิ (1)	ทุติยภูมิ(2)		
(4) ปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ทักษะด้านสังคม ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต เซาว์อารมณ์และภาษาอังกฤษ				
(4.4) เซาว์อารมณ์	บุคคลที่มีเซาว์ไหวพริบและความฉลาดทางอารมณ์จะสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ที่ต้องแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี	เซาว์อารมณ์เป็นความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น จึงมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเข้าใจตนเองด้วย โดยสามารถรับรู้สมรรถนะของตนเองอย่างดี และนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Howard Gardner, 1983)	(1)สอดคล้อง(2)	
(4.5) ทักษะภาษาอังกฤษ	ATC ต้องมีความชำนาญในการใช้ภาษาอังกฤษ ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้น ไปตามที่ ICAO กำหนด เพราะ ATC เป็นงานสากลภาษาอังกฤษจึงมีความจำเป็นมาก ทั้งปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งต้องมีทักษะในการพูด ฟัง อ่านและเขียน ในระดับที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น	ว่าด้วยความสามารถของภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทางวิทยุของผู้ถือใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ พ.ศ.2561 ที่ต้องผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษตั้งแต่ระดับ 4 (Operational Level 4) ขึ้นไป (ICAO Annex 1 (Personnel Licensing) และ ระเบียบสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย	(1)สอดคล้อง(2)	การสร้างสังคมและกิจกรรมเสริม พูด อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษ จะช่วยปรับพฤติกรรมการใช้ภาษาอังกฤษดีขึ้นตลอดเวลา

จากการวิเคราะห์สรุปข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยสภาพร่างกายที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ และสรุปภาพรวมได้ว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศนั้น มีความสอดคล้องทั้งการเก็บข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สามารถนำไปพิจารณาเพื่อวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความยั่งยืนต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว และอาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในการพัฒนาองค์กรให้มีบุคลากรผู้ควบคุมจราจรทางอากาศอย่างมืออาชีพต่อไป



บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความ ตำรา รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการควบคุมจราจรทางอากาศมากกว่า 20 ปี ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน (En-route Traffic) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาจัดกลุ่มคำ และจำแนกในประเด็นต่างๆ พร้อมทั้งทำการเปรียบเทียบข้อมูลการสัมภาษณ์กับข้อกำหนดมาตรฐาน และบทความวิชาการที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ ก่อนนำสรุปปัจจัยในแต่ละประเด็น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

5.1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน

จากผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยทางกายภาพ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่จะสนับสนุนให้มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานควบคุมจราจรทางอากาศได้ ประกอบด้วย

1) ปัจจัยด้านสภาพร่างกาย การศึกษาพบว่า สุขภาพต้องแข็งแรงทุก ๆ ด้าน โดยให้เป็นไปตามมาตรฐานของ ICAO โดยต้องผ่านการตรวจสุขภาพจาก สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศทุก ๆ 1 ปี เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลที่มีอาชีพควบคุมจราจรทางอากาศ (Air Traffic Controller : ATC) มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรงพร้อมปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากลักษณะ

งานและการทำงานต้องเข้ากะ (เข้าเวร) ทั้งกลางวันและกลางคืน ซึ่งส่งผลต่อสุขภาพ สาเหตุจากการนอนไม่เป็นเวลา นอนน้อย นอนไม่หลับ และการทำงานจะเกี่ยวกับการตัดสินใจที่กระฉับกระเฉง ไม่อ่อนล้าเหมือนคนอดนอน สุขภาพจึงต้องแข็งแรงทุก ๆ ด้าน ซึ่งความพร้อมของสุขภาพกาย และจิตใจ เป็นหนึ่งในปัจจัยด้านขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ นอกจากนี้ในกระบวนการคัดเลือก ต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความพร้อมทั้งทางด้านสภาพร่างกาย จิตใจ ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับเกี่ยวกับสิทธิทำการของผู้ถือใบอนุญาตศัลย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 90

2) ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจ ในหลักการแนวคิดเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้ และความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับงานรับผิดชอบได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการศึกษาพบว่า ความรู้ สำหรับผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ แบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) ความรู้พื้นฐานก่อนเข้ารับการอบรมเป็น ATC ซึ่งแต่ละคนจะมีความรู้พื้นฐานที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ และ 2) ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเพื่อเป็น ATC ต้องเรียนทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ (Simulation) ซึ่งเป็น Knowledge ของอาชีพที่เป็นไปตามมาตรฐานของ ICAO กำหนด การหล่อหลอมองค์ความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นสมรรถนะ (Performance) ของ ATC ที่ได้ตามมาตรฐาน พร้อมทั้งการ Rating เพื่อให้ได้ใบอนุญาตควบคุมจราจรทางอากาศ (ATC License) ซึ่งถือว่าเป็นใบประกอบอาชีพและยืนยันว่าสามารถทำหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศได้ตามมาตรฐานของ ICAO กำหนด

3) ด้านทักษะ หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ ซึ่งทักษะเป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่จะช่วยผลักดันให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ทักษะเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ ต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) ประสบการณ์และความชำนาญ เป็นทักษะที่สำคัญในการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ เพราะ ATC เป็นงานเกี่ยวกับด้านการตัดสินใจและความปลอดภัย (Safety) การฝึกในห้องจำลอง (Simulator) จำเป็นต้องจำลองเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เสมือนจริงและ

ฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ เพื่อให้เกิดทักษะ(Skill) ในการทำงาน การจำลองเหตุการณ์ต่าง ๆ เนื่องจากในการทำงานแต่ละวันแต่ละเหตุการณ์ มีความแตกต่างกัน เช่น เครื่องบินประสบเหตุฉุกเฉิน (Emergency) การจี้เครื่องบิน (Hi-jack) และอีกหลายเหตุการณ์ที่ทำให้เครื่องบินต้องลงจอดฉุกเฉิน ซึ่งการฝึกฝนจะทำให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญ ปัจจุบัน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่ไม่ใช่ด้านเทคนิค (Non-Technical skill) เช่นกัน

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยด้านจิตใจ คุณสมบัติทางด้านจิตใจของบุคคลที่จะสนับสนุนให้มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานควบคุมจราจรทางอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งจะแสดงให้เห็นพฤติกรรมหรือการกระทำ ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักของบุคลิกภาพ ซึ่งพัฒนาได้ยากที่สุด

จากการศึกษา พบว่า แรงจูงใจเป็นความพอใจในเรื่องต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล พบว่า แรงจูงใจที่ทำให้คนเลือกอาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศมี 2 ประเภท คือ แรงจูงใจที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ ตำแหน่งหน้าที่การงาน และแรงจูงใจที่เป็นนามธรรม เช่น ความท้าทาย ความภาคภูมิใจ ความมีใจรักในอาชีพที่เกิดจากอุดมการณ์ ในอดีตอาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นอาชีพที่คนรู้จักน้อยและผู้ที่ประกอบอาชีพนี้ก็มีจำนวนน้อย ดังนั้นการที่บุคคลใดเข้ามาสู่วงการและมีอาชีพ ATC จึงเป็นความภาคภูมิใจในอาชีพ ส่วนปัจจุบันสำหรับคนรุ่นใหม่แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในอาชีพ ได้แก่ รายได้ เงินเดือนและตำแหน่งเป็นต้น

2) ทักษะ (Attitude) หมายถึง จุดยืนหรือมุมมองของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือบุคคลอื่นว่ามีความรู้สึกชอบ หรือไม่ชอบ เป็นการประเมินของบุคคลที่มีต่อวัตถุบุคคล หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่า มีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ ทั้งด้านความคิด ความเชื่อ ด้านความรู้สึกและด้านพฤติกรรม ทักษะ เป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้เวลานาน และสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนา

จากการศึกษาพบว่า การมีทัศนคติที่ดีจะช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ เช่น การทำงานเป็นทีมที่ต้องมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน โดยเฉพาะงานด้าน ATC ที่มีเป้าหมายคือ ความปลอดภัย ทักษะ (Attitude) เป็นความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับภาวะทางจิตใจ ดังนั้นผู้ที่จะเป็น ATC จึงต้องมีทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อองค์กรและต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ก็ต้องเป็นคนคิดบวก พร้อมทั้งจะทำงานด้านบริการ มีความพึงพอใจต่องานและพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น (Team work) ผลการศึกษา พบว่า ในอดีตรุ่น Baby boom หรือรุ่น Gen X ที่มองว่าเราต้องทำเพื่อองค์กร เพื่อรายได้ มองที่ทำงานเป็นสถาบันที่สร้างเรา

มาทุ่มเทกับการทำงาน ปัจจุบันรุ่น GenY ทำงานภายใต้ความพอใจ ถ้าคิดว่าไม่พอใจ ก็จะไม่อยากทำมองที่ทำงานเป็นที่มาทำงานเอาเงินกลับ ที่ทำงานคือที่ทำกิน ไม่มีความผูกพันกับองค์กรมากเท่าไร ไม่มีใจรักทุ่มเทให้กับงาน อนึ่ง สรุปได้ว่า ทศนคติของ ATC ในอดีตยุครุ่น Baby boom หรือรุ่น Gen X “ใช้ชีวิตเพื่อทำงาน” ปัจจุบันยุครุ่น GenY “ทำงานเพื่อใช้ชีวิต”

3) คุณลักษณะส่วนบุคคลหรือบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล หมายถึง สิ่งที่บอกถึงอุปนิสัยและบุคลิก ลักษณะของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เป็นสิ่งที่สามารถทำความเข้าใจและระบุคุณสมบัติขั้นพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมมนุษย์ รวมถึงองค์ประกอบของพฤติกรรม ที่แสดงให้เห็นถึงความอดทน พื้นฐานจิตใจ ตลอดจนการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของ ATC จะต้องเป็นผู้ที่มีจิตบริการ มีความรับผิดชอบต่องาน (Responsibility) ซึ่งหมายความรวมถึง การให้บริการความขยันหมั่นเพียร รู้จักหน้าที่ของตนเอง งาน ATC เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย ดังนั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญด้านการตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำ เพื่อให้เกิดความปลอดภัย ทั้งหลายทั้งปวงนี้จะเริ่มต้นจากความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความมั่นใจในการตัดสินใจที่ปลอดภัยเป็นไปตามมาตรฐานของการทำงาน

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยองค์กร หมายถึง แนวทางในการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดศักยภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1) ระบบการทำงาน หมายถึง ระบบอุปกรณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยเกื้อหนุนจากองค์กรที่ฝ่ายจัดการต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านความปลอดภัยในการทำงานอย่างเต็มที่ (บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด) องค์กรเป็นความสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างสมาชิก มีระเบียบ กฎเกณฑ์ และมีการดำเนินการที่ต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กิจกรรมที่องค์กรดำเนินงานจะมีผลต่อสมาชิกในองค์กร ตัวองค์กรเองและสังคม ดังนั้นการจัดองค์กร คือการจัดโครงสร้าง และวิธีปฏิบัติงานขององค์กรให้มีการทำงานไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การศึกษา พบว่า ระบบการทำงานของ ATC ประกอบด้วย 1) ระบบอุปกรณ์ และ 2) วิธีปฏิบัติ (Procedure) โดยการออกแบบระบบอุปกรณ์และวิธีปฏิบัติ จะต้องมีความสัมพันธ์กันทั้งระบบ ง่ายต่อการใช้งาน ช่วยสนับสนุน แบ่งเบาภาระงานและสามารถแก้ปัญหาได้ และเป็นไปตามมาตรฐานสากลและ ICAO ระบบการทำงานที่ดี แสดงให้เห็นถึงความมั่นคงในอาชีพ ทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นแรงจูงใจให้มีความผูกพันในองค์กร

2) สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การศึกษา พบว่า มนุษย์ปัจจัย ต้องการ อยู่ดีมีสุข สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดี เช่น แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องพักผ่อน ห้องสันทนาการ คนย่อมมีความสุข ซึ่งองค์กรต้องจัดให้ รวมทั้งต้องเอื้อต่อการทำงาน เพราะมีส่วน สำคัญ ผลักดันให้ ATC สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผล ประสบความสำเร็จ ตามที่องค์กรคาดหวัง เนื่องจากระบบงานควบคุมจราจรทางอากาศที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง มนุษย์ปัจจัย (Human Factor) กับปัจจัยต่าง ๆ ในระบบ ที่ผู้ปฏิบัติงาน(คน)ต้องเข้าไปปฏิสัมพันธ์ ด้วย โดยที่ ผู้ปฏิบัติงาน(คน) Live ware(L) จะเป็นศูนย์กลางของระบบ ผู้ปฏิบัติงาน(คน)จึงเป็น ทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ยึดหยุ่นมากที่สุดในระบบ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่าง คน (Live ware) อุปกรณ์ (Hardware) ระเบียบปฏิบัติ(Software) และสภาพแวดล้อม(Environment) จะต้องมีความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความสะดวก ในทุกมิติ ป้องกันปัญหา Human Error ซึ่งทั้งหมดนี้องค์กรจะต้องสนับสนุน เพื่อให้คนทำงานมีความสุข ต้องการมาทำงาน มีผลให้ทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผล ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการคาดหวัง

3) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงานของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) อันจะ นำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการทำงานให้ สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นการสร้างสมรรถนะให้กับ พนักงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อย่างมีระบบและขั้นตอนตามข้อกำหนดมาตรฐานของ ICAO โดยมีปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้ที่ให้การฝึกอบรม (Instructor) หลักสูตรในการฝึกอบรมและอุปกรณ์ในการฝึกอบรม (Simulator) ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวเนื่องจากองค์กร ผู้ที่ให้การฝึกอบรม (Instructor) ข้อบังคับของ คณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 90 ว่าด้วยสิทธิทำการของผู้ถือใบอนุญาตศีกษาพนักงาน ควบคุมการจราจรทางอากาศ (ราชกิจจานุเบกษา 8 มิถุนายน 2558) ผู้ถือใบอนุญาตศีกษาพนักงาน ควบคุมการจราจรทางอากาศ มีสิทธิฝึกปฏิบัติงานควบคุมการจราจรทางอากาศจริง ณ หน่วยงาน ควบคุมการจราจรทางอากาศบริเวณสนามบิน เขตประชิดสนามบินหรือในพื้นที่ควบคุม โดยสิทธิ ดังกล่าวจะใช้ได้เมื่อ การฝึกปฏิบัติงานนั้นอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกและการควบคุมดูแลของผู้ถือ ใบอนุญาตพนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศที่มีสัถยควบคุมการจราจรทางอากาศตรงกับ ประเภทของการควบคุมการจราจรทางอากาศที่ผู้ถือใบอนุญาตศีกษาพนักงานควบคุมการจราจรทาง อากาศนั้นฝึกปฏิบัติงานและต้องเป็นผู้ได้รับใบรับรองครูฝึกภาคปฏิบัติการควบคุมการจราจรทาง

อากาศ (On - the - Job Training Instructor - OJTI) ด้วย ทั้งนี้ การรับรองครูฝึกภาคปฏิบัติการ ควบคุมการจราจรทางอากาศเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่อธิบดีประกาศกำหนด

4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ หมายถึง กระบวนการเสาะหา พัฒนา และเก็บรักษาคนที่มีคุณสมบัติที่ดี ให้ทำงานต่อไป ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการ งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทำนุบำรุงรักษาพนักงาน ที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุข สามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน

จากการศึกษา พบว่า การผลิตบุคลากรด้าน ATC ใช้ทั้งงบประมาณและเวลา ดังนั้นกระบวนการคัดเลือกที่ดีมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ได้คนที่ตรงตามที่ต้องการ โดยต้องให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรดี ๆ นั้นไว้ให้ได้ จากข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า กระบวนการ HR นอกจากสร้างกลไกเพื่อให้ได้วัตถุดิบที่ดีแล้ว ต้องรักษาลิ่งเหล่านั้นให้ดีที่สุด เพราะวัตถุดิบที่ได้มาการฝึกอบรมจะไม่ยาก แต่ถ้าองค์กร (Recruitment) ไม่มีกลไกที่ดี จะส่งผลต่อการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องการควรตระหนักเป็นอย่างมาก โดยความสำเร็จของ ATC ในส่วนของ HR การรับคนเข้าสู่กระบวนการ Training และ Retain ให้อยู่ในสายอาชีพนี้ จะทำให้ความเป็นมืออาชีพ ในอาชีพนี้สูงขึ้นในอนาคต

ปัจจัยที่ 4 ปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีผลในการปฏิบัติงานด้านควบคุมจราจรทางอากาศที่นอกเหนือจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และเป็นปัจจัยรองลงมาได้แก่

1) เพื่อนร่วมงาน หมายถึง ผู้ที่ทำงานด้วยกัน สำหรับงานด้านจราจรทางอากาศ เป็นงานที่ทำคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนและระบบการทำงาน ที่ต้องตรวจสอบความถูกต้อง (Double check) โดยมีการกระทำซ้ำจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง และขณะเดียวกันการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เกิดการ “สอนงาน” และถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นด้วย นอกจากนี้ ยังพบว่า งานด้านควบคุมจราจรทางอากาศ มีระบบความปลอดภัย ซึ่งหากทำงานคนเดียว มีโอกาสที่จะทำพลาดเกิดขึ้น (Human error) ได้ตลอดเวลา การทำงานเป็นทีม ใช้ระบบเพื่อนร่วมทีม ในการทวนสอบในการทำงาน สามารถที่จะแจ้งเตือนหรือแนะนำกัน เพื่อนร่วมงานที่ดี งานก็จะเกิดความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสูง

นอกจากนี้ เพื่อนร่วมงาน ยังสามารถสอนงาน (Mentoring) หรือ แบ่งปันประสบการณ์ องค์ความรู้ใหม่ได้เช่นกัน โดยหัวหน้างานหรือสมาชิกในองค์กรที่มีประสบการณ์สูงกว่า ช่วยเหลือบุคลากรที่ได้รับคำแนะนำ มีการพัฒนาตนเอง และช่วยลดโอกาสความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งความร่วมมือ (Cooperation) ที่แท้จริงในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้

จากกฎระเบียบ แต่ระดับความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากสมาชิกในองค์กรมีฐานคติร่วมกัน

2) ทักษะทางสังคม(Social Skills) หมายถึง ความคล่องแคล่วในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น ความผูกพัน บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์กร

จากการศึกษาพบว่า ทักษะทางสังคม(Social Skills) เป็นการมีความสามารถปฏิสัมพันธ์และสื่อสารกับผู้อื่น ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น การมีทักษะทางสังคมที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพ ทำให้แต่ละคนในทีมต่างให้ความร่วมมือในการทำงาน มีความสุขในการทำงานและที่ทำงานทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น Social skill จะช่วยให้บุคคลทำงานได้อย่างราบรื่น มีความสุขในการทำงาน ไม่เปลี่ยนงาน ไม่คิดจะลาออก เพราะอยู่แล้วอบอุ่น มีความสุข อยู่ได้นาน

3) เชาว์อารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น จึงมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเข้าใจตนเองด้วย โดยสามารถรับรู้สมรรถนะของตนเองอย่างดี และนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษา พบว่า เชาว์อารมณ์ คือความฉลาดทางอารมณ์ บุคคลที่มีเชาว์ ใจหวงพริบตีจะสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ที่ต้องแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ในสายงานที่ต้อง follow procedure, follow the rule คนที่มีอารมณ์โกรธจะทำงานควบคุม (Control) เครื่องบิน ไม่ได้ นำมาซึ่งอุบัติเหตุ การควบคุมตนเอง การเป็นที่ไว้วางใจจึงสำคัญ เพราะ ATC ต้องทำตัวให้เป็นที่พึ่งของคนรอบตัว ทั้งนักบินและคนที่เกี่ยวข้อง เสี่ยงต้องมีความมั่นใจ การแสดงออกที่เหมาะสม มีผลต่อ Team work และบรรยากาศในการทำงาน

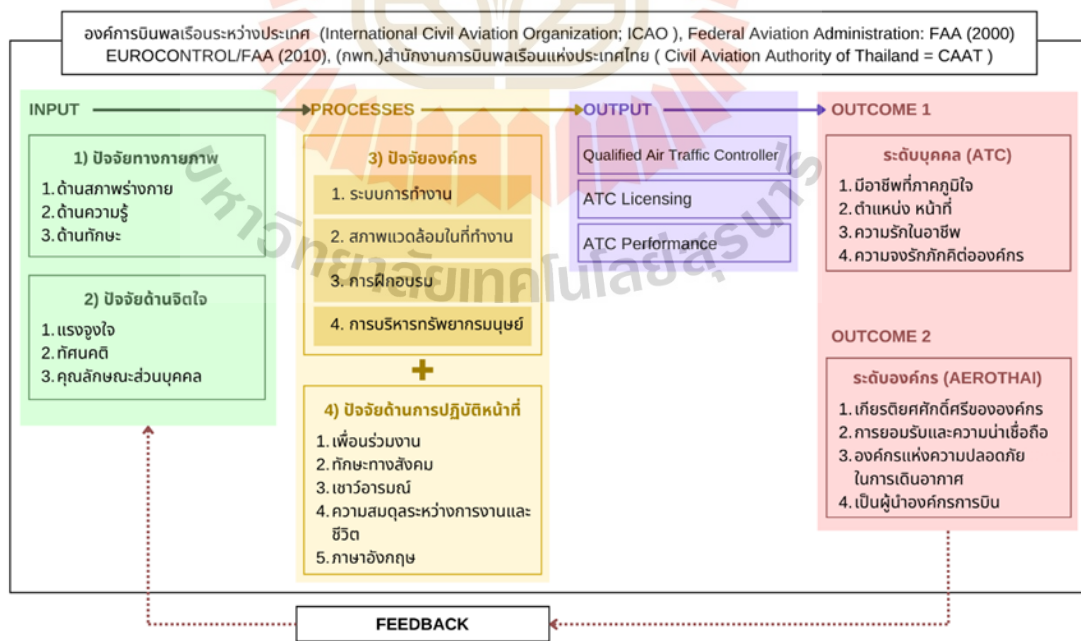
4) ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต การศึกษาพบว่า หมายถึง สมดุลของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ที่จะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน บุคคลที่ต้องการเข้าสู่อาชีพ ATC จะต้องยอมรับในเงื่อนไขการทำงานที่ปฏิบัติงาน 24 ชั่วโมง การเข้ากะทั้งอาจเป็นกลางวันและกลางคืน และครอบครัวต้องเข้าใจในลักษณะงานของ ATC อย่างไรก็ตาม ปัญหาทางครอบครัว ปัญหาการเงิน ปัญหาการใช้ชีวิตส่วนตัว ปัญหากับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ที่ส่งผลกระทบต่อข้อจำกัดและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเช่นกัน

5) ทักษะภาษาอังกฤษ หมายถึง ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (English proficiency) เป็นอย่างดี ซึ่งต้องผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษ ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้น ไปตามที่

ICAO กำหนด Language Proficiency Rating Scale (ICAO Annex 1: Personnel Licensing) ความสามารถของภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทางวิทยุของผู้ถือใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ พ.ศ.2561” ที่ต้องผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษตั้งแต่ระดับ 4 (Operational Level 4) ขึ้นไป (ระเบียบสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย)

จากการศึกษา พบว่า ATC ต้องมีความชำนาญในการใช้ภาษาอังกฤษ ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไปตามที่ ICAO กำหนด เพราะ ATC เป็นงานสากลภาษาอังกฤษจึงมีความจำเป็นมาก ทั้งปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งต้องมีทักษะในการพูด ฟัง อ่านและเขียน ในระดับที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึง ผู้รับ/ผู้ให้บริการสายการบินและผู้ให้บริการภาคพื้นดิน

นอกจากนี้ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จระดับบุคคล กล่าวคือ จะทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง มีความรักในงานของตนเอง เกิดแรงจูงใจและพลังในการขับเคลื่อนให้ตนเองเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่องและทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรในที่สุด ซึ่งหากองค์กรใดมีพนักงานที่มีทัศนคติในเชิงบวกของการทำหน้าที่ในองค์กรแล้ว จะส่งผลต่อความสำเร็จระดับองค์กร กล่าวคือ องค์กรจะมีการพัฒนาย่างต่อเนื่อง เกิดการยอมรับและความน่าเชื่อถือต่อหน่วยงานที่มารับบริการนั่นเอง ผู้วิจัยนำเสนอภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน

5.1.2 นำเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ของศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ของศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบินนั้น ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวทางในการพัฒนาปัจจัยต่อความสำเร็จ ดังนี้

1) แนวทางการพัฒนาระดับบุคคล

ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน ควรเพิ่มพูนความรู้ และทักษะทั้งในงาน และทักษะที่ไม่ใช่ด้านเทคนิค (Non-Technical skill) อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะก้าวขึ้นมาเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ที่มีความเป็นมืออาชีพในระดับที่สูงขึ้น เป็นไปตามมาตรฐาน ระดับโลกได้มากยิ่งขึ้น โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1) การส่งเสริมการพัฒนาด้านภาษาอังกฤษตามเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำกับได้กำหนดไว้ ได้แก่ การสอบผ่านภาษาอังกฤษ English proficiency

1.2) การส่งเสริมการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้และทักษะการทำงานในสายอาชีพ (Technical skill) และที่ไม่ใช่สายอาชีพ (Non-Technical skill) อย่างต่อเนื่อง

1.3) การส่งเสริมการพัฒนาด้านประสบการณ์และการเรียนรู้สิ่งใหม่ในต่างประเทศด้วยการเปิดโอกาสให้ไปศึกษาดูงานหรือฝึกอบรมในต่างประเทศ

2) แนวทางการพัฒนาระดับองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า องค์กรในฐานะที่เป็นต้นทาง ของความสำเร็จด้านอาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน ควรมีแนวทางในการพัฒนาดังนี้

2.1) การกำหนดตัวชี้วัดและเปรียบเทียบ (Bench marking) กับองค์กรในระดับเดียวกันหรือเหนือกว่า เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งความปลอดภัยในการเดินอากาศ เป็นผู้นำองค์กรการบิน ได้รับการยอมรับและน่าเชื่อถือในระดับภูมิภาคและระดับโลก

2.2) กำหนดแนวทางในการสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน (Recruitment) โดยปรับหลักการและวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่รับเข้ามาทำงานในอาชีพควบคุมจราจรทางอากาศต้องมีขีดความสามารถผ่านเกณฑ์การเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศได้ (Sure selection)

2.3) การกำหนดค่าตอบแทน การสร้างแรงจูงใจให้อาชีพควบคุมจราจรทางอากาศมีศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับและพร้อมปฏิบัติหน้าที่กับองค์กรตลอดไป (Commitment)

2.4) การสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Work & Life balancing) ในการทำงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศที่ต้องปฏิบัติงานเข้ากะหมุนเวียนตลอด 24 ชั่วโมง สามารถสร้างสมดุลเรื่องเวลาการทำงานและชีวิตครอบครัว ตลอดจนชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

5.2 การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ทำให้ได้ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ที่สำคัญรวม 3 ปัจจัยหลัก 1 ปัจจัยรอง และ 15 ปัจจัยย่อย ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยทางกายภาพ ประกอบด้วย 1.1 ด้านสภาพร่างกาย 1.2 ด้านความรู้ความสามารถและ 1.3 ด้านทักษะ

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยด้านจิตใจ ประกอบด้วย 2.1 แรงจูงใจ 2.2 ทักษะและ 2.3 คุณลักษณะส่วนบุคคล

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยองค์กร ประกอบด้วย 3.1 ระบบการทำงาน(ระบบอุปกรณ) 3.2 สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน 3.3 การฝึกอบรมและ 3.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่ 4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน(ปัจจัยรอง) ประกอบด้วย 4.1 เพื่อนร่วมงาน 4.2 ทักษะทางสังคม 4.3 เซาว์อารมณ์ 4.4 ความสมดุลระหว่างงานและชีวิต 4.5 ทักษะภาษาอังกฤษ

โดยปัจจัยทั้งหมด มีความสอดคล้องกับ ปัจจัยกำหนดความสามารถในการปฏิบัติงาน (Performance) ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (EUROCONTROL/FAA Action Plan 15 Safety, 2010) กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ให้มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคล และการดำเนินงานของปัจจัยอื่นร่วมกัน ซึ่ง ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ชีตความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (Capability) หมายถึง ลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคลที่สนับสนุนให้มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ ได้แก่ ความถนัด ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งความพร้อมของสุขภาพกายและจิตใจ ซึ่งความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนี้สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้โดยการฝึกอบรม 2) แรงจูงใจ และทัศนคติของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (Motivation and Attitude) เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งระดับแรงจูงใจของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีด้วยวิธีการที่เหมาะสม

เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง เพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ 3)ระบบ องค์กร และสภาพแวดล้อม (System, organization and environment) ที่ดีที่สนับสนุนการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ มีประสิทธิภาพ คือ องค์กรและผู้บริหารต้องมีแนวทางในการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดศักยภาพ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีระบบอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพียงพอที่จะรองรับการให้บริการ มีการกำหนดลักษณะงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดกฎระเบียบ และ วัธีปฏิบัติที่ครอบคลุมพร้อมทั้งให้การฝึกอบรมที่เพียงพอ

นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับ Hawkins 1984: SHELL Model กล่าวคือ งานควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ปัจจัย (Human Factor) กับปัจจัยต่าง ๆ ในระบบ ที่ผู้ปฏิบัติงาน(คน)ต้องเข้าไปปฏิสัมพันธ์ด้วย โดยที่ ผู้ปฏิบัติงาน(คน) Live ware(L) จะเป็น ศูนย์กลางของระบบ ผู้ปฏิบัติงาน(คน)จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ยึดหยุ่นมากที่สุด ในระบบ (SHELL Model, ICAO Doc 9859, Safety Management Manual) ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่าง คน(Live-ware) อุปกรณ์ (Hardware) ระเบียบปฏิบัติ(Software) และสภาพแวดล้อม (Environment) จะต้องมีความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความสะดวก ในทุกมิติ ป้องกันปัญหา Human Error ซึ่งทั้งหมดทั้งปวงองค์กรจะต้องสนับสนุน เพื่อให้คนทำงานมีความสุข ต้องการมาทำงาน มีผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผล ประสบความ สำเร็จตามที่ตั้งใจคาดหวัง

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ทั้ง 4 ปัจจัยหลัก 15 ปัจจัยย่อย สามารถอภิปรายผลในแต่ละปัจจัย ได้ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยทางกายภาพ

ปัจจัยที่ 1.1 ด้านสภาพร่างกาย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยด้านสภาพร่างกาย เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยผลการวิจัยพบว่า สภาพร่างกายต้องมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน โดยให้เป็นไปตามมาตรฐานของ ICAO โดยต้องผ่านการตรวจสุขภาพจาก สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศทุก ๆ 1 ปี เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลที่มีอาชีพ ATC มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรงพร้อมปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากลักษณะงานและการทำงานต้องเข้ากะ(เข้าเวร)ทั้งกลางวันและกลางคืน ซึ่งส่งผลต่อสุขภาพ สาเหตุจากการนอนไม่เป็นเวลา นอนน้อย นอนไม่หลับ และการทำงานจะเกี่ยวกับการตัดสินใจที่กระฉับกระเฉง ไม่อ่อนล้าเหมือนคนอดนอน สุขภาพจึงต้องแข็งแรงทุก ๆ ด้าน ซึ่งความพร้อมของสุขภาพกาย และจิตใจ เป็นหนึ่งในปัจจัยด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน (Performance) ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (EUROCONTROL/FAA Action Plan 15 Safety ,2010) กระบวนการคัดเลือก ต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความพร้อมทั้งทางด้านสภาพร่างกาย

จิตใจ (FAA, 2000) รวมทั้งสิทธิทำการของผู้ถือใบอนุญาตศิษย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ (ข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 90, 2558)

นอกจากนี้ Hawkins(1984): SHELL Model ได้ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อข้อจำกัดและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ไว้ว่า ปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factors) ได้แก่ ข้อจำกัดทางร่างกาย (Physical characteristics) อาทิ เพศ อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก และข้อจำกัดในการรับข้อมูล (Sensory Limitations) เช่น การมองเห็น การได้ยินที่มีข้อจำกัด ที่ส่งผลต่อผู้ปฏิบัติ และปัจจัยทางสรีรวิทยา (Physiological Factors) ได้แก่ ปัญหาด้านสุขภาพ (Health Problems) การบาดเจ็บ (Injury) เป็นโรค (Illness) ภาวะขาดออกซิเจน (Hypoxia) ภาวะขาดน้ำ (Dehydration) การใช้ยา (Drugs/self-medication) ความเหนื่อยล้า (Fatigue) เป็นต้น ที่ส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า ปัจจัยด้านสภาพร่างกายเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ปัจจัยที่ 1.2 ด้านความรู้ (Knowledge) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยด้านความรู้ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยผลการวิจัยพบว่า ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1.ความรู้พื้นฐานก่อนเข้ารับการอบรมเป็น ATC แต่ละคนจะมีความแตกต่างกันซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ 2.ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเพื่อเป็น ATC ต้องเรียนทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ(Simulation) ซึ่งเป็น Knowledge ของอาชีพATC ที่เป็นไปตามมาตรฐานของ ICAO กำหนด

ซึ่งคูสิต ขาวเหลือง (2554) กล่าวว่า ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้ และเข้าใจในหลักการแนวคิดเฉพาะด้าน โดย Boyatzis (1982) และ Spencer and Spencer (1993) อธิบายเพิ่มเติมว่า ความรู้ เป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้ สอดคล้องกับ Anthony et al. (1996) ที่กล่าวว่า ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับงานรับผิดชอบได้อย่างเป็นรูปธรรม อาจกล่าวได้ว่า การหล่อหลอมองค์ความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็น Performance ของ ATC ที่ได้ตามมาตรฐาน พร้อมทั้งการทบทวนเพื่อให้ได้ใบอนุญาตควบคุมจราจรทางอากาศ (ATC License) ซึ่งถือว่าเป็นใบประกอบอาชีพและยืนยันว่าสามารถทำหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศได้ตามมาตรฐานของ ICAO กำหนด

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า ปัจจัยด้านความรู้ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ปัจจัยที่ 1.3 ด้านทักษะ (Skills) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยด้านทักษะ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยผลการวิจัยพบว่า งานควบคุมจราจรทางอากาศ ต้องใช้ประสบการณ์และความชำนาญ ซึ่งเป็นทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) ที่สำคัญในการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ เพราะ ATC เป็นงานเกี่ยวกับด้านการตัดสินใจและความปลอดภัย (Safety) การฝึกในห้องจำลอง (Simulator) จำเป็นต้องจำลองเหตุการณ์ต่าง ๆ เนื่องจากในการทำงานแต่ละวันแต่ละเหตุการณ์ มีความแตกต่างกัน เช่น เครื่องบินประสบเหตุฉุกเฉิน (Emergency) การจี้เครื่องบิน (Hi-jack) และอีกหลายเหตุการณ์ที่ทำให้เครื่องบินต้องลงจอดฉุกเฉิน เพื่อฝึกฝนให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญ และพบว่า ปัจจุบัน บริษัทวิทยุการบิน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่ไม่ใช่ด้านเทคนิค (Non-Technical skill) ด้วย

สอดคล้องกับ คูสิต ขาวเหลือง (2554) ที่กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ และสอดคล้องกับ Boyatzis (1982) และ Anthony et al. (1996) ที่กล่าวว่า ทักษะเป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่จะช่วยผลักดันให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับ Spencer and Spencer (1993) ที่กล่าวว่า ทักษะเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า ปัจจัยด้านทักษะ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยด้านจิตใจ

ปัจจัยที่ 2.1 แรงจูงใจ (Motive) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจเป็นความพอใจในเรื่องต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล แรงจูงใจที่ทำให้คนเลือกอาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศมี 2 ประเภท คือแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ ตำแหน่งหน้าที่การงาน และแรงจูงใจที่เป็นนามธรรม เช่น ความท้าทาย ความภาคภูมิใจ ความมีใจรักในอาชีพที่เกิดจากอุดมการณ์ ในอดีต อาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นอาชีพที่คนรู้จักน้อยและผู้ที่ประกอบอาชีพนี้ก็มีจำนวนน้อยดังนั้นการที่บุคคลใดเข้ามาสู่วงการและมีอาชีพ ATC จึงเป็นความภาคภูมิใจในอาชีพ ส่วนปัจจุบันสำหรับคนรุ่นใหม่แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในอาชีพ ได้แก่ รายได้ เงินเดือนและตำแหน่งเป็นต้น สอดคล้องกับ McClelland (1973)

ที่กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำ และสอดคล้องกับ Spencer and Spencer (1993) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นสมรรถนะหลักของบุคลิกภาพซึ่งพัฒนาได้ยากที่สุด สอดคล้องกับ Andrew D. Szilagy and Marc J. Wallace (1987) ที่กล่าวว่า งานที่ท้าทายเป็นปัจจัยการทำงานที่กระตุ้นการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-Actualization)

นอกจากนี้ การศึกษาของ ชาติชาย เจริญสุข 2559 เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ กองทัพอากาศไทย ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในเรื่องความภาคภูมิใจในอาชีพการงานมาก ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านความภาคภูมิใจในอาชีพการงาน และปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ กองทัพอากาศไทย (โดยรวม) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ 0.56 และสามารถทำนายสมการของการพยากรณ์ได้ 30.40%

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ปัจจัยที่ 2.2 ทักษะ (Attitude) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยด้านทัศนคติ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยผลการวิจัยพบว่า การมีทัศนคติที่ดีจะช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ เช่น การทำงานเป็นทีมที่ต้องมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน โดยเฉพาะงานด้าน ATC ที่มีเป้าหมายคือความปลอดภัย ทัศนคติ (Attitude) เป็นความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับภาวะทางจิตใจ ดังนั้นผู้ที่จะเป็น ATC จึงต้องมีทัศนคติดีต่องาน องค์กรและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือต้องเป็นคนคิดบวก พร้อมทั้งจะทำงานด้านบริการ มีความพึงพอใจต่องานและพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น (Team work) สอดคล้องกับ สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ (2548) ที่กล่าวว่า ทัศนคติ (Attitude) หมายถึง จุดยืนหรือมุมมองของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือบุคคลอื่นว่ามีความรู้สึกชอบ หรือไม่ชอบ และสอดคล้องกับ Spencer and Spencer (1993) ที่กล่าวว่า ทัศนคติ เป็นการประเมินของบุคคลที่มีต่อวัตถุ บุคคล หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่า มีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ ทั้งด้านความคิด ความเชื่อ ด้านความรู้สึกและด้านพฤติกรรม ทัศนคติ เป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาอันนานและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนา

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า ปัจจัยด้านทัศนคติ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ปัจจัยที่ 2.3 คุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของ ATC จะต้องเป็นผู้ที่มีจิตบริการ มีความรับผิดชอบต่องาน (Responsibility) ซึ่งหมายความรวมถึง การให้บริการความขยันหมั่นเพียร รู้จักหน้าที่ของตนเอง งาน ATC เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย ดังนั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญด้านการตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำ เพื่อให้เกิดความปลอดภัยเริ่มต้นจากความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความมั่นใจในการตัดสินใจที่ปลอดภัยเป็นไปตามมาตรฐานของการทำงาน สอดคล้องกับ McClelland (1973) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลหรือบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) หมายถึง สิ่งที่ยากถึงอุปนิสัยและบุคลิก ลักษณะของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวรซึ่งสอดคล้องกับ Campbell (1980) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นสิ่งที่สามารถทำความเข้าใจและระบุคุณสมบัติขั้นพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมมนุษย์ รวมถึงองค์ประกอบของพฤติกรรม ที่แสดงให้เห็นถึงความอดทน พื้นฐานจิตใจ ตลอดจนการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ และสอดคล้องกับ ดุสิต ขาวเหลือง (2554) ที่กล่าวว่า สำหรับส่วนที่เป็นบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล (Traits) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) และแรงจูงใจ (Motive) รวมกันเรียกว่าคุณลักษณะที่พึงปรารถนา (Attributes) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝังเพราะสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้ว จะเป็นพลังผลักดันให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการได้

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยองค์กร

ปัจจัยที่ 3.1 ระบบการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยด้านระบบการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยผลการวิจัยพบว่า ระบบการทำงานของ ATC ประกอบด้วย 1) ระบบอุปกรณ์ และ 2) วิธีปฏิบัติ (Procedure) โดยการออกแบบระบบอุปกรณ์และวิธีปฏิบัติ จะต้องมีความสัมพันธ์กันทั้งระบบ ง่ายต่อการใช้งาน ช่วยสนับสนุน แบ่งเบาภาระงานและสามารถแก้ปัญหาได้ และเป็นไปตามมาตรฐานสากลที่ ICAO กำหนด ระบบการทำงานที่ดี แสดงให้เห็นถึง

ความมั่นคงในอาชีพ ทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นแรงจูงใจให้มีความผูกพันในองค์กร สอดคล้องกับ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่กล่าวว่า ฝ่ายจัดการต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านความปลอดภัยในการทำงานอย่างเต็มที่ วัฒนธรรมความปลอดภัยเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงาน วิธีการคิด วิธีการทำงาน พนักงานต้องให้ความสำคัญสูงสุดต่อความปลอดภัยในภารกิจขององค์กร และสอดคล้องกับ Richard H. Hall (1996) ที่กล่าวว่า องค์กรเป็นความสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างสมาชิก มีระเบียบ กฎเกณฑ์ และมีการดำเนินการที่ต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กิจกรรมที่องค์กรดำเนินงานจะมีผลต่อสมาชิกในองค์กร ตัวองค์กรเองและสังคม และยังสอดคล้องกับ ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2529) ที่กล่าวว่า การจัดองค์กร คือ การจัดโครงสร้าง และวิธีปฏิบัติงานขององค์กรให้มีการทำงานไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า ปัจจัยด้านระบบการทำงาน (ระบบอุปกรณ์) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ปัจจัยที่ 3.2 สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Environment) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยผลการวิจัย พบว่า สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน องค์กรจะต้องสนับสนุน เพื่อให้คนทำงานมีความสุข ส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผล ประสบความ สำเร็จตามที่องค์กรคาดหวัง สอดคล้องกับ Hawkins (1984) อธิบายไว้ใน SHELL Model ว่า การทำงาน ATC เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยมนุษย์ (Human Factor) กับปัจจัยต่าง ๆ ในระบบที่ผู้ปฏิบัติงาน (คน) ต้องเข้าไปปฏิสัมพันธ์ด้วย โดยที่ ผู้ปฏิบัติงาน (คน) Live ware(L) จะเป็นศูนย์ กลางของระบบ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่าง คน (Live ware) อุปกรณ์ (Hardware) ระเบียบปฏิบัติ (Software) และสภาพแวดล้อม (Environment) จะต้องมีความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความสะดวก ในทุกมิติ ป้องกันปัญหา Human Error

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ปัจจัยที่ 3.3 การฝึกอบรม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยด้านการฝึกอบรม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องอย่างมีระบบและขั้นตอนตามข้อกำหนดมาตรฐานของ ICAO โดยมีปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญคือ ผู้ที่ให้การฝึกอบรม

(Instructor) หลักสูตรในการฝึกอบรมและอุปกรณ์ในการฝึกอบรม (Simulator) ซึ่งเป็นปัจจัยเกื้อหนุนจากองค์กร สอดคล้องกับ เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2546) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับ Raymond (2010) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นโครงการที่บริษัทจัด ขึ้นเพื่อสร้างสมรรถนะให้กับพนักงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และประเด็นผู้ที่ทำให้การฝึกอบรม (Instructor) สอดคล้องกับข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 90 ว่าด้วยสิทธิทำการของผู้ถือใบอนุญาตศัลยแพทย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ (ราชกิจจานุเบกษา 8 มิถุนายน 2558) ที่กล่าวว่า ผู้ถือใบอนุญาตศัลยแพทย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ มีสิทธิฝึกปฏิบัติงานควบคุมการจราจรทางอากาศจริง ณ หน่วยงานควบคุมการจราจรทางอากาศบริเวณสนามบิน เขตประชิดสนามบินหรือในพื้นที่ควบคุม โดยสิทธิดังกล่าวจะใช้ได้เมื่อ การฝึกปฏิบัติงานนั้นอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกและการควบคุมดูแลของผู้ถือใบอนุญาตพนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศที่มีสัคยควบคุมการจราจรทางอากาศตรงกับประเภทของการควบคุมการจราจรทางอากาศที่ผู้ถือใบอนุญาตศัลยแพทย์พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศนั้นฝึกปฏิบัติงานและต้องเป็นผู้ได้รับใบรับรองครูฝึกภาคปฏิบัติการควบคุมการจราจรทางอากาศ (On - the - Job Training Instructor - OJTI) ด้วย ทั้งนี้ การรับรองครูฝึกภาคปฏิบัติการควบคุมการจราจรทางอากาศเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่อธิบดีประกาศกำหนด

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า ปัจจัยด้านการฝึกอบรม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ปัจจัยที่ 3.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยผลการวิจัยพบว่า การผลิตบุคลากรด้าน ATC ใช้ทั้งงบประมาณและเวลา ดังนั้นกระบวนการคัดเลือกที่ดีมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ได้คนที่ตรงตามที่ต้องการ โดยต้องให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรดี ๆ นั้นไว้ให้ได้ สอดคล้องกับ Williams C. (2005) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสาะหา พัฒนา และเก็บรักษาคนที่มีคุณสมบัติที่ดี ให้ทำงานต่อไป ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการ และสอดคล้องกับไพโรจน์ อุลัด (2548) กล่าวว่า งานดูแลทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทํานุบำรุงรักษา

พนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมี
ความสุข สามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า
ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุม
จราจรทางอากาศ

ปัจจัยที่ 4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (ปัจจัยรอง)

ปัจจัยที่ 4.1 เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีความเห็น
สอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุม
จราจรทางอากาศ โดยผลการวิจัยพบว่า เพื่อนร่วมงาน หมายถึง คนทำงานร่วมกันรวมถึงรุ่นพี่ด้วย
งานด้านควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นงานที่ทำคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมเพื่อให้
เป็นไปตามขั้นตอนและระบบการทำงาน ที่ต้องตรวจสอบความถูกต้อง (Double check) โดยมิ
การกระทำซ้ำจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง และขณะเดียวกันการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้
เกิดการ “สอนงาน” และถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นด้วย สอดคล้องกับ Baugh & Sullivan (2005)
ที่กล่าวว่า การสอนงาน (Mentoring) โดยหัวหน้างานหรือสมาชิกในองค์กรที่มีประสบการณ์สูงกว่า
ช่วยให้บุคลากรที่ได้รับคำแนะนำ มีการพัฒนาตนเอง และช่วยลดโอกาสความผิดพลาดที่อาจจะ
เกิดขึ้นในงานและสอดคล้องกับ Vijay Sathe (1985) ที่กล่าวว่า ความร่วมมือ (Cooperation) ที่แท้จริง
ในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากกฎระเบียบ แต่ระดับความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจาก
สมาชิกในองค์กรมีฐานคติร่วมกัน เช่น บางองค์กรมีระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม และ
สอดคล้องกับ Raymond A. Noe (2005) ที่กล่าวว่า การพัฒนาผ่านทักษะสัมพันธ์ (interpersonal
relationships) โดยผ่านการใช้ทักษะสัมพันธ์กับสมาชิกขององค์กรที่มีประสบการณ์สูงกว่า จะช่วย
ทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะและความเข้าใจที่มีต่อระบบการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า ปัจจัยด้านเพื่อน
ร่วมงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ปัจจัยที่ 4.2 ทักษะทางสังคม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีความเห็น
สอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยด้านทักษะทางสังคม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็น
ผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยผลการวิจัยพบว่า ทักษะทางสังคม (Social Skills) เป็นการมี
ความสามารถปฏิสัมพันธ์และสื่อสารกับผู้อื่น ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น การมีทักษะ
ทางสังคมที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพ ทำให้แต่ละคน
ในทีมต่างให้ความร่วมมือในการทำงาน มีความสุขในการทำงานและที่ทำงานทำให้สภาพแวดล้อม
ในการทำงานดีขึ้น สอดคล้องกับ Goleman (1998) ที่กล่าวว่า ทักษะทางสังคม (Social Skills)

หมายถึง ความคล่องแคล่วในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น และสอดคล้องกับ Vijay Sathe (1985) ที่กล่าวว่า ความผูกพัน (Commitment) บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า ปัจจัยด้านทักษะทางสังคม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ปัจจัยที่ 4.3 เซาว์อาร์มน์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ มีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยด้านเซาว์อาร์มน์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ ผลการวิจัย พบว่า เซาว์อาร์มน์ คือความฉลาดทางอารมณ์ บุคคลที่มีเซาว์ไวพริบคิดจะสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ที่ต้องแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี สอดคล้องกับ Howard Gardner (1983) ที่กล่าวว่า เซาว์อาร์มน์ หมายถึงความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น จึงมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเข้าใจตนเองด้วย โดยสามารถรับรู้สมรรถนะของตนเองอย่างดี และนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า ปัจจัยด้านเซาว์อาร์มน์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ปัจจัยที่ 4.4 ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ มีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ ผลการวิจัยพบว่า ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตหมายถึง สมดุลของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ที่จะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน บุคคลที่ต้องการเข้าสู่อาชีพ ATC จะต้องยอมรับในเงื่อนไขการทำงานที่ปฏิบัติงาน 24 ชั่วโมง การเข้ากะทั้งอาจเป็นกลางวันและกลางคืน และครอบครัวต้องเข้าใจในลักษณะงานของ ATC สอดคล้องกับ Hawkins (1984) ที่อธิบายไว้ใน SHELL Model ไว้ว่า ปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม (Psychosocial Factors) เช่น ปัญหาทางครอบครัว ปัญหาการเงิน ปัญหาการใช้ชีวิตส่วนตัว ปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ที่ส่งผลกระทบต่อข้อจำกัดและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ปัจจัยที่ 4.5 ทักษะภาษาอังกฤษ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด มีความเห็นตรงกันว่า ภาษาอังกฤษเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของอาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ โดยผลการวิจัยพบว่า ATC ต้องมีความชำนาญในการใช้ภาษาอังกฤษ ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไปตามที่ ICAO กำหนด เพราะ ATC เป็นงานสากล ภาษาอังกฤษจึงมีความจำเป็นมากทั้งปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งต้องมีทักษะในการพูด ฟัง อ่านและเขียน ในระดับที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึง ผู้รับ/ผู้ให้บริการ Airline, Ground ได้ สอดคล้องกับ ICAO Annex 1: Personnel Licensing ที่กำหนด Language Proficiency Rating Scale กล่าวโดยสรุปได้ว่าหมายถึง ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (English proficiency) เป็นอย่างดี ซึ่งต้องผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษ ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป สอดคล้องกับระเบียบสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับความสามารถของภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทางวิทยุของผู้ถือใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ พ.ศ.2561 ไว้ว่า ต้องผ่านการทดสอบภาษาอังกฤษตั้งแต่ระดับ 4 (Operational Level 4) ขึ้นไป

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถยืนยันได้ว่า ปัจจัยด้านทักษะภาษาอังกฤษเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

5.3 ข้อเสนอแนะทั่วไป

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ และแนวทางการพัฒนาปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1) ระดับองค์กร

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สามารถนำปัจจัยความสำเร็จของอาชีพผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ ไปวางแผนและการกำหนดความสำเร็จระดับบุคคลที่ส่งผลต่อระดับนโยบายขององค์กร ซึ่งบุคลากรที่ทำหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศจึงมีส่วนสำคัญที่ทำให้ภารกิจหลักของบริษัทฯ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ ตั้งแต่กำหนดคุณสมบัติ ขั้นตอนการคัดเลือก ขั้นตอนการฝึกอบรม หรือการเข้าสู่ตำแหน่งในห้วงเวลาที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่องของบุคลากรในตำแหน่งกล่าว และค่าตอบแทน สวัสดิการที่ควรจะได้ ควรกำหนดเป็นนโยบายของบริษัทอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและชัดเจนเพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับบุคคลที่มีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กร

การบริหารจัดการด้านงานควบคุมจราจรทางอากาศ ต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบายหลักของบริษัทฯ ตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งผู้ควบคุมจราจรทางอากาศ (Recruitment) การสร้างแรงจูงใจ การให้ค่าตอบแทน การสร้างการยอมรับ เกียรติยศ ศักดิ์ศรีในอาชีพ ความผูกพันและพันธะสัญญา (Commitment) ที่มีต่อองค์กร

2) ระดับบุคลากร/ปฏิบัติการ

การสร้างกระบวนการฝึกอบรม การกำหนดหลักสูตร การประเมินผล ต้องมีการทบทวนให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ที่เป็นปัจจุบัน การศึกษาดูงานต่างประเทศต้องจัดให้เหมาะสมเป็นธรรมต่อทุกคน เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสและประสบการณ์ในการพัฒนาตน อย่างเท่าเทียมกันและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ใช้ในการบริการควบคุมจราจรทางอากาศ ต้องมีประสิทธิภาพและต้องสามารถลดภาระการทำงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศได้

บรรณานุกรม

- เกียรติสุดา บัณฑิตพรรณ. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการจัดการหลุม
จอดอากาศยานของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. ปรินญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการ
จัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2557.
- จิระประภา อัครบวร. สร้างคนสร้างผลงาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เต้า, 2549.
- เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน สมรรถนะหลัก. ชลบุรี : มหาวิทยาลัย
บูรพา, 2553.
- ชาญณรงค์ รัตนพนากุลและมยุรี วรรณสกุลเจริญ. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
สู่องค์กรแห่งความสำเร็จ.วารสารรัชตภาคย์ปีที่ 14 ฉบับที่ 33 มีนาคม – เมษายน 2563
หน้า 194-195, 2563.
- ชาติชาย เจริญสุข. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจร
ทางอากาศ กองทัพอากาศไทย. ปรินญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการบิน
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2559.
- ณรงค์ นันทวรรณนะ. การจัดการทั่วไป. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2536.
- ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย
ปทุมธานี ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2561, 2561.
- คูสิต ขาวเหลือง. การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ.วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม
ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 ปีการศึกษา (2554) : p.18-32.
- ธัญญรัตน์ คำเพราะ. ปัจจัยการบริหารสถาบันการบินพลเรือนสู่ความเป็นเลิศ. ปรินญาคุณวุฒิบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.
- บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (เกี่ยวกับ
องค์กร) [ออนไลน์]. <https://www.aerothai.co.th>, บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย,
2561.
- เพชร สุกฤษณ์อ่อนวัช. ความสำเร็จในอาชีพ เขาวนอารมณ์และความพึงพอใจในชีวิตโดยมีความ
ภาคภูมิใจในตนเองเป็นตัวแปรสื่อของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา : บริษัท
โทรคมนาคมแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. การจัดการสัมมนาและการฝึกอบรม. เอกสารประกอบการสอนระดับบัณฑิตศึกษา สาขาอาชีพศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.
- เพ็ญรัตน์ วิเศษปรีชา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ได้รับเลือกเป็นนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย : กรณีศึกษาบริษัท ฟาบริเนท จำกัด. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะพัฒนทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.
- มนวิภา พลเสน. ปัจจัยการให้บริการทางอากาศของศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเขตประชิดสนามบินภูมิภาค บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2562.
- วันชัย มีชาติ. การบริหารองค์กร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- สาครินทร์ น้อยผา คณิน ไตรจันทร์ และวิญญูพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์. ปัจจัยระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของอาชีพ ตัวแทนประกันชีวิตประเทศไทย. BU ACADEMIC REVIEW Vol. 19, No. 1, January-June, 2020.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM. กรุงเทพฯ : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2550.
- สมศักดิ์ สว่างอารมณ์และประเมิน อินชนบท. ประสิทธิภาพการควบคุมความซับซ้อนการจราจรทางอากาศระหว่างสนามบินสุวรรณภูมิและดอนเมือง. Journal of Logistics and Supply Chain College. Vol 2 No.2 July – December, (2016): 65-76.
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. ระเบียบสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย “ว่าด้วยความสามารถของภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทางวิทยุของผู้ถือใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ พ.ศ.2561” [ออนไลน์]. สืบค้น 20 ตุลาคม 2565 จาก <https://www.caat.or.th/th>, 2561.
- อากม วัดไธสง. หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : การกิจ. เอกสารและตำรามหาวิทยาลัยทักษิณ, 2547.
- เอชน ยามาตี. ความท้าทายของการประยุกต์ใช้ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาสากลในบริบทการเรียนการสอนของไทยวารสารราชพฤกษ์ ปีที่ 16 ฉบับที่ 3 (กันยายน - ธันวาคม 2561) : 19-29.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- Andrew D. Szilagyi and Marc J. Wallace. Organizational Behavior and Performance. California: Goodyear Publishing company, 1980.
- Boyatzis, R.E. The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons, 1982.
- Campbell, A. The Sense of Well-Being in America. New York: McGraw-Hill, 1980.
- Federal Aviation Administration. FAA System handbook. Federal Aviation Administration, December, 2000.
- ICAO. Manual on the implementation of ICAO language proficiency requirements (1st ed.). International Civil Aviation Organization. Montreal, 2004.
- ICAO. Annex 19 Safety Management : Second Edition. International Civil Aviation Organization, 2016.
- ICAO. Doc 9859 Safety Management Manual – SMM : Third Edition. International Civil Aviation Organization, 2013.
- ICAO. Doc 9859 Safety Management Manual – SMM : Forth Edition. International Civil Aviation Organization, 2018.
- ICAO. (n.d.). Flight safety section: Personnel licensing FAQs. Retrieved July 11, from <http://legacy.icao.int/icao/en/trivia/peltrgFAQ.htm>, 2013.
- JM Histon and RJ Hansman. Mitigating complexity in air traffic control: the role of structure-based abstractions. MIT International Center for Air Transportation (ICAT) Department of Aeronautics & Astronautics Massachusetts Institute of Technology Cambridge, MA 02139 USA, 2008.
- Hyejeong Kim. Exploring the construct of radiotelephony communication: A critique of the ICAO English testing policy from the perspective of Korean aviation experts. Papers in Language Testing and Assessment Vol. 2, Issue 2, 2013.
- Hawkins. ICAO SHELL MODEL. From <https://www.skybrary.aero/articles/icao-shell-model>, 1984.
- McClelland D.C. Test for Competence, rather than intelligence. American Psychologists Vol. 17 No.7, 1973: 57-83.
- Raymond A. Noe. Employee Training and Development (5th Edition). New York: McGrawHill, 2010.
- Richard H. Hall. Organizations: Structures, Processes, and Outcomes. Prentice Hall, 1996.

บรรณานุกรม(ต่อ)

Spencer, Jr., L.M. and Spencer, S.M.. Competency at work: Model for superior performance.

John Wiley & Sons, 1993.

Tamsyn Edwards. Human performance in air traffic control. University of Nottingham, 2013.









หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย
เรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ
ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน

ข้าพเจ้า (นาง/นางสาว/นาย.....นามสกุล.....
 บ้านเลขที่..... หมู่ที่..... ตำบล..... อำเภอ.....
 จังหวัด.....) ได้รับฟังคำอธิบายจาก นายสุกิจ กลิ่นหอม เกี่ยวกับการเข้าร่วมการวิจัย
 เรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมจราจรทาง
 อากาศเส้นทางบิน ในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยข้อความที่อธิบายประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของ
 การวิจัย ขั้นตอนการปฏิบัติตัว การขออนุญาตในการจดบันทึก พร้อมทั้งการขอบันทึกเสียง
 บันทึกภาพในการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และใช้เวลาประมาณ 40 นาที
 โดยจะไม่มีการเผยแพร่เทปบันทึกเสียงและภาพดังกล่าวแก่สาธารณะ โดยจะมีการทำลายเทป
 บันทึกเสียงเมื่อการศึกษาครั้งนี้สิ้นสุดลง ตลอดจนผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลของข้าพเจ้าไว้เป็น
 ความลับ ไม่ระบุชื่อ หรือข้อมูลส่วนตัวต่อสาธารณชน และจะนำเสนอผลการวิจัยในเชิงวิชาการ
 เท่านั้น

ในการเข้าร่วมการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ และข้าพเจ้าสามารถถอนตัว
 จากการวิจัยครั้งนี้เมื่อใดก็ได้ถ้าข้าพเจ้าต้องการและหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์

ข้าพเจ้าได้อ่านและทำความเข้าใจตามคำอธิบายข้างต้นแล้ว จึงได้ลงนามยินยอมเข้าร่วม
 การวิจัยนี้

ลงชื่อ..... ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

(.....)

วันที่.....เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2565





แบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

เรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบินของ นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา 6313200280 หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน จัดทำขึ้นเพื่อวิเคราะห์และนำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบินเท่านั้น สำหรับคำถามในการสัมภาษณ์จะแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ไม่มีการเปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ)

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน และปัจจัยที่ทำให้ได้ ATC License

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อาชีพ เพื่อนร่วมงาน การฝึกอบรม ระบบอุปกรณ์ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ด้านการงานและชีวิตส่วนตัว (Work & Life balance) ภาวะอารมณ์ทักษะทางสังคม มีผลต่อความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านบทบาทในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและด้านความก้าวหน้า

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทาง การพัฒนาปัจจัยสู่ความสำเร็จด้านอาชีพของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน



ที่ สปพ ๓๓๖/๖๖



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณวชิษฐ์ เอี่ยมสิทธิผล ผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๒๓๑๓๒๐๐๒๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ
“การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาการบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ
ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ
คล่องต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้า ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อัญญรัตน์ คำเพราะ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาการบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒-๓๕๗๓

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๗๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สปพ ๓๓๖/๑๖๕



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๔๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณเกียรติศักดิ์ ทิพย์เลิศ ผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๒๓๓๓๒๐๐๒๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ไคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ ล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อัญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๒๒๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒-๓๕๗๓

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๔๐๐ โทร. ๐-๒๒๒๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๒๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สปพ ๓๓๖/๑๖๖



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณธงชัย จำปาทิพย์พงศ์ ผู้อำนวยการสนับสนุนศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๖๓๑๓๒๐๐๒๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ
“การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ
ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ
ลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๕๑ ต่อ ๓๓๖๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒-๓๕๗๓

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๕๓-๔ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สบพ ๓๓๖/๖๗



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๔๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณสุวิชาญ สติติกพิเชษฐ์ ผู้อำนวยการศูนย์บริหารเครื่องช่วยการปฏิบัติการจราจรทางอากาศ
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๖๓๑๓๒๐๐๒๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ
“การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วรานภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ
ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ
ลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

โอกาสนี้ จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อัญญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒-๓๕๗๓

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๔๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๕ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สปพ ๓๓๖/๖๖๘



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

พุดจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณเสาวรัตน์ ลิ้มสุวรรณ ผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ Supervisor เส้นทางบินกรุงเทพ
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๒๓๑๓๒๐๐๒๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ
“การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ไคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ
ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ
ลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ ศรีไพเราะ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน

สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาการการบิน

โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒-๓๕๗๓

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๖๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สบพ ๓๓๖/๑๖๙



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณภูวดล ภาณุมาศ ผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๖๓๓๓๒๐๐๒๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ไคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ ล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อัญญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๗๗๒-๕๗๕๑ ต่อ ๓๓๖๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒-๓๕๗๓

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๕๓-๕ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๖๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สปพ ๓๓๖/๑๗๐



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอมติขออนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณบงกช สะตวการ ผู้จัดการงานบริหารทั่วไป HRM
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๖๓๓๓๒๐๐๒๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วารภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ ล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๗๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒๒-๓๕๗๓

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๒๐๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สปพ ๓๓๖/๑๗๑



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณวที อรรถกมล ผู้อำนวยการกอง ประจำสำนักงานฝ่ายพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๒๓๑๓๒๐๐๒๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ
“การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ไคร์ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ
ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ
ลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้า ณ

โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อัญญรัตน์ คำเพราะ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน

สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๗๒๕-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒-๓๕๗๓

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สบพ ๓๓๖/๑๗



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณสิริเกศ เนียมลอย รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ด้านปฏิบัติการ
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๖๓๑๓๒๐๐๒๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ
“การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ
ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ
ลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญรัตน์ คำเพราะ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒-๓๕๗๓

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔-๕ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สบพ ๓๓๖/๑๓๓



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๔๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณสถาพร ศรีสมวงศ์ ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๒๓๑๓๒๐๐๒๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ
“การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาการบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใ้รขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ
ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ
คล่องต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาการบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๒๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒-๓๕๗๓

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๔๐๐ โทร. ๐-๒๒๒๒๕๗๔-๕ โทรสาร ๐-๒๒๒๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สบพ ๓๓๖/๑๓๕



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน ร.ท.วีระ ยิ้มถนอม อาจารย์พิเศษหลักสูตรปริญญาโท สถาบันการบินพลเรือน
อดีตที่ปรึกษา บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๖๓๑๓๒๐๐๒๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ
“การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาการบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน కోรขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ
ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ
ลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อัญญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาการบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๓๒๒-๕๓๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒-๓๕๗๓

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๓๔-๕ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สปพ ๓๓๖/๒๖๕



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๔๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณนายวิญญู ศรีวงษ์ อติต ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารเครือข่ายจรรยาบรรณทางอากาศ
อติต ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารเครือข่ายจรรยาบรรณทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๖๓๑๓๒๐๐๒๘๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอ ความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ ล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อัญญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒-๓๕๗๓

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๔๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๖๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สบพ ๓๓๒/๑๖



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณธนุ รัตนสุภาพันธุ์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการจราจรทางอากาศ สำนักงานคณะกรรมการสอบสวน
อุบัติเหตุและอุบัติการณ์ของอากาศยาน สังกัดสำนักปลัดกระทรวงคมนาคม

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๖๓๑๓๒๐๐๒๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ
“การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา
การจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ไคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ
ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ
ลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้า ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๓๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒-๓๕๗๓

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สบพ ๓๓๖/๑๗๗



สถาบันการบินพลเรือน
 ๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
 แขวงจอมพล เขตจตุจักร
 กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณไชยันต์ ช่างแรงการ วิทยากรพิเศษด้าน ATC ผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ (พัฒนาบุคลากร
 ด้านควบคุมจราจรทางอากาศ) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๖๓๑๓๒๐๐๒๔๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร
 การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ
 “การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน
 บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชา
 การจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอ
 ความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ
 ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ
 ลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ
 โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อัญญรัตน์ คำเพราะ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
 สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒-๓๕๗๓
 ๓๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๕ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๒๘๘
 1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สบพ ๓๓๒/๒๖๕



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณจิรศักดิ์ เนติประวัตติ อดีตผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ งานด้านบริหารสภาพคล่อง
ทางอากาศ Air Traffic Flow Management บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ด้วย นายสุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา ๒๓๑๓๒๐๐๒๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ
“การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางบิน
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุกิจ กลิ่นหอม เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ
ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จ
ลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อรรถยุทธิน คำเพราะ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๒๒

นายสุกิจ กลิ่นหอม โทร. ๐๘๑-๙๒๒-๓๕๗๓

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๕ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์

นักศึกษา	พันจ่าเอก ดร.สุกิจ กลิ่นหอม รหัสนักศึกษา 6313200280
สาขาวิชา	การจัดการการบิน
วันเดือนปีเกิด	12 พฤษภาคม พ.ศ. 2501
จังหวัดที่เกิด	ชัยนาท
ที่อยู่ปัจจุบัน	36/17 หมู่ 7 หมู่บ้านทองสถิต ต.คลองใหญ่ อ.องครักษ์ จ.นครนายก 26120
สถานที่ทำงาน	วิทยาลัยเซนต์เทเรซา ถนนรังสิต-นครนายก(คลอง 14) ต.บึงศาล อ.องครักษ์ จ.นครนายก 26120
ตำแหน่ง	อาจารย์สาขาวิชา การควบคุมจราจรทางอากาศ
ประวัติการศึกษา	- ประกาศนียบัตรวิชาควบคุมจราจรทางอากาศ สถาบันการบินพลเรือน พ.ศ. 2522 - ปริญญาตรี รัฐศาสตร์บัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนสุนันทา พ.ศ. 2547 - ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2549 - ปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2555