



การบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรคระบาด
**CHANGE MANAGEMENT OF THAI PILOT AND ORGANIZATION
DURING PANDEMIC SITUATION**



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการบิน
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2565

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรคระบาด



โสวรรณ ช่างศิริกุลชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการบิน

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปีการศึกษา 2565

**CHANGE MANAGEMENT OF THAI PILOT AND ORGANIZATION
DURING PANDEMIC SITUATION**



SOWAN CHANGSIRIKULCHAI

**THIS THESIS SUBMITTED IN PATIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF MASTER OF MANAGEMENT
AVIATION MANAGEMENT
CIVIL AVIATION TRAINING CENTER THAILAND
ACADEMIC YEAR 2022**



การบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรคระบาด

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อ. ดร.ชัยชูรัตน์ คำเพราะ)

ประธานกรรมการ

(อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว)

กรรมการ

(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

(อ. ดร.อภิรดา นามแสง)

กรรมการ

(อ. สถาพร ศรีสมวงศ์)

กรรมการ

(อ. พันศักดิ์ เนินทราย)

รักษากร รongผู้ว่าการฝ่ายวิชาการ
สถาบันการบินพลเรือน

(อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว)

ผู้อำนวยการกองวิชาการบริหารการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

โศวรรณ ช้างศิริกุลชัย: การบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรคระบาด
(CHANGE MANAGEMENT OF THAI PILOT AND ORGANIZATION DURING PANDEMIC
SITUATION)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: อ. ดร. วราภรณ์ เต็มแก้ว, 173 หน้า

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของนักบินในประเทศไทย และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรคระบาด ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีการใช้แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว คำแนะนำด้านการฝึกอบรมนักบินหลังวิกฤตโรคระบาด รวมถึงหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยานเป็นกรอบการวิจัย และมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นนักบินผู้ควบคุมอากาศยาน นักบินผู้ช่วยจากสายการบินที่ให้บริการในประเทศไทย 7 สายการบิน รวมทั้งสิ้น 14 คน โดยใช้วิธีคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และวิเคราะห์ข้อมูลด้านเนื้อหาจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำเสนอโดยการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน และการดำเนินชีวิตด้านต่าง ๆ เช่น ด้านรายได้จากค่าตอบแทนที่ลดลง ส่งผลให้เกิดความเครียด วิธีการบรรเทาความเครียด และรับมือกับปัญหา คือ ปรับเปลี่ยนตนเองพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้านการฝึกอบรม จะสามารถรักษาประสิทธิภาพจากการฝึกจากเครื่องบินจำลองแทน และการใช้ระบบออนไลน์ในการเรียนทบทวนด้านเป้าหมาย หรือแผนการรับมือกับวิกฤตโรคระบาดในระยะสั้น/ระยะยาว ในทุกองค์กรมีแผนการรับมือกับวิกฤตโรคระบาดเพียงในระยะสั้น ด้านการรับมือกับโรคระบาดในผู้ที่ปฏิบัติการบินประสบปัญหาในการสวมหน้ากากอนามัยที่ส่งผลกระทบต่อเรื่องการสื่อสาร ด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปรับตัวขององค์กรต่อวิกฤตโรคระบาด ด้านฝ่ายบริหาร มีการดำเนินงานในด้านนโยบายปรับลดค่าใช้จ่าย การเจรจาให้พนักงานเข้าใจพร้อมให้ความร่วมมือกัน และไม่ทอดทิ้งผู้ที่ถูกพักงานชั่วคราว และ 2) ข้อเสนอแนะ แนวทางแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กร ในวิกฤตโรคระบาด ได้แก่ แนวทางที่ 1 ด้านการส่งเสริมด้านความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร แนวทางที่ 2 ด้านบริหารที่สนับสนุนให้พนักงานมีบทบาทต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร แนวทางที่ 3 ด้านการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมด้วย

สาขาวิชาการจัดการการบิน

ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนักศึกษา _____

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา _____

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม _____

SOWAN CHANGSIRIKULCHAI: CHANGE MANAGEMENT OF THAI PILOT AND ORGANIZATION
DURING PANDEMIC SITUATION

THESIS ADVISOR: WARAPORN TEMKAEW, Ph.D., 173 PP

This research aims to study 1) the problems and obstacles of Thai pilots and 2) to suggest guidelines related with Change Management of Thai pilots and the organization during pandemic situation. This qualitative research was collected by using purposive sampling in total of 14 persons. The in-depth interview analysis data by descriptive and content analysis was conducted from Pilots in Command and co-pilots from 7 airlines. The research results were found as follows:

1) the problems that affect work and various lifestyles e.g., the income affects to the stress. The suggestions to reduce the stress and handling with problems are to concentrate with the present situation to be prompt with any adaptation. For the training, pilots shall keep recency for flight experience by practicing in flight simulators and online recurrent training. Goals or plans to deal with the epidemic crisis in the short-term long-term, it was found that all organizations has only a short-term plan to deal with the pandemic situation. For dealing with the epidemic, employees who wear mask at all times resulting in the communication problems. Moreover, the cost reduction policy affecting from the organization's operational business adaptation was communicated clearly throughout the organization and the employees' co-operation relies on the management policies, support, and communication.

2) The recommendations for change management of Thai pilots and organization in the pandemic situation consisted of 3 approaches which are 1) knowledge and ability improvement for employees 2) organization adaptation for change management to encourages all employees to be a part of changing in the organization and 3) business adaptation with employees' involvement.

Aviation Management

Academic Year 2022

Student's signature _____

Advisor's signature _____

Co-advisor's signature _____

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบุคคล และกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ อย่างดียิ่ง ทั้งในด้านวิชาการ และด้านการดำเนินงานวิจัย ดังต่อไปนี้

อ. สมพร ศรีสมวงศ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และ อ. ดร.ธัญญรัตน์ คำเพระ ประธานกรรมการสอบ และ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อเสนอแนะ และชี้แนะให้เห็นข้อบกพร่องอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์

อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างทการวิจัย ช่วยตรวจทาน และแก้ไขงานวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนเสร็จสมบูรณ์

อ. ดร.อภิรดา นามแสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้ความรู้ทางด้านการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพ ให้กำลังใจ ส่งแรงบันดาลใจ และแรงผลักดันให้แก่ผู้ศึกษามาโดยตลอด รวมทั้งให้ความช่วยเหลือ ประสานงาน ช่วยตรวจทาน งานวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนเสร็จสมบูรณ์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่มีความเชี่ยวชาญทางการปฏิบัติการบิน ทั้ง 14 ท่าน ในการให้ข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึก พร้อมทั้งให้คำแนะนำ และข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่องานวิทยานิพนธ์

คณาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือนทุกท่าน ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ และให้คำปรึกษามาโดยตลอด รวมทั้งเจ้าหน้าที่สำนักงาน บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือนทุกท่าน ที่ช่วยประสานงาน ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้ศึกษาเสมอมา

รุ่นพี่ และเพื่อนนักศึกษابริญญาโท รุ่นที่ 9 ทุกท่าน ที่ได้ให้กำลังใจ และให้คำปรึกษา

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา พี่ชาย และน้องสาว ที่ช่วยส่งเสริมด้านการศึกษา เป็นอย่างดีมาโดยตลอด ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งหมดล้วนเป็นพระคุณยิ่ง

โสวรรณ ช้างศิริกุลชัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ (ภาษาไทย)	ง
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฉ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฐ
บทที่	
1. บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.3 ขอบเขตการวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2. ปรัชญานวัตกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow	7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว	10
2.2.1 แนวความคิดการปรับตัวของ Williamson	10
2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวของ Rogers	10
2.2.3 ทฤษฎีการปรับตัวของ Erikson	11
2.2.4 ทฤษฎีการปรับตัวของ Roy	12
2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	13
2.4 คำแนะนำด้านการฝึกอบรม สำหรับการเริ่มปฏิบัติการหลังโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions)	18
2.5 หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.6 กฎหมายแรงงานว่าด้วยการชดเชย หมวด 11 ค่าชดเชย	37
2.6.1 สิทธิของนายจ้างในการเลิกจ้าง	37
2.6.2 สิทธิของลูกจ้างกรณีถูกเลิกจ้าง	39
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42
2.8 กรอบแนวความคิดการวิจัย	51
3. วิธีดำเนินวิจัย	52
3.1 วิธีวิจัย	52
3.1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว การจัดการ การเปลี่ยนแปลง ในวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 (COVID-19)	52
3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	53
3.1.3 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	53
3.1.4 การดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	53
3.1.5 รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก	53
3.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย	53
3.2 ขอบเขตของงานวิจัย	53
3.2.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	53
3.2.2 ขอบเขตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	53
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	54
3.3.1 แบบสัมภาษณ์	54
3.3.2 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ	56
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
3.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ	56
3.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ	56
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	56
3.6 การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	57

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	59
4.1 ข้อมูลทั่วไปผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	59
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	61
4.2.1 ประเด็นปัญหาของนักบินที่ประสบในช่วงวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน การดำเนินชีวิต เมื่อเทียบกับเหตุการณ์ในอดีต รวมถึงการรับมือกับความเครียดที่เกิดขึ้น	61
4.2.2 เรื่อง การจัดการขององค์กรในการตั้งเป้าหมาย หรือแผนการในระยะสั้น ระยะยาว และการดูแลพนักงานในองค์กรกับการรับมือการเปลี่ยนแปลงจากวิกฤตโรคระบาด รวมถึงวิธีการที่องค์กรรับมือได้อย่างเหมาะสม	63
4.2.3 เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรที่สามารถควบคุม รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ และปัจจัยที่ไม่สามารถรับมือได้ รวมถึงสภาพแวดล้อมแต่ละองค์กรในช่วงวิกฤตโรคระบาดที่ส่งผลกระทบต่อปรับตัวของนักบิน	64
4.2.4 เรื่อง การรักษาศักยภาพการบิน และการฝึกอบรมเพื่อรักษาประสบการณ์ การบินที่เป็นปัจจุบันของนักบิน รวมถึงการเรียน ทบทวนวิชาภาคทฤษฎีที่เปลี่ยนไป เนื่องจากมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบิน	66
4.2.5 การเสริมสร้างบรรทัดฐาน และค่านิยมใหม่ต่อองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน	68
4.2.6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลปรับใช้หลังจากเหตุการณ์วิกฤตโรคระบาดของนักบิน และ/หรือ องค์กร อย่างยั่งยืน	69
4.3 การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กร	71
4.4 การสังเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ	74

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5. สรุปและอภิปรายผล	83
5.1 สรุปผลการวิจัย	83
5.1.1 ปัญหาการปรับตัวของนักบินไทย ในวิกฤตโรคระบาด	83
5.1.2 ข้อเสนอแนะ แนวทางบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรคระบาด	87
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	96
5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	102
5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป	102
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	103
5.4 ข้อจำกัดของการวิจัย	104
5.5 การประยุกต์ผลการวิจัย	104
บรรณานุกรม	105
ภาคผนวก	114
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ในการวิจัย	115
ภาคผนวก ข เอกสารขออนุญาตทำการสัมภาษณ์	120
ภาคผนวก ค ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับผู้ดำเนินการเดินอากาศในสถานการณ์ที่มี โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	135
ภาคผนวก ง ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ ในอากาศ-เครื่องบิน	141
ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์	173

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	25
2.2	28
2.3	28
2.4	30
2.5	31
2.6	32
2.7	33
4.1	59
4.2	75

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow	8
2.2	กระบวนการ 8 ขั้นตอนของ Kotter เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	14
2.3	สถิติกลุ่มประชากรนักบินที่ทำการสำรวจจำแนกตามทวีป	19
2.4	สถิติกลุ่มประชากรนักบินที่ยังคงปฏิบัติการบินช่วงวิกฤตโรคระบาด	20
2.5	ตารางแสดงความสัมพันธ์ที่เป็นไปได้ระหว่างสถานการณ์ของนักบินกับตัวเลือกการฝึกอบรม ให้เป็นไปตามมาตรฐานของภาคผนวกที่ 6 ว่าด้วยเรื่องการปฏิบัติการบินของอากาศยาน	20
2.6	กรอบแนวคิดการวิจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรคระบาด	51
5.1	แนวทางที่ 1 ด้านการส่งเสริมด้านความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กรในแต่ละหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปรับตัวในสถานการณ์ฉุกเฉิน	89
5.2	แนวทางที่ 2 ด้านบริหารจัดการในโครงสร้างบริหาร ในการสนับสนุนให้พนักงานมีบทบาทต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	91
5.3	แนวทางที่ 3 ด้านการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กรในวิกฤตโรคระบาด เพื่อสร้างรายได้เสริมจากธุรกิจจากทางอื่นเพิ่มเติม	95

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

ATO	Approved Training Organization
AOC	Air Operator Certificate
CBTA	Competency-Based Training and Assessment
COVID -19	Corona Virus Disease 2019
EASA	European Aviation Safety Agency
ETOPS	Extended Range Operations with Two-engine Aeroplanes
FPT	Flight procedures trainer
FST	Flight simulation trainer
MNPS	Minimum operational Performance Specifications
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
IFR	Instrument flight rule
IOE	Initial Operating Experience
LTC	Line Training Captains
LIFUS	Line Flying Under Supervision
PIC	Pilot in Command
SEP	Safety and Emergency Procedures
SIC	Second in command
VFR	Visual flight rule
UPRT	Upset Prevention and Recovery Training
WHO	World Health Organization

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หากมองย้อนกลับไปในอดีต โลกของเรามีภาวะโรคระบาดเกิดขึ้นหลายครั้ง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 165 โรคระบาด Antonine Plague คือโรคฝีดาษ หรือไข้ทรพิษที่ระบาดในอาณาจักรโรมัน การแพร่ระบาดในครั้งนี้ส่งผลกระทบต่อเรื่องเส้นทางการค้า และความสัมพันธ์การค้า อินโด-โรมัน ในแถบมหาสมุทรอินเดีย ค.ศ. 1346 โรคระบาด กาฬโรค (The Black Death) หรือ มรณะดำ เป็นโรคที่ทำให้มีผู้เสียชีวิตมากที่สุดชนิดไม่มีโรคใดเทียบติด (เจาะลึกระบบสุขภาพ H Focus, 2014) มีสาเหตุเกิดจากการติดเชื้อแบคทีเรีย *Yersinia pestis* โดยมีสัตว์ฟันแทะ และหมัดเป็นพาหะนำโรค รวมถึงสามารถแพร่ในอากาศผ่านการสัมผัสโดยตรง หรือโดยอาหารหรือวัสดุที่ปนเปื้อน ซึ่งมีการแพร่ระบาดต่อเนื่องมาจนถึงคริสต์ศตวรรษที่ 17 เรียกกันว่า Black Death การระบาดในยุโรปในช่วงนี้มีประชากรตายประมาณ 25 ล้านคน (เจาะลึกระบบสุขภาพ H Focus, 2014) โรคอหิวาตกโรค (Cholera) เชื้ออหิวาตกโรคครั้งแรกเกิดขึ้นในรัสเซีย เชื้อโรคแพร่กระจายผ่านทางน้ำ และทางอาหาร ติดไปกับทหารชาวอังกฤษจนกระทั่งสามารถผลิตวัคซีนเป็นผลสำเร็จ ในปี 1885 และต่อมาใน ค.ศ. 1918 เกิดโรคไข้หวัดใหญ่สเปน (Spanish Flu) สาเหตุมาจากสัตว์ปีก โดยการระบาดของโรคไข้หวัดใหญ่สเปน (Spanish flu) ซึ่งเกิดจากเชื้อไวรัสโคโรนาชนิด A (H1N1) โดยที่มาของไข้หวัดใหญ่สเปนอาจคล้ายกับไข้หวัดนก และโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โรคไข้หวัดใหญ่สเปนทำให้คนอเมริกันเสียชีวิตราว 675,000 คน และมีผู้ติดเชื้อทั่วอเมริกาประมาณ 22 ล้านคน โดยมีการคาดการณ์ในตอนนั้นว่าอาจมีผู้ติดเชื้อทั่วโลกประมาณ 500 ล้านคน คิดเป็น 27 % ของจำนวนประชากรทั่วโลกในตอนนั้นที่มีประมาณ 1.8-1.9 พันล้านคน (องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ, 2564) แต่สุดท้ายสถานที่ที่เกิดการระบาดร้ายแรงที่สุด เริ่มต้นที่กรุงแมดริด ประเทศสเปน ค.ศ.1957 ไข้หวัดใหญ่เอเชีย (Asian flu) โดยเริ่มการระบาดในฮ่องกง ก่อนจะแพร่กระจายสู่ประเทศจีน สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ซึ่งวัคซีนไข้หวัดนกสามารถผลิตขึ้นได้เป็นครั้งแรกในปีนั้น จึงหยุดการแพร่ระบาดได้สำเร็จ ค.ศ. 1976 เชื้อไวรัส Ebola โดยโรคนี้มีอัตราการตายสูง ถึงระหว่าง 50%-90% (Ebola Virus Disease World Health Organization, 2014) การระบาดครั้งใหญ่ที่สุด ใช้เวลาถึง 2 ปี (ค.ศ. 2014-2016) มีผู้ป่วยรวมกันถึง 28,646 คน เสียชีวิตถึง 11,323 คน (Kaner J, Schaak S., 2016) ค.ศ. 2003 โรคซาร์ส (Severe Acute Respiratory Syndrome; SARS) เป็นโรคระบบทางเดินหายใจเฉียบพลันร้ายแรงที่อยู่ในตระกูลเดียวกับ “โคโรนาไวรัส” โดยพบเชื้อครั้งแรกที่มณฑลกวางตุ้ง ประเทศจีน เวียดนาม สิงคโปร์ แคนาดา และ หลังจากนั้นจึงมีการแพร่ระบาดไปทั่วโลก การแพร่ระบาด

ของโรคซาร์ส ทำให้มีผู้เสียชีวิตในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ประมาณ 349 ราย คร่าชีวิตผู้ป่วยทั่วโลก 774 ราย มีผู้ป่วยกว่า 8,098 คน (จงกลณี ต้อยเจริญ และคณะ, 2563) และล่าสุด ค.ศ. 2019 โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ Coronavirus Disease 2019 ซึ่งเกิดจากการติดเชื้อไวรัสโคโรนา สายพันธุ์ซาร์ส-โควี2 (SARS-CoV-2) องค์การอนามัยโลก (World Health Organization; WHO) ประกาศชื่อที่เป็นทางการสำหรับใช้เรียกโรคทางเดินหายใจที่เกิดจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ว่า “โควิด-19” (Covid-19) ซึ่งมีการระบาดครั้งแรกที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ตั้งแต่ช่วงปลายปี ค.ศ. 2019 การระบาดครั้งนี้ทำให้มีการติดเชื้อแพร่กระจายไปยังประชากรทั่วโลกอย่างรวดเร็ว และผู้คนเสียชีวิตเป็นจำนวนมาก (World Health Organization, 2021)

จากสถานการณ์โรคระบาดที่เกิดขึ้นในอดีตดังกล่าวย่อมเป็นสิ่งที่บ่งชี้ได้ว่า เป็นเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อดำรงชีวิตของมนุษย์ ส่งผลกระทบต่อชีวิต ทรัพย์สิน และยังไปกว่านั้นคือการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในหลายภาคอุตสาหกรรม ได้รับผลกระทบเป็นอย่างมากจนเราไม่สามารถมองข้ามสถานการณ์โรคระบาดได้ นอกจากนี้แล้วยังนำมาซึ่งผลกระทบระยะยาวซึ่งทำให้ดำเนินชีวิตประจำวัน รวมถึงการดำเนินกิจการต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีข้อจำกัด

ในยุคปัจจุบันนี้เราจะปฏิเสธไม่ได้ว่า เครื่องบินเป็นหนึ่งในยานพาหนะที่ให้ความสะดวกสบายใช้เป็นยานพาหนะในการขนส่ง ไม่ว่าจะเป็น คน สิ่งของ และเป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการขับเคลื่อนการเดินทางท่องเที่ยว ของประชากรทั่วโลก จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้อุตสาหกรรมทางการบินมีความเจริญเติบโตก้าวหน้าเป็นไปอย่างรวดเร็ว และเป็นหนึ่งในตัวการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมทางการบิน ต้องพึ่งพาปัจจัยหลากหลายทาง ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้หากขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไป จะทำให้การพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมการบินได้หยุดชะงักลง

เหตุการณ์วิกฤตเนื่องจากการแพร่กระจายของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนต่างมีนโยบายป้องกันการแพร่ระบาดที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว จากสถานการณ์การระบาดในประเทศไทย มีประชาชนติดเชื้อ และเสียชีวิตเป็นจำนวนมาก รัฐบาลจึงประกาศให้มีการปิดประเทศชั่วคราว และงดการเดินทางข้ามเขตจังหวัด โดยไม่มีเหตุจำเป็น จากสาเหตุนี้เองทำให้สายการบินในประเทศไทย ต้องประสบกับสถานการณ์ที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน ภายใต้การเปลี่ยนแปลง ไม่เพียงแต่ประเทศไทยเท่านั้น นานาประเทศที่มีอัตราการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) อย่างรวดเร็ว จึงมีนโยบายการปิดประเทศชั่วคราวเช่นกัน (กรมควบคุมโรค, 2564)

ผลกระทบของสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน หรือ การเดินทางทางอากาศ ซึ่งในหลายประเทศมีการปิดน่านฟ้าการเดินทางระหว่างประเทศ ต้องหยุดชะงักไปเนื่องจาก ประเทศต่าง ๆ เกือบทุกประเทศได้ทำการปิดเมืองหรือปิดประเทศ (Lockdown) เพื่อไม่ให้เกิดการเดินทางเข้ามาแพร่เชื้อโรค ส่งผลให้หลายสายการบินทั่วโลกได้ยกเลิก

เที่ยวบินในเส้นทางระหว่างประเทศร้อยละ 80-90 (ชนกร ณรงค์วานิช, 2563) มีการออกนโยบาย การควบคุมโรคระบาด ขณะเดินทางด้วยอากาศยาน จึงส่งผลให้หลายสายการบินจะต้องปรับลด เที่ยวบิน หรือหยุดให้บริการชั่วคราว (กฤษฎา เสกตระกูล, 2563)

เมื่อจำนวนผู้โดยสารและเที่ยวบินมีจำนวนลดลง ทำให้ผู้ประกอบการด้านธุรกิจสายการบิน จึงจำเป็นต้องมีนโยบาย การปรับลดค่าใช้จ่าย ให้สอดคล้องกับรายรับสิ่งที่ผู้ที่ปฏิบัติงานใน ภาคอุตสาหกรรมการบิน ได้รับผลกระทบ ไม่ว่าจะเป็นการเลิกจ้าง การปรับลดเงินเดือน หรือแม้แต่ การให้ทำงานโดยไม่ได้รับเงินเดือน (Sobieralski, 2020)

ข้อมูลด้านการขนส่งโดยอากาศยานของประเทศไทย โดย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้ข้อมูลว่าในปี พ.ศ. 2563 จำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการสนามบิน ลดลงร้อยละ 72 หรือ ประมาณ 38.81 ล้านคน (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2563) และสถานการณ์การแพร่ ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ระลอกที่ 3 ที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นในช่วงเดือน กรกฎาคม ถึง เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2564 สายการบินส่วนใหญ่ได้หยุดทำการบินในเส้นทางการบินภายในประเทศ ชั่วคราวตามประกาศประกาศของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่องแนวปฏิบัติสำหรับ ผู้ดำเนินการสนามบิน และผู้ดำเนินการเดินอากาศในเส้นทางการบินภายในประเทศในระหว่าง สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบให้มีจำนวนผู้โดยสาร ภายในประเทศลดลงมากถึงร้อยละ 77.8 และเที่ยวบินภายในประเทศลดลงร้อยละ 72.1 เมื่อเทียบกับ ในช่วงไตรมาสที่ผ่านมา องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) และหน่วยงานด้านการบินและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ได้ทำการรวบรวมข้อมูล ที่แสดงผลกระทบเนื่องจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบว่าในปี พ.ศ. 2563 การขนส่ง ภาคอากาศระหว่างประเทศมีจำนวนที่นั่งผู้โดยสารทั่วโลกลดลงประมาณ ร้อยละ 45-50 และจาก รายงาน “Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis” ขององค์การการบินระหว่างประเทศ วิเคราะห์ถึงผลกระทบของการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ต่อกิจการการบินพลเรือน

โดยการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อการเดินทางของผู้โดยสารใน สายการบินพาณิชย์ ซึ่งรายงานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ มีการประมาณการเบื้องต้น ว่าในปี พ.ศ. 2564 ที่นั่งของสายการบินมีจำนวนลดลงราว 40% รวมถึงจำนวนผู้โดยสารยังลดลงถึง 2,201 ล้านคน หรือลดลง 49% เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2562 และรายได้จากการดำเนินงานจากผู้โดยสาร สายการบินหายไปราว 3.24 แสนล้านเหรียญสหรัฐ ในปีก่อนการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยเปิดเผยว่า ในปี พ.ศ. 2563-2564 เริ่มเห็นการฟื้นตัวของ การเดินทางโดยเครื่องบินภายใน ในประเทศในระดับปานกลาง ขณะที่การเดินทางระหว่างประเทศยังคงน้อยลง ขณะที่การคาดการณ์ของ ธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศปี พ.ศ. 2564-2566 (Sathapongpakdee, 2021) มีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างช้า ๆ บ้างจัญหนุ่นจากภาวะเศรษฐกิจและการค้าโลกที่ทยอยฟื้นตัว การพัฒนาวัคซีนเพื่อป้องกันไวรัสโคโรนา

2019 มีความคืบหน้า และใช้แพร่หลายมากขึ้น ส่งผลให้มีการเปิดพรมแดนระหว่างประเทศอย่างค่อยเป็นค่อยไป หนุนความต้องการเดินทางโดยสายการบินทั้งเส้นทางในประเทศ และระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตามธุรกิจขนส่งทางอากาศ อาจจะมีภาระการลงทุนที่เพิ่มขึ้นจากการปรับแก้ความปลอดภัยให้สอดคล้องกับมาตรฐานอุตสาหกรรมการบินโลก และการลงทุนเพื่อยกระดับความปลอดภัยทางการบิน ช่วงหลังวิกฤต ส่งผลให้ผู้ประกอบการที่มีข้อจำกัดด้านเงินทุน จำนวนเที่ยวบิน และส่วนแบ่งทางการตลาดในเส้นทางบินลดน้อยลง อาจจะมีเผชิญวิกฤตในด้านสภาพคล่อง และไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และสำหรับอาชีพนักบินนั้นเป็นอาชีพที่มีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมการบิน เพราะเป็นอาชีพที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงอย่างมาก แต่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากสถานการณ์ดังกล่าว ดังนั้นผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญสภาพปัญหา และอุปสรรค ของอาชีพนักบินไทยที่ประสบปัญหาเนื่องจากวิกฤตโรคระบาด เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กร นำมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของนักบินในประเทศไทย
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรคระบาด

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาปัญหา และอุปสรรคของนักบินในประเทศไทยเมื่อเผชิญกับวิกฤตโรคระบาด และผลกระทบจากนโยบายต่าง ๆ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยดังต่อไปนี้

1.3.1 ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการปรับตัวของนักบินในประเทศไทยในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Need Theory)
- 2) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว
- 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Kotter (Kotter's 8 step Model of Change Management)
- 4) คำแนะนำด้านการฝึกอบรม สำหรับการเริ่มปฏิบัติการหลังโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions Edition 2022)

- 5) หลักสูตรการฝึกอบรมนักบิน ตามประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
- 6) สวัสดิการ เงินชดเชย หรือผลประโยชน์ที่ได้รับ หากมีการเลิกจ้าง หรือออกจากงานในช่วงวิกฤตโรคระบาด ตามกฎหมายแรงงาน
- 7) บทความ งานสัมมนา และประกาศที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตโรคระบาด
- 8) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.3.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยานที่มีการจัดเป็น 2 กลุ่ม คือ นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน และนักบินผู้ช่วย โดยมีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผ่านการกำหนดคุณสมบัติ ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยต้องเป็นนักบินที่มีจำนวนชั่วโมงบินตามเกณฑ์ และมีใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่นักบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 14 คน โดยแบ่งเป็น นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน และนักบินผู้ช่วย สายการบินละ 1 คน ทั้งหมด 7 สายการบินที่ให้บริการในประเทศไทย

1.3.3 ขอบเขตระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีการกำหนดระยะเวลาที่ทำการวิจัย กำหนดช่วงเวลา ที่ทำการวิจัย ตั้งแต่เดือน มกราคม ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2565 และ เดือน มกราคม พ.ศ. 2566 รวมทั้งสิ้น 1 ปี 1 เดือน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

จากการศึกษาสภาพปัญหา และอุปสรรคของนักบินไทยเมื่อประสบกับวิกฤตโรคระบาด ในครั้งนี้มีประโยชน์ดังนี้

- 1) ได้ทราบถึงนโยบาย หรือกลยุทธ์จากองค์กร ว่ามีผลกระทบต่ออาชีพนักบินอย่างไร
- 2) นำข้อเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบาย หรือกลยุทธ์ ไปปรับใช้ในการปรับตัวสำหรับอาชีพนักบิน หากเกิดวิกฤตโรคระบาดขึ้นในอนาคต

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

- 1) การปรับตัว หมายถึง เป็นพฤติกรรมประเภทหนึ่งที่ใช้เปลี่ยนพฤติกรรม หรือใช้ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสถานการณ์
- 2) อุตสาหกรรมการบิน หมายถึง เป็นการขนส่งประเภทหนึ่งที่ขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศด้วยเครื่องบิน สามารถเดินทางไปถึงจุดหมายต่าง ๆ ได้ในระยะเวลาอันสั้น เป็นการคมนาคมที่เชื่อมโยง และครอบคลุมทุกประเทศในโลกไว้ด้วยกัน

- 3) ผู้ดำเนินการเดินอากาศ หมายถึง ผู้ที่ประกอบธุรกิจขนส่งทางอากาศเพื่อทางพาณิชย์ ทั้งภายในและระหว่างประเทศ ไม่ว่าจะด้วยตนเองหรือบุคคลอื่น หรือโดยการเช่าอากาศยานหรือดำเนินการรูปแบบอื่นใด
- 4) ผู้ดำเนินการเดินอากาศต่างประเทศ หมายถึง ผู้ดำเนินการเดินอากาศที่ได้อนุญาตตามกฎหมายของต่างประเทศที่ให้บริการมายัง หรือออกจากราชอาณาจักร ไม่ว่าจะด้วยตนเองหรือบุคคลอื่น หรือโดยการเช่าอากาศยานหรือการดำเนินการรูปแบบอื่นใด
- 5) ผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ หมายถึง ผู้ประจำหน้าที่ตำแหน่งนักบิน และนายช่างประจำอากาศยาน
- 6) ผู้ควบคุมอากาศยาน หมายถึง นักบินที่ผู้ดำเนินการเดินอากาศหรือผู้จดทะเบียนอากาศยานกำหนดให้เป็นผู้ควบคุมดูแล และรับผิดชอบความปลอดภัยสำหรับการบินแต่ละเที่ยวบิน
- 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีความเหมาะสม และทำให้เกิดการพัฒนางองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

บทที่ 2

ปริทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กร ในวิกฤตโรคระบาด” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา คู่มือ และ สื่อสารสนเทศ ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow’s Hierarchy of Need Theory)
- 2) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว
- 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- 4) คำแนะนำด้านการฝึกอบรม สำหรับการเริ่มปฏิบัติการหลัง โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions)
- 5) หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน-เครื่องบิน
- 6) กฎหมายแรงงานว่าด้วยการชดเชยอันเนื่องจากการว่างงาน
- 7) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 8) กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow’s Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow’s Hierarchy of Needs) (อนูรดี ฤทธิธรรม, 2562) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งคิดค้นโดยนักจิตวิทยา ชื่อ Abraham Maslow เป็นทฤษฎีที่ได้อธิบายผ่านทางงานเขียนตัวเองชื่อแรงจูงใจและบุคลิกภาพ (Motivation and Personality) ได้รับการตีพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1970 (ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2551) ทฤษฎีการจูงใจที่นิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย Maslow มีมุมมอง ที่ว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นขั้น จากระดับต่ำสุดไป ยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการอื่น ในระดับต่อไป (Maslow, 1943) โดย Maslow ได้ตั้งสมมุติฐานของทฤษฎีการจูงใจไว้ 3 ประการ ได้แก่

- 1) หากมนุษย์ยังคงมีชีวิตอยู่ นั้นหมายความว่ายังคงมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด
- 2) เมื่อ ได้รับสิ่งที่ต้องการ มนุษย์จะไม่มีแรงจูงใจในการทำสิ่งนั้นอีกต่อไป หากความต้องการยังไม่ได้รับการสนองตอบ ยังคงจะมีแรงจูงใจต่อ
- 3) ความต้องการของมนุษย์จะมีตามลำดับตั้งแต่ ขั้นต่ำที่สุด ไปยังขั้นสูงสุด หากความต้องการนั้นบรรลุผลสำเร็จแล้ว จะเลื่อนขั้นสู่แรงจูงใจขั้นที่สูงขึ้นต่อไป



ที่มา Lohmahadej (2021)

Maslow ได้อธิบายถึง ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ว่า ความต้องการของมนุษย์ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ เรียงตามลำดับดังนี้ (จุฑาธิป วิระมโนกุล, 2557 อ้างถึงใน อนุรดี ฤทัยธรรม, 2562)

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) คือ ความต้องการในขั้นพื้นฐานทางสรีระวิทยา หรือความต้องการทางร่างกาย มีความสำคัญที่สุดต่อการดำรงชีพของมนุษย์ เพื่อให้มีชีวิตรอด เช่น ความต้องการอากาศ ด้านอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่ และยารักษาโรค เป็นต้น Maslow อธิบายว่ามนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวนี้ เป็นพื้นฐานก่อน (Maslow, 1954 อ้างถึงใน ประภัสสร วัฒนา, 2560) มนุษย์จะพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านี้เพื่อให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นต่อไป แต่ขั้นต่อไปจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าความต้องการด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนอง

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) คือ การที่มนุษย์ต้องการอยู่อย่างสงบ มีระเบียบวินัย และไม่รุกรานผู้อื่น (ประภัสสร วัฒนา, 2560) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นเมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พึงพอใจแล้ว ก็จะเกิดความต้องการด้านความปลอดภัยในการเป็นอยู่ และความมั่นคงในการดำรงชีวิต ปราศจากภัยอันตรายทั้งทางร่างกาย และจิตใจจากสภาพแวดล้อมและกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งความต้องการในขั้นตอนนี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน (ประภัสสร วัฒนา, 2560)

(1) ความปลอดภัยในชีวิต ได้แก่ การปราศจากโรคร้ายไข้เจ็บ ความปลอดภัยจากการถูกก่อกวนแก่ง โฉกกรังแก ปลอดภัยจากภัยคุกคามที่ทำให้เกิดความทุกข์กาย ทุกข์ใจ รวมไปถึงความปลอดภัยในทรัพย์สินที่ได้รับการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพตามกฎหมาย

(2) ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การมีที่พักอาศัย การมีรายได้ที่มั่นคง เพียงพอ มีอาชีพการงานที่มีความมั่นคงและก้าวหน้า และได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์กร

3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) หรือ ความต้องการความรัก และความเป็นเจ้าของ เมื่อความต้องการในขั้นแรก และขั้นที่สองได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะเริ่ม

มีความต้องการ ความรักความผูกพัน ทั้งในลักษณะที่เป็นผู้ให้ความรัก และเป็นผู้รับความรักจากบุคคลต่าง ๆ ความต้องการครอบครองความเป็นเจ้าของ (Belongingness) ทั้งในแง่ของความต้องการเป็นเจ้าของผู้อื่น และต้องการให้มีผู้อื่นมาแสดงความเป็นเจ้าของต่อตน ต้องการการมีครอบครัว ต้องการการยอมรับการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ หรือองค์กร การมีเพื่อนร่วมงาน ต้องการเป็นบุคคลอันเป็นที่รักของผู้อื่น ต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem Needs) และความภาคภูมิใจ เป็นความต้องการเกี่ยวกับความรู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์และมีคุณค่า การได้รับการยกย่อง ได้รับความสนใจจากสังคม มีสถานภาพทางสังคมที่ดี ซึ่งเป็นความต้องการในระดับสูงของมนุษย์อันจะเกี่ยวข้องกับความต้องการมีสถานภาพหรือฐานะที่เด่น (Prestige) เช่น ตำแหน่ง หน้าที่การงาน การมีชื่อเสียง ความต้องการการยอมรับนับถือ (Recognition) ความต้องการเห็นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้แก่

(1) ความต้องการนับถือตนเองว่ามีคุณค่า (Self-esteem) มีความนับถือในตัวเอง (Self-respect) การเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะมีความประสบความสำเร็จ เป็นอิสระไม่ต้องการพึ่งพาศิลปินคนอื่น ๆ หากไม่มีความจำเป็น

(2) ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem from other) มีความสามารถ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติยศว่าเป็นคนดีคนเก่ง และเป็นคนที่มีความมีประโยชน์

5) ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self-actualization needs) คือ แรงจูงใจเพื่อตระหนักถึงความสามารถตัวเอง ประพฤติ หรือปฏิบัติตนอย่างสุดความสามารถ จัดเป็นลำดับความต้องการขั้นสูงสุดของชีวิต และมีคุณค่าต่อความเป็นมนุษย์คือต้องการที่จะประสบผลสำเร็จตามอุดมคติ หรืออุดมการณ์ตามที่ได้คาดหวังไว้ ซึ่งในแต่ละคนนั้นก็จะมีคามคาดหวังที่แตกต่างกันออกไป การได้พบความสำเร็จสูงสุดโดยใช้ความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์เต็มศักยภาพไปในทิศทางที่ตนเองถนัดและสนใจ การได้ใช้ความสามารถที่มีในการแก้ปัญหาที่ยุ่ยากท้าทาย ให้สำเร็จด้วยดี บุคคลที่มาถึงความต้องการในลำดับนี้มักจะมีความเป็นอิสระที่จะทำสิ่งต่างๆ ตามมโนธรรม ตามหลักการที่ยึดถือ มักเป็นทำงานเพื่อผู้อื่นในสังคมเพื่อเกิดประโยชน์ในส่วนรวมโดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ

Maslow ยอมรับว่าทฤษฎีลำดับความต้องการมีข้อยกเว้นอยู่บางประการ บุคคลที่มีบุคลิกเข้มแข็ง มีคุณสมบัติสร้างสรรค์สูง และมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองให้มาถึงจุดความเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์ บุคคลเหล่านี้ แม้ว่าจะได้รับการตอบสนองความพึงพอใจในระดับเบื้องต้นอย่างไม่สมบูรณ์ เช่น อาจต้องเผชิญกับการดูถูก และการเหยียดหยาม ตลอดจนไม่มีความมั่นคง หรือความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน แต่สามารถพัฒนาตนเองให้ถึงลำดับขั้นความเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์ได้ เช่น Mahatma Gandhi และ Abraham Lincoln เป็นต้น (ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2551)

จากหลักการสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow สรุปได้ว่าเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองจากลำดับขั้นใดขั้นหนึ่งจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไป และ

ความต้องการของมนุษย์แต่ละคนนั้นไม่เหมือนกัน ดังนั้นการที่จะจูงใจบุคลากรในองค์กรได้นั้น องค์กรควรทราบถึงลำดับขั้นความต้องการของพนักงานก่อน แล้วจึงหาทางตอบสนองให้ถูกต้อง

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว

มีผู้ที่กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว รายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 แนวความคิดการปรับตัวของ Williamson

Williamson (นิภา คำภาทู, 2547 อ้างถึงใน จุฑามาศ พงษ์สวัสดิ์, 2563) เป็นผู้ที่นำทฤษฎีการให้การศึกษาแบบนำทางโดยมีความเชื่อที่ว่า มนุษย์นั้นย่อมมีสติปัญญา และมีเหตุผล นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มที่สามารถพัฒนาตัวเอง แต่จะต้องมีการอาศัยความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น เช่น สังคม แวดล้อมของบุคคลนั้นอยู่ที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจะทำให้มองเห็นและรู้จักตัวเองในด้านต่าง ๆ เช่น ความสนใจ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ ขณะเดียวกันยังสามารถเรียนรู้ผู้อื่น Williamson จึงสรุปว่า บุคคลสามารถปรับตัวได้จะต้องมีการรู้จัก และเข้าใจตนเอง เข้าใจสังคม เพราะจะทำให้สามารถตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินชีวิต และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีสติ และมีเหตุผล โดยการใช้ข้อมูลที่ได้รับจากประสบการณ์ในสังคมมาประกอบการพิจารณาจนสามารถ สร้างความสอดคล้องกับความต้องการของตนเองกับสังคมได้ มนุษย์จะมีความสามารถปรับตัวได้ ถ้าบุคคลนั้นมีการเข้าใจตัวเอง รู้จักสังคม และเข้าใจสังคม บุคคลนั้นย่อมเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือวิธีการดำเนินชีวิตอย่างมีเหตุผล และทิศทางที่ถูกต้อง มีการนำสิ่งที่ได้รับจากประสบการณ์ทางสังคมมาใช้ในวิเคราะห์ถึงปัญหาปรับตัวต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อม มี 5 ส่วนดังนี้

- 1) ปัญหาด้านสุขภาพ ตัวอย่างเช่น การปรับตัวต่อปัญหาโรคร้าย
- 2) ปัญหาทางด้านการศึกษา ตัวอย่างเช่น ปัญหาด้านการอ่าน ผลการเรียน แรงจูงใจในการเรียน นิสัยทางการเรียน รวมถึงปัญหาจากการเลือกวิชาที่เรียน
- 3) ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ตัวอย่างเช่น การขาดแคลนทุนทรัพย์
- 4) ปัญหาทางด้านอาชีพ ตัวอย่างเช่น การเลือกอาชีพที่ไม่มีความเหมาะสมกับตนเอง การลังเลในการเลือกประกอบอาชีพ ความขัดแย้งระหว่างความสนใจและความสามารถในอาชีพของตนเอง
- 5) ปัญหาด้านบุคลิกภาพ ตัวอย่างเช่น ปัญหาครอบครัว ปัญหาการปรับตัวต่อสังคม รวมถึงปัญหาในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนวัยเดียวกัน

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวของ Rogers

Rogers (Rogers, 1972 อ้างถึงใน วันฉัตรรัตน์ คุณาพันธ์, 2561) ผู้นำทฤษฎีที่ว่าด้วยตนเอง และทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบผู้รับเป็นศูนย์กลาง โดยทฤษฎีจิตวิทยาการให้การศึกษาด้านการพัฒนาตัวตนในการปรับบุคลิกภาพ ของ Rogers ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาบุคลิกภาพสู่ความมั่นคงมากกว่าแง่มุมอื่น จึงเน้นความสำคัญของตนเอง (Self) เป็นจุดหมายของการพัฒนาบุคลิกภาพที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกันระหว่างประสบการณ์ทั้งหมดของคนนั้น

ส่วนคำอธิบายเรื่องตัวตนของบุคคลเป็นแนวคิดใหญ่ในทฤษฎีบุคลิกภาพจนได้รับสมญานามว่าเป็นทฤษฎีตัวตน (Self-theory) (ชอล์ดดา ขวัญเมืองและคณะ, 2557) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) คนตามที่เรามองเห็น (Self-concept) หรือ อัตมโนทัศน์ หมายถึง การรู้สึกถึงความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง และภาพของคนที่เห็นเองว่าเป็นคนอย่างไร คือใคร เช่น สวย รวย ซื่อาย เก่ง การมองเห็นอาจจะไม่ตรงกับข้อเท็จจริง หรือภาพที่คนอื่นเห็น

2) คนตามที่เป็นจริง (Real self) คือลักษณะตัวตนที่เป็นไปตามข้อเท็จจริง บางกรณีตนเองอาจจะมองไม่เห็นตัวเองตามความเป็นจริง เพราะอาจจะเป็นสิ่งที่ทำให้รู้สึกเสียใจ หรือการไม่เท่าเทียมกับบุคคลอื่น

3) คนตามอุดมคติ (Ideal self) คือตัวตนที่เราอยากจะเป็น หรืออยากมี ซึ่งเป็นสิ่งที่เราตั้งไว้แต่ปัจจุบันเรายังไม่สามารถเป็นได้ เช่น ปัจจุบันเป็นคนที่ชอบการเก็บตัว แต่อยากจะเป็นบุคคลที่เข้าสังคมเก่ง เป็นต้น

บุคคลที่สามารถปรับตัวได้นั้นเป็น บุคคลที่เป็นตัวของตัวเอง มีความเข้าใจ และยอมรับตนเอง รวมถึงยอมรับผู้อื่น และยังสามารถยอมรับตนเอง สามารถมองตนเองในทางบวก (Positive self-regard) ได้ ถ้าหากบุคคลที่ไม่สามารถปรับตัวได้จะมีความขัดแย้งในความคิดเกี่ยวกับตัวเองกับประสบการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ จึงทำให้เกิดความวิตกกังวล ไม่แน่ใจ สับสน ตึงเครียด มีความคิดต่อตัวเองเป็นในทางลบ และมีความสูญเสียการเป็นตัวเอง

การปรับตัวของตัวคนนั้นเป็นการปรับตัวของบุคคลที่มีตั้งแต่เกิดจนถึงชรา ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สิ่งแวดล้อม และทางร่างกาย ซึ่งช่วงชีวิตในวัยรุ่นนั้นถือว่าการปรับตัวที่สำคัญที่สุด ทั้งทางสังคม ทางร่างกาย ทางด้านการเรียน เพราะวัยรุ่นถือเป็นการปรับตัวที่จะเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิตในอนาคต

2.2.3 ทฤษฎีการปรับตัวของ Erikson

Erikson (วารุณี แก้วบุญเรือง, 2557 อ้างถึงใน ชัญมาศ เล้าสกุล, 2561) เป็นนักจิตวิทยาทางสังคมได้กล่าวเกี่ยวกับการปรับตัวไว้ว่า กล่าวไว้ว่า ตั้งแต่แรกเกิดเป็นต้นไป บุคคลมีการพัฒนาทางอารมณ์เชิงสังคมและบุคลิกภาพ ไปจนตลอดชีวิต บุคคลในแต่ละช่วงวัยนั้น เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวได้ขนาดไหน อยู่กับปัจจัยหลายประการ สิ่งที่สำคัญคือ ปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมนั้น มีความเกี่ยวข้องกับความสุขภาพจิตของบุคคล หรือความสามารถที่ใช้ในการปรับตัว

ทฤษฎีการปรับตัวของ Erikson บ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของครอบครัวในการวางพื้นฐานด้านจิตใจ ให้แก่บุคคลตั้งแต่แรกเกิดจนถึงขึ้นก่อนวัยรุ่น ครอบครัวอาจจะให้กำลังใจ ให้ความเชื่อมั่น และชักจูงให้เด็กทารก จนกระทั่งเด็กโต สามารถพัฒนา ทางสติปัญญา และกล้ามเนื้อต่าง ๆ เสริมสร้างความสนใจในงาน จนเด็กได้ฝึกฝนจนเกิดความรู้ ความชำนาญ และมีความต้องการทำงานที่ตนเองชอบ หรือถนัด แต่หากบางครอบครัวที่มีการเรียกร้องผลัดกันเด็กมากเกินไป หรือโอบอุ้มเด็กมากเกินไปจนเด็กไม่สามารถเป็นตัวของตัวเอง เด็กรู้สึกว่ามีใครเข้าใจตน และมีความเห็นขัดแย้งกับครอบครัวอยู่เสมอ เด็กจะไม่กล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ ทำให้รู้สึกว่าตัวเอง

ไร้ความสามารถ หรือไร้ฝีมือ เมื่อพัฒนาเข้าสู่วัยรุ่นจึงกลายเป็นจุดด้อย ซึ่งช่วงอายุวัยรุ่นนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงด้านร่างกาย คือ ความต้องการอิสระ และความต้องการทางเพศ วัยรุ่นจะดิ้นรนต่อสู้กับกฎเกณฑ์ทางสังคม หากมีการปรับตัวได้จะเป็นผู้ที่แสดงความสมดุลระหว่างความต้องการของสังคมกับความต้องการของตัวเอง มีอิสระเสรีพอสมควร แต่ก็ยังยอมรับคำแนะนำ ตักเตือนจากผู้ใหญ่ สามารถเข้าใจว่าตัวเองกำลังจะดำเนินชีวิตไปในทางไหน และได้รับการยอมรับจากคนอื่น หรือไม่ ศาสนา ความเชื่อ ค่านิยมทางการเมือง การเลือกอาชีพอย่างไร บุคคลที่ปรับตัวไม่ได้ อาจเกิดปัญหาทางจิต หรือมีปัญหาด้านสังคม ดังนั้นแล้วช่วงวัยรุ่นบุคคลยังมีความต้องการความอบอุ่น และความเข้าใจจากครอบครัว ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวในช่วงวัยรุ่นนี้ จึงยังมีความสำคัญต่อสุขภาพจิตของเยาวชนอยู่มาก ทฤษฎีของ Erikson สามารถอธิบายความเกี่ยวข้องของสุขภาพจิตในวัยเด็กของบุคคล กับ ครอบครัว ทฤษฎีของ Erikson มุ่งเน้นการอบรมเลี้ยงดูบุตรแบบใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ และแบบรักสนับสนุน ตั้งแต่วัยเด็กเล็ก จนถึงวัยรุ่น นอกจากนั้น ได้ชี้ให้เห็นข้อขัดแย้ง ระหว่างบิดา มารดากับเด็กซึ่งอาจเกิดได้ทุกระดับอายุและโดยเฉพาะในวัยรุ่น อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ขัดขวางความสามารถในการปรับตัวของเด็ก นอกจากนี้การปฏิบัติต่าง ๆ ของบิดามารดาต่อเด็กจะเป็นที่พอใจ ของเด็กเพียงใดขึ้นอยู่กับความต้องการ และความสามารถในด้านต่าง ๆ ตลอดจนพัฒนาการทาง อารมณ์เชิงสังคมของเด็กด้วย

2.2.4 ทฤษฎีการปรับตัวของ Roy

Roy (อรนุช ศรีคำ, 2555 อ้างถึงใน ธัญมาศ เล้าสกุล, 2561) กล่าวว่า การปรับตัวของบุคคล เป็นพฤติกรรมการตอบสนอง เมื่อเจอกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมาจาก ปัจจัยภายใน หรือภายนอก เพื่อคงไว้ซึ่งสภาพสมดุลของ ร่างกาย จิตใจ และสังคม เป็นผลให้เกิดภาวะสุขภาพที่ดี ซึ่ง Roy ได้ประยุกต์ทฤษฎีระบบมาใช้ (System Theory) ประกอบด้วย การนำเข้า (Input) การควบคุม (Control Process) การนำออก (Output) การย้อนกลับ (Feedback Process) ซึ่งสิ่งที่นำเข้านั้นหมายถึง สิ่งเร้า (Stimuli) สิ่งที่มากระตุ้น และระดับของการปรับตัว (Adaptive Level) ซึ่งสรุปทฤษฎีของ Roy ได้ว่า มนุษย์ประกอบไปด้วย จิตใจ ร่างกาย และสังคม ซึ่งรวมกันเป็นหน่วยเดียวกันไม่สามารถแยกจากกัน ไม่ว่าจะมียังสิ่งใดมากระทบจะส่งผลไปทั้งระบบ และจะเกิดการตอบสนองร่วม ซึ่งเกิดจากการทำงานประสานงานกันของหน่วยย่อย การตอบสนองนั้นจะเกิดขึ้นมากหรือน้อยจะขึ้นอยู่กับชนิดของความรุนแรงของสิ่งกระทบนั้น รวมถึงความสามารถในการปรับตัวของบุคคลนั้นด้วย

เนื่องจากมนุษย์นั้นมีการตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และยังคงไว้ในสภาวะที่เป็นปกติ หรือ สภาวะสุขภาพดี ความเจ็บป่วย หรือสิ่งที่มากระตุ้นต่อมนุษย์ ทั้งทาง จิตใจ ร่างกาย และสังคม บุคคลใดที่ปรับตัวได้สำเร็จจะมีความมั่นคงในชีวิต และพฤติกรรมที่บ่งบอกคือ การแสดงให้เห็นถึงการมีสุขภาพที่ดี ยอมรับในความเป็นจริง และมีความพอใจในชีวิต ในทางกลับกันผู้ที่ปรับตัวไม่สำเร็จจะเกิดปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ไม่ยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น และเกิดซึมเศร้า

พฤติกรรม 4 ประการที่แสดงออกในการปรับตัวเพื่อความสมดุลในชีวิต คือ

1) การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ (Role function mode) เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งเร้า เพื่อให้เกิดความมั่นคงต่อบทบาทหน้าที่ต่อสังคม อาทิเช่น การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การทำกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อดำรงไว้ต่อความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะต้องปรับตัวตามบทบาทอย่างเหมาะสม และแสดงออกเป็นเครื่องชี้วัด (Instrument behavior) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการปฏิบัติตามหน้าที่ ที่สังคมกำหนดไว้ ซึ่งทฤษฎีของ Roy กล่าวถึงบทบาทของบุคคล 3 ระดับ ดังนี้

- บทบาทปฐมภูมิ (Primary role) คือ บทบาทตามเพศสภาพ ช่วงวัย และพัฒนาการ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมในช่วงหนึ่งของชีวิต
- บทบาททุติยภูมิ (Secondary role) คือ บทบาทที่มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในเหตุการณ์ต่างกัน เช่น บิดา มารดา อาชีพต่าง ๆ
- บทบาทตติยภูมิ (Tertiary role) คือ บทบาทชั่วคราวที่ได้รับ เช่น การเป็นสมาชิกองค์กร สมาชิกของสมาคม การเป็นผู้ป่วย เป็นต้น

2) การปรับตัวด้านร่างกาย หรือสรีระวิทยา (Physiological mode) เป็นการปรับตัวเพื่อรักษาพื้นฐานความมั่นคงจากร่างกาย ต่อสิ่งเร้าที่มาจากสภาพแวดล้อม การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ซึ่งหมายถึงความสำเร็จในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสรีระ พฤติกรรม การปรับตัวในด้านนี้จะตอบสนองความต้องการของพื้นฐานในการดำรงชีวิต 5 ด้าน คือ ความต้องการด้านโภชนาการ การขับถ่าย การพักผ่อนและการทำกิจกรรม การป้องกันความต้องการออกซิเจน

3) การปรับตัวตามอัตมโนทัศน์ (Self-concept mode) เป็นการปรับตัวเพื่อความมั่นคงทางจิตใจ (Psychic integrity) (ที่เน้นจิตใจและจิตวิญญาณ เป็นความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นต่อตนเองในช่วงเวลาหนึ่ง แบ่งเป็น

- อัตมโนทัศน์ด้านร่างกาย (Physical self) เช่น รูปร่างหน้าตา ภาวะสุขภาพ การทำงานของระบบต่าง ๆ ในร่างกาย รวมถึงสมรรถภาพทางเพศ
- อัตมโนทัศน์ด้านส่วนตน (Personal self) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยม และความรู้สึกมีค่าในตนเอง ประกอบไปด้วย
 - ด้านความสม่ำเสมอแห่งตนเอง หมายถึง ความมั่นคง ปลอดภัยในตนเอง
 - ด้านปณิธานแห่งตน หมายถึง สิ่งที่มีมุ่งหวัง หรือปรารถนาที่จะให้เป็น
 - ด้านศีลธรรม หมายถึง เกณฑ์ในการปฏิบัติ และพิจารณาตัดสินสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตนเองว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง หรือผิด

2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

Kotter (อ้างถึงใน ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2564) เป็นศาสตราจารย์ด้านภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง จาก Harvard Business School ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการ

บริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดไว้ 8 ขั้นตอน ในหนังสือ Leading Change (1995) ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาวิจัยองค์กร 100 แห่งที่อยู่ระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแผนพัฒนาขององค์กร

วัตถุประสงค์ในการนำเสนอเรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Kotter เพื่อเพิ่มความสามารถและโอกาสความสำเร็จของบุคคลและคณะบุคคลในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญ หากมีการข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง อาจส่งผลให้กระบวนการทั้งหมดประสบความล้มเหลวได้

Kotter's 8 Step Process



ภาพที่ 2.2 กระบวนการ 8 ขั้นตอนของ Kotter เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ที่มา Ford (2014)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Kotter แบ่งออกเป็น 3 ระยะ (Phrases) รวม 8 ขั้นตอน (Steps) ทั้งหมด 3 ระยะ ประกอบด้วย

- ระยะที่ 1 สร้างบรรยากาศการเปลี่ยนแปลง (Create climate for change) ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 และ 3 ดังนี้
 - ขั้นตอนที่ 1 มีการสร้างการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นความจำเป็นเร่งด่วน (Create a sense of urgency) โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการก่อตั้งระยะเวลานาน ย่อมมีการทำงานแบบอนุรักษ์นิยมที่มองการเปลี่ยนแปลงเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ การสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นจะต้องให้สมาชิกภายในองค์กรตระหนักถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับแรก ซึ่ง Kotter ให้ความเห็นว่า การจะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ต้องมีผู้บริหารประมาณ 75% เห็นด้วยและให้การสนับสนุน การสร้าง ความรู้สึกร่วม ซึ่งเน้นให้เป็น ความจำเป็นขององค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

นอกจากจะทำให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงแล้ว ต้องมีการสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นความสนใจของพนักงานซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ในองค์กรให้เข้ามีส่วนร่วม และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นด้วย เช่น การอธิบายให้เข้าใจในประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับเป็นส่วนตัวและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นส่วนรวม

การสร้างการยอมรับความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร มีดังนี้

1) ระบุภัยคุกคามที่อาจมีการเกิดขึ้นได้ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นทั้งระยะสั้น และระยะยาว เช่น ภัยคุกคามอันเป็นผลจากความก้าวหน้าของกลุ่มแข่งขันทางธุรกิจ ภัยคุกคามจากการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของตลาด และสร้างสถานการณ์จำลอง (Scenario) ภัยคุกคามจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งให้เห็นผลกระทบที่องค์กร และพนักงานในองค์กร ได้รับหากเกิดภัยคุกคามดังกล่าว

2) มีการตรวจสอบสถานการณ์เร่งด่วนต่าง ๆ ที่เคยเกิดขึ้นกับองค์กรเพื่อใช้เป็นตัวอย่าง ศึกษาความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงานรับทราบ และเข้าใจปัญหา รวมถึงภัยคุกคามที่เกิดขึ้นแล้วหรือกำลังจะเกิดกับองค์กร วิธีที่จะสร้างการยอมรับ นอกจากการแจ้งข้อเท็จจริงให้ทราบ แล้วจะต้องเปิดโอกาส ให้มีการแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน นำข้อเท็จจริงพร้อมสถิติ หรือข้อมูล ปรึกษากันอย่างตรงไปตรงมา

3) สร้างความมั่นใจในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการขอรับการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้นำในอุตสาหกรรมที่องค์กรเป็นผู้ผลิตหรือให้บริการ

ผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลา และกำลังทำงานให้ขั้นที่ 1 จึงจะเริ่มในขั้นตอนต่อไป ไม่ควรเร่งรีบ หรือมีการเข้าข้างตัวเองจนเกินไป และไปสู่ขั้นตอนที่ 2 โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่เห็นความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง

- ขั้นตอนที่ 2 สร้างกลุ่มบุคคลที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ (Creating the guiding coalition) การสร้างความตระหนักรู้ในความจำเป็น ของการเปลี่ยนแปลง มีการใช้ภาวะการเป็นผู้นำของผู้เป็นที่ยอมรับภายในองค์กร บุคคลเหล่านี้ไม่จำเป็นจะต้องมีตำแหน่ง หรืออำนาจ บังคับบัญชา แต่เป็นผู้ซึ่งได้รับความเชื่อถือ เช่น สถานะทางสังคมในองค์กร ความเชี่ยวชาญ จากลักษณะหน้าที่การงานหรือจากบรรยากาศการทำงานที่มีอยู่ในองค์กร ผู้บริหารอาจจะอาศัยความร่วมมือจากบุคคลเหล่านี้ให้เข้ามาร่วมเป็นผู้นำในกลุ่ม ที่มีการประสานความร่วมมือ เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change coalition) กลุ่มบุคคลเหล่านี้จะต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง และเข้าใจ เหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และแท้จริง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องกับผู้อื่น ขั้นตอนสำคัญในการแต่งตั้งกลุ่มบุคคลเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ ระบุตัวผู้นำที่แท้จริงในองค์กร และขอให้เขาเหล่านั้นเข้ามีส่วนร่วมในทีม โดยมีวิธีการสร้างกลุ่มบุคคล (Form) ซึ่งนอกจากผู้นำ การเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังต้องประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานและหน้าที่การงานระดับต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร แต่งตั้งกลุ่มบุคคล มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิก วิเคราะห์ความเสี่ยง และ

ปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และวัดผลการปฏิบัติงานอย่างบ่อยครั้งและสม่ำเสมอ โดยหน้าที่หลักของกลุ่มบุคคลที่นำมาประสานความร่วมมือเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือการดำเนินต่อความรู้สึก ที่ได้สร้างไว้ในขั้นตอนที่ 1 ให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- ขั้นตอนที่ 3 ทำวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ให้ชัดเจน และง่ายต่อความเข้าใจ (Developing a vision and strategy) เมื่อเราเริ่มคิดถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด เป็นไปได้ว่าจะมีความคิดต่าง ๆ ขึ้นมาอย่างมากมาย ขอให้ประมวลความคิดเหล่านั้นให้เป็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พนักงานทั่วไปสามารถเข้าใจและจดจำได้โดยแปลงวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม เช่น ให้อยู่ในรูปกระบวนการหรือมีแผนภูมิ (Diagram) ประกอบ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ทุกคนเข้าใจได้ว่าควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือแนวคิดอย่างไรจึงจะสนับสนุนวิสัยทัศน์ให้ประสบความสำเร็จ โดยมีขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ดังนี้

กำหนดคุณค่าหลัก (Core value) ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) เรียบเรียงคุณค่านั้นให้เป็นข้อความสั้น ๆ ที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต และมีการนำคุณค่านั้น นำมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

2) กำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์

3) ให้มีการทำความเข้าใจเหตุผล และความมุ่งหมายของวิสัยทัศน์กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง และต้องมั่นใจว่าทุกคนกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่ประสานความร่วมมือเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้อง สามารถนำไปอธิบายเพื่อให้เข้าใจความมุ่งหวังตามวิสัยทัศน์ได้

● ระยะที่ 2 เริ่มการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร (Engage and enable whole organization) ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนที่ 5 และ 6 ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 4 การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้เป็นที่ยอมรับ และเกิดการมีส่วนร่วม (Communicating the change vision) ขึ้นต่อไป คือ การสื่อสารออกไปให้ทั่วองค์กร ไม่ควรใช้วิธีการประชุมพิเศษเพื่อการชี้แจงวิสัยทัศน์ แต่ควรใช้วิธีย้ำเตือนวิสัยทัศน์ทุกครั้งที่มีโอกาส และควรใช้วิสัยทัศน์เป็นหลักในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาประจำวันเพื่อให้บุคคลทุกฝ่ายเข้าใจคุณค่าหลักที่มีอยู่ในวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีกิจกรรมที่ผู้บริหารส่งเสริมเพื่อการสื่อสารวิสัยทัศน์มีประสิทธิผลสูงสุด ได้แก่ กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในวิสัยทัศน์ให้บุคคลในองค์กรฟังอย่างสม่ำเสมอ สร้างกลุ่มบุคคลที่เป็นอาสาที่สามารถช่วยสร้างแรงสนับสนุนวิสัยทัศน์สื่อสารประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับจากวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ รับผิดชอบต่อความกังวลของพนักงานในองค์กร และอธิบายให้รับทราบสิ่งที่ถูกต้อง และนำวิสัยทัศน์ไปใช้กับการกิจประจำเพื่อเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบคุณภาพ การให้การฝึกอบรม เป็นต้น มีการแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องว่าภารกิจนั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความสำเร็จตามวิสัยทัศน์อย่างไร

- ขั้นตอนที่ 5 กำจัดอุปสรรค (Empowering employees for broad-based Action) ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ออกไปให้เป็นที่ยอมรับ ย่อมหลีกเลี่ยงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารทั่ว ๆ ไปมักมองว่าการต่อต้าน คืออุปสรรค และการนำข้อบังคับด้านวินัยมาเป็นเครื่องมือ

ในการจัดการปัญหาการต่อต้าน แต่สำหรับ Kotter มองว่าความคิดที่ผู้ต่อต้านมีต่อวิสัยทัศน์ต่างหากที่เป็นอุปสรรค และเป็นที่มาของการต่อต้าน การแก้ไขจึงไม่ใช่ด้วยการใช้การลงโทษทางวินัย แต่ใช้การอธิบายเพื่อปรับมุมมอง และความเข้าใจของผู้ต่อต้าน และมีการปรับมุมมองของผู้ต่อต้าน ตามความเห็นของ Kotter สามารถทำได้ โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงนี้ ระบุประเด็นปัญหาของการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของบุคคลในองค์กร จัดทำปัญหาอุปสรรคออกเป็นหมวดหมู่ เช่น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ปัญหาทางกายภาพ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความเคยชินในการปฏิบัติ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง เข้าจัดการแก้ไข ปัญหาที่กีดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เร็วที่สุด โดยพิจารณาทั้งลำดับความสำคัญ และผลกระทบ ทั้งทางบวก และทางลบเพิ่มพูนความสามารถของพนักงานให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ให้การฝึกอบรม หรือการให้คำแนะนำทบทวน โครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน ระบบปฏิบัติการ และระบบการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานทันที เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ที่มุ่งหวัง ในกรณีที่มีเรื่องใดจำเป็นต้องปรับแต่ง แก้ไข หรือยกเลิก ให้ดำเนินการอย่างทันที และมีการมอบรางวัลให้กับบุคคลในองค์กร หรือกลุ่มที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

- ขั้นตอนที่ 6 สร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายระยะสั้น (Generating short-term wins) การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดขึ้นโดยง่าย แต่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีความสำเร็จเป็นทั้งแรงผลักดัน และเหนี่ยวนำ ให้ก้าวต่อไปข้างหน้า ในตอนเริ่ม โครงการการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะสั้นมากกว่า เป้าหมายในระยะยาว เนื่องจากเป้าหมายระยะสั้นมีโอกาสล้มเหลวน้อยกว่า ความสำเร็จในเป้าหมายหนึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเดินหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว และมั่นคงขึ้น ซึ่งการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น มีวิธีการโดยแตกเป้าหมายระยะยาวออกเป็นเป้าหมายระยะสั้นหลาย ๆ โครงการ มีการจัดลำดับ โครงการเป้าหมายระยะสั้นให้มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องโดยให้ ความสำเร็จของโครงการหนึ่งเป็นแรงสนับสนุน ความสำเร็จของโครงการต่อไป ค่าใช้จ่ายของเป้าหมายระยะสั้นทั้งหมด ควรใกล้เคียงกับที่ประมาณไว้สำหรับเป้าหมายระยะยาว โครงการที่ทำเริ่มแรก ไม่ควรมีค่าใช้จ่ายสูง สื่อสารความสำเร็จที่ทำได้ อย่างต่อเนื่อง พร้อมให้รางวัลเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติ และ กระตุ้นให้เกิดความพยายามที่จะทำเป้าหมายต่อไปให้สำเร็จ

● ระยะที่ 3 สร้างการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง และรักษาไว้ให้ยั่งยืน (Implement and sustain change) ประกอบไปด้วย ขั้นตอนที่ 7 และ 8 ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 7 ต่อยอดการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ (Consolidating gains and producing more change) ในองค์กรหลายแห่งอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จกับเป้าหมายระยะยาว เนื่องจาก การประกาศความสำเร็จเร็วเกินไป หรือเสียเวลาปลื้มปีติใจกับความสำเร็จของระยะสั้น จนลืมว่าความสำเร็จนั้นเป็นเพียงจุดเริ่มต้นให้เดินหน้าสู่เป้าหมายต่อไป โดยเหตุที่การเปลี่ยนแปลงเป็น

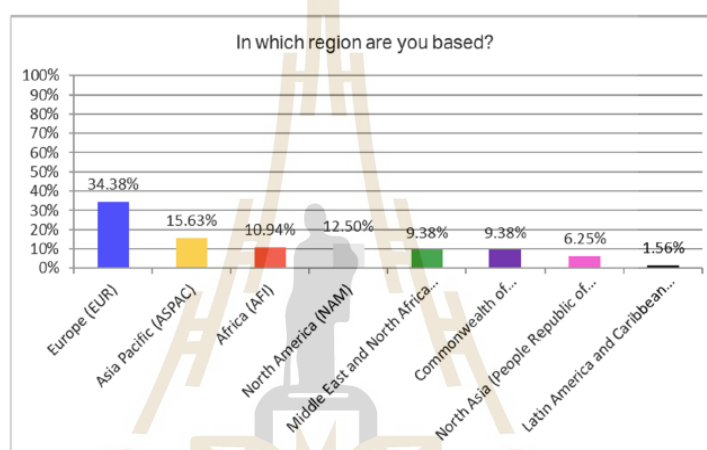
กระบวนการที่ต้องใช้เวลาและมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องปลูกฝังสำนึกของการเปลี่ยนแปลงให้หยั่งรากลึกกลงไปในคุณค่า วัตถุประสงค์ และวัฒนธรรมขององค์กร การสร้างการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายต่อไปจะต้องนำปัญหาอุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขในเป้าหมายก่อน ๆ มาพิจารณาด้วย ซึ่งวิธีการที่ผู้บริหารจะต้องถอดความสำเร็จของเป้าหมาย ได้แก่ วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ทุกครั้ง เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ในการกำหนดเป้าหมาย และแผนงานบริหารการเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไป กำหนดเป้าหมายลำดับต่อไปให้มีความท้าทายต่อความสำเร็จเพิ่มขึ้นทีละน้อยเพื่อเพิ่มความกระตือรือร้นในการเอาชนะปัญหาอุปสรรค แต่ต้องไม่ยากเกินความสามารถของทีมงานที่จะทำให้สำเร็จได้ ปรับเปลี่ยน โครงสร้างและระบบงานขององค์กร โคนนำการเปลี่ยนแปลงที่ทำสำเร็จในเป้าหมายระยะสั้นนั้นมาใช้ปฏิบัติจริง มีการติดตาม และสนับสนุนกลุ่มบุคคลที่สร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลเหล่านี้ยังคงทำงานกันอย่างต่อเนื่อง และไม่พอใจกับความสำเร็จของเป้าหมายเดิม และนำข้อมูลที่ได้รับจากผู้มีประโยชน์ได้เสียทั้งหลายทั้งภายใน และภายนอกองค์กร บ้อนกลับมาทบทวนเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน

- ขั้นตอนที่ 8 ให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Anchoring new approaches in the culture) การเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หากต้องการให้คงอยู่ได้อย่างยั่งยืน จะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Cultural transformation) ซึ่งมีบุคคลในองค์กรจำนวนมากจ้องมอง และผู้บริหารสามารถปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรได้โดยมีการปลูกฝังความเชื่อและความเข้าใจ (Ingrain) ร่วมกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีความสำคัญ ต่อองค์กร และควรใช้เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติสืบเนื่องต่อไป มีการสื่อสารความคิดดังกล่าวให้เป็นที่รับรู้และปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยนใหม่กับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีการทำแผนงานที่ใช้ในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงเปิดรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมีการบูรณาการความก้าวหน้าของการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่เข้ากับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายระยะยาว

2.4 คำแนะนำด้านการฝึกอบรมสำหรับการเริ่มปฏิบัติการหลังโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions)

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association; IATA) มีการให้คำแนะนำสำหรับหลังสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (International Air Transport Association อ้างถึงใน Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions Edition 2, 2022) เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดในครั้งนี้มีการขยายระยะเวลา การผ่อนปรนเรื่องวันหมดอายุของ ใบรับรองผู้ประจำหน้าที่ทางอากาศ และใบอนุญาตที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพทางการบิน ทางสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ จึงมีการสำแบบสำรวจนักบินที่ปฏิบัติงานในสายการบินที่เป็นสมาชิกของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ

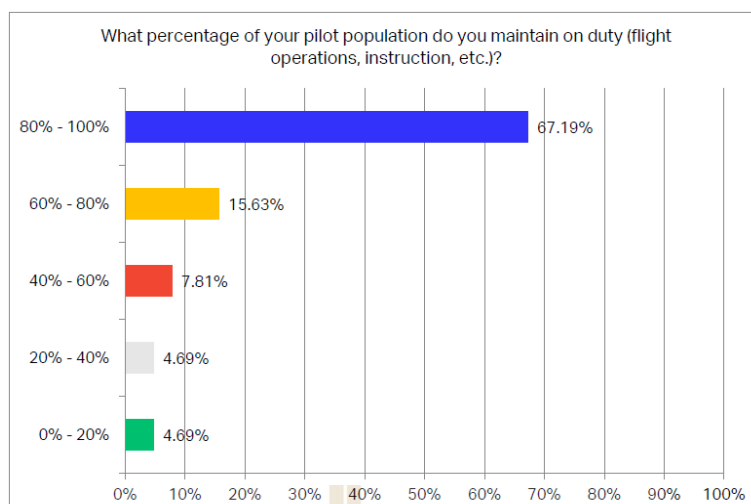
ว่าเป็นไปตามเกณฑ์ของมาตรฐาน และคำแนะนำในการปฏิบัติสำหรับองค์การการบินระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) ภาคผนวกที่ 1 ว่าด้วยเรื่อง ใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ (Annex 1; Personal licensing) และ ภาคผนวกที่ 6 ว่าด้วยเรื่อง การปฏิบัติการบินของอากาศยาน (Annex 6; Aircraft Operation) โดยข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง มาจากนักบินจากภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลก ได้แก่ ทวีปยุโรป จำนวน 34.38 % ทวีปเอเชียแปซิฟิก จำนวน 15.63 % ทวีปแอฟริกา จำนวน 10.94% ทวีปอเมริกาเหนือ จำนวน 12.50 % ทวีปแอฟริกาตะวันออกกลาง และแอฟริกาเหนือ จำนวน 9.38% ในเครือรัฐเอกราช จำนวน 9.38 % ทวีปเอเชียเหนือ (ไซบีเรีย) จำนวน 6.25% แลตตินอเมริกา และแถบแคริบเบียน จำนวน 1.56%



ภาพที่ 2.3 สถิติกลุ่มประชากรนักบินที่ทำการสำรวจจำแนกตามทวีป

ที่มา International Air Transport Association; IATA (2022)

เพื่อให้เงื่อนไขการออกใบอนุญาตและการฝึกอบรมที่ถูกต้อง และมีประสบการณ์ล่าสุดในการดำเนินงาน และพบว่ายังคงมีนักบินที่ขาดประสบการณ์ด้านการบินเป็นเวลานานในช่วงวิกฤตโรคระบาดที่ผ่านมา จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ยังคงรักษาศักยภาพการบินในช่วงวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จะเป็นนักบินปฏิบัติการบินอยู่ที่ทวีปยุโรปสูงสุด จำนวน 67.19% และนักบินส่วนน้อยที่ยังคงรักษาศักยภาพบิน ปฏิบัติการบินอยู่ที่ทวีปอเมริกาเหนือ แอฟริกาตะวันออกกลาง และแอฟริกาเหนือ จำนวน 4.69%



ภาพที่ 2.4 สถิติกลุ่มประชากรนักบินที่ยังคงปฏิบัติการบินช่วงวิกฤตโรคระบาด

ที่มา International Air Transport Association; IATA (2022)

ดังนั้น วัตถุประสงค์ของแนวทางนี้คือการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน และองค์กรฝึกอบรมดำเนินการตัดแปลงการฝึกอบรมสำหรับกลุ่มนักบิน เพื่อฟื้นฟูความสามารถและความมั่นใจในขณะเดียวกัน เพื่อรับรองการเริ่มดำเนินการใหม่อย่างปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ โดยจำแนกเป็น 4 แนวทางเพื่อให้สอดคล้องกับคุณสมบัติของนักบิน

Template pilot situation / training solutions					
TOPIC	Content as per ICAO annex 6	SITUATION 1	SITUATION 2	SITUATION 3	SITUATION 4
TRAINING (Competence)	Prof check	Compliant	Compliant	Non-compliant	Non-compliant
	Flight Crew Training Program	Compliant	Compliant	Non-compliant	Non-compliant
OPERATIONS (Confidence)	Recent experience	Compliant	Non-compliant	Compliant	Non-compliant
	Airport, route, area recency	Compliant	Non-compliant	Compliant	Non-compliant
Additional criterion Annex 1 standard related to pilot license validity		Compliant		Non-Compliant	
CBTA TRAINING SOLUTIONS		OPTION 1 Optional Ground Training refresher + *CBTA refresher session if last flight was performed <60 days	OPTION 2 Optional Ground Training refresher + *CBTA refresher session	OPTION 3 Ground Training refresher + *CBTA refresher session + **Evaluation	OPTION 4 Ground Training refresher + *CBTA refresher session + CBTA consolidation session(s) + **Evaluation + ***LIFUS
<small>* CBTA refresher session, includes the recent experience requirements **Evaluation means the formal summative assessment of the pilot performance can be combined with a CBTA refresher session or a CBTA consolidation session(s) ***LIFUS, line flying under supervision (LIFUS) is recommended when last flight has been performed beyond 6 months</small>					

ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ที่เป็นไปได้ระหว่างสถานการณ์ของนักบินกับตัวเลือกการฝึกอบรม (Solution) ให้เป็นไปตามมาตรฐานของภาคผนวกที่ 6 ว่าด้วยเรื่องการปฏิบัติการบินของอากาศยาน (Annex 6; Aircraft Operation)

ที่มา International Air Transport Association; IATA (2022)

จุดประสงค์ของการออกแบบเพื่อแก้ปัญหาการฝึกอบรมตามหลักการของความสามารถตาม การฝึกอบรม และการประเมิน (Competency-Based Training and Assessment; CBTA) มีดังนี้

- 1) ตรวจสอบว่านักบินมีความสามารถและมั่นใจในการกลับไปปฏิบัติงานอย่างปลอดภัยและมี ประสิทธิภาพ
- 2) สนับสนุนการออกแบบเรื่องการฝึกอบรมที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์การฝึกอบรม ที่เทียบเท่าหรือมากกว่า เมื่อเทียบกับการฝึกทบทวน และการตรวจสอบ
- 3) ให้ทางเลือกแก่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติตามการฝึกทบทวน ที่ได้รับอนุมัติ และ การตรวจสอบ

ความสามารถของนักบิน(The pilot competencies) ที่สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association; IATA) แนะนำให้ปฏิบัติตามข้อกำหนดล่าสุดขององค์การ การบินระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) สำหรับการฝึกอบรม และ การประเมินตามความสามารถ ใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate; AOC) และ การรับรองจากสถาบันฝึกอบรมด้านการบิน Approved Training Organization; ATO)

ความสามารถของนักบิน จำแนกเป็น 9 ประเภท (8 ประเภทความสามารถที่องค์การ การบินระหว่างประเทศเสนอ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ตามที่เสนอโดยองค์การ ความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency; EASA) และ 5 ความสามารถของผู้สอนและผู้ประเมิน

ความสามารถของนักบิน (Pilot competencies; PC) 9 ประเภทได้แก่

- PC 0 การประยุกต์ใช้ความรู้ (Application of Knowledge; KNO)
- PC 1 การประยุกต์ใช้ขั้นตอนและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Application of Procedures and Compliance with Regulations; PRO)
- PC 2 การสื่อสาร (Communication; COM)
- PC 3 การจัดการเส้นทางการบินบนเครื่องบิน ระบบอัตโนมัติ (Aeroplane Flight Path Management, Automation; FPA)
- PC 4 การควบคุมด้วยตนเอง (Aeroplane Flight Path Management, Manual control; FPM)
- PC 5 ความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม (Leadership and Teamwork; LTW)
- PC 6 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making; PSD)
- PC 7 การรับรู้สถานการณ์และการจัดการข้อมูล (Situation Awareness and Management of Information; SAW)
- PC 8 การจัดการภาระงาน (Workload Management; WLM)

ความสามารถของผู้สอนและผู้ประเมิน 5 คน (Instructor and Evaluator Competencies; IEC) ได้แก่

- IEC 1 ความสามารถนำร่อง (Pilot competencies)

- IEC 2 การจัดการสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Management of the Learning Environment)
- IEC 3 คำแนะนำ (Instruction)
- IEC 4 ปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Interaction with the Trainee)
- IEC 5 การประเมินและประเมินผล (Assessment and Evaluation)

เนื้อหาการฝึกอบรม (Training solutions content) มีดังนี้

1) การเรียนทบทวนวิชาภาคพื้น (Ground training refresher)

● ภาคองค์ประกอบความรู้ (Knowledge components) ประกอบด้วย

- ระบบอากาศยาน ข้อจำกัดและขั้นตอนปฏิบัติ (สถานการณ์ปกติ สถานการณ์ผิดปกติ และสถานการณ์ฉุกเฉิน)

- นโยบายการดำเนินงานและขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง

- กิจกรรมด้านความปลอดภัย

- ด้านการแก้ไขสภาพท่าทางการบินที่ผิดปกติ ให้กลับคืนสู่ท่าทางการบิน

ที่เหมาะสม (Upset Prevention and Recovery Training; UPRT) (หากจำเป็น)

- ความรู้ที่เกี่ยวข้องพิเศษ (Special Approval; SPA) (หากจำเป็น) ซึ่งจะมุ่งเน้นไปในเรื่องต่อไปนี้ การใช้ระบบเครื่องช่วยการเดินอากาศอย่างมีประสิทธิภาพ (Performance-Based Navigation; PBN) ข้อกำหนดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขั้นต่ำ (Minimum operational Performance Specifications; MNPS) การลดระยะห่างเพดานบินอากาศยานจากระดับมาตรฐาน (Reduced Vertical Separation Minima; RVSM) ขั้นตอนการปฏิบัติการเมื่อทัศนวิสัยต่ำ (low visibility operations; LVO) การขยายพิสัยบินให้บินได้ไกลด้วยเครื่องบินประเภท 2 เครื่องยนต์ (Extended Range Operations with Two-engine Aeroplanes; ETOPS) การขนส่งวัตถุอันตราย (Transport of dangerous goods; DGR)

● ขั้นตอนความปลอดภัยและเหตุฉุกเฉิน (Safety and Emergency Procedures: SEP component) ประกอบด้วย

- การสวมเสื้อชูชีพจริงที่มีการติดตั้งไว้

- การสวมอุปกรณ์ช่วยหายใจตามจริง

- การจัดการถังดับเพลิงที่ใช้จริง

- คำแนะนำเกี่ยวกับสถานที่ การใช้อุปกรณ์ฉุกเฉิน และความปลอดภัยทั้งหมดที่

อยู่บนเครื่องบิน

- คำแนะนำเกี่ยวกับที่ตั้งและการใช้ทางออกทุกประเภท รวมถึงขั้นตอน

การรักษาความปลอดภัย

● การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการบิน (Crew Resources Management; CRM component) เมื่อออกแบบการทบทวนการฝึกภาคพื้นดิน ผู้ปฏิบัติงานควรพิจารณาองค์ประกอบ การฝึกอบรมการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการบิน ที่ควรทบทวน และเสริมให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ต่าง ๆ ขนาดของการฝึกอบรมทบทวน อาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระยะเวลาตั้งแต่นั้นกับ

มีการบินครั้งสุดท้าย รวมถึงอบรมแนวทางการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ เมื่อใดก็ตามที่เป็นไป และมีการฝึกอบรมตามความสามารถ และควรกำหนดลักษณะการทำงานโดยเน้นที่มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมีการวัดผลและการพัฒนาการฝึกอบรมให้ได้มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด

2) การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินจำลอง (Flight Simulation Training Device; FSTD training) จะประกอบด้วย การทบทวนตามความสามารถของการฝึกอบรม และการประเมิน (Competency-Based Training and Assessment; CBTA) เป็นพื้นฐานเนื่องจากบทนี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อฝึกอบรม และประเมินความสามารถของนักบินในบริบทของนักบินที่มีการฝึกอบรม และการปฏิบัติงานที่จำกัด และนักบินที่ต้องการฝึกอบรมเพื่อเป็นประสบการณ์ล่าสุด (การบินขึ้น และลง 3 ครั้งใน 90 วันที่ผ่านมา) ดังนั้นการฝึกทบทวนกับเครื่องช่วยฝึกบินจำลองเป็นทางเลือกสำหรับนักบินที่ต้องการรักษาประสบการณ์ การบินภายใน 90 วัน ที่ผ่านมา แต่เมื่อเที่ยวบินสุดท้ายของนักบินผ่านมานานกว่านั้น (เช่น เกิน 60 วัน) ในกรณีนี้เป้าหมายการฝึกทบทวน คือ การพัฒนาเที่ยวบินของนักบินความสามารถในการบริหารจัดการเส้นทาง และเสริมสร้างความมั่นใจสูงสุดของนักบิน

3) การทบทวนนักบินผู้สอนการบิน (Flight Instructors Restart Program) ประกอบด้วย

- ครูผู้สอนการบิน และผู้ประเมิน (Instructor and Evaluators; IE) จะมีการทำการทดสอบทักษะ (Skill test) แบบเริ่มต้น และทดสอบความชำนาญ (Proficiency checks) สำหรับการต่ออายุใบอนุญาต และใบอนุญาตที่หมดอายุ มีขั้นตอนฝึกทบทวน ดังนี้

- ผู้ที่เข้าร่วมในโปรแกรมนี้ควรจะได้รับคัดเลือกตามการบันทึกปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม

- การฝึกทบทวนการบินขึ้น และลง อย่างน้อย 4 ครั้ง

- การฝึกอบรมการแทรกแซงการบิน ซึ่งให้ฝึกในเครื่องช่วยฝึกบินจำลองที่ได้รับมาตรฐานตามกฎของหน่วยงานด้านการบินพลเรือน ซึ่งเป็นการฝึกมาตรฐานการรับมือความเสี่ยงสำหรับการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับนักบินผู้ควบคุมอากาศยานที่ได้รับการฝึกอบรมจากผู้ดำเนินการเดินอากาศ นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน และนักบินผู้ช่วย

- ครูผู้สอนการบินอาจจะได้รับการฝึกอบรมกับเครื่องบิน ขึ้นอยู่กับวันที่มีประสบการณ์บินครั้งสุดท้าย

- ครูผู้สอนการบินจะถูกจัดลำดับการฝึกอบรมก่อนเข้าโปรแกรมเพื่อมั่นใจว่ามีผู้ประเมินเพียงพอต่อการฝึกอบรม

- ครูผู้สอนการบินที่ไม่ได้รับการอบรมในหลักสูตรนี้ อาจจะดำเนินการฝึกอบรมในรูปแบบของ นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน ที่ได้รับการฝึกอบรมจากผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Line Training Captains; LTC)

- นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน ที่ได้รับการฝึกอบรมจากผู้ดำเนินการเดินอากาศ ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของผู้ตรวจตรา (Line Flying Under Supervision; LIFUS) มีขั้นตอนฝึกทบทวน ดังนี้

- ควรเลือกนักบินผู้ควบคุมอากาศยานที่มีประสบการณ์ หรือ ระดับความสามารถสูงสุดสำหรับการฝึกทบทวนประเภทนี้
- ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมควรเลือกตามการบันทึกการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม
- การฝึกทบทวนการบินขึ้น และลง อย่างน้อย 4 ครั้ง
- การฝึกอบรมการแทรกแซงการบิน ซึ่งให้ฝึกในเครื่องช่วยฝึกบินจำลองที่ได้รับมาตรฐานตามกฎหมายของหน่วยงานด้านการบินพลเรือน ซึ่งเป็นการฝึกมาตรการรับมือความเสี่ยงสำหรับการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับนักบินผู้ควบคุมอากาศยาน และนักบินผู้ช่วย ตามส่วนการฝึกอบรมกับเครื่องช่วยฝึกบินจำลองการฝึกอบรมของผู้รับการฝึกประเภทนี้จะมีครูผู้สอนการบินเข้าร่วมการฝึกด้วย เพื่อเข้าร่วมการฝึกอบรมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน

2.5 หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศเครื่องบิน- (Flight Crew Member Training Program-Airplane)

ตามประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน (Flight Crew Member Training Programmes-Airplane) กำหนดให้ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ (Flight crew) ให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยกำหนด โดยผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องมี แผนการฝึกอบรมผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ (Flight crew member training programs) และต้องจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคอากาศ (Ground and flight training) ที่มั่นใจได้ว่าผู้ประจำหน้าที่ในอากาศจะได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ ที่กำหนดซึ่งหลักสูตรดังกล่าวต้องเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำนักงานการบินพลเรือนประกาศกำหนด และได้รับการรับรอง ดังนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบินหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน แบ่งออกเป็น 10 หลักสูตร ดังนี้ (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2559)

1) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Initial training หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน ซึ่งเป็นการฝึกอบรมกับเครื่องบินที่มีน้ำหนักบรรทุกสูงสุดมากกว่า 10 ตัน และผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการบันทึกศักยภาพการบินเฉพาะแบบ (Type Rating) ในใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่เป็นแบบแรก

2) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Transition (Conversion training) หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน เพื่อเปลี่ยนแบบเครื่องบิน (Type rating) ที่จะทำการปฏิบัติการบิน โดยเปลี่ยนจากแบบเครื่องบินหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่ง เช่น เปลี่ยนอากาศยานจากแบบ Boeing 737 เป็น Boeing 777

3) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Difference training (Common Type Rating Training) หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในเครื่องบิน เพื่อเพิ่มศักยภาพการบินกับ เครื่องบินซึ่งผลิตโดยผู้ผลิตเดียวกันแต่มีความแตกต่างทางด้านสมรรถนะ น้ำหนัก และรูปร่างของเครื่องบิน (Configuration) โดยโรงงานผู้ผลิตกำหนดว่าเป็นแบบอากาศยานประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน (Common type) เพื่อจะทำการปฏิบัติการบินร่วมกัน เช่น จากอากาศยานแบบ Airbus 330 ฝึกเพิ่มเติมกับแบบ Airbus 350 หรือจากอากาศยานแบบ Boeing 777 ฝึกเพิ่มเติมกับแบบ Boeing 787 กำหนด

4) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Upgrade training หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน เพื่อเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่จากนักบินผู้ช่วย (Co-pilot) ไปเป็นนักบินผู้ควบคุมอากาศยาน (Pilot in Command)

5) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Recurrent training หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน ที่ได้รับการบันทึกศักยภาพบินเฉพาะแบบ (Type rating) ในใบอนุญาต ผู้ประจำหน้าที่แล้ว แต่ขาดประสบการณ์ล่าสุดในการบิน (Loss of recency experience) ตามระยะเวลาที่กำหนด

6) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Requalification training หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน ที่ได้รับการบันทึกศักยภาพบินเฉพาะแบบ (Type rating) ในใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่แล้ว แต่ขาดประสบการณ์ล่าสุดในการบิน (Loss of recency experience) ตามระยะเวลาที่กำหนด ให้ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศทำการฝึกอบรมให้แก่ผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Requalification training

ระยะเวลาที่ขาดประสบการณ์ล่าสุดในการบิน	การฝึกอบรมภาคทฤษฎี Recurrent Training	การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน (FSTD) (Sessions)	การบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience)	Line Flying Under Supervision
เกินกว่า 30 วัน*	-	PIC-1	PIC-1	-
แต่ไม่เกิน 90 วัน	-	SIC-1 F/E-1	OR SIC-1 F/E-1	-
เกินกว่า 90 วัน** แต่ไม่เกิน 180 วัน	-	PIC-1 SIC-1 F/E-1	PIC-1 SIC-1 F/E-1	-
เกินกว่า 180 วัน** แต่ไม่เกิน 12 เดือน	-	PIC-1 SIC-1 F/E-1	PIC-1 SIC-1 F/E-1	PIC-1 SIC-1

ตารางที่ 2.1 หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Requalification training (ต่อ)

ระยะเวลาที่ขาดประสบการณ์ล่าสุดในการบิน	การฝึกอบรมภาคทฤษฎี Recurrent Training	การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน (FSTD) (Sessions)	การบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience)	Line Flying Under Supervision
เกินกว่า 12 เดือน แต่ไม่เกิน 24 เดือน	หัวข้อ 2=12 ชั่วโมง หัวข้อ 4=8 ชั่วโมง	PIC-1 SIC-1 F/E-1	PIC-2 SIC-2 F/E-2	PIC-1 SIC-1
เกินกว่า 24 เดือน แต่ไม่เกิน 60 เดือน	ให้ทำการฝึกอบรมแบบ Transition Training (Conversion Training) ใหม่			
เกินกว่า 60 เดือน	ให้ทำการฝึกอบรมแบบ Initial Training ใหม่			

หมายเหตุ * = A/C Familiarization only ** = PPC-Pilot Proficiency Check

PIC = Pilot in Command, SIC = Second in command, F/E = Flight engineer

(ที่มีใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่) IFR = Instrument flight rule, VFR = Visual flight rule,

FPT = Flight procedures trainer, FST = Flight simulation trainer

ที่มา สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2559)

7) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Refresher training หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน ซึ่งได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและยังไม่เสร็จสิ้น

8) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Right hand seat qualification training หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับนักบินผู้ควบคุมอากาศยาน (Pilot in Command) ประเภทเครื่องบินเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนักบินผู้ช่วย (Co-pilot) ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ ต้องประกอบด้วย การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน (Flight Simulation Training Device; FSTD) ในสภาวะปกติ ผิดปกติ และฉุกเฉิน รวมทั้งการทำการบินด้วยทัศนวิสัย และการทำการบินด้วยเครื่องวัดประกอบการบินไม่น้อยกว่า 1 การฝึก (ไม่รวมการทดสอบ)

9) หลักสูตรการฝึกอบรมการป้องกัน และการกู้คืนของลักษณะท่าทางการบินที่เสีย (Upset Prevention and Recovery Training; UPRT) หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน ที่ได้รับการบันทึกศักยภาพการบินเฉพาะแบบ (Type Rating) ในใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่แล้ว แต่ขาดประสบการณ์ในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแก้ไขสภาพท่าทางการบินที่ผิดปกติ ให้กลับคืนสู่ท่าทางการบินที่เหมาะสม ให้มีรายละเอียดเป็นไปตาม ICAO Doc 10011-Guidance on upset

prevention and recovery training are contained in the procedures for Air Navigation Services-Training และที่แก้ไขเพิ่มเติม

10) หลักสูตรการฝึกภาคอากาศ (Base training) แบ่งเป็น 2 แบบ

(1) หลักสูตรการฝึกภาคอากาศแบบ Aircraft training สำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ ด้วยเครื่องบินจริง

(2) หลักสูตรการฝึกภาคอากาศแบบ Zero flight time สำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ ด้วยเครื่องช่วยฝึกบิน Level C หรือ Level D (Type VII) รายละเอียดหลักสูตรการฝึกภาคอากาศแบบ Zero Flight Time มีดังต่อไปนี้

1) เครื่องช่วยฝึกบินที่จะใช้ในการฝึกอบรมต้องได้รับการรับรองจาก ผู้อำนวยการตามประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยว่าด้วยการรับรองเครื่องช่วยฝึกบิน และต้องมีขีดความสามารถในระดับ Level C หรือ Level D ขึ้นไป (หรือ Type VII ตามที่กำหนด ใน Doc. 9625 Manual of Criteria for the Qualification of Flight Simulation Training Devices, Volume 1)

2) ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศที่จะเปิดหลักสูตรการฝึกภาคอากาศแบบ Zero flight time ต้องเปิดดำเนินการมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีนับแต่วันที่ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ และได้รับอนุมัติหลักสูตรการฝึกอบรมจากผู้อำนวยการ

3) ผู้ถือใบอนุญาตนักบินที่จะเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกภาคอากาศแบบ Zero flight time กับเครื่องช่วยฝึกบิน Level D จะต้องมีประสบการณ์การบินกับเครื่องบินพาณิชย์ที่มีน้ำหนักวิ่งขึ้นสูงสุดไม่น้อยกว่า 10 ตัน หรือ เครื่องบินที่มีที่นั่งคนโดยสารไม่น้อยกว่า 19 ที่นั่ง และใบสำคัญการบินต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินสองคนหรือมากกว่า โดยต้องมีชั่วโมงบินรวมกับอากาศยานแบบใด ๆ ไม่น้อยกว่า 500 ชั่วโมง หรือทำการบินมาแล้วไม่น้อยกว่า 100 เที่ยวบิน หรือในกรณีฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน Level C ผู้ถือใบอนุญาตนักบินที่จะเข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีชั่วโมงบินรวมกับอากาศยานแบบใด ๆ ไม่น้อยกว่า 1,500 ชั่วโมง หรือทำการบินมาแล้วไม่น้อยกว่า 250 เที่ยวบิน

4) หลักสูตรนี้ไม่ใช่ในกรณีการเปลี่ยนแบบอากาศยานจาก Turbo Prop เป็นแบบ Turbo Jet หรือเปลี่ยนจากแบบ Turbo Jet เป็นแบบ Turbo Prop

5) ผู้ถือใบอนุญาตนักบินที่ผ่านการทดสอบการฝึก (Skill test) กับเครื่องช่วยฝึกบินจะต้องนำใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่มาบันทึกศักยภาพการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type rating) และทำการฝึกภาคอากาศแบบ Zero flight time ก่อนการฝึกภาคอากาศเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience; IOE) หรือการบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางการบินภายใต้การกำกับดูแล (Line Flying Under Supervision; LIFUS) ตามขอบเขตที่กำหนดไว้ในรายการตรวจสอบ (Checklist) ที่กำหนดไว้ โดยให้เริ่มการฝึกอบรมภายในระยะเวลาไม่เกิน 21 วันนับแต่วันที่ผ่านการทดสอบ (Skill test) กับเครื่องช่วยฝึกบิน และต้องฝึกอบรมให้เสร็จสิ้นภายใน 1 ปี นับจากวันที่ได้รับการบันทึกศักยภาพการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type rating) หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน ตามข้อ 1)-5) ต้องประกอบด้วย

1) การฝึกอบรมภาคทฤษฎี ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมไม่น้อยกว่าหัวข้อที่กำหนดไว้ อย่างน้อยต้องมีจำนวนชั่วโมงขั้นต่ำสำหรับการฝึกอบรมสรุปได้ตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การฝึกอบรมภาคทฤษฎี สำหรับเครื่องบินที่ใบสำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินสองคน หรือมากกว่า (Multi pilot)

หัวข้อภาคทฤษฎี	Initial training (Hrs.)	Transition training (Hrs.)	Difference training (Hrs.)	Upgrade Training (Hrs.)	Recurrent training (Hrs.)
1. วิชาการทั่วไป	72	72	24	24	12
2. ระบบของเครื่องบิน					
3. ระบบของเครื่องบินแบบบูรณาการ					
4. การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความปลอดภัย และการปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน	12	8	8	8 (ไม่ต้องฝึกถ้าเป็นเครื่องบินแบบเดียวกัน)	6 (ฝึกเมื่อครบ 1 ปี)

ที่มา สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2559)

ตารางที่ 2.3 การฝึกอบรมภาคทฤษฎี สำหรับเครื่องบินที่ใบสำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินหนึ่งคน (Single pilot)

หัวข้อภาคทฤษฎี	Initial training (Hrs.)	Transition training (Hrs.)	Difference training (Hrs.)	Recurrent training (Hrs.)
1. วิชาการทั่วไป	56	16	12 (ไม่ต้องฝึกในหัวข้อ 4)	6 (ฝึกหัวข้อ 4 เมื่อครบ 1 ปี)
2. ระบบของเครื่องบิน				
3. ระบบของเครื่องบินแบบบูรณาการ				
4. การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความปลอดภัยและการปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน				

หมายเหตุ PIC = Pilot in Command, SIC = Second in command, F/E = Flight engineer
(ที่มีใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่) IFR = Instrument flight rule, VFR = Visual flight rule,
FPT = Flight procedures trainer, FST = Flight simulation trainer

ที่มา สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2559)

จากตารางที่ 2.3 ในกรณีที่ชั่วโมงการฝึกอบรมภาคทฤษฎีแตกต่างจากตารางข้างต้น สำนักงานการบินพลเรือนจะพิจารณาจากชั่วโมงการฝึกอบรมภาคทฤษฎีที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน หรือสถาบันที่บริษัทผู้ผลิตรับรองเป็นหลัก ห้องเรียนที่ใช้ในการฝึกอบรมภาคทฤษฎีต้องมีอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน ตามความเหมาะสม เช่น White board, Lesson plan, Computer software program, Projector, Audio visual presentations, Aircraft operating manual, Flight operations manual และ Handouts เป็นต้น และให้มีจำนวนผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุดไม่เกิน 30 คน

เกณฑ์ในการทดสอบภาคทฤษฎีตามหัวข้อ 1 2 และ 3 ผู้เข้ารับการอบรมต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 ขึ้นไป และหัวข้อ 4 ผู้รับการฝึกอบรมต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป จึงถือว่าผ่านการทดสอบ ทั้งนี้ให้ถือว่าผู้ที่ผ่านการทดสอบเฉพาะในหลักสูตร Initial training เป็นผู้มีความรู้ในระดับนักบินพาณิชย์เอก (Airline transport pilot knowledge)

2) การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน ตามความในข้อนี้ หมายถึง การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกวิธีการบิน (Flight Procedures Trainer; FPT) และเครื่องช่วยฝึกบิน (Flight Simulation Training device; FSTD) ที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือน การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน จะกระทำได้เมื่อผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน ได้ผ่านการฝึกอบรมภาคทฤษฎี และจะต้องมีจำนวนการฝึกอย่างน้อยขึ้นต่ำสำหรับการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน สำหรับนักบินสองคนหรือมากกว่า สรุปได้ตามตารางที่ 2.4 และสำหรับนักบิน 1 คน สรุปได้ตามตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.4 การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินสำหรับเครื่องบินที่ใบอนุญาตต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินสองคนหรือมากกว่า (Multi pilot)

Family of Aircraft	Initial Training FPT/FSTD (Sessions)	Transition Training FPT/FSTD (Sessions)	Difference Training FPT/FSTD (Sessions)	Upgrade Training FPT/FSTD (Sessions)	Recurrent Training FPT/FSTD (Sessions)
Reciprocating	PIC-5/7 SIC-5/7 F/E-5/5	PIC-5/7 SIC-5/7 F/E-5/7	PIC-2/2 SIC-2/2 F/E-2/2	SIC to PIC-2/4	PIC-1 SIC-1 F/E-1
Turboprop	PIC-5/7 SIC-5/7 F/E-5/5	PIC-5/7 SIC-5/7 F/E-5/7	PIC-2/2 SIC-2/2 F/E-2/2	SIC to PIC-2/4	PIC-1 SIC-1 F/E-1
Turbojet/Turbofan	PIC-6/7 SIC-6/7 F/E-5/5	PIC-5/7 SIC-5/7 F/E-5/7	PIC-2/2 SIC-2/2 F/E-2/2	SIC to PIC- 2/4 F/E to SIC- 7/8	PIC-1 SIC-1 F/E-1

หมายเหตุ PIC = Pilot in Command, SIC = Second in command, F/E = Flight engineer
(ที่มีใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่) IFR = Instrument flight rule, VFR = Visual flight rule,
FPT = Flight procedures trainer, FST = Flight simulation trainer

ที่มา สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2559)

ตารางที่ 2.5 การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน สำหรับเครื่องบินที่ใบสำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบิน
หนึ่งคน (Single pilot)

Family of Aircraft	Initial Training FPT/FSTD (Sessions)	Transition Training FPT/FSTD (Sessions)	Upgrade Training FPT/FSTD (Sessions)	Recurrent Training FPT/FSTD (Sessions)
Turboprop	PIC-5 SIC-5	PIC-4 SIC-4	SIC to PIC-2	PIC-1 SIC-1
Turbojet/Turbofan	PIC-5 SIC-4	PIC-4 SIC-4	SIC to PIC-2	PIC-1 SIC-1

หมายเหตุ PIC = Pilot in Command, SIC = Second in command, F/E = Flight engineer
(ที่มีใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่) IFR = Instrument flight rule, VFR = Visual flight rule
FPT = Flight procedures trainer, FST = Flight simulation trainer 1 Session หมายถึง 4 ชั่วโมง โดยทำหน้าที่เป็นทั้ง Pilot flying และ Pilot not flying ทั้งนี้ Session ดังกล่าว
ไม่รวม 1 Session ในการทดสอบ

ที่มา สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2559)

ในกรณีที่ภาคการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินแตกต่างจากตารางที่ 2.4 และ ตารางที่ 2.5 จะพิจารณา
จากการฝึกอบรมกับเครื่องช่วยฝึกบินที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน หรือสถาบันที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบินให้
การรับรองเป็นหลัก

หากมีการฝึกอบรมผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน กับเครื่องช่วยฝึกบินมากกว่า
1 หลักสูตรในเวลาเดียวกันให้ใช้จำนวนภาคการฝึกในการฝึกของหลักสูตรที่มีจำนวนภาคการฝึก
ที่มากกว่าเป็นหลัก ในการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินตามตารางที่ 2.4 หรือ 2.5 ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้อง
กำหนดให้มีการฝึกตามรายละเอียดหลักสูตรการฝึกอบรมภาคอากาศสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ
ด้วยเครื่องบินจริง (Aircraft training) ที่กำหนดไว้ในผนวก 4 แนบท้ายประกาศนี้ในเครื่องช่วยฝึกบิน
(Flight Simulation Training Device; FSTD) อย่างน้อย 1 ภาคการฝึกก่อนที่จะทำการฝึกด้วยเครื่องบิน
จริง พนักงานเข้าหน้าที่ หรือผู้ตรวจสอบผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ (Check airman) ขึ้นไปจะทำ
การทดสอบความรู้ความสามารถของผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน ในเครื่องช่วยฝึกบินตาม
ขอบเขตที่กำหนดไว้ในรายการการตรวจสอบ (Checklist) ในกรณีที่เครื่องบินแบบใดไม่มีเครื่องช่วย
ฝึกบิน หรือในกรณีที่มีความจำเป็น และได้รับความเห็นชอบจากผู้อำนวยการ ผู้ประจำหน้าที่
ในอากาศ-เครื่องบิน สามารถทำการฝึกกับเครื่องบินจริงซึ่งเป็นแบบที่จะทำการบิน ทั้งนี้ สำหรับ

เครื่องบินที่ใบสำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินสองคน หรือมากกว่า (Multi Pilot) ให้ทำการฝึกบินในตำแหน่ง Pilot Flying ไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมง หรือเครื่องบินที่ใบสำคัญต้นแบบ กำหนดให้ใช้นักบินหนึ่งคน (Single Pilot) ให้ทำการฝึกบินในหน้าที่ Pilot Flying ไม่น้อยกว่า 10 ชั่วโมง โดยรายละเอียดการฝึกบินให้เป็นไปตามที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน หรือหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศนั้น ๆ รับรอง และต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้อำนวยการ ทั้งนี้ เมื่อทำการฝึกตามรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นแล้วไม่ต้องทำการฝึกภาคอากาศตาม ข้อ 3) อีก และให้สามารถเข้ารับการทดสอบภาคอากาศตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน ข้อ 3) ได้ต่อไป

3) การฝึกภาคอากาศ ประกอบด้วย สูตรการฝึกอบรมแบบ Initial training และการฝึกภาคอากาศ จะกระทำได้เมื่อผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบินได้บันทึกศกยการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type rating) หลังจากผ่านการทดสอบการฝึก (Skill test) กับเครื่องช่วยฝึกบินมาก่อน และต้องทำการฝึกบินในเครื่องช่วยฝึกบินเพิ่มอย่างน้อย 1 ภาคการฝึก จึงจะเข้าทำการฝึกภาคอากาศแบบ Aircraft Training กับครูฝึกภาคอากาศ สำหรับนักบิน (Flight Instructor - Aircraft Type Rating) ที่ได้รับการรับรองหลักสูตรจากผู้อำนวยการได้

4) การบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience; IOE) หรือ (Route Introduction; RI) การบินเพิ่มประสบการณ์ ในเส้นทางบินจะกระทำได้เมื่อผู้ประจำหน้าที่ในอากาศได้ผ่านการทดสอบการฝึกภาคอากาศ (Base training) แบบ Aircraft Training หรือ แบบ Zero flight time จึงจะเข้าทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience; IOE) กับครูฝึกภาคอากาศที่ได้รับการรับรองจากพนักงานเจ้าหน้าที่ดังสรุปตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 จำนวนการฝึกในเส้นทางบินตามหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละแบบ ในการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience; IOE) หรือ (Route Introduction; RI)

หลักสูตรการฝึกอบรม	Multi Pilot	Single Pilot
	จำนวนเที่ยวบิน และ/หรือ จำนวนชั่วโมง	จำนวนเที่ยวบิน และ/หรือ จำนวนชั่วโมง
Initial Training	10 เที่ยวบิน	5 เที่ยวบิน
Transition Training	6 เที่ยวบิน	5 เที่ยวบิน หรือ 20 ชั่วโมง
Difference Training	6 เที่ยวบิน	5 เที่ยวบิน
Upgrade Training	10 เที่ยวบิน	5 เที่ยวบิน

ที่มา สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2559)

หลังจากการฝึกในเส้นทางบินตามหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละแบบนั้นจะต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศเพื่อให้ผ่านเข้า รับการฝึกบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล (Line Flying Under Supervision; LIFUS) ต่อไป และจะต้องระบุผู้ตรวจสอบไว้ในหลักสูตรด้วย การฝึก Different Training ในกรณีของบริษัทผู้ผลิต หรือสถาบันผู้ให้การรับรอง เช่น สำนักงานความปลอดภัยการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency; EASA) องค์การบริหารการบินแห่งชาติ (Federal Aviation Administration; FAA) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) ไม่ได้กำหนดให้ต้องเข้ารับการฝึกนั้น ให้สามารถยกเลิกการฝึกเพื่อประสบการณ์ในเส้นทางการบิน หรือการบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ภายใต้การกำกับดูแล ได้หรือฝึกตามที่บริษัทผู้ผลิตกำหนด

5) การบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล (Line Flying Under Supervision; LIFUS) เมื่อผู้ประจำหน้าที่ในอากาศได้ผ่านการฝึกบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience; IOE) แล้วจึงจะเข้าทำการบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล กับครูฝึกภาคอากาศที่ได้รับการรับรองจากพนักงานเจ้าหน้าที่ หรือ Supervisory Pilot ดังสรุปจากตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 จำนวนการฝึกในเส้นทางบินตามหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละแบบ ในการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล) Line Flying Under Supervision; LIFUS)

หลักสูตรการฝึกอบรม	Multi pilot	Single pilot
	จำนวนเที่ยวบิน และ/หรือ จำนวนชั่วโมง	จำนวนเที่ยวบิน และ/หรือ จำนวนชั่วโมง
Initial Training	60 เที่ยวบิน	40 เที่ยวบิน
Transition Training	10 เที่ยวบิน หรือ 100 ชั่วโมง	10 เที่ยวบิน หรือ 50 ชั่วโมง
Difference Training	10 เที่ยวบิน	5 เที่ยวบิน
Upgrade Training	60 เที่ยวบิน (Transition) 30 เที่ยวบิน (On Type)	20 เที่ยวบิน (Transition) 10 เที่ยวบิน (On Type)

หมายเหตุ Multi pilot หมายถึง อากาศยานที่ใบสำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินสองคน หรือมากกว่า และ Single pilot หมายถึง เครื่องบินที่ใบสำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินหนึ่งคน

ที่มา สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2559)

การฝึกตามตารางที่ 2.7 ผู้ประจำหน้าที่ในอากาศต้องทำหน้าที่ Pilot Flying ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนเที่ยวบินที่กำหนดไว้ เว้นแต่ Upgrade Training (On Type, Multi Pilot) ต้องทำหน้าที่ Pilot Flying ไม่น้อยกว่า 30 เที่ยวบิน

การฝึก Different Training ในกรณีของบริษัทผู้ผลิต หรือสถาบันผู้ให้การรับรอง เช่น สำนักงานความปลอดภัยการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency; EASA) องค์การบริหารการบินแห่งชาติ (Federal Aviation Administration; FAA) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) ไม่ได้กำหนดให้ต้องเข้ารับการฝึกนั้น ให้สามารถยกเลิกการฝึกเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางการบินหรือการบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ภายใต้การกำกับดูแลได้หรือฝึกตามที่บริษัทผู้ผลิตกำหนด

หลักสูตรการฝึกอบรมตามข้อที่ 4) การบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience; IOE) หรือ (Route Introduction; RI) และข้อที่ 5) การบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล (Line Flying Under Supervision; LIFUS) ต้องมีเนื้อหาอย่างน้อยตามที่กำหนดไว้ กรณีเป็นเครื่องบินแบบแรก หรือแบบใหม่ที่น่าเข้ามาในประเทศเป็นครั้งแรก หรือเป็นผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศรายใหม่ สำนักงานอาจพิจารณาเงื่อนไขการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล เพื่อให้เกิดความเหมาะสมเป็นรายกรณีไป ทั้งนี้เมื่อทำการบินครบตามจำนวนเที่ยวบิน หรือตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนดและผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถในการบินในเส้นทางบินตามตำแหน่งที่ได้รับการฝึก (Pilot In Command/Co-Pilot) แล้ว จึงจะสามารถเข้ารับการทดสอบจากพนักงานเจ้าหน้าที่ หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้อำนวยการให้เป็นผู้ทดสอบภาคอากาศนักบิน (Designated Check Pilot; DCP) เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมผู้ประจำหน้าที่ในอากาศผ่านการฝึกบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล ซึ่งได้รับการตรวจสอบจากหัวหน้านักบิน (Chief Pilot) หรือ Supervisory Pilot ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ให้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศแจ้งผลการฝึกอบรมให้สำนักงานทราบภายใน 15 วันทำการ เงื่อนไขการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศเครื่องบิน ในแต่ละหลักสูตร มีดังต่อไปนี้

1) หากผ่านการอบรมภาคทฤษฎีแล้วไม่ทำการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินเกินกว่า 1 เดือนแต่ไม่เกิน 6 เดือนต้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรภาคทฤษฎี โดยประกอบด้วย การทบทวนระบบของอากาศยาน (Aircraft systems) และต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงจะสามารถทำการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินต่อไปได้

2) หากผ่านการอบรมภาคทฤษฎีแล้วไม่ทำการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินเกินกว่า 6 เดือนต้องเข้ารับการฝึกอบรมภาคทฤษฎีสำหรับอากาศยานนั้น ๆ ใหม่ และต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงจะสามารถทำการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินต่อไปได้

3) หากผ่านการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินแล้วไม่ทำการฝึกภาคอากาศแบบ Aircraft Training หรือ การฝึกภาคอากาศแบบ Zero flight time เกินกว่า 1 เดือนแต่ไม่เกิน 3 เดือน ต้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรภาคทฤษฎี โดยทบทวนระบบของอากาศยาน (Aircraft systems) และต้องผ่านการทดสอบ

ภาคทฤษฎีตามเกณฑ์ที่กำหนด และต้องทำการฝึกบินในเครื่องช่วยฝึกบินจำนวน 1 โดยเนื่อหาการฝึกบินจะต้องไม่น้อยกว่าหลักสูตรที่บริษัทผู้ผลิต หรือสถาบันผู้ให้การรับรอง เช่น สำนักงานความปลอดภัยการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency; EASA) องค์การบริหารการบินแห่งชาติ (Federal Aviation Administration; FAA) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) กำหนด จึงจะสามารถทำการฝึกภาคอากาศต่อไปได้

4) หากผ่านการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน แล้วไม่ทำการฝึกภาคอากาศ แบบ Aircraft training หรือการฝึกภาคอากาศแบบ Zero flight time เกินกว่า 3 เดือนแต่ไม่เกิน 6 เดือนต้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรภาคทฤษฎี โดยทบทวนระบบของอากาศยาน (Aircraft systems) และต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีตามเกณฑ์ที่กำหนด และต้องทำการฝึกบินในเครื่องช่วยฝึกบินจำนวน 2 ภาคการฝึก และผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 1 ภาคการฝึก โดยเนื่อหาการฝึกบินจะต้องไม่น้อยกว่าหลักสูตรที่บริษัทผู้ผลิต หรือสถาบันผู้ให้การรับรอง เช่น สำนักงานความปลอดภัยการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency; EASA) องค์การบริหารการบินแห่งชาติ (Federal Aviation Administration; FAA) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) กำหนด จึงจะสามารถทำการฝึกภาคอากาศต่อไปได้

5) หากผ่านการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน แล้วไม่ทำการฝึกภาคอากาศแบบ Aircraft training หรือการฝึกภาคอากาศแบบ Zero flight time เกินกว่า 6 เดือน ต้องเข้ารับการฝึกอบรมใหม่ เริ่มตั้งแต่ภาคทฤษฎีใหม่ทั้งหมด และต้องผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนดจึงจะสามารถทำการฝึกภาคอากาศต่อไปได้

6) หากผ่านการฝึกภาคอากาศ และยังไม่ได้อัปเกรดการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type rating) แล้วไม่ทำการการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience; IOE) สำหรับการฝึกแบบ Zero flight time เกินกว่า 21 วัน แต่ไม่เกิน 3 เดือน หรือการฝึกแบบ Aircraft training เกินกว่า 1 เดือน แต่ไม่เกิน 3 เดือนต้องเข้ารับการฝึกอบรมภาคทฤษฎีโดยทบทวนระบบของอากาศยาน (Aircraft systems) โดยต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีตามเกณฑ์ที่กำหนด และต้องทำการฝึกบินในเครื่องช่วยฝึกบินจำนวน 1 ภาคการฝึก และผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 1 ภาคการฝึก จึงจะสามารถทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินต่อไปได้

7) หากได้รับการอัปเดตการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type rating) แล้วแต่ไม่ทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินเกินกว่า 3 เดือนแต่ไม่เกิน 6 เดือน จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรภาคทฤษฎีเพื่อทบทวนระบบของอากาศยาน (Aircraft systems) โดยต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีตามเกณฑ์ที่กำหนด และต้องทำการฝึกบินในเครื่องช่วยฝึกบินจำนวน 2 ภาคการฝึก และผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 1 ภาคการฝึก โดยเนื่อหาการฝึกบินจะต้องไม่น้อยกว่าหลักสูตรที่บริษัทผู้ผลิต หรือสถาบันผู้ให้การรับรอง เช่น สำนักงานความปลอดภัยการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency; EASA) องค์การบริหารการบินแห่งชาติ (Federal Aviation

Administration; FAA) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) กำหนด จึงจะสามารถทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินต่อไปได้

8) หากได้รับการบันทึกศักยภาพการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type Rating) แล้ว แต่ไม่ทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินเกินกว่า 6 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี ต้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรภาคทฤษฎีโดยทบทวนระบบของอากาศยาน (Aircraft systems) ทั้งนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีตามเกณฑ์ที่กำหนด และต้องทำการฝึกบินในเครื่องช่วยฝึกบินจำนวน 3 ภาคการฝึก โดยผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 1 การฝึก โดยเนื้อหาการฝึกบินจะต้องไม่น้อยกว่าหลักสูตรที่บริษัทผู้ผลิต หรือสถาบันผู้ให้การรับรอง เช่น สำนักงานความปลอดภัยการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency; EASA) องค์การบริหารการบินแห่งชาติ (Federal Aviation Administration; FAA) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) กำหนด และต้องผ่านการทดสอบการฝึกภาคอากาศ (Base training) จำนวน 1 เที่ยวบิน จึงจะสามารถทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินต่อไปได้

9) หากได้รับการบันทึกศักยภาพการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type rating) แล้วไม่ทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินเกินกว่า 1 ปี ต้องเข้ารับการฝึกอบรมเริ่มตั้งแต่ภาคทฤษฎีใหม่ทั้งหมด

10) ในระหว่างการฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบินดังต่อไปนี้ การฝึกอบรมภาคทฤษฎี การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน การฝึกภาคอากาศ และการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน หากปรากฏว่าผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศมีเหตุต้องยุติการฝึกอบรมเป็นการชั่วคราว ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศจะต้องแจ้งให้พนักงานเจ้าหน้าที่ทราบโดยไม่ชักช้า และจะต้องจัดให้เริ่มทำการฝึกอบรมต่อภายใน 30 วันนับจากวันที่เหตุดังกล่าวสิ้นสุดลง เว้นแต่จะได้รับความเห็นชอบจากผู้อำนวยการ ให้ขยายระยะเวลาตามความจำเป็นมิฉะนั้นจะต้องเริ่มต้น ทำการฝึกอบรมตามการฝึกอบรมภาคทฤษฎี การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน การฝึกภาคอากาศ และการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน ที่ยังไม่แล้วเสร็จใหม่ทั้งหมด พนักงานเจ้าหน้าที่หรือผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ทดสอบภาคอากาศนักบิน (Designated Check Pilot; DCP) การทำการทดสอบภาคอากาศภายหลังจากผู้เข้ารับการฝึกได้ผ่านการทดสอบการฝึก (Skill test) กับเครื่องช่วยฝึกบิน ครูฝึกผู้ประจำหน้าที่ในอากาศจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับใบรับรองครูฝึกผู้ประจำหน้าที่ในอากาศจากผู้อำนวยการ และจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานประกาศกำหนด เมื่อครบกำหนดระยะเวลา 1 ปีตามผู้ถือใบอนุญาตนักบินที่ผ่านการทดสอบการฝึก (Skill test) กับเครื่องช่วยฝึกบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience; IOE) หรือการฝึกบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล (Line Flying Under Supervision; LIFUS) ให้ผู้ได้รับใบรับรองเดินอากาศรายงานผลการฝึกอบรมของผู้ถือใบอนุญาตนักบิน ที่ผ่านเกณฑ์การฝึกอบรม และไม่มีผ่านเกณฑ์การฝึกอบรมให้ผู้ดำเนินการทราบทุกรายในกรณีที่ผู้ถือใบอนุญาตนักบินรายใดไม่ผ่านเกณฑ์การฝึกอบรมเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน หรือการบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล ให้ศักยภาพการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type Rating) ที่บันทึกลงในใบอนุญาต

ผู้ประจำหน้าที่ของผู้นั้นเป็นอันสิ้นสุด ทั้งนี้ ให้ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศแจ้งเป็นหนังสือให้ผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การฝึกอบรมทราบ และให้ผู้ถือใบอนุญาตนักบินรายนั้นนำใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่มายังสำนักงานภายใน 15 วันทำการ นับแต่วันที่ได้รับแจ้งเป็นหนังสือจากผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ เพื่อให้พนักงานเจ้าหน้าที่เพิกถอนศกยการบินดังกล่าวสำหรับการฝึกภาคอากาศแบบ Zero Flight Time

ในการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ จะต้องได้รับการรับรองแผนการฝึกอบรมจากพนักงานเจ้าหน้าที่ โดยจะต้องยื่นแผนการฝึกอบรมรวมทั้งกระบวนการทดสอบแต่ละขั้นตอน และรายละเอียดอื่นที่พนักงานเจ้าหน้าที่กำหนด ก่อนเริ่มทำการฝึกอบรมอย่างน้อย 30 วันทำการ เพื่อให้พนักงานเจ้าหน้าที่รับรอง ทั้งนี้ แผนการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศที่ได้รับการรับรองจากพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือการฝึกอบรมผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ (Flight crew training manual) ของผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ การฝึกอบรมที่ไม่เป็นไปตามแผนการฝึกอบรมที่ได้รับการรับรองจากพนักงานเจ้าหน้าที่ หรือมิได้ทำการฝึกอบรมโดยผู้ได้รับใบรับรองครูฝึกผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ พนักงานเจ้าหน้าที่จะไม่พิจารณาบันทึกศกยการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type Rating) ในใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ให้โดยไม่มีข้อยกเว้น

ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องทำการปรับปรุง และพัฒนาแผนการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศให้เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบินขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ หรือมาตรฐานอื่นที่สูงกว่าอย่างสม่ำเสมอ และต้องยื่นแผนการฝึกอบรมที่แก้ไขปรับปรุงดังกล่าวให้พนักงานเจ้าหน้าที่รับรองก่อนเริ่มทำการฝึกอบรมอย่างน้อย 15 วันทำการ การบันทึกศกยการบินนั้น พนักงานเจ้าหน้าที่จะบันทึกศกยการบินให้ต่อเมื่อผู้ถือใบอนุญาตนักบินได้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Difference Training (Common Type Rating Training) หรือฝึกบินทำความคุ้นเคย (Familiarization Training) ตามที่บริษัทผู้ผลิตกำหนด เช่น Master Differences Requirements; MDR Operator Differences Requirements; ODR เป็นต้น

2.6 กฎหมายแรงงานว่าด้วยการชดเชย หมวด 11 ค่าชดเชย

2.6.1 สิทธิของนายจ้างในการเลิกจ้าง

นายจ้างมีสิทธิเลิกจ้าง ด้วยเหตุดังต่อไปนี้

- 1) มาตรา 17 วรรค 1 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานฯ กรณีสัญญาจ้างแรงงานมีกำหนดเวลาแน่นอนเช่น ตกลงกัน 3 ปี เมื่อครบกำหนดสัญญาจ้างแรงงานก็สิ้นสุดลง นายจ้างมีสิทธิเลิกจ้างได้ เว้นแต่ว่าเมื่อถึงกำหนดลูกจ้างยังคงทำงานอยู่ต่อไปอีก และนายจ้างทราบ ถือว่าทั้งคู่ได้ทำสัญญาจ้างกันใหม่โดยมีข้อตกลงเหมือนเดิม (พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน, 2541)
- 2) มาตรา 119 นายจ้างไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างซึ่งเลิกจ้างในกรณีหนึ่งกรณีใดดังต่อไปนี้ (พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน, 2541)

- ทุจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้าง
- จงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย
- ผ่าฝืนข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการทำงาน หรือคำสั่งอันชอบด้วย

กฎหมายของนายจ้าง และนายจ้างได้ตัดเตือนเป็นหนังสือแล้ว เว้นแต่เป็นกรณีร้ายแรงนายจ้างไม่จำเป็นต้องตัดเตือน

- ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลา 3 วันทำงานติดต่อกัน โดยไม่มีเหตุอันสมควร
- ประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง
- ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาซึ่งถึงที่สุดแล้วทำให้จำคุก ในกรณีการได้รับ

โทษจำคุกตามคำพิพากษาซึ่งถึงที่สุดแล้วทำให้จำคุก ถ้าเป็นความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษต้องเป็นกรณีที่เป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหาย การเลิกจ้างโดยไม่จ่ายค่าชดเชยตามวรรคหนึ่ง ถ้านายจ้างไม่ได้ระบุข้อเท็จจริงอันเป็นเหตุที่เลิกจ้างไว้ในหนังสือบอกเลิกสัญญาจ้าง หรือไม่ได้แจ้งเหตุที่เลิกจ้างให้ลูกจ้างทราบในขณะที่เลิกจ้าง นายจ้างจะยกเหตุนั้นขึ้นอ้างในภายหลังไม่ได้

3) สัญญาจ้างแรงงานที่ไม่มีกำหนดระยะเวลาการจ้างไว้ ตามมาตรา 17 วรรค 2 และวรรค 3 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานฯ การเลิกจ้างต้องมีการบอกกล่าวล่วงหน้า ถ้าสัญญาจ้างแรงงานมิได้กำหนดกันไว้ว่าจะจ้างกันนานเท่าไร นายจ้างจะเลิกจ้างด้วยการบอกกล่าวล่วงหน้า ในเมื่อถึงหรือก่อนจะถึงกำหนดจ่ายสินจ้างคราวใดคราวหนึ่ง เพื่อให้เป็นผลเลิกสัญญาเมื่อถึงกำหนดจ่ายสินจ้างคราวถัดไปข้างหน้า ก็อาจทำได้หรือหมายถึงบอกกล่าวล่วงหน้าอย่างน้อยหนึ่งช่วงการจ่ายค่าจ้างหรือสินจ้าง แต่ไม่จำเป็นที่ต้องบอกกล่าวล่วงหน้าเกินกว่า 3 เดือน หรือถ้านายจ้างจะเลิกจ้างทันทีก็ได้ โดยจ่ายค่าจ้างแก่ลูกจ้างเสียให้ครบจำนวนที่จะต้องจ่ายจนถึงเวลาเลิกสัญญาตามกำหนดที่จะต้องบอกกล่าวนั้น

4) กรณีนายจ้างและลูกจ้างตกลงกันเลิกสัญญากันเมื่อใดก็ได้

5) การเลิกจ้างในกรณีเป็นความผิดของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เมื่อคู่สัญญาฝ่ายหนึ่งกระทำความผิด กรณีใดกรณีหนึ่งดังต่อไปนี้ คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งมีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้

- การทำงานของลูกจ้างตกเป็นพันวิสัยโดยลูกจ้าง
- ลูกจ้างไร้ฝีมือ
- นายจ้างโอนสิทธิหรือลูกจ้างโอนหน้าที่ให้บุคคลภายนอกโดยคู่สัญญาอีกฝ่าย

หนึ่งไม่ยินยอม

- ลูกจ้างกระทำความผิดอันเข้าลักษณะร้ายแรงดังต่อไปนี้คือ

- ตั้งใจขัดคำสั่งของนายจ้างอันชอบด้วยกฎหมายหรือละเลยไม่นำพาต่อ

คำสั่ง

- ละทิ้งหน้าที่การปฏิบัติงาน
- กระทำความผิดร้ายแรง

- ทำการอื่นที่ไม่สมแก่การปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ลุล่วงไปโดยถูกต้อง โดยสุจริต

2.6.2 สิทธิของลูกจ้างกรณีถูกเลิกจ้าง

ในกรณีที่ลูกจ้างกระทำผิดดังต่อไปนี้เมื่อถูกเลิกจ้าง ลูกจ้างไม่มีสิทธิได้รับค่าชดเชย คือ (พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน, 2541)

- 1) ทุจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้าง
- 2) จงใจที่ทำให้นายจ้างเสียหาย เช่น นัดหยุดงานโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย
- 3) ผ่าฝืนข้อบังคับ หรือระเบียบเกี่ยวกับการทำงาน หรือคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมาย
- 4) ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลา 3 วันทำงานติดต่อกัน โดยไม่มีเหตุอันสมควร
- 5) ประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง
- 6) ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกหากลูกจ้างได้กระทำความผิดตาม

ข้อ 1)-6) ลูกจ้างจะไม่มีสิทธิได้รับค่าชดเชย แต่หากไม่เข้ากรณีตามข้อ 1)-6) แม้จะเป็นความผิดของลูกจ้างก็มีสิทธิได้รับค่าชดเชยอยู่ ในกรณีลูกจ้างไม่มีความผิด ลูกจ้างมีสิทธิ (พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน, 2541) เรียกค่าเสียหาย ถ้าสัญญาจ้างแรงงานยังไม่สิ้นสุดลง ลูกจ้างมีสิทธิเรียกจากนายจ้างได้ และการเรียกค่าบอกกล่าวล่วงหน้าเฉพาะกรณีสัญญาจ้างแรงงานมิได้กำหนดระยะเวลาสิ้นสุดลงไว้ นายจ้างต้องจ่ายค่าบอกกล่าวล่วงหน้า ถ้าต้องการให้ลูกจ้างออกจากงานทันที ดังนี้

- การเลิกจ้างทั่วไป กำหนดให้นายจ้างต้องจ่ายค่าบอกกล่าวล่วงหน้า 1 งวด ของการจ่ายค่าจ้าง หมายความว่า หากมีการรับเงินเดือนรอบละ 30 วัน นายจ้างจะต้องแจ้งยกเลิกจ้างอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรให้ทราบอย่างน้อย 30 วัน ไม่เช่นนั้นจะต้องจ่ายค่าบอกกล่าวล่วงหน้า 1 เดือน หรือหากรับค่าจ้างเป็นรายสัปดาห์จะต้องแจ้งให้ทราบอย่างน้อย 7 วัน ไม่เช่นนั้น จะต้องจ่ายค่าบอกกล่าวล่วงหน้าเท่ากับ 7 วัน

- การที่นายจ้างเลิกจ้างลูกจ้างเพราะเหตุที่นายจ้างปรับปรุงหน่วยงาน เช่น การผลิต การจำหน่าย หรือการบริการ เนื่องมาจากการใช้เครื่องจักรทดแทน จึงต้องมีการลดจำนวนลูกจ้างลง ห้ามมิให้นำ มาตรา 17 วรรคสอง มาใช้บังคับ และให้นายจ้างแจ้งวันที่จะเลิกจ้าง เหตุผลของการเลิกจ้าง และรายชื่อลูกจ้างต่อพนักงานตรวจแรงงาน และลูกจ้างที่จะเลิกจ้างทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่าหกสิบวัน ก่อนวันที่จะเลิกจ้าง ในกรณีที่นายจ้างไม่แจ้งให้ลูกจ้างที่จะเลิกจ้างทราบล่วงหน้า หรือแจ้งล่วงหน้าน้อยกว่า 60 วัน นอกจากจะได้รับค่าชดเชยตาม มาตรา 118 แล้ว ให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 60 วัน หรือเท่ากับค่าจ้างของการทำงาน 60 วัน ท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงาน โดยคำนวณเป็นหน่วยมาตรา 122 ในกรณีที่นายจ้างเลิกจ้างตาม มาตรา 121 และลูกจ้างนั้นทำงานติดต่อกันเกิน 6 ปีขึ้นไปให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยพิเศษเพิ่มขึ้นจากค่าชดเชยตาม มาตรา 118 ไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 15 วันต่อการทำงานครบ 1 ปี หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงาน 15 วันสุดท้ายต่อการทำงานครบ 1 ปี สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตาม

ผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย แต่ค่าชดเชยตามมาตรานี้รวมแล้วต้องไม่เกินค่าจ้างอัตราสุดท้าย 360 วัน หรือไม่เกินค่าจ้างของการทำงาน 360 วันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย เพื่อประโยชน์ในการคำนวณค่าชดเชยพิเศษ กรณีระยะเวลาทำงานไม่ครบ 1 ปี ถ้าเศษของระยะเวลาทำงานมากกว่า 180 วัน ให้นับเป็นการทำงานครบ 1 ปี

- การเลิกจ้างเพราะย้ายสถานประกอบกิจการ หากลูกจ้างคนใดเห็นว่าการย้ายสถานประกอบกิจการดังกล่าวมีผลกระทบต่อการค้ารงชีวิตตามปกติของลูกจ้างหรือครอบครัวของลูกจ้างคนนั้น และไม่ประสงค์จะไปทำงาน ณ สถานประกอบกิจการแห่งใหม่ ต้องแจ้งให้นายจ้างทราบเป็นหนังสือภายใน 30 วันนับแต่วันที่ปิดประกาศ หรือนับแต่วันที่ย้ายสถานประกอบกิจการในกรณีที่นายจ้างมิได้ปิดประกาศตามวรรคหนึ่ง และให้ถือว่าสัญญาจ้างสิ้นสุดลงในวันที่นายจ้างย้ายสถานประกอบกิจการ โดยลูกจ้างมีสิทธิได้รับค่าชดเชยพิเศษไม่น้อยกว่าอัตราค่าชดเชยที่ลูกจ้างพึงมีสิทธิได้รับตามมาตรา 118

การเรียกค่าชดเชย (Severance pay) อัตราค่าชดเชยที่นายจ้างต้องจ่ายเมื่อเลิกจ้างนอกเหนือจากเงินประเภทอื่นซึ่งนายจ้างตกลงจ่ายให้แก่ลูกจ้าง ตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานฯ ได้ให้นิยามของค่าชดเชยไว้ว่า เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเมื่อเลิกจ้างนอกเหนือจากเงินประเภทอื่นซึ่งนายจ้างตกลงจ่ายให้แก่ลูกจ้าง และมาตรา 118 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานฯ บัญญัติว่า “ให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างซึ่งเลิกจ้าง” ทั้งสองมาตรานี้กำหนดให้สิทธิแก่นายจ้างที่จะเลิกจ้างลูกจ้างได้ แต่นายจ้างมีหน้าที่ต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างเพื่อเป็นการเยียวยาลูกจ้างที่ต้องว่างงานให้ได้รับเงินตามกฎหมายเพื่อใช้จ่ายในระหว่างการทำงานใหม่ มาตรา 118 ให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างซึ่งเลิกจ้างดังต่อไปนี้ (พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน, 2562)

- ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 120 วัน แต่ไม่ครบ 1 ปี โดยรวมวันหยุดวันลา และวันที่นายจ้างสั่งให้หยุดงานเพื่อประโยชน์ของนายจ้าง ลูกจ้างมีสิทธิได้ค่าชดเชยตามค่าจ้างอัตราสุดท้าย 30 วัน (1 เดือน)

- ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 1 ปี แต่ไม่ครบ 3 ปี โดยรวมวันหยุดเช่นเดียวกับข้อ 1) ลูกจ้างมีสิทธิได้ค่าชดเชยตามค่าจ้างอัตราสุดท้าย 90 วัน (3 เดือน)

- ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 3 ปีขึ้นไป แต่ไม่ครบ 6 ปี โดยรวมวันหยุดเช่นเดียวกับข้อ 1) ลูกจ้างมีสิทธิได้ค่าชดเชยตามค่าจ้างอัตราสุดท้าย 180 วัน (6 เดือน)

- ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 6 ปีขึ้นไป แต่ไม่ครบ 10 ปี โดยรวมวันหยุดเช่นเดียวกับข้อ 1) ลูกจ้างมีสิทธิได้ค่าชดเชยตามค่าจ้างอัตราสุดท้าย 240 วัน (8 เดือน)

- ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมวันหยุดเช่นเดียวกับข้อ 1) ลูกจ้างมีสิทธิได้ค่าชดเชยตามค่าจ้างอัตราสุดท้าย 300 วัน (10 เดือน)

- ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 20 ปีขึ้นไป โดยรวมวันหยุดเช่นเดียวกับข้อ 1) ลูกจ้างมีสิทธิได้ค่าชดเชยตามค่าจ้างอัตราสุดท้าย 400 วัน

การเลิกจ้างตามมาตรา 117 หมายความว่า การกระทำใดที่นายจ้างไม่ให้ลูกจ้างทำงานต่อไป และไม่จ่ายค่าจ้างให้ ไม่ว่าจะ เป็นเพราะเหตุสิ้นสุดสัญญาจ้างหรือเหตุอื่นใด และหมายความรวมถึงกรณี ที่ลูกจ้างไม่ได้ทำงาน และไม่ได้รับค่าจ้างเพราะเหตุที่นายจ้างไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไป นายจ้าง จะต้องจ่ายค่าชดเชยให้ลูกจ้างภายในวันสุดท้ายที่ทำงาน หากยังไม่ได้รับเงินชดเชยดังกล่าวสามารถยื่น ร้องเรียนต่อพนักงานตรวจแรงงาน ได้ที่สำนักงานสวัสดิการคุ้มครองแรงงานในแต่ละจังหวัด ถือว่าเป็น การเข้าข่ายการเลิกจ้างไม่เป็นธรรมลูกจ้างที่ไม่มีสิทธิที่จะได้ค่าชดเชย คือ ที่นายจ้างจ้างเพื่อทำงานอันมี ลักษณะเป็นครั้งคราว เป็นไปตามฤดูกาลหรืองานตามโครงการ ซึ่งนายจ้างและลูกจ้างได้ทำสัญญาจ้าง กันเป็นหนังสือ โดยมีกำหนดวันเริ่มต้นและสิ้นสุดของการจ้างไว้ และให้หมายความรวมถึงกรณี ที่สัญญาจ้างดังกล่าวสิ้นสุดลงแล้วแต่งานยังไม่แล้วเสร็จ หากนายจ้างและลูกจ้างจะตกลงต่อสัญญาจ้าง กันอีก ระยะเวลาการจ้างทั้งสิ้นรวมแล้วจะต้องไม่เกินระยะเวลาการจ้างตามที่ระบุไว้ในสัญญาจ้างฉบับ แรกในกรณีที่คณะกรรมการสวัสดิการแรงงานพิจารณาแล้ว เห็นว่าลูกจ้างไม่มีสิทธิได้รับค่าชดเชย พิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าหรือค่าชดเชยพิเศษ แล้วแต่กรณี ให้คณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน แจ้งคำสั่งให้นายจ้าง และลูกจ้างทราบในการพิจารณาและมีคำสั่งของคณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 60 วันนับแต่วันที่ได้รับคำร้อง และแจ้งคำสั่งให้นายจ้างและลูกจ้าง ทราบภายใน 15 วันนับแต่วันที่ มีคำสั่งของคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานให้เป็นที่สุด เว้นแต่นายจ้าง หรือลูกจ้างจะอุทธรณ์คำสั่งต่อศาลภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ ได้ทราบคำสั่ง ในกรณีที่นายจ้างเป็น ฝ่ายนำคดีไปสู่ศาล นายจ้างต้องวางหลักประกันต่อศาลตามจำนวนที่ต้องจ่ายตามคำสั่งนั้น จึงจะฟ้องคดี ได้การส่งคำสั่งของคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานให้นำมาตรา 143 มาใช้บังคับโดยอนุโลมมาตรา 120/2 ในกรณีที่นายจ้างได้อุทธรณ์คำสั่งของคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานต่อศาลภายในระยะเวลา ที่กำหนดตามมาตรา 120/1 วรรค 4 และได้ปฏิบัติตามคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลแล้ว การดำเนิน คดีอาญาต่อนายจ้างให้เป็นอันระงับไป(พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน, 2562) มาตรา 120/1 และ 120/2 เพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติ คุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2562 “มาตรา 120/1 เมื่อ คณะกรรมการสวัสดิการแรงงานพิจารณาคำร้องตามมาตรา 120 วรรค 5 แล้ว เห็นว่าลูกจ้างมีสิทธิได้รับ ค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าหรือค่าชดเชยพิเศษ ให้คณะกรรมการสวัสดิการแรงงานส่ง ให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าหรือ ค่าชดเชยพิเศษ แล้วแต่กรณี ให้แก่ ลูกจ้าง ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่นายจ้างทราบคำสั่ง ในกรณีที่คณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน พิจารณาแล้ว เห็นว่าลูกจ้างไม่มีสิทธิได้รับ ค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าหรือค่าชดเชย พิเศษ แล้วแต่กรณี ให้คณะกรรมการ สวัสดิการแรงงานแจ้งคำสั่งให้นายจ้างและลูกจ้างทราบในการ พิจารณา และมีคำสั่งของคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จ ภายใน 60 วันนับ แต่วันที่ได้รับคำร้อง และแจ้งคำสั่งให้นายจ้างและลูกจ้างทราบภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ มีคำสั่งของ คณะกรรมการสวัสดิการแรงงานให้เป็นที่สุด เว้นแต่นายจ้างหรือลูกจ้างจะอุทธรณ์คำสั่งต่อศาลภายใน 30 วันนับแต่วันที่ ได้ทราบคำสั่ง ในกรณีที่นายจ้างเป็นฝ่ายนำคดีไปสู่ศาล นายจ้าง ต้องวางหลักประกัน ต่อศาลตามจำนวนที่ต้องจ่ายตามคำสั่งนั้น จึงจะฟ้องคดีได้ การส่งคำสั่งของคณะกรรมการสวัสดิการ

แรงงานให้ตามมาตรา 143 มาใช้บังคับโดยอนุโลมมาตรา 120/2 ในกรณีที่นายจ้างได้อุทธรณ์คำสั่งของคณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน ต่อศาล ภายในระยะเวลาที่กำหนดตามมาตรา 120/1 วรรค 4 และได้ปฏิบัติตามคำพิพากษาหรือคำสั่ง ของศาลแล้ว การดำเนินคดีอาญาต่อนายจ้างให้เป็นอันระงับไป”

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปาริชาติ บัวเจริญ นพรัตน์ เตชะพันธ์รัตนกุล ไกลลาศ คอนชัย และปวันรัตน์ บัวเจริญ (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความเครียดและการปรับตัวของนักศึกษาระดับปริญญาตรีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการปรับตัวของนักศึกษา และความเครียดที่เกิดขึ้น โดยมีศึกษาการปรับตัวตามตัวแปร เพศ รายได้ สถานภาพสมรสของบิดามารดา บุคลิกภาพ กลุ่มสาขา ลักษณะการอยู่อาศัย การอบรมเลี้ยงดู สัมพันธภาพระหว่าง นักศึกษากับเพื่อน และหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวของนักศึกษา และความเครียด ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษามีความเครียดอยู่ในระดับสูงกว่าปกติเล็กน้อย แสดงว่าสุขภาพจิตของนักศึกษาถือว่าอยู่ในเกณฑ์ปกติ และพบว่า มีประเด็น ครอบครัวมีความขัดแย้งกันในเรื่องเงิน หรือเรื่องงานความจำไม่ได้ ไปไม่ถึงเป้าหมายที่วางไว้ และปวดศีรษะจากความเครียด ดังนั้นเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัว ซึ่งนำไปสู่การลดช่องว่างระหว่างวัย ผู้ปกครองควรจัดกิจกรรมภายในครอบครัว นอกจากนี้ นักศึกษากำลังศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมใหม่ในมหาวิทยาลัย เช่น เพื่อนใหม่ หอพักใหม่ อาจารย์ใหม่ กิจกรรมใหม่เป็นการเปลี่ยนแปลงบางอย่างของนักศึกษาอาจก่อให้เกิดความเครียดในระดับเล็กน้อยแต่อาจจะไม่เป็นผลเสียต่อการดำเนินชีวิต แต่จะช่วยเป็นแรงผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะแก้ไขปัญหาซึ่งวัยรุ่นที่มีความสามารถในการรู้คิด โดยแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรู้จักใช้วิธีการเผชิญกับความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมสามารถลดความเครียดและยอมทำให้ชีวิตก้าวหน้าต่อไปได้

ทักษิณา แสนเย็น วรวิทย์ เว้นบาศ วิระพันธ์ ช่วยประสิทธิ์ กุลธวัช สรายุทธ และอาภาภรณ์ หาโสี๊ะ (2563) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ผลกระทบของ โควิด-19 ต่อภาคอุตสาหกรรมการบิน ได้มีการนำเสนอถึงการศึกษาวិเคราะห์และสังเคราะห์ จนเกิดเป็นองค์ความรู้ในครั้งนี้ คือ การป้องกันโรคระบาดจากไวรัสโคโรนา 2019 โดยยึดหลักพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีชีวิตใหม่ 2) การเว้นระยะห่างทางสังคม การรักษาสุขภาพ และ 3) การป้องกันโรค ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมการบิน ยกตัวอย่างเช่น การยกเลิกเที่ยวบิน การบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุน การปรับลดจำนวนพนักงาน การสร้างเงื่อนไขในการเดินทางเพื่อคัดกรองผู้โดยสาร ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดดังกล่าว ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในภาคอุตสาหกรรมการบินจะต้องปรับธุรกิจให้มีความยืดหยุ่น เพื่อเตรียมความพร้อมต่อภัยคุกคาม และจำเป็นที่มีโครงสร้างขององค์กรที่เป็นพื้นฐานสำคัญเพื่อการขับเคลื่อนการให้บริการ เนื่องจากอุตสาหกรรมการบินถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ

เสาวณี จันทะพงษ์ และทศพล ต้องหุ้ย (2563) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ผลกระทบวิกฤต COVID-19 กับเศรษฐกิจโลกว่า หลายสถาบันคาดว่าวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จะสร้างมูลค่าความเสียหายทางเศรษฐกิจสูงกว่ากรณีของโรคระบาดซาร์ส ที่มีต้นกำเนิดการแพร่ระบาดที่สาธารณรัฐประชาชนจีน เช่นกัน โดยครั้งนั้นมีการประเมินว่าทำให้ GDP โลกลดลง 54,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็น 0.14 % สำหรับผลกระทบครั้งนี้ ในด้านการค้าโลก รายงานของ UNCTAD (2020) ชี้ว่าดัชนีภาคการผลิต (PMI) ของจีนเดือนกุมภาพันธ์ 2563 ลดลงต่ำสุดตั้งแต่ปี 2547 และประเมินว่าจะสร้างความเสียหายต่อการส่งออกในห่วงโซ่อุปทาน 50,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยมีผลกระทบมากสุดใน EU (15,600 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) รองลงมาคือ สหรัฐอเมริกา (5,800 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) ญี่ปุ่น (5,200 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) เกาหลี (3,800 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) เวียดนาม (2,300 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) ขณะที่ไทยคิดอยู่ที่อันดับ 11 ด้วยมูลค่าความเสียหาย 700 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยอุตสาหกรรมผลิตยางและพลาสติก เครื่องมือเครื่องจักร เคมีภัณฑ์ อุปกรณ์สื่อสาร ยานยนต์ ในไทยเป็นสาขาที่จะได้รับผลกระทบมากที่สุด

วัชรินทร์ อนันตพงศ์ และรวีวรรณ โปรัมย์โรจน์ (2563) ศึกษาเรื่องแนวทางการปรับตัวของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินการทำงานร่วมกับสายการบินต่างชาติ ผลของการวิจัยพบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีการปรับตัวที่แตกต่างกันไปโดยมีการแบ่งพฤติกรรมเป็น 2 แบบ คือ 1) พฤติกรรมการปรับตัวแบบสู้ ยังสามารถแบ่งออกเป็นการปรับตัวผู้เพียงเพื่อการอยู่รอดในการทำงาน และการปรับตัวผู้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน หรือเพื่อให้มีหน้าที่การงานที่สูงขึ้นในอนาคต และเพื่อทำงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยการเรียนรู้ภาษาท้องถิ่น เรียนรู้ด้านวัฒนธรรม และพยายามปรับตัวให้สามารถดำเนินชีวิตตามรูปแบบของประเทศนั้น ๆ ได้เหมาะสม และ 2) พฤติกรรมการปรับตัวแบบหนี สามารถแบ่งเป็นการปรับตัวหนี เพื่อหลุดพ้นจากปัญหาหรือ สถานการณ์ที่เป็นเหตุให้เกิดความเครียด เป็นการชั่วคราว เมื่อสบายใจแล้วจะกลับมาปฏิบัติงานตามเดิม และการปรับตัวที่หนีจากความเครียดโดยถาวร ซึ่งมีการวางแผนถึงอนาคตหรือการทำงานใหม่ ที่มีความเหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินชีวิตมากกว่า

อมร เอื้อกิจ (2563) ศึกษาเรื่องการบริหารสถาบันอุดมศึกษาภายใต้ภาวะวิกฤตเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) จุดประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย และศึกษาผลกระทบที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นสถาบันการศึกษา ผู้เรียน ผู้ปกครอง เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญในการเปลี่ยนวิธีการทำงานของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา ได้เป็นแนวทางสำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นการรับมือกับ โรคระบาดที่ติดที่สุด คือ การเว้นระยะห่างระหว่างกันในสังคม (Social distancing) ภาครัฐได้สร้างมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้สถาบันการศึกษาไปปรับใช้ เช่น การสลับวันเรียน การลดจำนวนของผู้เรียนในแต่ละห้อง ให้สวมหน้ากากอนามัย และการรักษาความสะอาดอย่างเคร่งครัด แต่สามารถแก้ปัญหาได้เพียงระดับหนึ่ง เนื่องจากยังมีการเรียนรู้ที่ต้องมีการลงมือปฏิบัติจริงการทดลอง หรือการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อผู้เรียนสูงสุด การออกแบบบทเรียนที่คำนึงถึงปัจจัยดังกล่าว จึงถูกนำมาปรับใช้อย่าง

แพร่หลาย นับแต่การเรียนรู้จากปัญหาเป็นพื้นฐานแก่ผู้เรียน (Problem base learning) การจำลองสถานการณ์ (Simulation technique) เป็นต้น ระบบการประเมินผลการเรียนรู้ ที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น การลดสัดส่วนของคะแนนจากงานกลุ่มมีและความจำเป็นต้องทำงานร่วมกันหรือทำร่วมกันได้ เปลี่ยนเป็นการทำงานร่วมมือกันแบบระบบออนไลน์โดยเครื่องมือที่ทันสมัย

รัชตะ จันทรพาณิชย์ (2564) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับ ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจการบิน ได้สรุปไว้ว่า จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อการค้าเดินทางธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไปทั่วโลก เช่น เกิดการขาดทุน การปิดตัวของธุรกิจ การเลิกจ้าง ผู้คนต่างตงงาน ในหลาย ๆ ประเทศ ได้ออกนโยบาย และวางแผนเพื่อการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น และธุรกิจการบินเป็นธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลกระทบเป็นอย่างมากจากวิกฤตโรคระบาดในครั้งนี้ จากประกาศขององค์การอนามัยโลกเกี่ยวกับการป้องกัน โรคระบาดเป็นสาเหตุให้สายการบินต่าง ๆ ยกเลิกเที่ยวบินระหว่างประเทศ และหยุดการดำเนินการชั่วคราวไม่ว่าจะเป็นเที่ยวบินในประเทศ หรือต่างประเทศ จึงทำให้มีการปลดลดจำนวนพนักงานลง เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเกินความจำเป็น แม้กระทั่งการปลดระวางเครื่องบินที่มีจำนวนมากเกินการใช้งานในช่วงวิกฤตดังกล่าวสายการบินที่หยุดให้บริการผู้โดยสาร แต่ยังมีภาระขนส่งสินค้าที่จำเป็น เช่น อาหาร หน้ากากอนามัย ยารักษาโรค หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์ รูปแบบการให้บริการจึงเป็นลักษณะการขนส่งสินค้าโดยบรรทุกสินค้าบนที่นั่งผู้โดยสาร หรือการถอดที่นั่งผู้โดยสารเพื่อใช้พื้นที่บรรทุกสินค้าได้มากขึ้น ถึงแม้ว่ามาตรการป้องกัน โรคระบาดจะผ่อนปรนแล้วก็ตามแต่ทางสายการบินยังคงดำเนินการในลักษณะนิวนอร์มอล หรือ การดำเนินชีวิตวิถีใหม่ ก็ยังต้องรักษาระยะห่างทางสังคม (Social distancing) ทำให้ที่นั่งผู้โดยสารบนเครื่องบินถูกเว้นระยะห่าง มีการสวมหน้ากากอนามัยตลอดการเดินทาง การงดการบริโภคอาหารบนเครื่องบิน เป็นต้น นอกจากนี้หลายสายการบินมีการปรับรูปแบบการทางธุรกิจ เช่น การสินค้าที่ระลึกจากสายการบินให้ผู้โดยสารที่สนใจสามารถทำการสั่งซื้อผ่านช่องทางออนไลน์ หรือ สื่อการขายอื่น ๆ ได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีการเดินทางหรือแม้แต่บริการจัดส่งอาหารถึงบ้าน เพื่อให้ธุรกิจเกิดความอยู่รอดจากเหตุการณ์วิกฤตโรคระบาดครั้งนี้ย่อมทำให้ธุรกิจภาคอุตสาหกรรมการบินต้องปรับตัว และพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ ต่อไป

ศราวดี ไทยสงค์ และศันสนีย์ จะสุวรรณ (2564) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยีในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร โดยวิธีการสำรวจการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวน 63 แห่ง การบริหารงานบุคคลให้ใช้เทคโนโลยี ได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นผู้นำในการปฏิรูปการทำงานขององค์กร ผู้บริหารต้องอาศัยกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากที่สุด เทคโนโลยีในปัจจุบันที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาดังนี้ 1) Cloud Computing เป็นเสมือนมีบริการเซิร์ฟเวอร์ บนอินเทอร์เน็ต ซึ่งสถานศึกษาไม่จำเป็นต้องวางระบบ

เซิร์ฟเวอร์ของตนเองในสถานศึกษา ซึ่งเป็นการประหยัดงบประมาณของสถานศึกษาในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บข้อมูล (Storage) 2) Mobility devices ได้แก่ อุปกรณ์พกพาที่สามารถใช้งานได้ทุกที่ โทรศัพท์มือถือ (Smart phones) Tablet PC และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์อื่น ๆ ที่มีความสามารถเข้าถึงอย่างอิสระเพื่อการใช้งานแบบเคลื่อนที่ได้ เพราะอุปกรณ์เหล่านี้มี Applications ที่ช่วยให้ผู้ใช้ไม่ว่าจะเป็นครู อาจารย์ บุคลากรสถานศึกษา หรือแม้แต่เด็กเรียนก็สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และ 3) Social network ในยุคที่สื่อสังคมออนไลน์มีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และความเชื่อของคนในสังคม เป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็น LINE Facebook Twitter WeChat หรือ Instagram ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถที่จะเลือกใช้สื่อสังคมออนไลน์เหล่านั้นอย่างถูกต้องเหมาะสมกับลักษณะงานการบริหารของสถานศึกษา เช่น ใช้กลุ่มไลน์ (LINE Application) เพื่อการสื่อสารที่รวดเร็วทั่วถึงเฉพาะกลุ่มในการสื่อสารข้อมูล ความรู้ความเข้าใจในการทำงานที่ไม่เป็นทางการ แต่ไม่ควรใช้ในการสั่งงาน หรือการบริหารที่เป็นทางการ เป็นต้น

นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ และอมเรศ กลิ่นบัวแก้ว (2564) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไทยในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) มีองค์ความรู้ใหม่จากการศึกษาครั้งนี้ คือ 1) การพัฒนาการเรียนการสอนออนไลน์กับระบบการศึกษาไทย แม้ว่าจะเป็นรูปแบบที่มีมานานแล้ว ถือว่าเป็นการศึกษาในยุคนิว نرمอล (New Normal) 2) มาตรการเยียวยาของภาครัฐที่มีการจัดการอย่างเต็มรูปแบบเนื่องจากประชาชนได้รับผลกระทบจากวิกฤตโรคระบาดอย่างหนัก ถือว่าเป็นการจัดการที่ได้เกิดขึ้นมาก่อนในเกือบช่วงชีวิตของมนุษย์ 3) การจัดหาวัคซีนเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการวัคซีนโดยภาครัฐ ซึ่งในอดีตเราจะพบว่าการบริหารงานของภาครัฐจะมุ่งเน้นที่ภาคเศรษฐกิจ สังคม ระบบการศึกษา ซึ่งเป็นการเพิ่มการจัดการด้านสาธารณสุขร่วมด้วย 4) การกู้ยืมเงินเพื่อนำมาใช้ในวิกฤตโรคระบาด ซึ่งการพัฒนานโยบายทางการเงินและการคลัง ต้องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ให้สามารถดำเนินนโยบายได้หลากหลายรูปแบบ 5) การพัฒนาศักยภาพของผู้นำชุมชนให้สามารถรับมือกับวิกฤตได้ มีเครือข่ายที่ติดต่อกับภาครัฐด้วยความรวดเร็ว 6) ภาครัฐต้องมีการเตรียมความพร้อมในการให้บริการประชาชนแบบนิว نرمอล (New normal) เช่น การบริการจุดล้างมือด้วยเจลแอลกอฮอล์ การรักษาความสะอาดของสถานที่ การจัดที่นั่งที่เว้นระยะห่าง และ 7) มีการจัดตั้งศูนย์บริการให้กับประชาชน ในการติดต่อขอความช่วยเหลือ และติดต่อสอบถาม

ปกรณ อุดมธนะสารสกุล (2564) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับ อิทธิพลของนโยบายรัฐบาล และการจัดการภาวะวิกฤตที่มีต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการในจังหวัดเชียงใหม่ ในช่วงวิกฤตของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยนโยบายของรัฐบาล การจัดการภาวะวิกฤต และกลยุทธ์ดำเนินการทางธุรกิจของรัฐวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในภาคการบริการของจังหวัดเชียงใหม่ ในช่วงวิกฤตโรคระบาด และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของ

วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในภาคการบริการ ของจังหวัดเชียงใหม่ ในช่วงวิกฤตโรคระบาด โควิด-19 ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม หรือที่เรียกว่า Small and medium-sized enterprises; SMEs ในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย มีมากกว่าร้อยละ 90 เป็นธุรกิจที่ถือเป็นกลไกหลักในการสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทย และจากนโยบายของรัฐบาลในการควบคุมโรคไม่ว่าจะเป็นการล็อกดาวน์ การประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ทำให้ธุรกิจได้รับผลกระทบทั้งระยะสั้น และระยะยาว เนื่องจากการเลิกจ้าง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดความอยู่รอด ซึ่งมาตรการจากภาครัฐที่ผู้ประกอบการมองว่าได้รับประโยชน์มีดังนี้ 1) มาตรการช่วยเหลือด้านการเงิน เช่นการผ่อนชำระหนี้ หรือพักชำระหนี้ ให้กับลูกหนี้ที่ได้ผลกระทบจากสถาบันการเงิน ให้ยืดระยะเวลาชำระหนี้ไปอีก 3-6 เดือน การปรับโครงสร้างหนี้ให้กับลูกหนี้ การดำเนินการให้สินเชื่อดอกเบี้ยขั้นต่ำ เป็นต้น 2) มาตรการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ เช่น การลดค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา การลดเงินสมทบเพื่อเข้ากองทุนประกันสังคม การคืนภาษี การขยายเวลาการยื่นแบบ และชำระภาษี ให้ผู้ประกอบการที่กู้สินเชื่อดอกเบี้ยขั้นต่ำของรัฐบาล สามารถหักรายจ่ายดอกเบี้ยเพิ่มได้ 1.5 เท่า รวมถึงการสนับสนุนให้ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมีการจ้างงานต่อเนื่อง โดยนำรายจ่ายค่าจ้างพนักงานมาหักรายจ่ายได้ 3 เท่า 3) มาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายของประชาชน เช่น โครงการเที่ยวด้วยกัน โครงการคนละครึ่ง โครงการช้อปดีมีคืนโครงการสวัสดิการแห่งรัฐ ที่ออกโดยรัฐบาล เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจในประเทศ 4) มาตรการฝึกอบรมและพัฒนาจากภาครัฐ เช่น การจัดทำแผนธุรกิจ และแผนความเสี่ยง การบ่มเพาะธุรกิจ และ 5) มาตรการอื่น ๆ เช่น การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการรองรับสถานการณ์การว่างงาน เป็นต้น และจากผลสำรวจนโยบายของรัฐบาลดังกล่าว พบว่ามาตรการช่วยเหลือทางการเงิน ได้แก่ การพักชำระ ผ่อนผันการชำระหนี้ เป็นมาตรการที่วิสาหกิจขนาดย่อม และขนาดย่อมได้รับประโยชน์มากที่สุด และมาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายของประชาชน เป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนสูงที่สุด ส่วนมาตรการด้านอื่น ๆ พบว่า การอบรมพัฒนาโครงการของภาครัฐได้ประโยชน์ทั้งวิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจขนาดย่อม

วิชญา น้อยมาลา (2564) ศึกษาเรื่องทักษะจำเป็นของการทำงานในศตวรรษที่ 21 (The Essential Work skills of The 21st Century) ทักษะจะแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) ทักษะการเรียนรู้ (Learning skills) 2) ทักษะการอ่านออกเขียนได้ (Literacy skills) และ 3) ทักษะชีวิต (Life skills) ซึ่งเห็นชัดว่าเป็นสิ่งที่ครอบคลุมพื้นฐานต่าง ๆ ที่สำคัญ และมีความสำคัญในการพัฒนาของมนุษย์ สำหรับทักษะที่สำคัญกับพนักงานในปัจจุบัน คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) นวัตกรรมต่าง ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาในยุคสมัยปัจจุบัน ย่อมต้องการพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น การคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking) ทักษะการวิเคราะห์ที่มีการพัฒนาจะเป็นตัวช่วยให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ระบุผลลัพธ์ที่เป็นไปได้การทำงานร่วมกัน (Collaboration) เป็นทักษะที่สำคัญ โดยพนักงานที่มีความรู้ และความสามารถเฉพาะทางไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ทุกอย่าง แต่ต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี การสื่อสาร

(Communication) ย่อมมีประโยชน์ในแง่ของการนำเสนอสิ่งที่เป็นความรู้ ทักษะ เทคนิค ให้ผู้อื่นเข้าใจ ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม การรู้ข้อมูลสารสนเทศ (Information literacy) หากมีทักษะนี้แล้วจะสามารถแยกข้อเท็จจริง การตีความข้อเท็จจริงได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้ที่สามารถปรับตัวได้ในหลายด้าน จะสามารถทำงานได้แบบมีอิสระไม่ว่าอยู่ที่ใดก็ตาม และจะสามารถทำงานได้ด้วยตัวคนเดียว หรือทำงานเป็นกลุ่ม มีความสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ความเป็นผู้นำ (Leadership) ภาวะความเป็นผู้นำในยุคปัจจุบัน ไม่จำเป็นว่าจะต้องมีในระดับหัวหน้า หรือผู้บริหารเท่านั้น ทักษะการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่นำพนักงานไปสู่โอกาสใหม่ในอนาคต และประสบการณ์ในการเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งที่พัฒนาความสามารถนี้ได้ดีที่สุด เช่น การอาสาสมัครในการเป็นผู้นำโครงการ หรือนำผู้อื่นตัดสินใจเรื่องในชีวิตประจำวัน ทักษะทางสังคม (Social skills) หากเราตระหนักรู้ตนเองว่าเป็นบุคคลแบบใด แม้จะอยู่ในสภาพสังคมแบบใด ก็จะสามารถควบคุมตนเองและจัดการตนเองให้เข้าใจในคำนิยม แรงจูงใจ และแรงกดดัน การที่จะเพิ่มทักษะนี้ได้ ผลผลิต (Productivity) แม้ว่ายุคปัจจุบันจะเน้นงานที่ผลผลิตมากกว่าขั้นตอน แต่เนื่องจากข้อจำกัดของบุคคล ทำให้มีวิธีการไปสู่ความสำเร็จที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเรียนรู้และพัฒนาขั้นตอนการทำงานของผู้ที่สำเร็จแล้ว เป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยได้ผลผลิตเร็ว และมีประสิทธิภาพ

World Economic Forum (2015) บทความจากสภาเศรษฐกิจโลก แสดงทักษะที่เป็นในศตวรรษที่ 21 จากการสำรวจ และวิเคราะห์ความต้องการตลาดแรงงาน รวมถึงการดูแลแนวโน้มเทคโนโลยีขององค์กรใหญ่จากทั่วโลก สรุปเป็น 16 ทักษะ จัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) Foundational Literacies เป็นกลุ่มของทักษะพื้นฐานที่ต้องใช้ ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็ตาม ได้แก่ การใช้เทคโนโลยี (ICT Literacy) การคำนวณ (Numeracy) การใช้ภาษา (Literacy) การใช้วิทยาศาสตร์กับสิ่งรอบตัว (Scientific Literacy) การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและวัฒนธรรม (Cultural & Civic Literacy) หรือแม้กระทั่ง การจัดการด้านการเงิน (Financial Literacy) ที่รวมไปถึงการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ถือเป็นทักษะที่มีความจำเป็นในการดำรงชีวิต 2) Competencies กลุ่มทักษะที่ใช้สำหรับการจัดการกับปัญหา หรือความท้าทายที่ประสบในชีวิต ซึ่งความท้าทายเหล่านั้นจะมีความซับซ้อนขึ้นเมื่อเทียบกับความท้าทายในยุคเก่า กลุ่มทักษะนี้มีมักถูกเรียกว่า 4C โดยกลุ่มทักษะนี้จะจะเป็นทักษะที่ใช้ร่วมกันในการวิเคราะห์ปัญหา ให้ถูกต้อง (Critical Thinking) สร้างวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creativity) รวมทั้งสื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่น (Communication & Collaboration) เพื่อแก้ปัญหาให้สำเร็จ และ 3) Character Qualities กลุ่มทักษะที่ใช้ในการจัดการตนเองกับสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เช่น ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) การพยายามในการบรรลุเป้าหมายในสิ่งที่ตั้งไว้ (Persistence/Grit) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อม (Adaptability) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และความตระหนักถึงสังคมและวัฒนธรรม (Social & Cultural Awareness) ทักษะเหล่านี้จึงมีความสำคัญมากขึ้น เพื่อที่จะได้ไม่เป็นคนที่ตามหลังคนอื่นอยู่เสมอ และเป็นคนที่มีความคุณภาพ (Character Qualities) เช่น โลกเทคโนโลยีพัฒนาไปเร็วมากคนหนึ่งคนจำเป็นต้องมีความอยากรู้อยากเห็นในระดับที่เหมาะสม (Curiosity) เพื่อให้ตัวเองสามารถทันโลกและ

ทันคนอื่น ประกอบกับการมีความคิดริเริ่ม (Initiative) ความตั้งมั่น (Persistence) และความเป็นผู้นำในการรวมทีม (Leadership) ถึงจะสร้างนวัตกรรมใหม่ได้สำเร็จ

Shahrawat and Shahrawat (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ในบริบททางประวัติศาสตร์ กรณีศึกษาของบุคคลสำคัญ 4 คน (Application of Maslow's Hierarchy of Needs in a Historical Context: Case Studies of Four Prominent Figures) วัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ และการประยุกต์ใช้ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ในระดับบุคคลผ่านกรณีศึกษาของบุคคลสำคัญทางประวัติศาสตร์ 4 คน ได้แก่ 1) Genghis Khan ถูกมองว่าเป็นผู้ทำสงคราม Crusade ที่ป่าเถื่อน บางคนจะเรียก Genghis Khan ว่า ไร้มนุษยธรรม เมื่อพิจารณาจากการกระทำและการกระทำของ Genghis Khan บ่งบอกถึงลักษณะตรงข้ามกับแนวคิดของ Maslow อย่างยิ่ง Genghis Khan เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของรูปแบบที่โหดร้าย และชั่วร้ายที่สุดที่มนุษย์สามารถทำได้ การทำงานที่ไร้หัวใจของ Genghis Khan เอาชนะความนุ่มนวลอันละเอียดอ่อนที่แสดงให้เห็นในบางแง่มุมของชีวิต Genghis Khan ได้แสดงให้เห็น ความไม่ไว้วางใจ ความเกลียดชัง การคิดแบบขาวดำ ความตาย ความโหด ความไม่มั่นคง ความเหนียวแน่น และความไร้เหตุผลของชีวิต ดังนั้นทำให้ Genghis Khan ไม่สามารถตระหนักถึงลำดับขั้นสูงสุดจากการวิเคราะห์โดยใช้ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow 2) Mother Teresa ในส่วนของลำดับขั้นความต้องการ Maslow นั้น Mother Teresa ได้มาถึงขั้นตอนของการตระหนักรู้ในตนเอง ไม่ว่าจะในเรื่องงาน และมุมมองต่อชีวิตของ Mother Teresa สะท้อนให้เห็นว่าเป็นบุคคลที่อยู่เหนือการดิ้นรน ประารถนา หรือการปรารถนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อแก้ไขสิ่งที่ขาดแคลน ชีวิตของ Mother Teresa แสดงความต้องการมีเมตตา เช่น ความดี ความสามัคคี ความมีชีวิตชีวา เอกลักษณะ ความเรียบง่าย และความพอเพียง นอกจากนี้ บุคลิกภาพของ Mother Teresa ยังแสดงลักษณะของบุคคลในความเป็นจริง การยอมรับธรรมชาติของผู้อื่น และตนเอง ให้ความสำคัญกับปัญหาภายนอกตนเอง การทำงานแบบอิสระเพื่อเป็นประโยชน์ทางสังคม 3) Aurangzeb ถูกมองว่าเป็นจักรพรรดิโมกุลที่โหดเหี้ยมที่สุดในประวัติศาสตร์ของอินเดีย เมื่อวิเคราะห์บุคลิกภาพของ Aurangzeb ที่เกี่ยวข้องกับลำดับขั้นความต้องการ Maslow นั้น Aurangzeb เป็นเจ้าชายที่ศึกษาเกี่ยวกับกลวิธีทางการทหาร ศึกษา คัมภีร์กุรอาน และภาษาต่าง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับบทบาทในอนาคต และเป็นยุคที่ทำให้จักรวรรดิโมกุลยิ่งใหญ่เป็นยุคที่ร้ายที่สุด และสามารถเขาได้ว่าความต้องการทางสรีรวิทยาของ Aurangzeb ตอบสนองได้ดี แม้ว่าจะต้องเผชิญอันตรายร้ายแรงต่อชีวิตตั้งแต่อายุ 15 ปี เขาก็สามารถมีชีวิตที่ยืนยาวได้ถึง 88 ปี ชีวิตของ Aurangzeb โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงชีวิตในครั้งหลังถูกครอบงำด้วยสงครามซึ่งส่วนใหญ่ เป็นผลมาจากผู้คนที่ต่อต้านนโยบายต่าง ๆ เช่น การห้ามชาวมุสลิม และชาวฮินดู ร้องเพลง เล่นดนตรี หรือเต้นรำ ซึ่งเป็นประเพณีของประเทศอินเดีย การสั่งให้ทำลายวัดฮินดู สั่งให้กีดกันมิชชันนารีคริสเตียน ทำให้ชีวิตของ Aurangzeb ตกอยู่ในอันตรายตลอดเวลา การเป็นผู้ปกครองที่น่ากลัว และน่าเกรงขามที่สุดในยุคนั้น Aurangzeb ถูกมองว่าเป็นสิ่งเลวร้ายที่เกี่ยวข้องกับความตาย และการทำลายล้าง จากข้อมูลเหล่านี้ เราสามารถคาดเดาได้ว่าความต้องการด้านความปลอดภัย ของสังคมของ Aurangzeb ถูกทำลายไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้ยังสามารถระบุได้

ว่า Aurangzeb ได้รับแรงบันดาลใจ จากความต้องการที่บกพร่อง พยายามตอบสนองความต้องการด้าน ความปลอดภัย ความรัก ความเป็นเจ้าของ และความเคารพอย่างต่อเนื่อง เช่นกัน นอกจากนี้ อาจกล่าว ได้ว่าความพยายามของ Aurangzeb ไม่สามารถเอาชนะสิ่งเหล่านี้แม้แต่ขั้นตอนเดียว ของลำดับชั้น ความต้องการ Maslow และ 4) Ashoka ช่วงต้นรัชสมัยของ Ashoka มีการใช้ความรุนแรง ใช้กำลังทหาร พิฆิตผู้อื่น และรวมถึงการทารุณสัตว์ ซึ่งสามารถขยายอาณาจักรให้กว้างใหญ่กว่ากษัตริย์องค์ก่อนหน้า ทุกองค์ จากการสูญเสียชีวิตมากมายทำให้ส่งผลกระทบต่อจิตใจของ Ashoka ในภายหลัง Ashoka กลายเป็นผู้อุปถัมภ์พุทธศาสนา ซึ่งสิ่งนี้ได้ส่งเสริมความเจริญรุ่งเรืองของศาสนาดังกล่าวในทั่วทั้ง อินเดีย มีการรำลือว่าพระองค์ส่งคณะทูตไปยังดินแดนหลายแห่ง รวมถึงซีเรีย และกรีก และยังส่ง ลูกหลานของพระองค์เองไปยังศรีลังกาในฐานะผู้เผยแผ่ศาสนา แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงจาก กษัตริย์ที่โหดร้าย และไร้ความปราณีไปเป็นผู้ปกครองที่สงบสุข มีการอุปถัมภ์ดูแล และความรักต่อ มนุษยชาติ สิ่งนี้ทำให้ Ashoka ขึ้นลำดับชั้นความต้องการของ Maslow ซึ่ง Ashoka ตอบสนอง ความต้องการทางสรีรวิทยา และความปลอดภัยขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างดี แม้ว่าจะต่อสู้ในสงครามด้วย นอกจากนี้ การเป็นผู้ปกครองที่ยุติธรรมและเอาใจใส่ จึงสามารถคาดเดาได้ว่า Ashoka เป็นที่รักอย่าง มากในยุคของ Ashoka

Troye et al. (2021) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กับ อุตสาหกรรมการบิน (COVID-19 and Aviation) วิฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อชีวิตในหลายด้านอย่างปฏิเสธไม่ได้ ตั้งแต่ความสะดวกในชีวิตประจำวันไปจนถึงผลกระทบ ทางเศรษฐกิจทั่วโลก เนื่องจากการล็อกดาวน์ในช่วงต้นของการระบาดใหญ่ ส่งผลกระทบต่อ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมการบิน ในขณะที่ผู้บริหารสูงสุดของสายการบินแอร์บัส Jeff Hoffman คาดการณ์ว่าอุตสาหกรรมการบินอาจจะต้องใช้เวลารั้ง 5 ปี เพื่อฟื้นฟูถึงระดับก่อนที่จะเกิด เหตุการณ์วิกฤตโรคระบาด เนื่องจากการเดินทางของผู้โดยสารลดลงทำให้เกิดผลกระทบต่อการบิน คือมีงานน้อยลง องค์การการบินระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) มี แนวโน้มที่จะอนุญาตให้ขยายเวลาของใบรับรองทางการแพทย์ที่จะหมดอายุในช่วง โรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 โดยจะพิจารณาจากความเป็นไปได้และผลที่ตามมาหากมีการขยายการรับรองทาง การแพทย์ องค์การบริหารการบินแห่งชาติ (Federal Aviation Administration; FAA) แก้ไขข้อกำหนด ผ่อนปรนเกี่ยวกับการต่อใบรับรองทางการแพทย์ และการสอบวัดความรู้พื้นฐาน สำหรับนักบินที่มี ใบอนุญาตหมดอายุ เช่น เงื่อนไขจากเดิม นักบินจะต้องมีการบินขึ้น และลง 3 ครั้ง ภายช่วงเวลา 90 วัน เพื่อคงสภาพการเป็นนักบินไว้ แต่อย่างไรก็ตามองค์การบริหารการบินแห่งชาติ ขยายเวลาให้เพิ่มอีก 60 วัน สำนักงานความปลอดภัยการบินแห่งสหภาพยุโรป หรือ European Union Aviation Safety Agency ได้มีการพัฒนาเทคโนโลยี แอปพลิเคชัน มาตรวจสอบความปลอดภัยและความเสี่ยงของอาชีพ นักบิน เนื่องจากสุขภาพจิตอันเป็นผลจากความพร้อมในการทำงานที่ลดลง และความเครียด

Labour Market Insights National Skill Commission (2021) คณะกรรมการทักษะแห่งชาติ ประเทศออสเตรเลีย ได้มีการจัดทำข้อมูลประมาณการ การจ้างงานเพื่อจัดทำแนวทางอาชีพที่จำเป็น

ในอนาคตที่น่าจะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานในอีก 5 ปีข้างหน้า จนถึงเดือนพฤศจิกายน ปี พ.ศ. 2569 ซึ่งในแต่ละปีมีการคาดการณ์ว่าอาชีพเหล่านี้จะได้รับการพัฒนาเพื่อสะท้อนถึงแนวโน้ม และการพัฒนาในอาชีพที่เกิดขึ้นใหม่ มีการสรุปว่า จะมีการจ้างงานคาดว่าจะเพิ่มขึ้นใน 19 อุตสาหกรรม คาดว่าการจ้างงานจะเพิ่มขึ้นในทั้ง 8 กลุ่มอาชีพ และมีแนวโน้มว่า 91.7% ของงานใหม่ ซึ่งคาดว่าจะต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติม หลังจากที่ยุติการศึกษา การเติบโตของการจ้างงานที่คาดการณ์โดย กลุ่มอาชีพหลัก และระดับทักษะ ได้แก่ กลุ่มพนักงานขาย (Sales Worker) กลุ่มพนักงานควบคุม เครื่องจักร (Machinery Operator) กลุ่มคนงาน (Labourer) กลุ่มงานเสมียน และพนักงานธุรการ (Clerical and Administrative) ช่างเทคนิคและด้านการค้า (Technician and Trade worker) ผู้บริหาร (Manager) พนักงานบริการด้านชุมชนและให้บริการส่วนบุคคล (Community and Personal Service Workers) และ ด้านผู้เชี่ยวชาญ (Professionals) ซึ่งอุตสาหกรรมบริการ 4 ประเภท คาดว่าจะการเติบโต ในช่วง 5 ปี คือ ด้านการดูแลสุขภาพ และการช่วยเหลือสังคม (Health care and social assistance) ด้านที่พักและการบริการด้านอาหาร (Accommodation and food services) ด้านความเชี่ยวชาญทาง วิทยาศาสตร์ และเทคนิค (Professional Scientific and Technical) การศึกษา และการฝึกอบรม (Education and training)

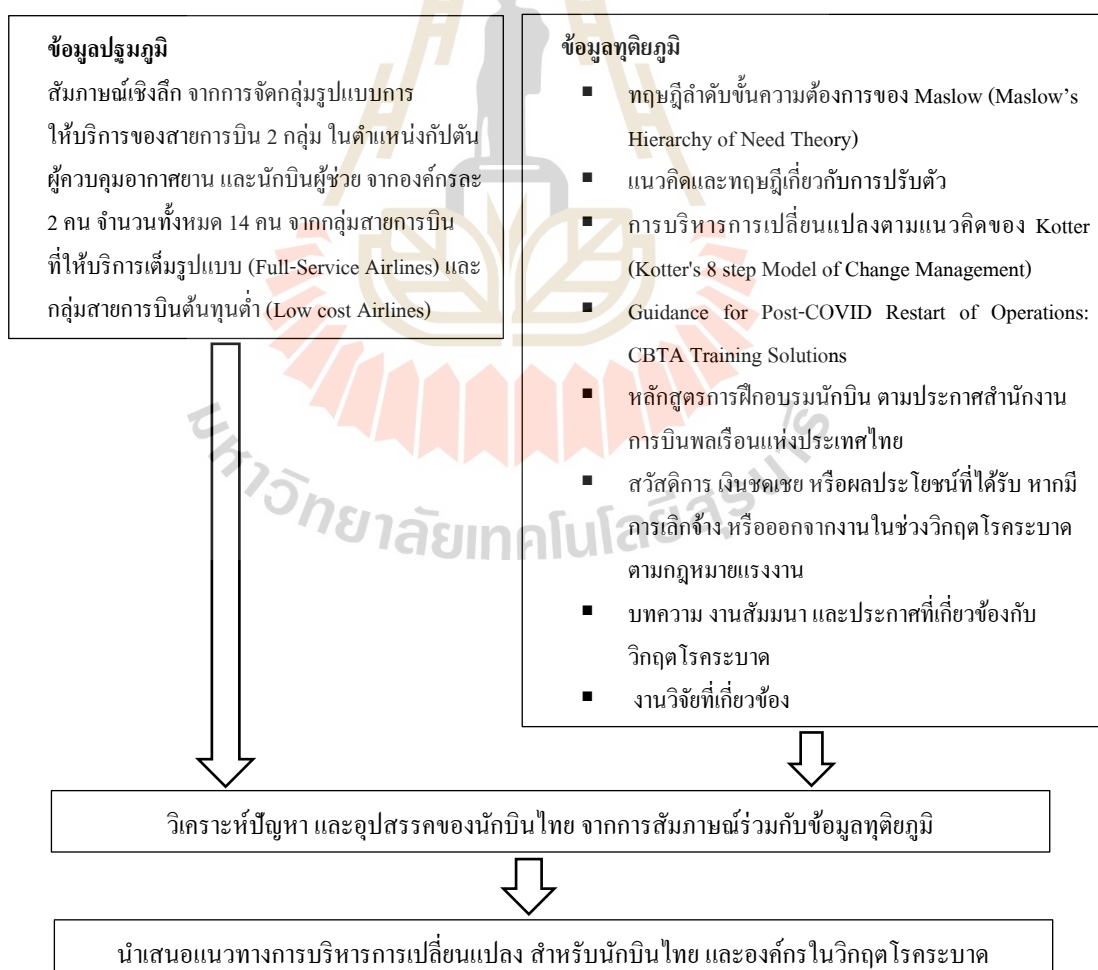
Morton (2022) ได้มีการนำเสนอข้อมูลการจัดอันดับงานที่ดีที่สุดของสหรัฐอเมริกาปี 2022 (The best jobs in America in 2022) ตลาดแรงงานกลับคั่งอย่างที่เคยเป็นมาในหลายทศวรรษ โดยอัตราการว่างงาน 3.6% และงานเปิดมากกว่าล้านตำแหน่งที่มีคนมาทดแทนการเกษียณอายุ และการระบาดใหญ่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน และชาวอเมริกันจำนวนมาก เริ่มมีความคิดใหม่ว่าตัวเองนั้นมีความต้องการอะไรจากตำแหน่งงาน โดยเกณฑ์บางอย่างยังคงเหมือนเดิม เช่น เงินเดือน ความพึงพอใจในการทำงาน และความคล่องตัว งานด้านเทคโนโลยี ครอบคลุมเกือบครึ่งของจำนวนอาชีพกับการจัดอันดับครั้งนี้ เนื่องจากเงินเดือนสูง และความยืดหยุ่นในการทำงานจากที่บ้าน แต่การจัดอันดับยังครอบคลุมหลากหลายสาขา เช่น อสังหาริมทรัพย์ ทรัพยากรบุคคล การดูแลสุขภาพ เป็นต้น

McIntyre (2022) ได้สรุปรายได้จาก 20 อาชีพ ที่มีค่าจ้างสูงที่สุดในโลก (The 20 Highest Paying Careers in the World) เพื่อสามารถคาดการณ์ถึงแนวทางการเลือกอาชีพของผู้คน ในยุคปัจจุบัน และความสามารถเฉพาะทาง โดยมีการนำข้อมูลด้านอาชีพ และตัวเลขที่กล่าวถึงได้ รวบรวมมาจากแหล่งต่าง ๆ ในเว็บไซต์ เช่น Business Insider & Career Addict โดยอันดับที่ 1 ถึง ลำดับที่ 20 มีดังต่อไปนี้ ศัลยแพทย์ระบบประสาทเงินเดือนเฉลี่ย 381,500 เหรียญสหรัฐต่อปี วิศวณิแพทย์ เงินเดือนเฉลี่ย 265,000 เหรียญสหรัฐต่อปี ศัลยแพทย์ เงินเดือนเฉลี่ย 251,000 เหรียญสหรัฐต่อปี ศัลยแพทย์ช่องปากและใบหน้า เงินเดือนเฉลี่ย 243,500 เหรียญสหรัฐต่อปี นรีแพทย์ เงินเดือนเฉลี่ย 235,240 เหรียญสหรัฐต่อปี ทันตแพทย์จัดฟัน เงินเดือนเฉลี่ย 228,500 เหรียญสหรัฐต่อปี จิตแพทย์ เงินเดือนเฉลี่ย 216,090 เหรียญสหรัฐต่อปี ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป (GP) เงินเดือนเฉลี่ย 208,560 ผู้บริหาร สูงสุดเงินเดือนเฉลี่ย 200,140 เหรียญสหรัฐต่อปี อายุรแพทย์ เงินเดือนเฉลี่ย 198,370 เหรียญสหรัฐต่อปี

ทันตแพทย์จัดฟัน เงินเดือนเฉลี่ย 196,960 เหรียญสหรัฐต่อปี กุมารแพทย์ เงินเดือนเฉลี่ย 183,240 เหรียญสหรัฐต่อปี ทันตแพทย์ เงินเดือนเฉลี่ย 174,110 เหรียญสหรัฐต่อปี พยาบาลวิสัญญีแพทย์ เงินเดือนเฉลี่ย 169,450 เหรียญสหรัฐต่อปี กัปตันและนักบิน เงินเดือนเฉลี่ย 161,280 เหรียญสหรัฐต่อปี ผู้จัดการฝ่ายไอที เงินเดือนเฉลี่ย 142,530 เหรียญสหรัฐต่อปี วิศวกรปิโตรเลียม เงินเดือนเฉลี่ย 154,780 เหรียญสหรัฐต่อปี หมอรักษาโรคเกี่ยวกับเท้า เงินเดือนเฉลี่ย \$148,470 เหรียญสหรัฐต่อปี ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เงินเดือนเฉลี่ย 145,620 เหรียญสหรัฐต่อปี ทนายความ เงินเดือนเฉลี่ย 141,890 เหรียญสหรัฐต่อปี

2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เน้นการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของนักบินไทยและองค์กร ในวิกฤตโรคระบาด และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย การบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรคระบาด

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรคระบาด เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เน้นการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Document Research) ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กร เมื่อได้รับผลกระทบจากวิกฤตโรคระบาดในหลากหลายด้าน รวมถึงนำเสนอแนะแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบิน และองค์กร ที่สามารถนำมาปรับใช้หากเกิดวิกฤตโรคระบาดที่สามารถเกิดขึ้นอีกในอนาคต และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักบินไทย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 วิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีลำดับขั้นตอนดังนี้

3.1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว การจัดการการเปลี่ยนแปลง ในวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ผู้วิจัยคัดเลือกเอกสารระดับทฤษฎีมี ข้อบังคับ ระเบียบ บทความ งานวิจัย วารสารวิทยานิพนธ์ เอกสารวิชาการ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย ประกอบด้วย

- 1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Need Theory)
- 2) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว
- 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Kotter (Kotter's 8 step Model of Change Management)
- 4) คำแนะนำด้านการฝึกอบรม สำหรับการเริ่มปฏิบัติการหลังโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Guidance for Post-COVID Restart of Operations; CBTA Training Solutions Edition 2022)
- 5) หลักสูตรการฝึกอบรมนักบิน ตามประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
- 6) สวัสดิการ เงินชดเชย หรือผลประโยชน์ที่ได้รับ หากมีการเลิกจ้าง หรือออกจากงานในช่วงวิกฤตโรคระบาด ตามกฎหมายแรงงาน

7) ประกาศที่เกี่ยวข้องกับอาชีพนักบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ในช่วงวิกฤตโรคระบาด

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำงานวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบศึกษาค้นคว้า ข้อมูลทฤษฎี และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบ สรุปพร้อมอธิบายเชิงพรรณนาตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร นำเสนอเป็นหัวข้อที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย

3.1.3 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในกรอบการดำเนินการวิจัย แล้วนำมาออกแบบโครงสร้างของคำถาม ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ ก่อนนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อทำการตรวจสอบ และให้คำชี้แนะ

3.1.4 การดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยตนเอง และทำการบันทึกบทสัมภาษณ์ด้วยเครื่องบันทึกเสียง และการจดบันทึกในสมุด

3.1.5 รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยได้ทำการถอดข้อมูลจากการจดบันทึก และบันทึกเสียง จากนั้นนำข้อมูลมารวบรวม และจัดกลุ่มตามประเด็นที่ศึกษา

3.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย

เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และตรงตามวัตถุประสงค์ในการศึกษามากที่สุด โดยจะทำการวิเคราะห์ผลประเมินผลการศึกษา และสรุปผลการศึกษา

3.2 ขอบเขตของงานวิจัย

3.2.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และอุปสรรค ที่เกิดขึ้นกับนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาดที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน และการดำเนินชีวิต ภายใต้อายุที่เกี่ยวข้องกับ ทฤษฎี แนวคิด การปรับตัว การจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกาศจากสำนักงานการบินพลเรือนที่เกี่ยวข้องกับผู้ดำเนินการในอากาศ กฎหมายแรงงาน หมวดค่าชดเชย รวมถึง บทความ งานวิจัย วารสาร วิทยานิพนธ์ เอกสารวิชาการ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งในและต่างประเทศ

3.2.2 ขอบเขตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ขอบเขตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การคัดเลือกตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive sampling) และกำหนดคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ เป็นผู้ที่มิบทบาทในการเป็นผู้ควบคุมอากาศยาน จำนวน 14 คน ได้แก่ นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน ที่กำลังปฏิบัติงานในสายการบินของประเทศไทย มีประสบการณ์ด้านชั่วโมงบิน 3,000 ชั่วโมงขึ้นไป และนักบินผู้ช่วยที่กำลังปฏิบัติงานในสายการบินที่ให้บริการในประเทศไทยมีประสบการณ์ด้านชั่วโมงบิน 1,500 ชั่วโมงขึ้นไป สายการบินละ 1 คน ทั้งหมด 7 สายการบิน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยดำเนินการออกแบบข้อคำถาม และตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

3.3.1 แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการออกแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ผสมผสานระหว่างโครงสร้างข้อคำถาม และการกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า โดยจะสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล มีการขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ กำหนดวันนัดหมายสัมภาษณ์ และแจ้งผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้าทุกครั้ง ใช้การจดบันทึก และการบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะสร้าง และพัฒนาแบบสัมภาษณ์ขึ้นมีการเตรียมคำถามไว้กว้าง ๆ ซึ่งจะนำข้อมูลที่ได้ออกไปวิเคราะห์ร่วมกับแนวความคิด และข้อมูลที่มีอยู่แล้ว มีโครงสร้างของการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งคำถามประกอบด้วย ชื่อ หน่วยงานสังกัด ตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงาน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการปรับตัว จากนโยบายบริหารขององค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลงในด้านการทำงาน การดำเนินชีวิต และมาตรการต่าง ๆ จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย จากการได้รับผลกระทบจากวิกฤตโรคระบาด ของนักบินผู้ควบคุมอากาศยาน และนักบินผู้ช่วย จาก 7 สายการบินในประเทศไทย จำนวน 6 ข้อ ดังนี้

1) ให้ท่านเล่าถึงปัญหาที่ประสบในช่วงวิกฤตโรคระบาดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในรูปแบบของการทำงาน และการใช้ชีวิต

- เมื่อเปรียบเทียบกับอดีต ก่อนเหตุการณ์ในครั้งนี้ เคยประสบปัญหาดังกล่าวหรือไม่/อย่างไร

- รูปแบบของการทำงานในองค์กรช่วงวิกฤตโรคระบาดส่งผลกระทบต่อในหลายด้าน เช่น รายได้ การดำเนินชีวิต การรับมือกับความเครียด ท่านมีการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวอย่างไร

2) องค์กรของท่านมีเป้าหมายระยะสั้น เป้าหมายระยะยาว ในการบริหารจัดการ และการดูแลพนักงานในองค์กรกับความเปลี่ยนแปลงของวิกฤตครั้งนี้ อย่างไร

- ท่านคิดว่าวิธีการที่องค์กรรับมือกับวิกฤตโรคระบาดได้อย่างเหมาะสม ควรเป็นอย่างไร
 - ในวิกฤตโรคระบาดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ท่านได้เป็นส่วนร่วม หรือเป็นส่วนช่วยเหลือในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร อย่างไร
- 3) ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ในการปรับตัวต่อวิกฤตโรคระบาด แต่ยังสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ และ ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่ยังไม่สามารถหาแนวทางรับมือได้
- สภาพแวดล้อมขององค์กรในวิกฤตโรคระบาด ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของท่านอย่างไร
 - ท่านยึดหลักการใดที่ใช้ในการปรับตัวในเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงจากวิกฤตโรคระบาดนี้ หรือมีการใช้แนวทางใดที่นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และดำรงชีวิต
- 4) องค์กรของท่านมีการจัดการด้านการรักษาศักยภาพการบินอย่างไร ในวิกฤตโรคระบาด
- ตามประกาศของสำนักงานการบินพลเรือน เรื่องการยกเว้นมาตรการ หรือการดำเนินการเพื่อกำกับดูแลผู้ดำเนินการเดินอากาศในเรื่องการฝึกอบรม หลักสูตร Requalification Training สำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ โดยสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย จะเว้นการดำเนินการฝึกอบรมแบบ Requalification Training สำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน (Flight Crew Member Training Programmes-Airplane) โดยระยะเวลาที่ได้รับการยกเว้นคือแบบเงื่อนไข ระยะเวลาที่ขาดประสบการณ์ล่าสุดในการบิน เกิน 30 วัน แต่ไม่เกิน 90 วัน และแบบ เกิน 90 วัน แต่ไม่เกิน 180 วัน ได้รับการยกเว้นการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน (FSTD Sessions) และการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operation Experience) มีผลกระทบกับความชำนาญของท่าน หรือประสิทธิภาพการบิน หรือไม่ อย่างไร
 - ท่านคิดว่าการเรียนรู้บททวนวิชาภาคพื้น (Ground training refresher/recurrent) ผ่านระบบออนไลน์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบินอย่างไร
 - ท่านคิดว่าการศึกษาบททวนการบินกับเครื่องช่วยฝึกบินจำลอง (Flight Simulation Training Device; FSTD training) แทนการปฏิบัติการบินจริง ในช่วงวิกฤตโรคระบาด มีความแตกต่างกันอย่างไร และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการบินอย่างไร
- 5) ท่านคิดว่าต้องเสริมสร้างบรรทัดฐาน และค่านิยมใหม่ต่อองค์กรของท่านอย่างไร เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน
- 6) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลปรับใช้หลังจากเหตุการณ์วิกฤตโรคระบาดของท่าน และ/หรือ องค์กรของท่าน อย่างยั่งยืนในอนาคต

3.3.2 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

นำแบบสัมภาษณ์เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเนื้อหา ความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ และครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยพิจารณาความสอดคล้องของคำถามในส่วนต่าง ๆ กับเนื้อหา และองค์ประกอบมีความชัดเจนตรงประเด็นการเรียงลำดับคำถามไม่วกวน การตั้งคำถามไม่เกิดการชี้นำ และพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบคำถาม หลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะนั้นมาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ให้มีความสมบูรณ์ชัดเจน และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง ก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กำหนดไว้

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กร ในวิกฤตโรคระบาด การเก็บข้อมูลของผู้วิจัย สามารถจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

3.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)

ข้อมูลที่เก็บรวบรวม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งได้แก่ นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน นักบินผู้ช่วย จากสายการบิน 7 แห่ง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีการแจ้งวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ก่อนทำการสัมภาษณ์ และทำการเก็บบันทึกรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคล จำนวนรวมทั้งสิ้น 14 คน

3.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร วารสาร วิทยานิพนธ์ การค้นคว้าอิสระ รายงานประจำปี บทความ เอกสารเผยแพร่ รายงานการวิจัย นโยบาย คำสั่งขององค์กร ระเบียบปฏิบัติ ในการฝึกผู้ควบคุมอากาศยาน-เครื่องบิน รวมถึงการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากสื่อสารสนเทศต่าง ๆ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะเขียนรายงานผลข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Analytical description) โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์เนื้อหา และใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี มาทำการแยกประเด็นคำถามแต่ละประเด็น และจัดเรียงข้อมูล (Data processing)
- 2) ตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มาเพียงพอหรือไม่และสามารถตอบปัญหาการวิจัยได้หรือไม่หากข้อมูลไม่ตรงกัน จะต้องการตรวจสอบข้อมูลที่แท้จริง

- 3) เมื่อทำการตรวจสอบข้อมูลเรียบร้อยแล้วทำการรวบรวมข้อมูลและเมื่อได้ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้ว ดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลทฤษฎี ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิเคราะห์ จัดกลุ่มการปรับตัวของนักบินไทยจากการสัมภาษณ์ร่วมกับข้อมูลทฤษฎี
- 4) เพื่อให้ได้แนวทางปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด และนำเสนอลักษณะของการพัฒนา

3.6 การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคล ดังนั้นการนำข้อมูลที่ได้ออกไปใช้ผู้วิจัยได้คำนึงถึงสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้ให้ข้อมูล คือ การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณของนักวิจัยอย่างเคร่งครัด ประกอบด้วย หลักความเคารพในบุคคล ได้แก่ การเคารพในสิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การยินยอมเข้าร่วมการวิจัย การเคารพการเป็นส่วนตัว และรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

- 1) ระยะเวลาการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันการบินพลเรือนถึงหน่วยงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กร ในวิกฤตโรคระบาด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

- 2) ระยะเวลาการวิจัย ผู้วิจัยปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และจรรยาบรรณของนักวิจัยตลอดระยะเวลาที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่ แจ้งกำหนดวันนัดหมายสัมภาษณ์ อธิบายถึงวัตถุประสงค์การวิจัย และวิธีดำเนินงานวิจัยให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทราบล่วงหน้าก่อนทุกครั้ง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีสิทธิ์ที่จะตอบรับ หรือปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัยในครั้งนี้ เพื่อแสดงความเคารพต่อสิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งมีการแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทราบก่อนทุกครั้งเมื่อมีการจัดบันทึกเสียง และการสัมภาษณ์ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีสิทธิ์ที่จะเปิดเผย หรือไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อแสดงถึงการเคารพการเป็นส่วนตัวและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- 3) ขณะที่มีการสัมภาษณ์ หากผู้ให้ข้อมูลเกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ เช่น ได้รับความสะเทือนใจ คับข้องใจจนไม่สามารถสัมภาษณ์ต่อได้ ผู้วิจัยจะยุติการสนทนา และรองานกว่าผู้ให้ข้อมูลพร้อมที่จะสัมภาษณ์ต่อ หรือถ้าผู้ให้ข้อมูลไม่สามารถสัมภาษณ์ต่อได้ ต้องยุติและนัดหมายครั้งต่อไป

- 4) การนำเสนอข้อมูลการวิจัยเป็นการนำเสนอภาพรวมเพื่อประโยชน์สำหรับการศึกษาวิจัยเท่านั้น

5) ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะรับรู้ข้อมูลตลอดจนสามารถตรวจสอบข้อมูลของตนเองได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย

6) ในการนำเสนอข้อมูล และเขียนรายงานการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้รหัสแทนผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้

- นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน (Pilot in Command; PIC)

- จากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ รหัส A1
- จากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ รหัส A2
- จากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ รหัส A3
- จากสายการบินต้นทุนต่ำ รหัส A4
- จากสายการบินต้นทุนต่ำ รหัส A5
- จากสายการบินต้นทุนต่ำ รหัส A6
- จากสายการบินต้นทุนต่ำ รหัส A7

- นักบินผู้ช่วย (Co-Pilot)

- จากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ รหัส B1
- จากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ รหัส B2
- จากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ รหัส B3
- จากสายการบินต้นทุนต่ำ รหัส B4
- จากสายการบินต้นทุนต่ำ รหัส B5
- จากสายการบินต้นทุนต่ำ รหัส B6
- จากสายการบินต้นทุนต่ำ รหัส B7

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการศึกษาเอกสาร ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรับมือกับวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัญหา และอุปสรรค ของ นักบินไทย รวมถึงการนำเสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรค ระบาด ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญของงานวิจัยนี้ คือ นักบิน ผู้ควบคุมอากาศยาน และนักบินผู้ช่วย ที่มีหลักการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ มีประสบการณ์ใน การปฏิบัติการบิน โดยนักบินผู้ควบคุมอากาศยาน จำนวนชั่วโมงบิน 3,000 ชั่วโมงขึ้นไป และนักบิน ผู้ช่วย มีจำนวนชั่วโมงบิน 1,500 ชั่วโมงขึ้นไป จากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบิน ต้นทุนต่ำ ในประเทศไทย 7 สายการบิน จำนวน 14 คน มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับที่	รหัส	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
1	A1	นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน จากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกปฏิบัติการบิน ประสบการณ์การทำงาน 29 ปี
2	A2	นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน จากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมด้านการปฏิบัติการบิน และ โรงเรียนการบิน (Director Operations Training Center and Accountable Executive-Flying School) ประสบการณ์การทำงาน 20 ปี

ตารางที่ 4.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ต่อ)

ลำดับที่	รหัส	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
3	A3	นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน จากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมด้านการปฏิบัติการบิน (Director of Training Department) ประสบการณ์การทำงาน 21 ปี ประสบการณ์การทำงาน 21 ปี
4	A4	นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน จากสายการบินต้นทุนต่ำ ตำแหน่ง นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน ประสบการณ์การทำงาน 12 ปี
5	A5	นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน จากสายการบินต้นทุนต่ำ ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายมาตรฐาน นิชัยการบิน และ รักษา ความปลอดภัย (Head of Safety Security and Quality Department) ประสบการณ์การทำงาน 16 ปี
6	A6	นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน จากสายการบินต้นทุนต่ำ ตำแหน่ง นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน ประสบการณ์การทำงาน 16 ปี
7	A7	นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน จากสายการบินต้นทุนต่ำ ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกนิชัยการบิน ประสบการณ์การทำงาน 20 ปี
8	B1	นักบินผู้ช่วย จากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ ตำแหน่ง นักบินที่สอง ประสบการณ์การทำงาน 6 ปี
9	B2	นักบินผู้ช่วย จากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ ตำแหน่ง นักบินที่สอง ประสบการณ์การทำงาน 6 ปี
10	B3	นักบินผู้ช่วย จากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ ตำแหน่ง นักบินที่สอง ประสบการณ์การทำงาน 5 ปี
11	B4	นักบินผู้ช่วย จากสายการบินต้นทุนต่ำ ตำแหน่ง นักบินที่สอง ประสบการณ์การทำงาน 5 ปี

ตารางที่ 4.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ต่อ)

ลำดับที่	รหัส	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
12	B5	นักบินผู้ช่วย จากสายการบินต้นทุนต่ำ ตำแหน่ง นักบินที่สอง ประสบการณ์การทำงาน 8 ปี
13	B6	นักบินผู้ช่วย จากสายการบินต้นทุนต่ำ ตำแหน่ง นักบินที่สอง ประสบการณ์การทำงาน 5 ปี
14	B7	นักบินผู้ช่วย จากสายการบินต้นทุนต่ำ ตำแหน่ง นักบินที่สอง ประสบการณ์การทำงาน 5 ปี

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งด้านการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ในแต่ละองค์กร เพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์วิกฤตโรคระบาด รวมถึงนโยบายป้องกันการแพร่ระบาดจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

4.2.1 ประเด็นปัญหาของนักบินที่ประสบในช่วงวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน การดำเนินชีวิตเมื่อเทียบกับเหตุการณ์ในอดีต รวมถึงการรับมือกับความเครียดที่เกิดขึ้น

1) ด้านรายได้ ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 14 คน ให้ความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันเรื่องรายได้ หรือค่าตอบแทนจากชั่วโมงในการปฏิบัติการบิน โดยผู้ให้ข้อมูล รหัส A3 กล่าวว่า บริษัทมีการลดเที่ยวบินลงอย่างต่อเนื่อง บริษัทมองถึงภาพรวมองค์กรทั้งหมดว่า ในแต่ละเดือน ค่าตอบแทนนักบินเป็นค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง จำเป็นต้องให้นักบินลดค่าตอบแทนลง สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส B2 กล่าวว่า จากเดิมที่มีชั่วโมงปฏิบัติการบินเดือนละ 50-60 ชั่วโมง กลับเหลือเพียงไม่เกิน 10 ชั่วโมง ต่อเดือน ทำให้ส่งผลกระทบต่อรายได้ ผู้ให้ข้อมูลรหัส A6 ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า รายได้ในการทำงานที่หายไปในช่วงที่ประสบกับวิกฤตโรคระบาดมีมูลค่าหลายล้านบาท และปัญหาด้านค่าตอบแทนสร้างความไม่มั่นใจในอุตสาหกรรมการบิน สอดคล้องกับ ดังที่ รหัส B3 กล่าวว่า ได้ปฏิบัติการบินน้อยลง ทำให้ได้ผลตอบแทนน้อยลง เกิดความไม่มั่นใจในอุตสาหกรรมการบินว่าจะมีความมั่นคงหรือไม่ เกิดความคิดว่าจะเสียเวลาชีวิตในการเฝ้ารอว่าจะกลับมาได้ปกติเมื่อใด

2) ด้านการประสบเหตุการณ์ครั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต ผู้ให้ข้อมูล 5 คน ได้เล่าถึงเหตุการณ์ของโรคระบาดซาร์ส ที่มีลักษณะคล้ายกันเมื่อในอดีตแต่ไม่มีการส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย เนื่องจากมีการป้องกันการแพร่ระบาดได้ง่ายกว่าโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ผู้ให้ข้อมูลรหัส A1 กล่าวว่า ในอดีตที่มีโรคระบาดซาร์สเกิดขึ้น สามารถป้องกันได้เนื่องจากการแพร่เชื้อจะต้องแสดงอาการ ดังนั้นสายการบินจะมีการตรวจสอบผู้โดยสารก่อนการเดินทางขึ้นเครื่องบิน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส A7 กล่าวว่า ช่วงเวลาที่เกิดโรคระบาดซาร์ส มีผลกระทบกับสายการบินน้อยมาก เนื่องจากสายการบินยังคงให้บริการปกติ นอกจากนี้ยังมีเหตุการณ์วิกฤตที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสายการบิน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 ได้กล่าวถึงปัญหาจากวิกฤตน้ำมันแพงในอดีต ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสายการบิน แต่องค์กรมีความสามารถรับมือกับวิกฤตน้ำมันแพงได้ดีกว่าโรคระบาด ผู้ให้ข้อมูลรหัส A6 กล่าวว่า เนื่องจากอยู่ในธุรกิจด้านการบินตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 ทำให้ผ่านมาหลายวิกฤต ทั้งโรคติดต่อต่าง ๆ การประท้วงปิดสนามบิน แต่ครั้งนี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้าย และยาวนานที่สุด ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่า ไม่เคยประสบเหตุการณ์วิกฤตโรคระบาดในอดีต

3) ด้านการรับมือกับความเครียด ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็นกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นกลุ่มนักบินอาวุโส ที่มีตำแหน่งงานด้านบริหารควบคู่กับการปฏิบัติการบินกับกลุ่มนักบินที่มีประสบการณ์น้อย ผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 กล่าวว่า เนื่องจากรายได้ที่เปลี่ยนไปทุกคนย่อมเกิดความเครียดเหมือนกัน แต่สำหรับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบนั้น ปริมาณงานไม่ได้ลดลง เนื่องจากต้องประสานงานกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ในการวางแผนรับมือกับโรคระบาด ติดตามสถานการณ์เป็นรายวัน หากรู้สึกเหนื่อยล้ากับความเครียด จะหยุดพักงาน และการตั้งสติ จึงกลับมาเริ่มงานอีกครั้ง ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รหัส A7 กล่าวว่า มีการจดบันทึกเรื่องที่ทำให้เกิดความกังวล และจัดลำดับความสำคัญ สามารถทำให้ความกังวล และความเครียดลดลง ส่วนนักบินที่มีประสบการณ์น้อย หรือที่มีภาระงานเพียงแค่ทำหน้าที่ปฏิบัติการบินเพียงตำแหน่งเดียวจะเกิดความเครียด เนื่องจากรายได้ที่ลดลง และเวลาว่างที่มากขึ้น วิธีการบรรเทาความเครียด และรับมือกับปัญหา ดังที่ รหัส B4 และรหัส B5 กล่าวว่า การทำทุกอย่างที่เป็นช่องทางหารายได้ เช่น การมีอาชีพเสริมการจำหน่ายสินค้าทางช่องทางออนไลน์ ควรจะตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และวิธีการจัดการเรื่องการลงทุน นำเงินไปลงทุนเพื่อให้ได้ปันผล เพื่อมีรายรับจากเงินลงทุน การรับมือกับความเครียดโดยการอยู่กับครอบครัว พุดคุยกับครอบครัว แลกเปลี่ยนปัญหา ส่งเสริมการสร้างกำลังใจกับครอบครัว และเลี้ยงสัตว์ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลรหัส B6 นอกจากนั้น รหัส A2 กล่าวว่า ความเครียดเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ พยายามคิดวิธีการโดยหาทางออกที่เป็นไปได้มากที่สุด และให้ผลกระทบน้อยที่สุด ยิ่งไปกว่านั้นต้องพยายาม รักษาสุขภาพกาย สุขภาพใจ ให้แข็งแรง

4.2.2 เรื่อง การจัดการขององค์กรในการตั้งเป้าหมาย หรือแผนการในระยะสั้น ระยะยาว และการดูแลพนักงานในองค์กรกับการรับมือการเปลี่ยนแปลงจากวิกฤตโรคระบาด รวมถึงวิธีการที่องค์กรรับมือได้อย่างเหมาะสม

1) เป้าหมาย หรือแผนการรับมือกับวิกฤตโรคระบาดในระยะสั้น ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่า มีเป้าหมาย หรือแผนการณ์ในการลดจำนวนเที่ยวบินให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาด ผู้ให้ข้อมูลรหัส A2 รหัส B6 และรหัส B7 กล่าวว่า ปรับเปลี่ยนเส้นทางการบินให้สอดคล้องกับจำนวนผู้โดยสารที่มีการเดินที่ลดน้อยลง และรูปแบบการให้บริการสอดคล้องกับมาตรการควบคุมโรค ในผู้ให้ข้อมูล รหัส B3 รหัส B5 และรหัส B7 ให้ความคิดเห็นเป็นแนวทางเดียวกันว่า แผนการระยะสั้นเกิดจาก บริษัทมองเห็นถึงสภาพคล่องทางการเงินที่เปลี่ยนไป การปรับลดเงินเดือนพนักงาน เปลี่ยนรูปแบบดำเนินธุรกิจเพื่อหารายได้ให้สอดคล้องกับจำนวนรายจ่าย จึงมีการวางแผนการลงทุนกับผู้ร่วมลงทุนโดยเสนอแผนธุรกิจการร่วมลงทุน โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส A6 กล่าวว่า การเจรจาให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศกับผู้ร่วมลงทุนผ่านทางบริษัท ทำให้มีกระแสเงินสดเข้ามาช่วยในช่วงวิกฤตโรคระบาด การปรับลดเงินเดือนเกิดขึ้นในทุกองค์กร วางแผนการใช้เครื่องบินให้พอดีกับจำนวนนักบิน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส B1 กล่าวว่า องค์กรมีการระงับการปฏิบัติงานโดยเครื่องบินที่ไม่สร้างกำไร ลดจำนวนนักบิน ปรับตำแหน่งให้ปฏิบัติงานหน้าที่อื่น ตามประสบการณ์ หรือความสามารถ ผู้ให้ข้อมูลรหัส B3 กล่าวว่า การสลับผลัดเปลี่ยน หมุนเวียนปฏิบัติการบิน ของนักบินแต่ละคน เนื่องจากต้องคำนึงถึงประสบการณ์ด้านการบินที่เป็นปัจจุบันตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

2) เป้าหมาย หรือแผนการรับมือกับวิกฤตโรคระบาดในระยะยาวพบว่า มีบางองค์กรที่ไม่มีแผนการณ์ที่ชัดเจน หรือมีเป้าหมายที่ไม่แน่นอนเนื่องจากยังคาดเดาสถานการณ์ในอนาคตได้ยาก ผู้ให้ข้อมูล รหัส B2 กล่าวว่า ยังไม่มีแผนการที่จะบ่งบอกว่ารายได้จะกลับมาเหมือนเดิมเมื่อใด เนื่องจากต้องปรับมาตรการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการเปิดประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูล รหัส A7 รหัส B3 และ รหัส B4 กล่าวว่า ส่วนในแผนการรับมือระยะยาว หรือเป้าหมายระยะยาว บริษัทยังไม่มี ในองค์กรส่วนหนึ่งมีแผนการณ์ที่รองรับการดำเนินงานในอนาคต ที่จะนำมาปรับใช้อย่างถาวร และผู้ให้ข้อมูล รหัส B7 กล่าวว่า ในแผนระยะยาวนั้นบริษัทมีแผนการเปิดเส้นทางบินต่างประเทศมากขึ้น โดยเริ่มเปิดให้บริการเส้นทางประเทศญี่ปุ่น เมือง ฟูกูโอกะ แต่มีผู้โดยสารไม่มากนักเนื่องจากนโยบายการเข้า-ออก ของประเทศญี่ปุ่น ทำให้เดินทางไม่สะดวกในช่วงเวลาปัจจุบันที่ยังคงมีมาตรการป้องกันโรคระบาดอยู่ ส่วนผู้ให้ข้อมูล รหัส A5 กล่าวว่า มุ่งเน้นไปในส่วนความพอให้ของลูกค้า ความปลอดภัย ต้องกลับมาให้ดำเนินการอยู่ในขั้นตอนเดิม และ สิ่งที่ปรับเปลี่ยนอย่างเห็นได้ชัดอีกวิธีหนึ่ง คือ ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ มีการนำระบบออนไลน์มาใช้ในการดำเนินการให้มากขึ้นกว่าเดิม และการปรับเปลี่ยนสวัสดิการของพนักงานไปอย่างถาวร เช่น ค่ารักษาพยาบาลที่

สามารถเข้ารับรักษาฟรีที่โรงพยาบาลของรัฐ เปลี่ยนเป็นสิทธิบัตรประกันสังคม ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูล รหัส A1 และรหัส B1 กล่าวว่า การปรับลดโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร การให้พนักงานเป็นสมาชิกประกันสังคม แทนในอดีตที่มีการให้สวัสดิการ โดยการเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ และมีบัตรประกันสุขภาพกลุ่ม หรือการลดจำนวนเงินในการเบิกค่ารักษาพยาบาล ต่อปีลง

3) วิธีการที่องค์กรรับมือกับวิกฤตโรคระบาดได้อย่างเหมาะสม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 คน ให้ความคิดเห็นในเรื่องการปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 รหัส A5 กล่าวว่าทุกคนต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว และการแก้ปัญหาจากแผนการที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างทันเวลาเป็นสิ่งสำคัญ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส B5 กล่าวว่าหากองค์กรมีการจัดการอย่างรวดเร็ว ปรับลดพนักงานให้เพียงพอกับการให้บริการจำนวนเครื่องบินที่เหมาะสม อาจจะทำให้มีผลกระทบเรื่องค่าใช้จ่ายน้อยลง เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลรหัส B2 กล่าวว่า จะต้องมีการแก้ปัญหารวดเร็ว และคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ ยังมีประเด็นต่าง ๆ ที่สามารถเป็นแผนการในการรับมือกับรายได้ขององค์กร โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 เสนอแนะในการศึกษาเส้นทางให้บริการที่เป็นเส้นทางใหม่ ในการสร้างรายได้ ผู้ให้ข้อมูลรหัส A1 รหัส B1 และ รหัส B6 กล่าวถึงการนำเครื่องบินปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแทนการให้บริการผู้โดยสาร ในช่วงวิกฤตโรคระบาดที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย อนุญาตให้ผู้ดำเนินการเดินอากาศสามารถลดสินค้าไว้บนที่นั่งผู้โดยสาร เพื่อทำการให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศเป็นการชั่วคราว และผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 กล่าวว่าผู้บริหารต้องรับทราบถึงปัญหา เข้าใจในการดำเนินงานของธุรกิจการบิน เข้าใจความต้องการของบุคลากรในองค์กร มีวิสัยทัศน์มองถึงการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ

4.2.3 เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่สามารถควบคุม รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ และปัจจัยที่ไม่สามารถรับมือได้ รวมถึงสภาพแวดล้อมแต่ละองค์กรในช่วงวิกฤตโรคระบาดที่ส่งผลต่อการปรับตัวของนักบิน

1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยังสามารถควบคุม หรือสามารถรับมือได้ ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

- เรื่อง การเจรจาให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมกันเพื่อการรับมือกับภาวะวิกฤตโรคระบาด การยินยอมลดค่าตอบแทน โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 กล่าวว่า ความขัดแย้งในเรื่องการประสานงานกับทุกฝ่ายเป็นเรื่องที่รับมือได้ จากการเจรจาพูดคุยกัน มีการประนีประนอมกัน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูล รหัส A1 กล่าวว่า พนักงานในองค์กร ที่ยังสามารถร่วมมือกัน เพื่อนโยบายขององค์กร ในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ มีการปฏิบัติการบินที่ลดลงเพื่อเฉลี่ยให้เพื่อนร่วมงานท่านอื่นมีชั่วโมงบินเพื่อรักษาประสบการณ์ด้านการบินที่เป็นปัจจุบัน โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส A2 กล่าวว่า การเจรจาต่อรองกับพนักงานเรื่องการลดเงินค่าตอบแทน เพื่อให้บริษัทยังดำเนินงานต่อไปภายใต้สถานการณ์ที่ยังคงมีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

- เรื่อง การนำผลิตภัณฑ์ที่มีวันหมดอายุมาทำการส่งเสริมการขาย โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส B3 กล่าวว่า การนำผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่ไม่สามารถให้บริการได้ในขณะที่ถูกระงับการให้บริการ ทำให้ใช้งานไม่ทันวันหมดอายุ ดังนั้นพนักงานจึงมีการช่วยกันจำหน่ายสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ระลึกในสื่อออนไลน์

- เรื่อง เทคโนโลยีที่องค์กรต้องปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการฝึกอบรม โดยที่ผู้ให้ข้อมูล รหัส A7 กล่าวว่า สิ่งที่เรารับมือได้คือให้พนักงานเข้าใจระบบการทำงานที่บ้าน มีการเชื่อมต่อระบบของบริษัทขึ้นมาเพื่อเชื่อมการทำงานออนไลน์ และการประชุม

- เรื่อง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ ผู้ให้ข้อมูล รหัส B7 กล่าวว่า การที่บริษัทปรับแผนการบินให้สอดคล้องกับความต้องการเดินทางของผู้โดยสารที่ให้บริการในรูปแบบการขนส่งสินค้าทางอากาศเป็นอีกหนึ่งวิธีการที่สายการบินนำมาปรับใช้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูล รหัส B5 และรหัส B6 กล่าวว่า การนำเครื่องบินให้บริการด้านอื่น เช่น การเปลี่ยนเครื่องบินเป็นการให้บริการขนส่งสินค้า ได้รับอนุญาตการขนส่งสินค้าจากองค์กรการบินใน และต่างประเทศ เช่นกัน

2) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรที่ไม่สามารถควบคุม หรือไม่สามารถรับมือได้ ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

- ด้านน้ำมันแพง และการเกิดสงคราม เป็นปัจจัยที่มีความยากต่อการควบคุมหรือรับมือ โดยผู้ให้ข้อมูล รหัส A1 และรหัส B7 กล่าวว่า ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น การเกิดภาวะสงคราม ที่สายการบินต่าง ๆ ต้องปรับเส้นทางการบิน ทำให้บริษัทมีต้นทุนมากขึ้นตามไปด้วย มีความสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูล รหัส B1 กล่าวว่า การที่กองกำลังทหารของสหรัฐอเมริกาถอนกำลังออกจากอัฟกานิสถาน และการเกิดสงครามที่ประเทศยูเครน ต้องทำให้เส้นทางบินต้องอ้อมจากเส้นทางเดิม จึงทำให้เกิดผลกระทบต่อสายการบินทั่วโลก

- ด้านมาตรการป้องกันโรคระบาดที่ออกโดยหน่วยงานต่าง ๆ ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลรหัส A1 กล่าวว่า มาตรการที่ออกโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สายการบินนำไปปฏิบัติตาม ซึ่งองค์กรต้องมีการปรับตัวตามสถานการณ์ได้อย่างทันถ่วงที

- ด้านความพร้อมของบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 กล่าวว่า เรื่องบุคลากรอาจจะไม่สามารถรับมือได้อย่างเต็มที่เนื่องจากขวัญ กำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานและควบคุมได้ยาก แต่สามารถมีการสื่อสาร การให้กำลังใจ เนื่องจากทุกคนประสบปัญหาในลักษณะเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส B4 ที่ให้ความคิดเห็นเรื่องกำลังใจในการทำงาน และช่วยกันประคับประคองจิตใจให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความปลอดภัย

- ด้านการขนส่งอะไหล่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นไปด้วยความล่าช้า เนื่องจากปัญหาการขนส่งที่หยุดชะงักเนื่องจากนโยบายบินนานฟ้าในบางประเทศ ความคิดเห็นของ

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 กล่าวว่า การขนส่งต้องพึ่งพาทางเรือมากขึ้น และการหยุดการดำเนินงานของเครื่องบิน แต่ต้องรักษาประสิทธิภาพขณะจอด เป็นปัญหาที่ควบคุมไม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 ที่กล่าวถึงประเด็นการซ่อมบำรุง อะไหล่ และอุปกรณ์สำรองของเครื่องบิน ว่าการซ่อมบำรุงเครื่องบิน ต้องอาศัยงบประมาณเป็นจำนวนมากเพื่อให้อยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัย

- ด้านจำนวนของพนักงานผู้ติดเชื้อ ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลรหัส A7 กล่าวว่าพนักงานที่ติดเชื้อ และครอบครัว ที่ไม่สามารถรับมือได้ เนื่องจากบางครั้งผู้ติดเชื้อมักจะไม่แสดงอาการ จึงไม่สามารถป้องกันการติดเชื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เต็มที่

3) ด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านแสดงความคิดเห็นเป็นทิศทางเดียวกันเรื่องมาตรการควบคุมโรคระบาดทำให้พนักงานทุกคนต้องสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา เช่น ผู้ให้ข้อมูลรหัส A1 กล่าวว่ามีการสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา มีความรู้สึกอึดอัดแต่ต้องปรับตัว และผู้ให้ข้อมูลรหัส A5 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ส่งผลให้การติดต่อประสานงาน ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติการบินประสบปัญหาคล้ายเคียงกันในเรื่องของการสื่อสาร เนื่องจากขณะทำการบินต้องมีการติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ พนักงานภาคพื้น หรือแม้แต่การเจรจาประสานงานภายในห้องควบคุมการบิน การสวมใส่หน้ากากอนามัย ส่งผลให้การรับฟังไม่ชัดเจน ต้องเพิ่มเสียงในการพูดคุยกัน และผู้ให้ข้อมูลรหัส B3 กล่าวว่า มีความหวาดระแวงการติดเชื้อ โรคระบาดขณะเดินทางมาทำงาน นอกจากนั้นการสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา พร้อมกับการสื่อสารควบคุมไปด้วยนั้นทำให้เกิดความเหนื่อยง่าย และหายใจไม่สะดวก ผู้ให้ข้อมูล A6 กล่าวว่า บริษัทจะให้ชุดตรวจหาเชื้อก่อโรค หน้ากากอนามัย และแอลกอฮอล์สำหรับล้างมือในทุกวันที่มาปฏิบัติหน้าที่จะต้องมีการตรวจหาเชื้อก่อโรค หรือ การใช้ชุดตรวจที่เรียกว่า Antigen Test Kit (ATK) ก่อนมาปฏิบัติงานล่วงหน้าไม่เกิน 12 ชั่วโมง และมีการสั่งหยุดพักงาน เพื่อกักตัวสำหรับกลุ่มเสี่ยงที่ใกล้ชิดกับผู้ติดเชื้อในเที่ยวบินที่ได้ปฏิบัติหน้าที่กลับมา ซึ่งช่วยให้การระบาดไม่เกิดการแพร่กระจายเป็นวงกว้าง ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูล รหัส B7 กล่าวว่าต้องมีการตรวจหาเชื้อก่อโรคโควิดบ่อยครั้ง

4.2.4 เรื่อง การรักษาศักยภาพการบิน และการฝึกอบรมเพื่อรักษาประสิทธิภาพการบินที่เป็นปัจจุบันของนักบิน รวมถึงการเรียนทบทวนวิชาภาคทฤษฎีที่เปลี่ยนไป เนื่องจากมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม ที่อาจจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบิน

1) เรื่องการฝึกการบินในเครื่องฝึกบินจำลองแทนการปฏิบัติการบินจริง ความคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลเรื่องประสิทธิภาพที่ได้รับในการปฏิบัติการบินด้วยเครื่องฝึกบินจำลอง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

- ประสิทธิภาพที่ได้รับจากการฝึกในเครื่องฝึกบินจำลองไม่แตกต่างกัน เนื่องจากในปัจจุบันเครื่องฝึกบินจำลองมีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับเครื่องบินจริง สามารถจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างสมจริง ซึ่งไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และความรู้ที่ได้รับ ผู้ให้ข้อมูล รหัส B7

กล่าวว่า เครื่องช่วยฝึกบินจำลองนั้นสามารถทำการบังคับได้มีประสิทธิภาพไม่แตกต่างจากเครื่องบินจริง ทำให้ได้รับประสิทธิภาพที่ได้รับจากการฝึกฝนในเครื่องบินจำลองเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลรหัส A7 และ รหัส B4 กล่าวว่า เครื่องช่วยฝึกบินจำลองที่ใช้มีความสมจริง ไม่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการบิน จะมีการจำลองสถานการณ์ฉุกเฉิน เหตุการณ์คับขัน หรือ สภาพอากาศที่ไม่ดี เมื่อเปรียบเทียบในการบินปกติที่แทบจะไม่มีเหตุการณ์เหมือนที่เกิดขึ้นกับเครื่องฝึกบินจำลอง ซึ่งหากนักบินสามารถผ่านการฝึกฝนในสถานการณ์ที่ยากกว่าเหตุการณ์จริงแล้ว ย่อมสามารถกลับมาปฏิบัติงานกลับเครื่องบินจริงได้เช่นกัน

- ประสิทธิภาพที่ได้รับจากการฝึกในเครื่องฝึกบินจำลองมีความแตกต่างกัน ในการรับมือกับบางสถานการณ์โดยที่เครื่องฝึกบินจำลองไม่สามารถทำการฝึกได้ เช่น การติดต่อกับหอบังคับการบิน การมีสิ่งกีดขวางบนทางวิ่ง หรือทางขับ โดยผู้ให้ข้อมูล รหัส A4 และ รหัส B1 กล่าวว่า การฝึกบินกับเครื่องช่วยฝึกบินจำลองจะไม่มีขั้นตอนของการติดต่อสื่อสาร ผู้ให้ข้อมูล รหัส A2 รหัส A4 รหัส B1 และ รหัส B3 กล่าวว่า การที่ได้ปฏิบัติการบินจริงจะได้ผลลัพธ์ที่มากกว่า จะได้ฝึกทั้งการประสานงานกับส่วนต่าง ๆ ทั้งในห้องผู้โดยสาร การดูแลสุขภาพการพร้อมที่จะให้บริการ และส่วนงานภาคพื้น การติดต่อหอบควบคุมอากาศยาน และสภาพอากาศบางครั้งในเหตุการณ์จริงจะไม่เหมือนกับในเครื่องฝึกบินจำลอง นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลรหัส B3 มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ต้องมีการพิจารณาถึงรูปแบบการฝึกทบทวนขณะฝึกฝนในเครื่องช่วยฝึกบินจำลองด้วยเช่นกัน หากขาดประสบการณ์เป็นเวลานาน แต่ได้รับการฝึกแค่บิน ขึ้นและลง เพียง 3 รอบ อาจจะไม่ได้อธิบายความชำนาญอย่างเพียงพอ ไม่ได้รับประสิทธิภาพโดยสมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส B2 กล่าวว่า บางบริษัทให้ฝึกปฏิบัติการบินเพียงบินขึ้น และลง ในเครื่องช่วยฝึกบินเท่านั้น

2) เรื่องประสิทธิภาพการบินหากขาดประสบการณ์ด้วยการปฏิบัติการบินจริง และการฝึกซ้อมในเครื่องฝึกบิน นานสูงสุด 180 วัน ตามประกาศของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่องการยกเว้นหลักสูตร Requalification training การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน (FSTD Session) และการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางการบิน (Initial Operation Experience; LOE)

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 รหัส A4 รหัส B1 รหัส B2 รหัส B3 และรหัส B7 การละเว้นการฝึกบินเป็นเวลานานย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบิน แต่ขึ้นอยู่กับความชำนาญ และประสบการณ์ของนักบินแต่ละคนด้วย ยกตัวอย่างเช่น นักบินที่มีประสบการณ์น้อย อาจจะมีการข้ามขั้นตอนในกระบวนการทำงาน หรือความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายภาคพื้น หรือเจ้าหน้าที่จากหอบควบคุมอากาศยาน แม้แต่การฟังสำเนียงในการสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ไม่คุ้นเคย ไม่เกิดความคล่องตัว แต่การฟื้นคืนความคล่องตัวจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการหมั่นทบทวนวิชาความรู้ต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน และนอกจากนี้แล้วอาจจะส่งผลต่อการรับมือต่อสถานการณ์ฉุกเฉิน ผู้ให้ข้อมูลรหัส A7 กล่าวว่า ส่งผลกระทบต่อ ด้านการตัดสินใจ และการตระหนักในสถานการณ์ และกระบวนการหลุด

พลั้งเพลอ ข้อผิดพลาดได้ เช่น สูงกว่าเส้นทางบิน การบุกรุกเส้นทางขับ หรือ ทางวิ่ง (Taxiway/Runway Incursion) การตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินช้าลงได้

3) เรื่องการอบรมทบทวนภาคทฤษฎีผ่านระบบออนไลน์ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบิน หรือความรู้ที่ได้รับ

การทบทวนภาคทฤษฎีในช่วงวิกฤตโรคระบาดทุกบริษัทมีการนำ การเรียนการสอนในรูปแบบระบบออนไลน์มาปรับใช้ เพื่อหลีกเลี่ยงการชุมนุม และป้องกันการแพร่ ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทุกท่านมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ไม่ส่งผลกระทบต่อความรู้หรือประสิทธิภาพการบิน เนื่องจากการเรียนในรูปแบบออนไลน์มีครูผู้สอน ที่สามารถสอบถามได้เมื่อเกิดความสงสัย หรือไม่เข้าใจในเนื้อหา ผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 กล่าวว่า โดยปกติ แล้วการเรียนทบทวนประจำปี จะเป็นการเรียนทบทวนความรู้เรื่องเดิมมีการมอบหมายให้ผู้เข้าเรียนมี การร่วมนำเสนอให้เพื่อนร่วมชั้นฟัง อีกทั้งให้มีการเปิดกล้องทุกครั้งที่ทำการศึกษาเพื่อให้มั่นใจว่า ผู้เรียนยังคงมีปฏิสัมพันธ์ร่วมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 กล่าวเพิ่มเติมในประโยชน์ของ การเรียนในรูปแบบสื่อการสอนออนไลน์ว่า ระบบการสอนด้วยโปรแกรมอัตโนมัติที่มีการเช่าระบบ จากต่างประเทศ เพื่อให้ นักบินสามารถทำการเข้าเรียนได้บ่อยตามที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ ข้อมูลรหัส B5 และการทดสอบโดยผ่านระบบออนไลน์ แต่ในกรณีที่มีการฝึกกับสถานการณ์จริงใน บางวิชาจะมีการสรุปทำความเข้าใจในระบบออนไลน์ และนัดหมายผู้เรียนรวมกลุ่มขนาดเล็กเพื่อ ทำการฝึกซ้อมดับไฟ หรือการฝึกทบทวนการอพยพกระโดดศัลด์ทางออกฉุกเฉิน ทั้งนี้บางรายวิชาที่มี การทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กัน อาจจะไม่ได้รับประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลรหัส A7 กล่าวว่า มีผลกระทบเนื่องจากบางวิชาต้องการการทำการกิจกรรมร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ภายในห้องเรียน (Group activities and Discussion) ในส่วนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Crew Resource Management; CRM) ทำให้ไม่รู้ถึงการปรับตัวกิจกรรมเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้การเรียนทบทวน ออนไลน์ต้องขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้เรียนเช่นกัน ผู้ให้ข้อมูลรหัส B4 กล่าวว่า การเรียนด้วยระบบ ออนไลน์อาจจะทำให้เสียสมาธิได้ง่าย แต่ยังคงมีการสอบวัดความรู้เช่นเดียวกับการเรียนในห้องเรียน

4.2.5 การเสริมสร้างบรรทัดฐาน และค่านิยมใหม่ต่อองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีการ รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

- ด้านการยอมรับนวัตกรรมใหม่ ผู้ให้ข้อมูลรหัส A1 กล่าวว่า การยอมรับ เรื่องนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นสิ่งสำคัญ ทำให้องค์กรมีการจัดการได้ง่ายขึ้น การตอบสนองต่าง ๆ ลดปริมาณงาน ลดจำนวนงาน ทำให้ต้นทุนลดลง

- ด้านความรู้ ความสามารถ ผู้ให้ข้อมูลรหัส A2 กล่าวว่า ควรปลูกฝังให้ พนักงานในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ และการตระหนักถึงประสิทธิภาพการทำงานที่อยู่ภายใต้ ความปลอดภัย

- ด้านการบริหารงานภายใต้วิกฤตโรคระบาด ผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 กล่าวว่า ต้องมีการเสียสละ และร่วมใจกัน ในฝ่ายบริหารมองเห็นว่าต้องเกิดจากการเสียสละ และเข้าใจ เพื่อความดำเนินงานของบริษัทดำเนินต่อไปได้ ซึ่งฝ่ายบริหารต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจแนวทางอย่างชัดเจน และสื่อให้เข้าใจว่าดำเนินการเรื่องอะไร ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส B5 กล่าวว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมความเชื่อมั่นให้พนักงานเห็นว่าสามารถทำได้จริง หรือใกล้เคียงกับคำมั่นที่ให้ไว้กับพนักงาน และผู้ให้ข้อมูลรหัส A4 เพิ่มเติมในประเด็นนโยบายที่ให้นุเคราะห์มีกำลังใจในการทำงาน ไม่เพียงแต่การบอกกล่าวด้วยวาจาเพียงอย่างเดียว แต่ต้องส่งเสริมให้ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส B2 กล่าวว่า พนักงานมีความรักองค์กรมาก เนื่องจากองค์กรรักพนักงาน ควรเสริมสร้างบรรทัดฐานในห้องค์กรรักพนักงานถ้าพนักงานทำถูกต้องตามกฎระเบียบ ผู้ให้ข้อมูลรหัส B4 มีความต้องการให้ห้องค์กรมีการเสริมสร้างบรรทัดฐานเรื่องสิทธิมนุษยชน การจ้างงานแบบไม่มีการเอาเปรียบพนักงานในองค์กร เพราะการปฏิบัติการบินเป็นหน้าที่ต้องคำนึงถึงความปลอดภัย

- ด้านนโยบาย หรือแผนการที่มีความยืดหยุ่นสูง ผู้ให้ข้อมูล รหัส A5 กล่าวว่า ในเชิงของโรคระบาด องค์กรต้องมีแผนการรองรับที่ความยืดหยุ่นสูง เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ ต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รองรับให้พร้อม ทุกคนจะต้องรู้หน้าที่ของตนเอง แต่เมื่อเกิดเหตุจะต้องเข้าใจหน้าที่ และนำไปปฏิบัติได้ และผู้ให้ข้อมูลรหัส B6 และรหัส B7 ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมที่สอดคล้องกันว่า ในห้องค์กรมีการวางแผนการฉุกเฉินให้รัดกุม และให้พนักงานมีโอกาสเป็นส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อทิศทางดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ประเด็นเรื่องวัฒนธรรมความปลอดภัย ผู้ให้ข้อมูลรหัส A7 กล่าวว่า วัฒนธรรมด้านความปลอดภัย (Safety culture) เน้นการรายงาน มีจิตใจอาสาที่จะช่วยกันส่งเสริมการทำงานให้ทุกฝ่ายทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ใช่เพื่อการตำหนิ แต่ใช้เพื่อเป็นการปรับ และป้องกันในเรื่องการทำงานให้ปลอดภัย และเข้าใจกันมากขึ้น นอกจากนี้ในด้านการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้ให้ข้อมูล รหัส B1 กล่าวว่า มีแผนการรองรับ และมีผู้นำที่มีความรู้ตัดสินใจให้รวดเร็ว ทั้งเรื่องเชิงการแข่งขันด้านธุรกิจ การส่งเสริมการขาย

4.2.6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลปรับใช้หลังจากเหตุการณ์วิกฤตโรคระบาดของนักบิน และ/หรือ องค์กร อย่างยั่งยืน

ผู้ให้ข้อมูล รหัส A1 กล่าวว่า นำวิกฤตที่ผ่านมาเป็นกรณีศึกษา (Case study) มาเป็นตัวตั้งต้นว่าทำอย่างไรได้ผลดี ได้ผลเสีย แม้กระทั่งการตัดสินใจในแต่ละประเทศย่อมไม่เหมือนกัน เปรียบเทียบข้อดี ข้อเสีย เพื่อมาเป็นแนวทางเพื่อใช้ในอนาคค

ผู้ให้ข้อมูล รหัส A2 กล่าวว่า ข้อเสนอแนะเรื่องการให้การฝึกอบรมของพนักงาน การรักษาคุณภาพของพนักงานให้ได้รับความรู้ และพัฒนาความสามารถให้ปฏิบัติการบินอย่างมีประสิทธิภาพ และ ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผลตามสถานการณ์

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A3 กล่าวว่า อยู่อย่างระมัดระวังมากขึ้น วิธีการใดที่มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้อยู่รอด เราจะต้องสามารถปรับตัวเพื่อทำการรับมือกับปัญหาได้

ผู้ให้ข้อมูล รหัส A4 กล่าวว่า ในส่วนขององค์กร ควรมีการวางแผนสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน นำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์ มีนโยบาย ขั้นตอนให้ปฏิบัติตาม เพื่อเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจจะขึ้นอีกในอนาคต

ผู้ให้ข้อมูล รหัส A5 กล่าวว่า จากการรับมือกับปัญหาโรคระบาดระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมาพบว่ากระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ตามคู่มือขององค์กร ยังสามารถเพิ่มข้อเสนอแนะขององค์กรด้านการบินของต่างประเทศ เข้าไปเพื่อครอบคลุม และเสริมสร้างกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิมให้เกิดความเหมาะสม

ผู้ให้ข้อมูลรหัส A7 กล่าวว่า ควรจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบหรือดูแล ไม่ใช่แต่เรื่องโรคระบาดเพียงเรื่องเดียว แต่ต้องการให้ดูแลพนักงานด้านสวัสดิภาพ สวัสดิการ เรื่องการเจ็บป่วยของพนักงาน

ผู้ให้ข้อมูล รหัส B1 กล่าวว่า ชีวิตต้องมีแผนสำรองเสมอ และการจัดการเรื่องการเงินเป็นสิ่งสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B2 กล่าวว่า เสริมสร้างให้องค์กรคำนึงถึงสุขภาพการทำงานของพนักงานด้วย เอื้ออำนวยสิ่งที่เป็นผลดีต่อสุขภาพ

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B3 กล่าวว่า บริษัทควรมีเงินทุนสำรองเพียงพอเพื่อนำไปลงทุนต่อยอดทางธุรกิจอื่น ๆ ทำให้จะเกิดรายได้จากหลายช่องทาง ในยามเกิดวิกฤตสามารถมีรายได้จากธุรกิจอื่น

ผู้ให้ข้อมูลรหัส B4 กล่าวว่า การมีผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์ ก้าวไกลจะส่งผลต่อนโยบายของบริษัท ผู้บริหารที่มีความเข้าใจในอุตสาหกรรมการบินอย่างแท้จริง มีการตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมา

ผู้ให้ข้อมูล รหัส B5 กล่าวว่า องค์กรพยายามแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีความสามารถในการหาเงินทุนจากการปรับเปลี่ยนรูปการดำเนินธุรกิจ และพยายามรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ให้ได้จำนวนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในสถานการณ์วิกฤตโรคระบาด

ผู้ให้ข้อมูล รหัส B6 กล่าวว่า เมื่อเกิดเหตุการณ์นี้เปรียบเสมือนเป็นประสบการณ์ชีวิต การตระหนักรู้ในสถานการณ์ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือตัวเอง ต้องสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้ตามสถานการณ์

ผู้ให้ข้อมูล รหัส B7 กล่าวว่า การนำผลของการดำเนินงานในการปรับตัวของการเผชิญกับวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในครั้งนี้ มาวิเคราะห์หาจุดเด่นหรือจุดด้อยเพื่อที่จะนำไปเป็นแนวทางอย่างถาวรขององค์กร

4.3 การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับด้านแนวทางการปรับตัวจากแนวคิด และทฤษฎีของการปรับตัว คำแนะนำด้านการฝึกอบรม สำหรับการเริ่มปฏิบัติการหลังโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Guidance for Post-COVID Restart of Operations; CBTA Training Solutions) รวมถึงการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) ดังนี้

1) แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวของ Roy สรุปได้ว่า

เนื่องจากมนุษย์นั้นมีการตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และยังคงไว้ในสถานะที่เป็นปกติ หรือ สถานะสุขภาพดี ความเจ็บป่วย หรือสิ่งที่มีผลกระทบต่อนุษย์ ทั้งทางจิตใจ ร่างกาย และสังคม บุคคลใดที่ปรับตัวได้สำเร็จจะมีความมั่นคงในชีวิต และพฤติกรรมที่บ่งบอกคือ การแสดงให้เห็นถึงการมีสุขภาพที่ดี ยอมรับในความเป็นจริง และมีความพอใจในชีวิต ในทางกลับกันผู้ที่ปรับตัวไม่สำเร็จจะเกิดปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ไม่ยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น และเกิดซึมเศร้า จำแนกพฤติกรรมปรับตัว ดังนี้ (ชัยมาศ เล้าสกุล, 2555 อ้างถึงในอรนุช ศรีคำ, 2561)

- การปรับตัวด้านร่างกาย Roy กล่าวว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการทางด้านร่างกายและสารเคมีที่เกี่ยวข้องกันในเรื่องการทำหน้าที่ระหว่างอวัยวะ และสารเคมีการทำงานของเซลล์ เนื้อเยื่ออวัยวะและระบบต่าง ๆ ในร่างกายดำรงไว้ซึ่งความมั่นคงในร่างกาย เช่น อากาศ น้ำ อาหาร การออกกำลังกาย และการพักผ่อน การขับถ่าย การควบคุมภาวะสมดุลของร่างกาย ยังรวมถึงการทำหน้าที่ของกลไก การควบคุม คือ การรับรู้รู้สึก

- การปรับตัวด้านอัตมโนทัศน์ หรือเกิดจากความเชื่อ และความรู้สึกเกี่ยวกับตัวเองหรือบุคคลรอบข้าง แบ่งเป็นการประเมินตนเอง ด้านร่างกาย ประกอบด้วยคุณลักษณะทางด้านร่างกาย การมีเพศสัมพันธ์ ภาวะสุขภาพและการเจ็บป่วย และลักษณะที่ปรากฏ และด้านภาพลักษณ์เกี่ยวกับลักษณะนิสัย ความคาดหวัง ความรู้สึกมีคุณค่า เช่น ความมั่นคงในตนเอง ด้านอุดมคติของตนเอง ด้านศีลธรรมจรรยา

- การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ เป็นการปรับตัวเพื่อตอบสนองทางด้านความมั่นคงหรือได้รับการยอมรับในสังคมเป็น การกระทำหน้าที่ตามความคาดหวังของสังคมเน้นบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น เป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยบุคคลจะต้องปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ตามที่สังคมคาดหวังไว้อย่างเหมาะสมหากไม่สามารถปรับตัวในด้านบทบาทหน้าที่ได้จะเกิดปัญหาคือการไม่สามารถแสดง บทบาทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแสดงบทบาทไม่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริง ความขัดแย้งในบทบาท และความล้มเหลวในบทบาท

2) สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association; IATA, 2022) มีการให้คำแนะนำด้านการฝึกอบรม สำหรับการเริ่มปฏิบัติการหลังโรคติดเชื้อไวรัส

โคโรนา 2019 (Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions, 2022) สรุปได้ดังนี้

ความสามารถของนักบิน จำแนกเป็น ประเภทความสามารถตามที่องค์การการบินระหว่างประเทศเสนอ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ตามที่เสนอโดยองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency: EASA) และ 5 ความสามารถ ของผู้สอน และผู้ประเมิน โดยประกอบไปด้วย

- ความสามารถของนักบิน 9 ประเภท ได้แก่ การประยุกต์ใช้ความรู้ การประยุกต์ใช้ขั้นตอนและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การสื่อสาร การจัดการเส้นทางการบินบนเครื่องบิน ระบบอัตโนมัติ ความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การรับรู้สถานการณ์การจัดการข้อมูล และการจัดการภาระงาน

- เนื้อหาการฝึกอบรม (Training solutions content) ประกอบด้วยการเรียนรู้ทบทวนวิชาภาคพื้น (Ground training refresher) ระบบอากาศยาน ข้อจำกัดและขั้นตอนปฏิบัติ (สถานการณ์ปกติ, ผิดปกติ และฉุกเฉิน) นโยบายการดำเนินงานและขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง กิจกรรมด้านความปลอดภัย ด้านการแก้ไขสภาพท่าทางการบินที่ผิดปกติ ให้กลับคืนสู่ท่าทางการบินที่เหมาะสม ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับพิเศษ ซึ่งจะมุ่งเน้นไปในเรื่องต่อไป การใช้ระบบเครื่องช่วยการเดินอากาศอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อกำหนดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขั้นต่ำ การลดระยะห่างเพดานบินอากาศยานจากระดับมาตรฐาน ขั้นตอนการปฏิบัติการเมื่อทัศนวิสัยต่ำ การขยายพิสัยบินให้นักบินได้ไกลด้วยเครื่องบินประเภท 2 เครื่องยนต์ และการขนส่งวัตถุอันตราย

- การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการบิน เมื่อออกแบบการทบทวนการฝึกภาคพื้น ผู้ปฏิบัติงานควรพิจารณาองค์ประกอบการฝึกอบรมการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการบิน ที่ควรทบทวน และเสริมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ขนาดของการฝึกอบรมทบทวน อาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระยะเวลาตั้งแต่นักบินมีการบินครั้งสุดท้าย รวมถึงอบรมแนวทางการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ เมื่อใดก็ตามที่เป็นไป และมีการฝึกอบรมตามความสามารถ และควรกำหนดลักษณะการทำงาน โดยเน้นที่มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมีการวัดผลและการพัฒนาการฝึกอบรมให้ได้มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด

- การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินจำลอง จะประกอบด้วยทบทวนตามความสามารถของการฝึกอบรม และการประเมิน เป็นพื้นฐานเนื่องจากทนี่ได้รับการออกแบบมาเพื่อฝึกอบรมและประเมินความสามารถของนักบินในบริบทของนักบินที่มีการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานที่จำกัด และนักบินที่ต้องการฝึกอบรมเพื่อเป็นประสบการณ์ล่าสุด (การบินขึ้น และลง 3 ครั้งใน 90 วันที่ผ่านมา) ดังนั้นการฝึกทบทวนกับเครื่องช่วยฝึกบินจำลองเป็นทางเลือกสำหรับนักบินที่ต้องการรักษาประสบการณ์การบินภายใน 90 วัน ที่ผ่านมา แต่เมื่อเที่ยวบินสุดท้ายของนักบินผ่านมานานกว่า

นั้น (เช่น เกิน 60 วัน) ในกรณีนี้เป้าหมายการฝึกทบทวน คือ การพัฒนาเที่ยวบินของนักบิน ความสามารถในการบริหารจัดการเส้นทาง และเสริมสร้างความมั่นใจสูงสุดของนักบิน

3) หลักการของ John Kotter เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) อธิบายถึง กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน 8 ขั้นตอน (Leading Change, 1995 อ้างถึงใน ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2564) สรุปได้ดังนี้

- สร้างความคิดความรู้สึกให้เป็นวาระเร่งด่วนในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับ การวิจัยตลาดการวิเคราะห์การแข่งขัน และ คู่แข่งขัน ประเมิน โอกาส และ อุปสรรค ต่าง ๆ ระบุภัยคุกคามที่อาจมีการเกิดขึ้นได้ในอนาคต ทำให้บุคลากรองค์กรตระหนักว่า ปัจจุบันมีปัญหาอะไร ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีเหตุผล หรือความจำเป็นเร่งด่วนอย่างไรขั้นตอน การอธิบายให้พนักงานในองค์กรเข้าใจ สร้างการยอมรับ นอกจากการแจ้งข้อเท็จจริงให้ทราบ แล้ว จะต้องเปิดโอกาส ให้มีการแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน

- การสร้างความร่วมมือกันเป็นหนึ่งเดียว สร้างกลุ่มงานเพื่อมีพลังในการทำงาน และมี อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างความตระหนักรู้ในความจำเป็น ของการเปลี่ยนแปลง มีการใช้ภาวะการเป็นผู้นำของผู้เป็นที่ยอมรับภายในองค์กร บุคคลเหล่านี้ไม่จำเป็นจะต้องมีตำแหน่ง หรืออำนาจบังคับบัญชา แต่เป็นผู้ซึ่งได้รับความเชื่อถือ ยกตัวอย่างเช่น พนักงานแกนนำ โดยในองค์กร เล็ก อาจมีประมาณ 3-5 คน ส่วนในองค์กรใหญ่อาจมีประมาณ 20-50 คน ซึ่งคนกลุ่มนี้ ต้องเป็น พนักงานที่มีความสามารถ เชื่อมั่น ในวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีทักษะในการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

- การสร้างวิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน พัฒนากลยุทธ์ ที่สามารถทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจนขึ้น ควรวางเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ ทำได้โดยการนำเป้าหมายขององค์กร ในระยะ 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี มาปรับรวมกันให้ เป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งอาจจะเกิดจากการนำจุดแข็งขององค์กรเพื่อนำมาวางแผน ไปสู่การสร้างคุณค่านั้น ร่วมกัน แล้วจากนั้นจึงนำวิสัยทัศน์มาขยายความเป็นพันธกิจ เพื่อให้คนในองค์กรรับรู้ร่วมกัน และ ปฏิบัติตามจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

- ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ มีการใช้ทุกวิธีหรือช่องทางในการสื่อสารกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ โดยให้กลุ่มบุคคลเริ่มต้น เป็นตัวอย่างในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง หากต้องการสร้างการ เปลี่ยนแปลงที่ส่วนใด ก็ควรมีบุคลากรในส่วนนั้น โดยคนกลุ่มบุคคล ต้องมีความเข้าใจในสิ่ง ที่กำลังทำ สามารถสื่อสารไปสู่คนอื่น ๆ กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในวิสัยทัศน์ให้บุคคลในองค์กร ฟังอย่างสม่ำเสมอและนำผลตอบรับ กลับมาอธิบายได้ ซึ่งองค์กรควรให้อำนาจบางส่วน ในการตัดสินใจกับกลุ่มบุคคลที่เป็นหลักในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง เพื่อแสดงให้เห็นว่า กลุ่มบุคคลที่เป็นตัวแทนสามารถปฏิบัติงานได้จริง อีกทั้งเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับกลุ่มบุคคล นี้เช่นกัน

- การกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะขัดขวางการเปลี่ยนแปลงทำการพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือจากทุกส่วน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และทำงานแบบใหม่ ๆ การจัดการการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ดี เราควรต้องมีการปรับ 2 สิ่ง คือ ด้านความรู้สึก โดยการหาข้อดีของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ หลังจากนั้นจึงปรับความรู้สึกที่เกิดขึ้น และ ด้านทักษะความสามารถ พัฒนาและปรับเปลี่ยนการทำงานของคนที่เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

- มุ่งความสำเร็จระยะสั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะสั้นมากกว่าเป้าหมายในระยะยาว เนื่องจากเป้าหมายระยะสั้นมีโอกาสล้มเหลวน้อยกว่า โดยการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ต้องการมีวางแผนเพื่อจะประเมินผลงานอย่างชัดเจน และเข้าใจสร้าง โครงการได้ง่าย มีการจัดลำดับโครงการเป้าหมายระยะสั้นให้มีความสัมพันธ์ต่อเนื่อง และมีผลตอบแทนให้กับบุคคลที่สามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

- การปฏิบัติที่ต่อเนื่องและเข้มแข็ง พยายามหาวิธีการที่จะสร้างความเชื่อมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดกับทุกคนในองค์กรและส่งเสริมให้ นักเปลี่ยนแปลงที่มีผลงานความสำเร็จได้เติบโตขึ้นในองค์กรสามารถทำได้โดยการสร้างสมดุลระหว่างการจัดการการเปลี่ยนแปลง เช่น ด้านการวางแผน การตั้งงบประมาณ การแก้ปัญหา และภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยการให้ทิศทาง การเลือกบุคลากรให้เหมาะกับงาน การสร้างแรงบันดาลใจ การผลักดันในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ให้พัฒนาตัวเองตลอดเวลา

- สร้างให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ปรับปรุงประสิทธิภาพทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่พนักงานมีความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยน และพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น ผู้บริหารสามารถปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร เช่น ปลูกฝังความเชื่อและความเข้าใจ สื่อสารความคิดดังกล่าวให้เป็นที่รับรู้ และปฏิบัติ รวมถึงการจัดทำแผนงานที่ใช้ในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ บูรณาการความก้าวหน้าของการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่เข้ากับวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายระยะยาว

4.4 การสังเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลเอกสาร/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 2 ส่วน จากข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ มาทำการสังเคราะห์ และเปรียบเทียบด้วยตารางสังเคราะห์ เพื่อการปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาดที่เหมาะสม ทั้งนี้ ข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลได้นำเสนอข้อเท็จจริง ในปัญหา และอุปสรรค กับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่สอดคล้องกับบริบทตามสถานการณ์ปัจจุบัน มาเปรียบเทียบกับข้อมูลด้านทุติยภูมิ ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปรับตัว และการฝึกอบรมของนักบินไทย ในวิกฤตโรคระบาด สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ จากปัญหา และอุปสรรคของนักบินไทย ในวิกฤตโรคระบาด จากการสัมภาษณ์ กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการปรับตัว และการแนะนำแนวทางด้านการฝึกอบรมนักบิน (The synthesized of the comparative of primary and secondary data)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว	Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions	ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล	ผลการสังเคราะห์ข้อมูล
	ข้อมูลทุติยภูมิ (2)		ข้อมูลปฐมภูมิ (1)	(1) และ (2)
1) สร้างความรู้สึกรู้สึกให้เป็นวาระเร่งด่วนในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ประเมินโอกาส และอุปสรรคต่างๆ ระบุกับคุณความที่อาจมีการเกิดขึ้นได้ในอนาคต	1) การปรับตัวด้านร่างกาย เช่น อากาศ น้ำ อาหาร การออกกำลังกาย และการพักผ่อน การควบคุมภาวะสมดุลของร่างกาย ยังรวมถึงการทำหน้าที่ของกลไก การควบคุมคือการรับรู้ความรู้สึก เนื่องจากร่างกายต้องป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต้องมีการปรับตัวด้านร่างกายใน การสวมหน้ากาก การป้องกันโรค เพื่อหลีกเลี่ยงในการติดเชื้อนอกจากนี้ยังต้องปรับตัวด้าน การดำรงชีวิต เพื่อความอยู่รอด ด้วยปัจจัยทางการดำรงชีวิต ที่ได้รับผลกระทบจากรายได้	1) ที่มาของแนวทางการรักษาความสามารถทางการบิน โดยมี การสำรวจจำนวนนักบินที่เว้นว่างจากการปฏิบัติหน้าที่เพื่อนำมาสร้างเป็นข้อสรุปในการแนะนำการรักษาประสิทธิภาพ และความสามารถของนักบิน	1) ผู้ให้ข้อมูลประสบปัญหาด้านรายได้ ที่ลดลงจากการปรับเปลี่ยนเส้นทางบินเพื่อสอดคล้องกับจำนวนผู้โดยสาร และมาตรการป้องกันโรคระบาด การดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไป มีการใช้อุปกรณ์ป้องกันโรคระบาด การรักษาความสะอาด การตรวจหาการติดเชื้อก่อนปฏิบัติงาน การปรับตัวกับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการทำงาน และการดำเนินชีวิต เช่น การสั่งสินค้าช่องทางออนไลน์ เพื่ออุปโภค บริโภค การรับมือกับความเครียด จัดลำดับปัญหา ปรับจิตใจให้มองเป็นธรรมชาติและยอมรับปรับตัว การสนทนาสร้างกำลังใจ ทำกิจกรรมครอบครัว อาศัยหลักธรรมะ	สอดคล้องนำไปกำหนดแนวทาง

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ จากปัญหา และอุปสรรคของนักบินไทย ในวิกฤตโรคระบาด จากการสัมภาษณ์ กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการปรับตัว และการแนะนำแนวทางด้านการฝึกอบรมนักบิน (The synthesized of the comparative of primary and secondary data) (ต่อ)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว	Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions	ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล	ผลการสังเคราะห์ข้อมูล
ข้อมูลทุติยภูมิ (2)		ข้อมูลปฐมภูมิ (1)		(1) และ (2)
<p>2) การสร้างความร่วมมือกัน เป็นหนึ่งเดียวสร้างกลุ่มงานเพื่อมีพลังในการทำงาน และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างความตระหนักรู้ในความจำเป็น ของการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>2) การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ เป็นการปรับตัวเพื่อตอบสนองทางด้านความมั่นคง หรือได้รับการยอมรับในสังคมเป็นกากระทำหน้าที่ตามความคิดหวังของสังคม เน้นบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น เป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยบุคคลจะต้องปรับตัว ตามบทบาทหน้าที่ตามที่สังคมคาดหวังไว้อย่างเหมาะสม หากไม่สามารถปรับตัวในด้านบทบาทหน้าที่ได้จะเกิดปัญหา คือ การไม่สามารถแสดง บทบาทใหม่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการแสดงบทบาทไม่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงความขัดแย้งในบทบาท และความล้มเหลวในบทบาท</p>	<p>ไม่พบข้อมูล</p>	<p>2) การร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการยินยอมปรับลดค่าตอบแทน ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่เหมาะสมกับความสามารถ เช่น การทำระบบข้อมูลการบินเป็นระบบออนไลน์เป็นส่วนหนึ่งในการร่วมโฆษณาจำหน่าย ตัวเครื่องบินจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ทางช่องทางออนไลน์ การเป็นหน่วยสนับสนุนด้านการจัดแผนผังที่นั่งเพื่อหลีกเลี่ยงการแพร่ระบาดในที่ทำงาน เป็นต้น</p>	<p>สอดคล้องนำไปกำหนดแนวทาง</p>

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ จากปัญหา และอุปสรรคของนักบินไทย ในวิกฤตโรคระบาด จากการสัมภาษณ์ กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการปรับตัว และการแนะนำแนวทางด้านการฝึกอบรมนักบิน (The synthesized of the comparative of primary and secondary data) (ต่อ)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว	Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions	ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล	ผลการสังเคราะห์ข้อมูล
	ข้อมูลทุติยภูมิ (2)		ข้อมูลปฐมภูมิ (1)	(1) และ (2)
3) สร้างวิสัยทัศน์หรือทิศทางของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนแล้วพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจนขึ้น ควรวางแผนเป้าหมายและทิศทางการทำงานขององค์กรให้ชัดเจน ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ทำได้โดยการนำเป้าหมายองค์กร เช่น ในระยะ 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี มาปรับรวมกันให้เป็นวิสัยทัศน์	ไม่พบข้อมูล	ไม่พบข้อมูล	3) ในบางองค์กรมีการวางแผนสำหรับธุรกิจหลังจากวิกฤตโรคระบาด เช่น การเปิดเส้นทางบินใหม่ การมีแผนการลงทุนในธุรกิจร่วมกับคู่ค้ารายอื่น แต่ยังคงพบว่าบางองค์กรไม่มีแผนการที่ชัดเจน เนื่องจากต้องปรับแผนกลยุทธ์องค์กรตามนโยบายป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สอดคล้อง ในบางส่วน สามารถทำการศึกษาเพื่อเติมสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป
4) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ใช้ทุกวิถีหรือช่องทางในการสื่อสารกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์โดยคนกลุ่มบุคคล ต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่กำลังทำ สามารถสื่อสารไปสู่คนอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในวิสัยทัศน์ให้บุคคลในองค์กรฟังอย่างสม่ำเสมอ และนำผลตอบรับกลับมาอธิบายได้	ไม่พบข้อมูล	ไม่พบข้อมูล	4) ไม่มีกลุ่มบุคคลในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเพียงนักบินที่มีตำแหน่งบริหารในองค์กร ที่รับหน้าที่หลักในการประสานงานระหว่างผู้บริหารสูงสุด กับพนักงานระดับล่าง	สอดคล้อง ในบางส่วน สามารถทำการศึกษาเพื่อเติมสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ จากปัญหา และอุปสรรคของนักบินไทย ในวิกฤตโรคระบาด จากการสัมภาษณ์ กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการปรับตัว และการแนะนำแนวทางด้านการฝึกอบรมนักบิน (The synthesized of the comparative of primary and secondary data) (ต่อ)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว	Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions	ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล	ผลการสังเคราะห์ข้อมูล
	(ข้อมูลทุติยภูมิ) (2)		ข้อมูลปฐมภูมิ (1)	(1) และ (2)
5) การกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะขัดขวางการเปลี่ยนแปลงทำการพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือจากทุกส่วน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และทำงานแบบใหม่	ไม่พบข้อมูล	ไม่พบข้อมูล	5) การเจรจาจากฝ่ายบริหารให้พนักงานเข้าใจในสถานการณ์ขององค์กร และยินดีลดค่าตอบแทนเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ แต่การสื่อสารของผู้บริหารต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และแสดงให้เห็นผลลัพธ์ มิใช่เพียงการนำเสนอโยกย้ายเพียงอย่างเดียว และต้องรับทราบปัญหาและความต้องการของพนักงานด้วยเช่นกัน	สอดคล้อง ในบางส่วน สามารถทำการศึกษาเพื่อเติมสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป
6) มุ่งความสำเร็จระยะสั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะสั้นมากกว่าเป้าหมายในระยะยาว เนื่องจากเป้าหมายระยะสั้นมีโอกาสล้มเหลวน้อยกว่า โดยการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น	6) การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ เป็นการปรับตัวเพื่อตอบสนองทางด้านความมั่นคงหรือได้รับการยอมรับในสังคมเป็นการกระทำเน้นบทบาทความขัดแย้งในบทบาท และความล้มเหลวในบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น เป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์หนึ่ง ๆ	6) เนื้อหาการฝึกอบรม (Training solutions content) ประกอบด้วยการเรียนรู้ทบทวนวิชาภาคพื้น (Ground training refresher) ระบบอากาศยาน (สถานการณ์ปกติ, ผิดปกติ และฉุกเฉิน) นโยบายการดำเนินงานและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกิจกรรมด้านความปลอดภัย ด้านการแก้ไขสภาพท่าทางการบินที่ผิดปกติให้กลับคืนสู่ท่าทางการบินที่เหมาะสม การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินจำลอง	6) การตั้งเป้าหมาย และวิธีที่เหมาะสมในการรับมือกับวิกฤตโรคระบาด แผนหรือเป้าหมายระยะสั้น เน้นปรับเปลี่ยนไปตามสภาพการณ์ของวิกฤตภาวะโรคระบาด มาตรการป้องกันโรคจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การวางแผนให้บริการโดยเครื่องบินให้เหมาะสมกับจำนวนผู้โดยสาร การปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และปรับลดพนักงานแผนหรือเป้าหมายระยะยาว	สอดคล้อง นำไปกำหนดแนวทาง

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ จากปัญหา และอุปสรรคของนักบินไทย ในวิกฤตโรคระบาด จากการสัมภาษณ์ กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการปรับตัว และการแนะนำแนวทางด้านการฝึกอบรมนักบิน (The synthesized of the comparative of primary and secondary data) (ต่อ)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว	Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions	ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล	ผลการสังเคราะห์ข้อมูล
	(ข้อมูลทุติยภูมิ) (2)		ข้อมูลปฐมภูมิ (1)	(1) และ (2)
ต้องการมีวางแผนเพื่อจะประเมินผลงานอย่างชัดเจน และเข้าใจสร้างโครงการได้ง่าย มีการจัดลำดับ โครงการ เป้าหมายระยะสั้นให้มีความสัมพันธ์ต่อเนื่อง และมีผลตอบแทนให้กับบุคคลที่สามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย	โดยบุคคลจะต้องปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ตามที่สังคมคาดหวังไว้ อย่างเหมาะสม หากไม่สามารถปรับตัวในด้านบทบาทหน้าที่ได้จะเกิดปัญหาคือการไม่สามารถแสดงบทบาทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแสดงบทบาทไม่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริง นิยซ์ ความคาดหวัง ความรู้สึกมีคุณค่า เช่น ความมั่นคงในตนเอง ด้านอุดมคติของตนเอง ด้านศีลธรรมจรรยา ปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ เป็นการปรับตัวเพื่อตอบสนองทางด้านความมั่นคงหรือได้รับการยอมรับในสังคมเป็นการกระทำหน้าที่ตามความคาดหวังของสังคม เน้นบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น	ประกอบการทบทวนตามความสามารถด้วยการฝึกอบรม และการประเมิน เป็นพื้นฐานเนื่องจากบทนี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อฝึกอบรมและประเมินความสามารถของนักบินในบริบทของนักบินที่มีการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานที่จำกัด และนักบินที่ต้องการฝึกอบรมเพื่อเป็นประสบการณ์ล่าสุดการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการบินเมื่อออกแบบการทบทวนการฝึกภาคพื้นดิน ผู้ปฏิบัติงานควรพิจารณาองค์ประกอบการฝึกอบรมการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการบิน ที่ควรทบทวนและเสริมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ขนาดของการฝึกอบรม ทบทวน อาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระยะเวลา ตั้งแต่ นักบินมีการบินครั้งสุดท้าย	ในหลายองค์กรไม่มีการวางแผนหรือเป้าหมายที่ชัดเจนแต่บางองค์กร บริษัทมีแผนการเปิดเส้นทางบินต่างประเทศมากขึ้น การดำเนินงานต่าง ๆ มีการนำระบบออนไลน์มาใช้ในการดำเนินการให้มากขึ้นกว่าเดิมและการปรับเปลี่ยนสวัสดิการของพนักงานไปอย่างถาวร วิธีการที่องค์กรรับมือกับวิกฤตโรคระบาดได้เหมาะสม ทุกคนต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว และการแก้ปัญหาจากแผนการที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างทันเวลาเป็นสิ่งสำคัญ การนำเครื่องบินปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแทนการให้บริการผู้โดยสาร ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ การรับทราบถึงปัญหา เข้าใจการดำเนินงานของธุรกิจการบิน และเข้าใจความต้องการของบุคลากรในองค์กร รวมถึง การนำวิกฤตที่ผ่านมาเป็นกรณีศึกษา (Case Study)	

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ จากปัญหา และอุปสรรคของนักบินไทย ในวิกฤตโรคระบาด จากการสัมภาษณ์ กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการปรับตัว และการแนะนำแนวทางด้านการฝึกอบรมนักบิน (The synthesized of the comparative of primary and secondary data) (ต่อ)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว	Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions	ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล	ผลการสังเคราะห์ข้อมูล
(ข้อมูลทุติยภูมิ) (2)			ข้อมูลปฐมภูมิ (1)	(1) และ (2)
			แม้กระทั่งการตัดสินใจในแต่ละประเทศย่อมไม่เหมือนกันเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย เพื่อมาเป็นแนวทางเพื่อใช้ในอนาคต และ ในส่วนขององค์กร ควรมีการวางแผนสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน นำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์ มีนโยบายขั้นตอนให้ปฏิบัติตาม เพื่อเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจจะขึ้นอีกในอนาคต	
7) การปฏิบัติที่ต่อเนื่องและเข้มแข็ง พยายามหาวิธีการที่จะสร้างความเชื่อมั่น ต่อ การเปลี่ยนแปลง ให้เกิดกับทุกคนในองค์กรและส่งเสริมให้ นักเปลี่ยนแปลง ที่มีผลงานความสำเร็จได้เติบโตขึ้นในองค์กรสามารถทำได้ โดยการสร้างสมดุลระหว่างการจัดการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรที่พนักงานมีความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น	ไม่พบข้อมูล	ไม่พบข้อมูล	7) ผู้บริหาร ควรเปิดโอกาสรับฟังปัญหาของพนักงานในองค์กร รวมถึงไม่เพิกเฉยต่อนักบินในส่วนที่ถูกพักงานชั่วคราว รวมถึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ทบทวนความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีความปลอดภัย ภายใต้การให้บริการผู้โดยสาร	สอดคล้องในบางส่วน สามารถทำการศึกษาเพื่อเติมสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากตารางที่ 4.2 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบินจากสายการบินที่ให้บริการในประเทศไทย ณ ปัจจุบัน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลทุติยภูมิ ที่มีการประยุกต์ใช้แนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลง พบว่า ยังมีบางประเด็นที่ควรนำไปปรับปรุงพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของสายการบินให้ครอบคลุม เหมาะสม และตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติการบิน โดยผู้วิจัยทำการเลือกหัวข้อเพื่อนำมากำหนดแนวทาง เมื่อข้อมูลปฐมภูมิที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลทุติยภูมิ มากกว่า 2 รายการเป็นต้นไป และข้อมูลดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องกับแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสรุปเป็นได้เป็นแนวทางที่องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นประโยชน์ให้บุคลากรในองค์กรให้ยังคงสามารถปรับตัวกับวิกฤตโรคระบาดหรือสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างยั่งยืน ดังนี้

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

- วิเคราะห์ข้อมูลเป็น และนำมาใช้ประโยชน์ได้ เนื่องจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้วิกฤตโรคระบาดนั้น ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องตระหนักรู้ถึงสภาพปัญหา มีการใช้เหตุผล และสามารถวิเคราะห์แนวทาง หาจุดอ่อน จุดแข็ง กำจัดอุปสรรค เพื่อเป็นการช่วยเหลือการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้

- มีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในการใช้ระบบสื่อสารออนไลน์ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนการทำงานในสภาวะวิกฤตโรคระบาด นอกจากจะต้องทำงานผ่านระบบออนไลน์จากที่อยู่อาศัย และมีการใช้ระบบออนไลน์ในการจัดประชุม การเรียน หรือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เป็นต้น

- มีความสามารถการปรับตัว และจัดลำดับความสำคัญได้ นอกจากนี้ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ใส่ใจเรื่องมารยาททางสังคม วางแผนและการจัดการงานได้อย่างดี และมีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานเป็นทีม และทำงานกับผู้อื่นได้อย่างเป็นมืออาชีพ

2) แนวทางที่ 2 ด้านบริหารจัดการในโครงสร้างบริหาร ในการสนับสนุนให้พนักงานมีบทบาทต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Adaptation for Change Management) จัดกิจกรรมการมีส่วนร่วม และมีการสนับสนุนจากผู้บริหาร ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร มีทีมหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบชัดเจน มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

3) แนวทางที่ 3 ด้านการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร ในวิกฤตโรคระบาด เพื่อสร้างรายได้เสริมจากธุรกิจจากทางอื่นเพิ่มเติม (Business Adaptation) โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมด้วย โดยมีการปรับแผนดำเนินธุรกิจให้ยืดหยุ่นขึ้น นำความคิดเห็นจากผู้รับบริการมาปรับใช้กับ

กลยุทธ์ใหม่ สามารถให้พนักงานมีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ได้ โดยไม่จำเป็นปรึกษาหารือกันในฝ่ายบริหารเพียงอย่างเดียว เพราะพนักงานก็คือคนที่ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด การเจรจากับพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ทั้งพนักงานที่ถูกปลด พนักงานที่ต้องพักงานชั่วคราว และพนักงานที่ถูกลดเวลาทำงาน เพื่อสามารถช่วยเหลือปัญหา และรับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ



บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กร ในวิกฤตโรคระบาดมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัญหา และอุปสรรคของนักบินไทยรวมถึงนำเสนอแนะ แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กร ซึ่งการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ทำการในอากาศ แบ่งเป็น นักบิน ผู้ควบคุมอากาศยาน และนักบินผู้ช่วย จำนวนทั้งหมด 14 คน ทำวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการจำแนก และ จัดระบบข้อมูลเป็นกลุ่ม และนำเสนอแบบเชิงพรรณนา โดยนำเสนอข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

- 1) สรุปผลการวิจัย
- 2) อภิปรายผลการวิจัย
- 3) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป
- 4) ข้อจำกัดของการวิจัย
- 5) การประยุกต์ผลการวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยทำการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ตามขั้นตอน เกี่ยวกับปัญหาของนักบินไทย ที่ประสบในวิกฤตโรคระบาด รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

5.1.1 เพื่อศึกษาปัญหาการปรับตัวของนักบินไทย ในวิกฤตโรคระบาด

- 1) ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน และการดำเนินชีวิตด้านต่าง ๆ ดังนี้
 - ด้านรายได้ เนื่องจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีการแพร่ระบาดไปทั่วโลก ส่งผลให้สายการบินมีการปรับลดเที่ยวบินลงเนื่องจาก มาตรการป้องกันโรค ระบาดทั้งหน่วยงานภายใน และต่างประเทศ การปิดน่านฟ้าชั่วคราวในบางประเทศ ทำให้เกิดการหยุดชะงักในการเดินทางข่อมส่งผลโดยตรงกับรายได้ที่ลดน้อยลง การที่มีชั่วโมงจาก การปฏิบัติ การบินที่ลดลง และการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ในการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรโดยการปรับลด เงินค่าตอบแทนพนักงาน ปรับลดจำนวนพนักงาน โดยการเลิกจ้างการถูกพักงานชั่วคราวซึ่งทำให้อาชีพ นักบินกลับกลายเป็นอาชีพที่เกิดความไม่มั่นคง ในยามวิกฤต โรคระบาด นักบินที่มีประสบการณ์ ทำงานสูงที่มีตำแหน่งงานด้านบริหารส่งผลกระทบต่อไม่น้อยกว่าในเรื่องรายได้ และเป็นวัยที่มีความมั่นคง

ในชีวิต ซึ่งแตกต่างกับนักบิน ที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า จะเป็นช่วงระยะเวลาที่กำลังสร้างความมั่นคง และมีความเสี่ยงในเรื่องหน้าที่การงาน รวมถึงรายได้ที่ลดน้อยลง ทำให้มีวิธีการหารายได้เพิ่มเติมทางช่องทางต่าง ๆ เช่น จำหน่ายสินค้าออนไลน์ จำหน่ายอาหาร หรือ การลงทุนด้านการเงิน ในช่วงเวลาที่มีเว้นว่างจากการปฏิบัติการบินเป็นเวลานาน

- ด้านการเผชิญกับความเครียด และการรับมือกับความเครียดที่เกิดขึ้น ผลการสัมภาษณ์เห็นได้ชัดว่ากลุ่มนักบินอาวุโสที่มีตำแหน่งงานด้านบริหารควบคู่กับการปฏิบัติการบิน ประสบกับปัญหาด้านรายได้น้อยกว่านักบินที่มีประสบการณ์น้อย หรือนักบินที่สอง เนื่องจากเป็นวัยที่มีฐานะมั่นคงแล้ว ไม่มีภาระหนี้สิน และยังคงปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ส่วนนักบินที่สองที่มีภาระงานเพียงแค่ทำหน้าที่ปฏิบัติการบินเพียงตำแหน่งเดียวจะเกิดความเครียดเนื่องจากรายได้ที่ลดลง และเวลาว่างที่มากขึ้น วิธีการบรรเทาความเครียด และรับมือกับปัญหา คือการมองสถานการณ์ปัจจุบัน และปรับเปลี่ยนตนเองพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การศึกษาวิธีการ หรือ นโยบายใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิต การดำเนินชีวิตด้วยความพอเพียง ลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น การบรรเทาความเครียดโดยการเลี้ยงสัตว์ ทำกิจกรรมกับครอบครัว ฝึกทำอาหาร หรือแม้แต่การจดบันทึกรายการที่เป็นปัญหาเพื่อจัดลำดับขั้นตอนเพื่อพร้อมกับการรับมือ ให้คลายความวิตกกังวล

- ด้านการฝึกอบรม การทบทวนความรู้ที่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ในระยะวิกฤตโรคระบาด เนื่องจากมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing) ทำให้ต้องมีการเรียนทบทวนภาคทฤษฎีผ่านระบบออนไลน์ และองค์กรให้ปรับการทำงานจากที่พักอาศัย (Work from home) พนักงานทุกคนจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อการเข้าถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติหน้าที่นักบินต้องคำนึงถึงการรักษาประสบการณ์การบินที่เป็นปัจจุบัน (Recency) ที่เป็นไปตามกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยว่า ภายใน 90 วัน จะต้องมีการประสบการณ์ด้านการบิน ทำการบินขึ้น ลง อย่างน้อย 3 ครั้ง โดยในช่วงที่มีการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ย่อมส่งผลให้บริษัทต้องมีแผนการรองรับในการป้องกันเรื่องการขาดประสบการณ์การบินของนักบิน เช่น จัดให้นักบินทำการบิน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง หรือ การจัดตารางการฝึกในเครื่องฝึกบินจำลองแทนการปฏิบัติการบินจริง แต่ภายใต้วิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้มีการผ่อนปรนขององค์การการบินระหว่างประเทศ ซึ่งในประเทศไทยได้นำมาตรการผ่อนปรนมาใช้เช่นกัน ซึ่งในบางองค์กรที่มีงบประมาณค่อนข้างจำกัด จะมีการฝึกทำการบินเพียงแค่การปฏิบัติ การบินขึ้น และ ปฏิบัติการบินลง ในเครื่องฝึกบินจำลองแทน ทำให้ได้รับประสิทธิภาพในการทบทวนการฝึกไม่ได้ดีเท่าที่ควร เนื่องจากการปฏิบัติการบินจริงต้องเตรียมพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินด้วยเช่นกัน อีกทั้งถ้าหากการจัดการปัญหาในองค์กรค่อนข้างช้าทำให้การรักษาศักยภาพการบินอาจจะสามารถทำได้ทันเวลา

- ด้านประสิทธิภาพการบิน การว่างปฏิบัติหน้าที่เป็นระยะเวลานานซึ่งในบางองค์กรที่มีการจัดกลุ่มนักบิน ที่ยังคงปฏิบัติหน้าที่ และกลุ่มที่ต้องถูกพักงานชั่วคราว ดังนั้น

รูปแบบการรักษาสถานของประสบการณ์การบินที่เป็นปัจจุบันย่อมแตกต่างกัน มีทั้งการได้ประสบการณ์จากการปฏิบัติการบินจริง และการฝึกฝนในเครื่องบินจำลอง โดยความคิดเห็นส่วนใหญ่จากนักบินในเรื่องประสิทธิภาพด้านการบินจากการฝึกในเครื่องช่วยฝึกบินจำลอง จะพบว่าความคล่องตัวในการประสานงานกับหน่วยต่าง ๆ จะขาดหายไป บางสถานการณ์จะสามารถพบได้ขณะทำการบินจริงเท่านั้น เช่น การส่งผลกระทบในด้านการตัดสินใจ และการตระหนักในสถานการณ์และกระบวนการหลุด พลังเพลอ ข้อผิดพลาดได้ เช่น สูงกว่าเส้นทางบิน การบุกรุกเส้นทางขับ หรือทางวิ่ง (Taxiway/Runway Incursion) หรือแม้แต่การตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินช้าลงได้ ด้านการควบคุมเครื่องบิน และการลี้มขึ้นตอนต่าง ๆ การพึ่งพาสัญญาจากเจ้าหน้าที่ควบคุมอากาศยาน อาจจะไม่คุ้นเคยไปหากขาดประสบการณ์ไปนาน แต่ขณะเดียวกัน หากมองถึงการเรียนภาคทฤษฎีที่มีการจัดรูปแบบการสอนทบทวน (Recurrent) ด้วยระบบออนไลน์ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ไม่ส่งผลต่อความรู้ที่ได้รับ เพียงแต่ผู้เรียนต้องให้ความสนใจ และมีความตั้งใจ หากมีการใช้งานระบบออนไลน์ได้อย่างคุ้นเคย ปรับรูปแบบการสอน เนื้อหา และอุปกรณ์ให้สอดคล้องกันกับระบบออนไลน์จะไม่มีผลกระทบใดๆต่อความรู้ และประสิทธิภาพการบิน ในการเรียนทบทวนภาคทฤษฎีในห้องเรียน เมื่อเปรียบเทียบกับระบบการสอบแบบออนไลน์ สุดท้ายแล้วจะได้รับความรู้เท่ากัน รวมถึงการสอบหลังจากเรียนทบทวนยังคงใช้ระบบออนไลน์ด้วยเช่นกัน แต่ในบางวิชาที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน หรือการทำงานกลุ่มร่วมกันเพื่อละลายพฤติกรรม เช่น วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Crew Resource Management; CRM) อาจจะไม่รู้ถึงการปรับพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ในบางองค์กรมีการเข้าระบบการเรียนด้วยตนเองจากหน่วยงานในต่างประเทศ ทำให้นักบินสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจได้ตลอดทั้งปี ไม่จำกัดวิชาที่ต้องเรียนเฉพาะในช่วงการทบทวนประจำปีเท่านั้น

2) ด้านแผนการรับมือขององค์กร ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกับพนักงาน จาก การสัมภาษณ์พบประเด็นที่สำคัญในการวางแผนจัดการภาวะฉุกเฉินในวิกฤตของแต่ละองค์กร ดังนี้

- เป้าหมายหรือแผนการรับมือกับวิกฤตโรคระบาดในระยะสั้น พบว่าองค์กรมีการรับมือกับปัญหาในการป้องกันโรคระบาด เช่น การลดจำนวนเที่ยวบินให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาด และมาตรการควบคุมโรค การปรับลดเงินเดือนพนักงาน เปลี่ยนรูปแบบดำเนินธุรกิจเพื่อหารายได้เสริม เช่น แผนการระยะสั้นเกิดจาก บริษัทมองเห็นถึงสภาพคล่องทางการเงินที่เปลี่ยนไป จึงมีการวางแผนการลงทุนกับผู้ร่วมลงทุน โดยเสนอแผนธุรกิจการร่วมลงทุน การปรับลดเงินเดือนวางแผนการใช้เครื่องบินให้พอดีกับจำนวนนักบิน ซึ่งจะต้องผลัดหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนเส้นทางการบินลดลงให้สอดคล้องกับจำนวนผู้โดยสารที่มีการเดินที่ลดน้อยลง

- เป้าหมาย หรือแผนการรับมือกับวิกฤตโรคระบาดในระยะยาว พบว่ามีบางองค์กรที่ไม่มีแผนการที่ชัดเจน หรือมีเป้าหมายที่ไม่แน่นอนเนื่องจากยังคาดเดาสถานการณ์ในอนาคตได้ยาก เนื่องจากต้องปรับมาตรการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการเปิดประเทศ และองค์กรส่วนหนึ่งมี

แผนการณ์ที่รองรับการดำเนินงานในอนาคต ที่จะนำมาปรับใช้อย่างถาวร เช่น การมุ่งเน้นไปในส่วนความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร มุ่งเน้นความปลอดภัยต้องกลับมาให้ดำเนินการอยู่ในขั้นตอนเดิม และสิ่ง queปรับเปลี่ยนอย่างเห็นได้ชัดอีกวิธีหนึ่ง คือ ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ มีการนำระบบออนไลน์มาใช้ในการดำเนินการให้มากขึ้นกว่าเดิม และการปรับเปลี่ยนสวัสดิการของพนักงานไปอย่างถาวร เช่น ค่ารักษาพยาบาลที่สามารถเข้ารับรักษาฟรีที่โรงพยาบาลของรัฐ เปลี่ยนเป็นสิทธิบัตรประกันสังคม เนื่องจากการปรับลดโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร การให้พนักงานเป็นสมาชิกประกันสังคม แทนในอดีต ที่เป็นการให้สวัสดิการเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ และมีบัตรประกันสุขภาพกลุ่ม หรือการลดจำนวนเงินในการเบิกค่ารักษาพยาบาล ต่อปีลง

3) ด้านการรับมือกับโรคระบาดที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กร จากมาตรการควบคุมโรคระบาดทำให้พนักงานทุกคนต้องสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติการบินประสบปัญหาคล้ายเคียงกันในเรื่องของการสื่อสาร เนื่องจากขณะทำการบินต้องมีการติดต่อประสานงานกับหอควบคุมการจราจรทางอากาศ พนักงานภาคพื้น หรือแม้แต่การเจรจาประสานงานภายในห้องควบคุมการบิน การสวมใส่หน้ากากอนามัย ส่งผลให้การรับฟังไม่ชัดเจน ต้องเพิ่มเสียงในการสนทนากัน และหากระแวงการติดเชื้อโรคระบาดขณะเดินทางมาทำงาน นอกจากนั้น การสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา พร้อมกับการสื่อสารควบคู่ไปด้วยนั้นทำให้เหนื่อย และหายใจไม่สะดวก การจัดจำนวนเที่ยวบินภายใต้วิกฤตโรคระบาดของสายการบินต้องมีความสอดคล้องกับจำนวนผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดมากมาย ย่อมส่งผลกระทบต่อรายได้หลักขององค์กร ซึ่งทางเลือกหนึ่งที่ทุกองค์กรปรับใช้คือ การดำเนินธุรกิจในการขนส่งสินค้าทางอากาศ โดยทางสำนักงานการบินพลเรือนฯ มีการอนุมัติให้นำสินค้ารถบนที่นั่งผู้โดยสารเพื่อให้สายการบินให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อเป็นช่องทางในการขนส่งเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์ รวมถึงสินค้าอุปโภค บริโภค เช่นกัน นอกจากนั้นการจำหน่ายสินค้าที่ให้บริการบนเครื่องบินผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อป้องกันปัญหาสินค้าหมดอายุเนื่องจากการถูกระงับการบินชั่วคราวเนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 องค์กรมีการสนับสนุนการฝึกทบทวนความรู้โดยใช้ระบบออนไลน์ ทดแทนการนั่งเรียนทบทวนในห้องเรียน และจัดสรรให้นักบินมีหน้าที่รับผิดชอบต่องานด้านอื่น ๆ ขององค์กรตามความสามารถ เช่น การช่วยเหลือด้านการตลาด จัดสรรกลุ่มนักบินร่วมมือกับฝ่ายการตลาดทำการโปรโมทการจำหน่ายตั๋วเครื่องบิน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจำหน่ายสินค้าของสายการบินโดยช่องทางสื่อออนไลน์ และให้นักบินที่เชี่ยวชาญด้านการเขียนโปรแกรม หรือคอมพิวเตอร์ จัดทำแบบฟอร์มออนไลน์ และ โปรแกรมสำเร็จรูปที่เพื่อใช้งานในองค์กร แทนการว่าจ้างบริษัทอื่น เป็นต้น

4) ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวขององค์กรต่อวิกฤตโรคระบาด ปัจจัยที่สำคัญในเรื่องการบริหารงาน และนโยบายที่นำมาใช้เพื่อรับมือกับปัญหานั้น ผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งส่วนหนึ่งให้ข้อมูลว่าฝ่ายบริหาร มีการดำเนินงานในด้านนโยบายปรับลดค่าใช้จ่ายอย่างชัดเจน

มีการเจรจาให้พนักงานเข้าใจและพร้อมให้ความร่วมมือกันในยามภาวะวิกฤต มีการสื่อสารให้กำลังใจ และไม่ทอดทิ้งผู้ที่ถูกพักงานชั่วคราว แต่ส่วนหนึ่งให้ความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีนโยบายที่ไม่ชัดเจน ไม่มี ความชำนาญในการรับมือกับปัญหาของสภาวะวิกฤต โรคระบาด ไม่มีโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งผลที่ตามมา คือพนักงานถูกปรับลดเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง และการเลิกจ้างงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งให้เห็นว่าการร่วมมือ ร่วมใจของพนักงานในองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และแนวทางการจัดการของฝ่ายบริหาร เป็นตัวแปรสำคัญที่จะสามารถบ่งบอกได้ว่ารับมือกับปัญหาได้หรือไม่ การลดค่าตอบแทนของพนักงาน เป็นวิธีการแก้ปัญหของทุกสายการบิน และการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยที่ฝ่ายบริหารต้องทำการเจรจาเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และร่วมมือกันเพื่อให้องค์กรเดินหน้าต่อไปภายใต้ต้นนโยบายการปรับลดค่าใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ตัวแปรที่ไม่สามารถรับมือได้มาจาก ราคาน้ำมัน การเกิดสงคราม นโยบาย หรือมาตรการป้องกันโรคระบาด ที่ส่งผลให้สายการบินจำเป็นต้องปฏิบัติตาม เช่น การปิดน่านฟ้าชั่วคราว ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ต้องหยุดชะงักลง

5.1.2 ข้อเสนอแนะ แนวทางแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กร ในวิกฤตโรคระบาด

การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประจำหน้าที่นักบิน จากสายการบินที่ให้บริการในประเทศไทย ณ ปัจจุบัน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว และคำแนะนำด้านการฝึกอบรมนักบินหลังวิกฤตโรคระบาด พบว่า ยังมีบางประเด็นที่ควรนำไปปรับปรุงพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของสายการบินให้ครอบคลุม เหมาะสม และตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติการบิน ผู้วิจัยทำการกำหนดแนวทางที่องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นประโยชน์ให้บุคลากรในองค์กรให้ยังคงสามารถปรับตัวกับวิกฤตโรคระบาด หรือสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างยั่งยืน ดังนี้

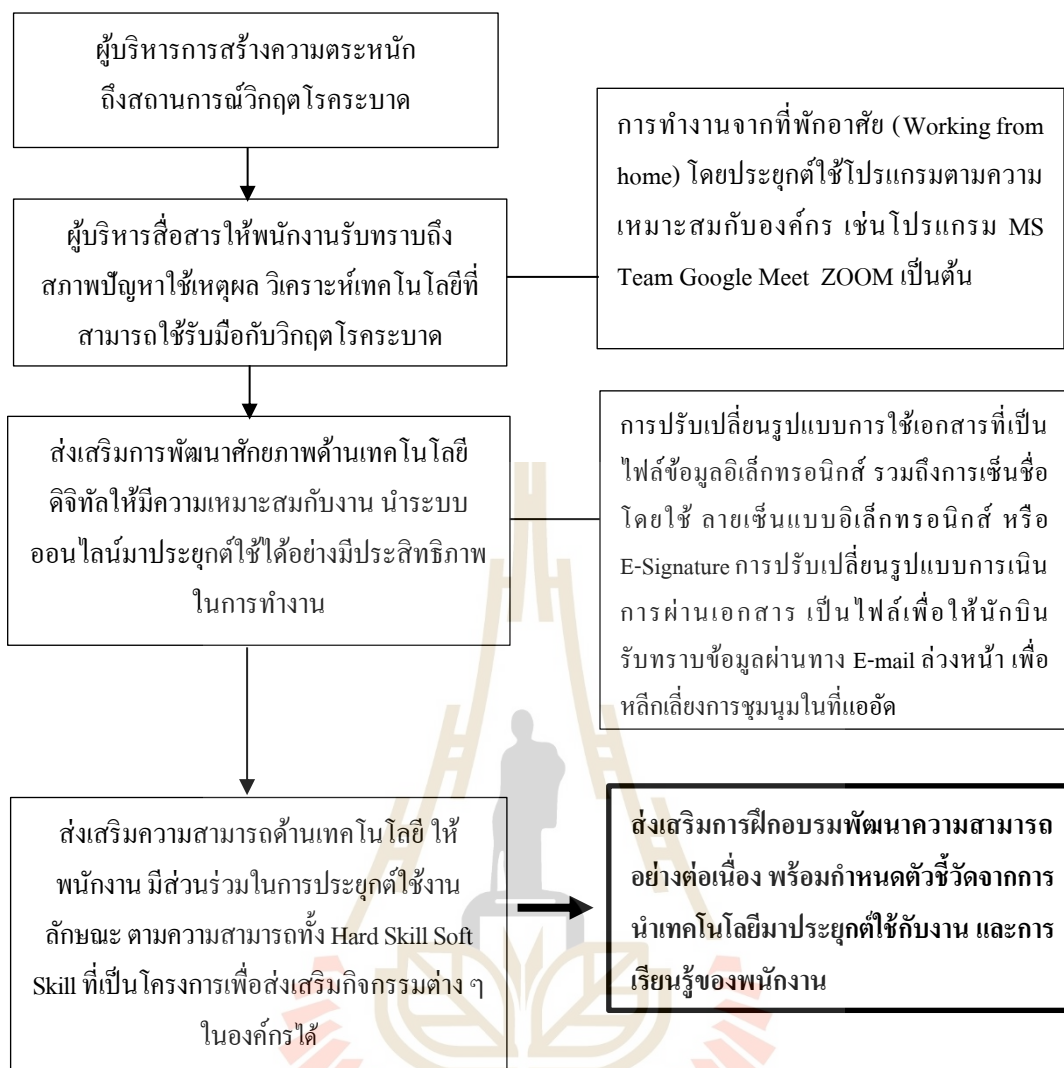
1) แนวทางที่ 1 ด้านการส่งเสริมด้านความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กรในแต่ละหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปรับตัวในสถานการณ์ฉุกเฉิน (Knowledge and Ability Improvement) เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างความรู้ความสามารถของพนักงานให้มีความสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรกับการเปลี่ยนแปลงหลังจากวิกฤตโรคระบาด

ผลกระทบที่สำคัญประการหนึ่งจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีต่อการบริหารจัดการขององค์กร คือ รูปแบบการทำงานขององค์กรที่เปลี่ยนไปตามแนวทางการรักษาระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ซึ่งผู้บริหารในแต่ละองค์กรต้องมีการตระหนักในด้านส่งเสริมความรู้ ความสามารถของพนักงานเพื่อสอดคล้องกับการรับมือในวิกฤต โรคระบาด รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง พร้อมกำหนดตัวชี้วัดจากการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับงานและการประยุกต์ใช้ในอนาคต ดังนี้

- การทำงานจากบ้าน (Working from home) ซึ่งถูกกำหนดให้มีขึ้นเมื่อโรคระบาดติดเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เริ่มแพร่ระบาดในประเทศไทย ตามมาตรการการป้องกันการระบาด และแนวปฏิบัติดังกล่าวถูกนำมาใช้ตามสถานการณ์ที่จำเป็นขององค์กร โดยแต่ละองค์กรมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ตามความต้องการ ได้อย่างเหมาะสม เช่น โปรแกรม MS Team Google Meet ZOOM เป็นต้น

- การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงาน โดยข้อเท็จจริงด้านระบบดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในการทำงานมาก่อนเกิดวิกฤตโรคระบาด แต่ในครั้งนี้นำให้ระบบดิจิทัลเข้ามาเป็นเครื่องมือในวิถีการทำงานอย่างสมบูรณ์เบ็ดเสร็จเร็วขึ้น เช่น มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้เอกสารที่เป็นไฟล์ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการเซ็นชื่อโดยใช้ลายเซ็นแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Signature การปรับเปลี่ยนรูปแบบการเนิการผ่านเอกสาร เป็นไฟล์เพื่อให้นักบินรับทราบข้อมูลผ่านทาง E-mail ล่วงหน้า เพื่อหลีกเลี่ยงการประชุมในที่แออัด ซึ่งสอดคล้องกับมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

- ลักษณะงานที่เป็นงานโครงการ จะมีมากขึ้น หรือการทำงานเป็นรายชิ้น รวมทั้งลักษณะของสัญญาจ้างงานเป็นสัญญาระยะสั้นมากขึ้น เช่น สัญญาจ้างคราวละ 1 ปี เป็นต้น ด้านความรู้ และทักษะการทำงาน เมื่อเกิดโรคระบาดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อความรู้ ความชำนาญต่าง ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานอาจจะมองเห็นเป็นเรื่องที่ล้ำสมัย ภายหลังจากเกิดโรคติดเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 องค์กรต้องการบุคคลที่มีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะที่เราทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ (Hard skills) และ ทักษะที่อยู่ในหมวดจิตวิทยาที่บ่งบอกถึงตัวตน (Soft Skills) เช่น นิสัย อารมณ์ และการทำงาน เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ทักษะที่สอดคล้องกับบริบทใหม่ของพนักงานในองค์กร เช่น ความคิดเชิงสังเคราะห์ และนวัตกรรม ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การออกแบบ และการใช้เทคโนโลยี และความยืดหยุ่น ความอดทนต่อความเครียด เป็นต้น



ภาพที่ 5.1 แนวทางที่ 1 ด้านการส่งเสริมด้านความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กรในแต่ละหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปรับตัวในสถานการณ์ฉุกเฉิน (Knowledge and Ability Improvement)

2) แนวทางที่ 2 ด้านบริหารจัดการในโครงสร้างบริหาร ในการสนับสนุนให้พนักงานมีบทบาทต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Adaptation for Change Management)

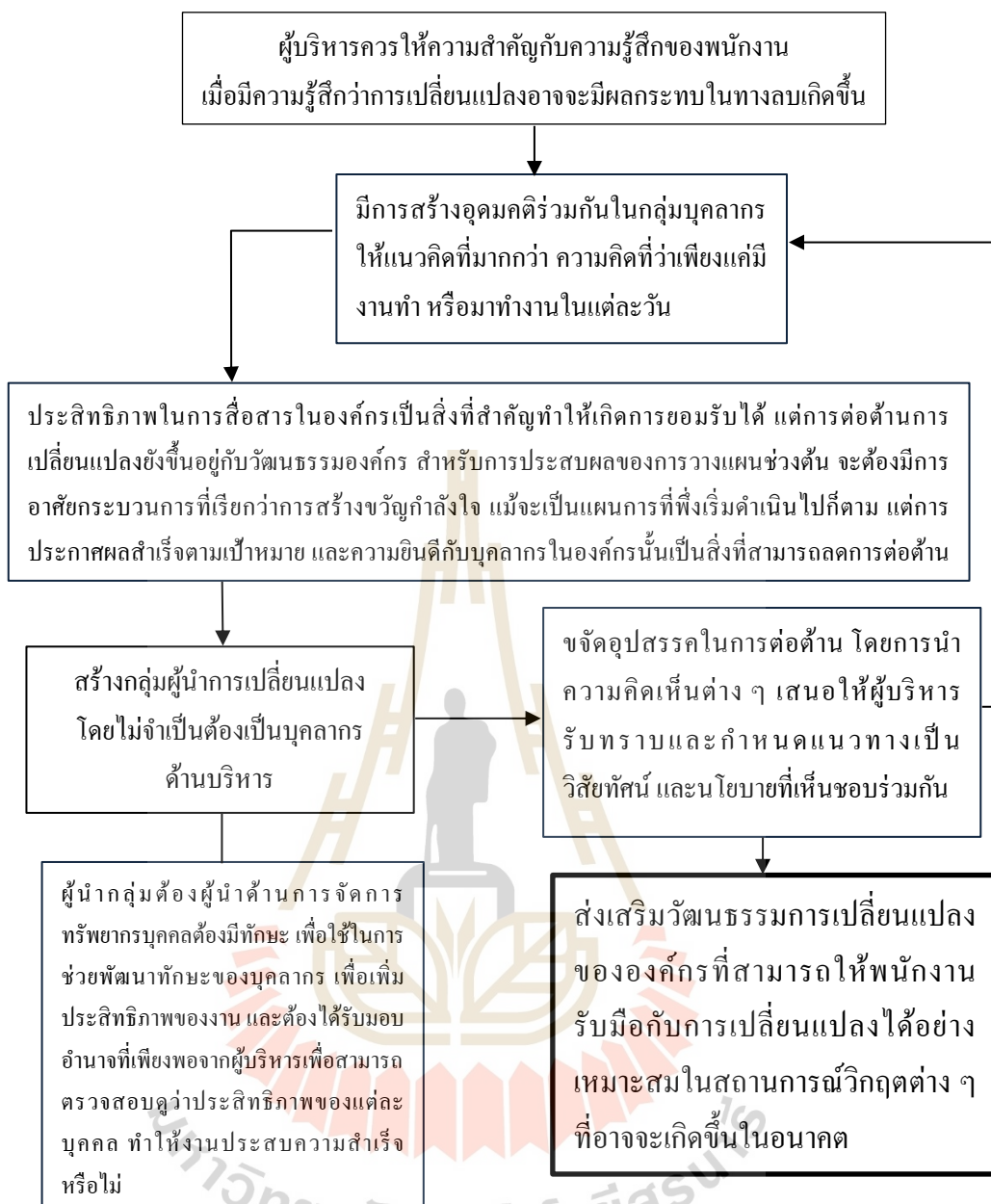
ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงานเมื่อมีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลกระทบในทางลบเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนสถานที่ มีการเจอสภาพแวดล้อมใหม่ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นต้น

ผู้นำด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลต้องมีทักษะ เพื่อใช้ในการช่วยพัฒนาทักษะของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และต้องได้รับมอบอำนาจที่เพียงพอจากผู้บริหารเพื่อสามารถตรวจสอบว่าประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล ทำให้งานประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้นำจะต้องมีการสร้างอุดมคติร่วมกันในกลุ่มบุคลากร ให้แนวคิดที่มากกว่า ความคิดที่ว่าเพียงแค่มุ่งงานทำ หรือมาทำงานในแต่ละวัน

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นได้ ซึ่งนับเป็นความท้าทายที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องรับมือ นอกจากประสิทธิภาพในการสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญทำให้เกิดการยอมรับได้ แต่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร สำหรับการประสพผลของ การวางแผนช่วงต้น จะต้องมีการอาศัยกระบวนการที่เรียกว่าการสร้างขวัญกำลังใจ แม้จะเป็นแผนการที่เพิ่งเริ่มดำเนินไปก็ตาม แต่การประกาศผลสำเร็จตามเป้าหมาย และความยินดีกับบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่สามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลงไปได้

การปรับตัวให้รวดเร็วที่สุดเท่าที่สามารถทำได้นั้นเป็นสิ่งที่ดี ยกตัวอย่างในกรณีที่เกิดวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ธุรกิจทั่วโลกมีการป้องกัน โรคระบาดเพื่อปกป้องลูกค้า พนักงาน และชุมชนที่องค์กรนั้นดำเนินงานอยู่ พร้อมทั้งเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดในระยะยาว กรณีที่องค์กรปรับแผนการดำเนินงาน โดยให้นักบินมีภาระงานอื่นเพิ่มเติม เพื่อส่งเสริมรูปแบบดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป เช่น ส่วนร่วมในฝ่ายส่งเสริมด้านการตลาด การประยุกต์ใช้ความสามารถด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

การริเริ่มการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีการเข้าใจต่อการต่อต้านของพนักงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ และผู้นำต้องจัดการกับนวัตกรรมที่มาเป็นอุปสรรค โดยการเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างความรู้สึกระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดการกับผลกระทบของพนักงานที่เกิดจากการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในความสำเร็จของการจัดการการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 5.2 แนวทางที่ 2 ด้านบริหารจัดการในโครงสร้างบริหาร ในการสนับสนุนให้พนักงาน มีบทบาทต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Adaptation for Change Management)

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

วิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สร้างการเปลี่ยนแปลงสำคัญในธุรกิจการบินทั้งการเปลี่ยนแปลง ระยะสั้นและระยะยาว จนอาจทำให้ธุรกิจหลายประเภท ไม่สามารถแข่งขันหรืออยู่รอดได้ หากดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดิม เนื่องจากปัจจุบันสภาพการแข่งขัน และความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปมาก กลยุทธ์ทางธุรกิจในลักษณะเดิม เช่น งบประมาณสำหรับการตลาด เพื่อพัฒนาสินค้า รวมถึงการให้บริการ หรือแค่การลงทุนเพียงหนทางเดียว อาจไม่สามารถช่วยให้ธุรกิจอยู่รอด ดังนั้นผู้ดำเนินการด้านธุรกิจการบินจึงต้องเข้าใจบริบทของโลกใหม่เพื่อปรับตัวได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้หลายธุรกิจจำเป็นต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงในลักษณะพลิกโฉม เพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจให้มีความโดดเด่น จึงสามารถลดความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน จากวิกฤตโรคระบาดได้ โดยมีวิธีการดังนี้

- ประเมินสภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบันด้วยความเข้าใจ (Evaluation with understanding)

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี สังคมผู้สูงวัย ความขัดแย้งของประเทศมหาอำนาจ ปัญหาทางภูมิอากาศ รวมถึงกระแสสังคม ภายใต้อิทธิพลของความต้องการอุปโภค บริโภค และสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไปล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตทั้งสิ้น เมื่อมีสิ่งใดที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วสามารถกำหนดทิศทางหรือชี้หน้าอนาคตในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม ความเป็นอยู่ วัฒนธรรม หรือที่เรียกว่า เมกะเทรนด์ (Mega Trends) เช่น เทคโนโลยีที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในระยะหลัง ได้แก่ ระบบอัตโนมัติ และหุ่นยนต์ Cloud computing ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) บล็อกเชน (Blockchain) และการจำลองเสมือนจริง (Augmented Reality & Virtual Reality) นอกจากนี้ กระแสสังคมได้รับอิทธิพลอย่างมากจากพัฒนาการของสื่อสังคมออนไลน์ เริ่มตั้งแต่ รับรู้ข่าวสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนการติดต่อธุรกิจค้าจำหน่ายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ โดยเฉพาะ Facebook Twitter และแอปพลิเคชัน Line ทำให้ผู้คนเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตตลอดเวลา ความนิยมที่มากขึ้นของแอปพลิเคชัน Instagram และ Tiktok ซึ่งเป็นเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่เน้นการแลกเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินชีวิตได้กระตุ้นค่านิยมของมนุษย์

- ทบทวนศักยภาพของธุรกิจ (Review the airline business) หากประเมินผลกระทบของระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบว่า วิกฤตในครั้งนี้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทุกประเภท ดังนั้นจึงต้องการคำนึงถึงความเสี่ยงที่ธุรกิจจะถูกรบกวนในอนาคต เช่น ในกรณีของธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมการบิน ที่การเดินทางระหว่างประเทศหยุดชะงัก เนื่องจากมาตรการป้องกันโรคระบาดจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งการห้ามเดินทาง และการตรวจสอบสุขภาพของผู้โดยสารก่อนเดินทาง นอกจากนี้ สายการบินยังต้องสร้างมาตรฐานความปลอดภัยในการเดินทาง โดยการเว้นระยะห่างของที่นั่งระหว่างผู้โดยสาร ซึ่งจะทำให้อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสารลดลง ในบางสายการบินปรับตัวโดยการนำเครื่องบินให้บริการ

ขนส่งสินค้าทางอากาศแทนการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร ทั้งนี้ จะส่งผลกระทบต่อคู่ค้าทางธุรกิจเช่นกัน อาทิเช่น ผู้ผลิตเครื่องบิน และเครื่องยนต์ ศูนย์ซ่อมเครื่องบิน ท่าอากาศยาน และพันธมิตรสายการบิน ตลอดจนการประกันภัยในธุรกิจการบินส่งผลกระทบทำให้สินทรัพย์สภาพคล่อง เงินทุน และความสามารถในการระดมเงินทุน ลดน้อยลงไปนอกจากนี้ บริษัทจำเป็นต้องปลดพนักงานบางส่วนเพื่อลดค่าใช้จ่าย อีกทั้งต้องปลดระวางเครื่องบินก่อนกำหนด และขอเลื่อนรับเครื่องบินที่จะเข้าประจำการออกไป เป็นเหตุให้เที่ยวบินที่ให้บริการลดลงจากเดิม ซึ่งทรัพยากรที่ลดลงเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อคู่ค้าทางธุรกิจ โครงสร้างต้นทุน ตลอดจนคุณค่าการให้บริการที่มอบให้ผู้โดยสารลดลงเช่นกัน

- การมองผู้โดยสารที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย (Passenger segments) ความต้องการที่เปลี่ยนแปลง โดยในภาพรวมผู้โดยสารจะหันมาให้ความสำคัญกับการป้องกันโรคระบาดมากขึ้น เช่น ความกังวลของผู้โดยสารเรื่องความปลอดภัยในเดินทางใกล้ชิดกับผู้อื่น ทั้งบนเครื่องบิน และที่ท่าอากาศยาน การสวมอุปกรณ์ป้องกันโรคระบาด และความเสี่ยงที่จะติดเชื้อจากการสัมผัสสิ่งของมีระยะเบียด และขั้นตอนในการเดินทางโดยเครื่องบินมากขึ้น ทำให้ผู้โดยสารต้องใช้เวลาเตรียมตัวก่อนเดินทางนานขึ้น นอกจากนี้ เมื่อสถานการณ์มีความไม่แน่นอนสูง ทำให้ผู้โดยสารหลีกเลี่ยงในการจองตั๋วเครื่องบินล่วงหน้า ซึ่งส่งผลให้ช่องทางการให้บริการของสายการบินในรูปแบบเดิมได้รับผลกระทบ วิกฤตโรคระบาดเป็นเหตุบังคับให้ผู้คนต่างเรียนรู้ในการใช้เทคโนโลยี ผู้บริโภคคุ้นเคยกับการใช้งานแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือมากขึ้น ประกอบกับความต้องการหลีกเลี่ยงการติดต่อกับผู้อื่นแบบเผชิญหน้า ทำให้ช่องทางจำหน่ายตั๋วโดยสารผ่านเว็บไซต์ ผ่านแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือมีแนวโน้มที่จะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ขณะที่การให้บริการอาหาร เครื่องดื่ม และสินค้าที่ระลึกบนเครื่องบินอาจลดลง เพราะผู้โดยสารอาจหลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานต้อนรับบนเครื่อง

- กำหนดทิศทางใหม่ของธุรกิจที่จะมุ่งไปในอนาคต (Redirect the airline business Plan) การให้ความสำคัญกับการสร้างรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่ง นอกเหนือจากการเพิ่มประสิทธิภาพ การตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจต้องมุ่งเน้นการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้ทันสมัย สร้างจุดขายที่แตกต่าง ใช้งานง่าย และมีราคาที่ยืดหยุ่น ไม่ใช่เพียงแต่การเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน หรือการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เท่านั้น

- สร้างรูปแบบ (Model) ธุรกิจใหม่อยู่เสมอ (Reinvent the business model) การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่ตอบโจทย์ของผู้โดยสาร และการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจในโลกใหม่หลังวิกฤตโรคระบาด แผนธุรกิจแบบเดิม อาจไม่สามารถนำมาใช้ได้อีกต่อไป เพราะในยุคปัจจุบันย่อมมีความไม่แน่นอนสูง และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวางแผนที่อาศัยการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตมีโอกาสที่จะล้มเหลวสูง เนื่องจากสมมติฐานมักจะไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นจริงธุรกิจควรกระจายการลงทุนกับโครงการขนาดเล็กในจำนวนมาก และค่อย ๆ ขยายขนาดขึ้นอาจจะเหมาะสมกว่าการลงทุนด้วยเงินทุนจำนวนมาก เพียงไม่กี่โครงการ นำมาใช้เป็นกระบวนการภายในขององค์กรที่ก่อให้เกิดความริเริ่มจากบุคลากรทุกระดับในลักษณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการส่งไปยังผู้บริหารระดับสูง (Bottom-up) กระบวนการสร้าง

รูปแบบ (Model) ธุรกิจใหม่ แม้ว่ารูปแบบ (Model) ธุรกิจใหม่จะยังไม่มีตลาดที่ชัดเจนในปัจจุบันแต่อาจมีศักยภาพที่จะสร้างตลาดในอนาคต และหลีกเลี่ยงการประเมินคุณค่าของนวัตกรรมดังกล่าวด้วยโมเดลธุรกิจเดิม การตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าเดิม หรือการวัดความสำเร็จ ที่ผลตอบแทนเท่านั้น นอกจากนี้ การกระจายการลงทุนไปในหลายโครงการจะช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างโมเดลธุรกิจที่มีศักยภาพสูงมากพอจะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ตลาดได้

- ปฏิรูปโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมขององค์กร (Reform the organization) ศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรประเมินได้จากลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหาร องค์กร ว่ามีการจัดสรรเวลาเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจนเข้าใจง่าย หรือไม่ มีการสื่อสารภายใน องค์กรถึงเหตุผลที่มาที่ไปของทิศทางขององค์กรตลอดจนแนวทางในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ สำหรับธุรกิจในอนาคตอย่างไร และมีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอหรือไม่ โครงสร้างองค์กร ว่ามีการจัดตั้งหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ และพันธกิจหลักเกี่ยวกับการพัฒนา นวัตกรรม หรือรูปแบบการให้บริการ ผู้โดยสาร แยกหน้าที่จากงานด้านบริหารหรือไม่ หน่วยงานที่ทำหน้าที่สร้างสรรค์นวัตกรรม และพัฒนารูปแบบการให้บริการต้องมีการทำงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานหลักที่ทำธุรกิจด้วย โดยต้องมีระบบจูงใจให้แก่อารมณ์คิดค้นและการลองผิดลองถูก ในส่วนวัฒนธรรมองค์กร ต้องมั่นใจว่ามีเครื่องมือในการสร้าง นวัตกรรมเพียงพอที่จะสามารถจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาเป็นส่วนร่วมด้วย และพัฒนาทักษะบุคลากรได้ ตลอดจนมีกระบวนการในการประเมินศักยภาพของนวัตกรรม และการให้บริการ เพื่อสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต





ภาพที่ 5.3 แนวทางที่ 3 ด้านการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร ในวิกฤตโรคระบาด เพื่อสร้างรายได้เสริมจากธุรกิจจากทางอื่นเพิ่มเติม (Business adaptation)

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลข้อค้นพบการวิจัยเรื่องการปรับตัวของนักบินไทย ในวิกฤตโรคระบาด ผู้วิจัยนำข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยมาอธิบายและหาความสอดคล้องโดยอธิบายข้อสนับสนุนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1) สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการดำรงชีวิต เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีการแพร่ระบาดไปทั่วโลกส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมการบิน โดยแต่ละสายการบิน มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารงานเพื่อสอดคล้องกับมาตรการป้องกันโรคระบาด เช่น การปรับลดจำนวนเที่ยวบิน การให้หยุดพักงานชั่วคราว หรือแม้แต่การปลดพนักงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อรายได้ ซึ่งเป็นผลกระทบโดยตรงต่อปัจจัยในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในชีวิตตามมา ทั้งนี้สอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) (อนูรดี ฤทัยธรรม และรสิตา สังข์บุญญา, 2563) ที่ว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นขั้น เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการอื่น ในระดับต่อไป ทำให้นักบินต้องหาทางปรับตัวต่อสถานการณ์ในวิกฤตโรคระบาด เพื่อตอบสนองความต้องการในปัจจัยพื้นฐาน สอดคล้องกับ Caitlin Morton (2022) ได้มีการนำเสนอข้อมูลการจัดอันดับงานที่ดีที่สุดในโลกของสหรัฐอเมริกา ปี 2565 งานที่เปิดรับมากกว่าล้านตำแหน่งที่มีคนมาทดแทนการเกษียณอายุ และการระบาดใหญ่ของโคโรนาไวรัส 2019 โดยเกณฑ์บางอย่างยังคงเหมือนเดิม เช่น เงินเดือน ความพึงพอใจในการทำงาน และความคล่องตัว ในนักบินแต่ละคนมีการปรับตัวที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม และเงื่อนไขต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตที่แตกต่างกันทำให้ภายใต้วิกฤตโรคระบาดอาชีพนักบินกลับเป็นอาชีพที่ถูกมองว่ามั่นคงน้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับอาชีพที่เกี่ยวข้องกับด้านการแพทย์ สอดคล้องกับ Matt McIntyre (2022) ได้สรุปเกี่ยวกับ อาชีพ ที่มีค่าจ้างสูงที่สุดในโลก ได้มีการสรุปถึงอาชีพที่มีค่าจ้างมากที่สุดในอันดับที่ 1 คือ ศัลยแพทย์ระบบประสาท ในส่วนอาชีพนักบิน เป็นอันดับที่ 15 ทำให้นักบินบางส่วนในช่วงวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หาช่องทางการสร้างรายได้ เช่น การจำหน่ายสินค้าทางสื่อออนไลน์ การเปิดร้านจำหน่ายอาหาร หรือ เครื่องดื่ม เพื่อหารายได้ทดแทนจากการลดเที่ยวบิน หรือเว้นว่างจากหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นเวลานาน

2) การปรับตัวในช่วงวิกฤตโรคระบาด และการรับมือกับความเครียด

สภาพปัญหาขึ้นอยู่กับปัจจัยในแต่ละบุคคลที่มีแตกต่างกันออกไป ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบินสูง ปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งอื่นในองค์กรเพิ่มเติมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้นักบินมีความมั่นคงในอาชีพมากกว่านักบินที่มีภาระงานเพียงปฏิบัติการบินเพียงตำแหน่งเดียว นักบินที่มีตำแหน่งในด้านการบริหาร นับเป็นบทบาทหนึ่งที่มีความมั่นคงในชีวิตที่เกิดจากความต้องการปัจจัยที่ต้องการ มีสถานภาพทางสังคมที่ดี (ประภัสสร วัฒนา, 2560) ซึ่งเป็นความต้องการในระดับสูงของมนุษย์อันจะเกี่ยวข้องกับความต้องการมีสถานภาพหรือฐานะที่เด่น (Prestige)

เช่น ตำแหน่ง หน้าที่การงาน การมีชื่อเสียง ความต้องการการยอมรับนับถือ (Recognition) ความต้องการ เห็นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem) ส่วนนักบินที่มีประสบการณ์น้อยความสามารถเป็นส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรในด้านอื่น เช่น การเป็นส่วนหนึ่งในการหารายได้ เข้าสู่องค์กรโดยการร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในแผนการตลาด โปรโมทเส้นทางให้บริการด้านการบินการส่งเสริมการจำหน่ายตั๋วเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึกด้วยสื่อออนไลน์ ซึ่งสอดคล้องกับ พฤติกรรมที่แสดงออกในการปรับตัวเพื่อความสมดุลในชีวิต (ชัยมาส เล้าสกุล, 2561) คือ การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ (Role Function Mode) อาทิเช่น การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การทำกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อดำรงไว้ต่อความมั่นคงทางสังคม นักบินที่มีความรู้ หรือความชำนาญด้านเทคโนโลยี สามารถนำความรู้เฉพาะทางสร้างโปรแกรมเพื่อช่วยพัฒนารูปแบบการทำงานในช่วงวิกฤตโรคระบาดเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายขององค์กรในการว่าจ้างบริษัทอื่น

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากวิกฤตโรคระบาดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 นอกจากรายได้ที่เปลี่ยนไป ยังมีการปรับรูปแบบการดำเนินชีวิตด้วยการสวมหน้ากากอนามัย หมั่นตรวจหาการติดเชื้อไวรัสก่อนการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Hannah Troyer, Neval Sieunarine, Siriluk Pichainarongk and Satesh Bidaisee (2021) ได้ ศึกษาเกี่ยวกับ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กับ อุตสาหกรรมการบิน (COVID-19 and Aviation) วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อชีวิตในหลายด้าน ตั้งแต่ความสะดวกในชีวิตประจำวันไปจนถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจทั่วโลก และในขณะที่มาปฏิบัติหน้าที่ นักบินจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และสรุปเส้นทางบิน สภาพอากาศ รวมถึงข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ซึ่งกันละกัน ทำให้มีการหลีกเลี่ยงการสนทนาในระยะใกล้เป็นเวลานาน โดยบางสายการบินมีการทำข้อมูลเส้นทางบิน และรายละเอียดสรุปเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้นักบินสามารถเตรียมตัวได้ล่วงหน้า และสามารถเดินทางไปยังเครื่องบินได้โดยไม่ต้องเดินทางเข้ามาในบริษัท เพื่อหลีกเลี่ยงชุมนุมกันในที่แออัด ทั้งนี้เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายทรัพยากรกระดาษโดยไม่จำเป็น เนื่องจากภาวะวิกฤตโรคระบาดมีการปฏิบัติงานจากที่พักอาศัยทำให้การลงรายชื่อ หรือเอกสาร ถูกปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด เพื่อสะดวกต่อการใช้งาน ส่งต่อ และจัดเก็บข้อมูล

การสวมหน้ากากอนามัยเป็นเวลานานและขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ย่อมส่งผลกระทบต่อ การสื่อสาร เนื่องจากผู้ปฏิบัติการบินจำเป็นต้องมีการติดต่อกับส่วนต่าง ๆ เช่น พนักงาน ที่ให้บริการภาคพื้น ช่างอากาศยาน เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ รวมถึงการสื่อสารกันระหว่างนักบินผู้ควบคุมอากาศยาน และนักบินที่สอง ทำให้มีความหวาดระแวงในการฟัง การสนทนาผิดพลาด มีการใช้เสียงที่ดังขึ้น และเมื่อสนทนาอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดอาการเหนื่อยง่าย ทั้งนี้เมื่อนักบินสวมหน้ากากอนามัยเป็นประจำทุกวันเกิดการปรับตัวได้จากความเคยชิน ซึ่งสอดคล้องกับ ทักษิณา แสนเย็น วรวิภา เว็นบาป วีระพันธ์ ช่วยประสิทธิ์ กุลธวัช สรายุทธ และอาภาภรณ์ หาโสีะ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของโควิด-19 ต่อภาคอุตสาหกรรมการบิน โดยยึดหลักพื้นฐานที่สำคัญ

3 ประการ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิถีชีวิตใหม่ การเว้นระยะห่างทางสังคม การรักษาสุขภาพ และ การป้องกันโรค

3) รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากวิกฤตโรคระบาด ทุกสายการบินมีการปรับแผนดำเนินธุรกิจโดยใช้ประกาศมาตรการผ่อนปรนจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย อนุญาตให้มีการขนส่งสินค้าทางอากาศโดยสามารถรัดสินค้าไว้บนที่นั่งผู้โดยสารได้ ทำให้รูปแบบการขนส่งสินค้าทางอากาศเป็นช่องทางสร้างรายได้ให้กับสายการบิน สอดคล้องกับ รัชตะ จันทรพาณิชย์ (2564) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับ ผลกระทบและการปรับตัวของ ธุรกิจการบินให้บริการขนส่งสินค้าที่จำเป็น เช่น อาหาร หน้ากากอนามัย ยารักษาโรค หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์ รูปแบบการให้บริการจึงเป็นลักษณะการขนส่งสินค้าโดยบรรทุกสินค้าบนที่นั่งผู้โดยสาร หรือการถอดที่นั่งผู้โดยสารเพื่อใช้พื้นที่บรรทุกสินค้าได้มากขึ้น นอกจากนี้แล้วการพัฒนา กลยุทธ์ใหม่ทางธุรกิจย่อมเกิดขึ้นตามมา เช่น สายการบินมีธุรกิจให้บริการบริการจัดส่งอาหารถึงบ้าน ช่องทางจำหน่ายตั๋วเครื่องบิน จองโรงแรม หรือแม้กระทั่งจองการเช่ารถยนต์ ครอบคลุมในระบบเดียวกัน ซึ่งถือว่ามีการพัฒนาในรูปแบบการให้บริการที่เข้าถึงสายการบินได้สะดวกและประหยัดเวลามากยิ่งขึ้น

เนื่องจากผู้ปฏิบัติการบินต้องมีการรักษาประสบการณ์ด้านการบินที่เป็นปัจจุบัน ทำให้ใน ระยะเวลาที่เกิดวิกฤตโรคระบาดที่ดำเนินระยะเวลายาวนานถึง 2 ปี ไม่สามารถปฏิบัติการบินกับ เครื่องบินได้อย่างต่อเนื่อง สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีประกาศเพื่อผ่อนปรน เรื่องการรักษาศักยภาพการบินในช่วงวิกฤตโรคระบาดโดยจากเดิม ภายในระยะเวลา 90 วัน ผู้ประจำหน้าที่ นักบินต้องมีประสบการณ์ด้านการบิน โดยทำการบินขึ้น และลง อย่างน้อย 3 ครั้ง ซึ่งในช่วงเวลาที่มีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั้งประเทศไทย และต่างประเทศ มีการปิดน่านฟ้า ชั่วคราวเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสจากการเดินทางโดยเครื่องบิน ทำให้สายการบิน ในประเทศไทยไม่สามารถรักษาประสบการณ์ด้านการบินจากการควบคุมอากาศยานจริง จึงมี การผ่อนปรนสำหรับนักบินที่ขาดประสบการณ์บินถึง 180 วัน สามารถละเว้นการฝึกกับเครื่องบิน จำลองได้ ซึ่งสอดคล้องกับ องค์การบริหารการบินแห่งชาติ หรือ Federal Aviation Administration; FAA (2020) แก้ไขข้อกำหนดการผ่อนปรนเกี่ยวกับการตอบรับรับรองทางการแพทย์ และการสอบวัด ความรู้พื้นฐาน สำหรับนักบินที่มีใบอนุญาตหมดอายุ เช่น เงื่อนไขจากเดิม นักบินจะต้องมีการบินขึ้น และลง 3 ครั้ง ภายในช่วงเวลา 90 วัน เพื่อคงสภาพการเป็นนักบินไว้แต่อย่างไรก็ตามองค์การบริหาร การบินแห่งชาติ ขยายเวลาให้เพิ่มอีก 60 วัน แต่ในสายการบินของประเทศไทยยังคงมีการฝึกทบทวน การบินขึ้น และลง ในเครื่องฝึกบินจำลอง (Flight Simulator) ทำให้ประสิทธิภาพในการบินจากเครื่อง ฝึกบินจำลองค่อนข้างมีความแตกต่างจากเครื่องบิน เนื่องจากบางสถานการณ์ไม่สามารถเรียนรู้ได้จาก เครื่องฝึกบินจำลอง เช่น การติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ควบคุมอากาศยาน การลุกนั่งบนทางวิ่ง ทางขับ ไม่ว่าจะป็นสัตว์ หรือ สิ่งกีดขวางอื่น ๆ ที่สามารถพบได้ในสถานการณ์จริงเท่านั้น และในบาง องค์กรจัดให้มีการฝึกเพียงปฏิบัติการบินขึ้น หรือ ปฏิบัติการบินลง เท่านั้น ไม่มีการฝึกทบทวน

กระบวนการรับมือกับเหตุฉุกเฉินเพิ่มเติม ทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่นักบินเกิดความไม่ชำนาญ ขาดความมั่นใจ หากมีเหตุการณ์ฉุกเฉินในขณะที่ปฏิบัติการบินจริง อาจจะใช้เวลารับมือนานกว่าปกติ ประสิทธิภาพของนักบิน เมื่อขาดประสบการณ์ด้านการบินเป็นเวลานานต้องคำนึงถึงความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น การประยุกต์ใช้ทฤษฎีกับสถานการณ์เฉพาะหน้า การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การรับรู้สถานการณ์ การจัดการงานที่มากกว่า 1 อย่างในเวลาเดียวกัน ดังนั้นองค์กรจะต้องการจัดรูปแบบการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติเพื่อให้นักบินเกิดความชำนาญ พร้อมกับการกลับมาปฏิบัติงานหลังจากภาวะวิกฤตโรคระบาด ซึ่งสอดคล้องกับ คำแนะนำด้านการฝึกอบรมสำหรับการเริ่มปฏิบัติการหลังโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions) (2022)

การเรียนทบทวนภาคทฤษฎี มีการนำระบบออนไลน์มาใช้งาน โดยสื่อการเรียนการสอน เป็นการใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งการเรียน และการสอบ เพื่อให้ผู้เข้าเรียนสามารถเข้าระบบการเรียนทบทวนได้จากที่พักอาศัย สามารถป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสในสถานที่ทำงานได้ สอดคล้องกับ สรวุฒิ ไทยสงศ์ (2564) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยีในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยผู้บริหารต้องอาศัย กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุดด้วยเช่นกัน แต่ขณะเดียวกันในบางวิชาที่มีการฝึกด้วยอุปกรณ์จริง เช่น การฝึกดับไฟ การฝึกอพยพทางน้ำ เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน จำเป็นต้องรวมกลุ่มพนักงานเพื่อทำการฝึกซ้อม แต่มีการจัดสรรให้เป็นกลุ่มขนาดเล็ก สอดคล้องกับ อมร เอื้อกิจ (2563) ศึกษาเรื่องการบริหารสถาบันอุดมศึกษาภายใต้ภาวะวิกฤตเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แนวทางสำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การรับมือกับโรคระบาดที่ดีที่สุดคือ การเว้นระยะห่างระหว่างกันในสังคม (Social Distancing) ภาครัฐได้สร้างมาตรการต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ เช่น การสลับวันเรียน การลดจำนวนของผู้เรียนในแต่ละห้อง ให้สวมหน้ากากอนามัย และ การรักษาความสะอาดอย่างเคร่งครัด แต่สามารถแก้ปัญหาได้เพียงระดับหนึ่ง เนื่องจากยังมีการเรียนรู้ที่ต้องมีการลงมือปฏิบัติจริง การทดลอง หรือการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม แต่การเรียนด้วยระบบออนไลน์ในบางรายวิชานั้นจะไม่ได้รับประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกันเพื่อละลายพฤติกรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน

4) การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภายใต้ปัจจัยต่าง ๆ ในวิกฤตโรคระบาด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าในหลายองค์กรไม่สามารถรับมือกับโรคระบาดได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่เกิดจากภายในองค์กร และภายนอกองค์กร โดยประเด็นภายนอกองค์กร คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับมาตรการป้องกันโรคระบาดจากภาครัฐ การปิดน่านฟ้า หรือเส้นทางบินในบางประเทศชั่วคราว ปัญหาสงคราม ปัญหาราคาน้ำมันสูงขึ้น เป็นต้น ประเด็นภายในองค์กร คือ หน่วยงานไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เนื่องจากยังไม่เคยมีแผนการรับมือกับเหตุฉุกเฉิน การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ

ที่ชัดเจนกับพนักงาน หรือ การประเมินผลกระทบที่เกิดจากวิกฤตโรคระบาดที่เกิดขึ้น ไม่สามารถคาดการณ์ระยะเวลาการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้ ส่วนการมีบทบาทของผู้มีส่วนร่วมในองค์กรเห็นได้ชัดว่ายังคงเป็นนักบินที่มีตำแหน่งในการบริหารงานที่มีบทบาทเด่นชัดในการรับมือกับวิกฤตโรคระบาด เพื่อเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปพร้อมเพียงกัน พนักงานทุกภาคส่วนต้องยินดีที่จะเป็นส่วนร่วมในการรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับ Leading Change (1996) โดย Kotter อ้างถึงใน ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2564) นำเสนอเรื่องการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มความสามารถ และ โอกาสความสำเร็จของบุคคลและคณะบุคคลในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญ หากมีการข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งอาจส่งผลให้กระบวนการทั้งหมดประสบความสำเร็จได้ โดยประเด็นที่สำคัญ มีดังนี้

- การสร้างขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่พนักงานทุกคนสามารถมีส่วนร่วมโดยตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมั่นใจนโยบายชัดเจน สร้างความเชื่อมั่นมีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจกับปัญหา และพร้อมร่วมใจกันเสียสละ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อภายใต้สถานการณ์โรคระบาด บางองค์กรเห็นได้ชัดว่าพนักงานร่วมใจกัน ยินยอมลดค่าตอบแทนเพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินการต่อไปได้ และการปรับลดจำนวนพนักงานลงให้น้อยที่สุด หรือแม้แต่การยินยอมพักงานชั่วคราว โดยองค์กรยังคงสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานไว้

ในการสร้างขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงย่อมมีอุปสรรค ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งทางธุรกิจ ที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบดำเนินงานภายใต้วิกฤต โรคระบาดด้วยกลยุทธ์คล้ายกัน หรือแม้แต่การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อเว้นระยะห่างทางสังคม ดังนั้นจึงมีการเรียนรู้ใหม่เกิดขึ้นกับพนักงานให้สามารถใช้งานระบบออนไลน์ และมั่นใจว่าพนักงานพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานไปพร้อมกับยอมรับเทคโนโลยีที่ทันสมัยทดแทนเข้ามาช่วยปฏิบัติงาน

- การสร้างกลุ่มพนักงานในองค์กรเพื่อเป็นการนำการเปลี่ยนแปลง โดยไม่จำเป็นต้องเป็นนักบินที่มีประสบการณ์สูง หรือมีตำแหน่งบริหารงานเท่านั้น พนักงานทุกคนในองค์กรย่อมเป็นผู้ดำเนินการสร้างความเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ จากสายการบินที่มีการรับมือภายใต้วิกฤตโรคระบาดได้เป็นอย่างดีจะเห็นว่ามีการดึงศักยภาพของพนักงานในด้านต่าง ๆ มาเป็นส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น นักบินผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี สามารถนำความรู้ร่วมพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูปแทนการจ้างบริษัทอื่นเพื่อลดค่าใช้จ่าย การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตลาด การร่วมโฆษณาจำหน่ายตั๋วเครื่องบิน และเส้นทางการบินใหม่ รวมถึงการจำหน่ายสินค้าที่ระลึกขององค์กรในช่องทางออนไลน์ กลุ่มที่ร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์กรควรมีจากแผนกต่าง ๆ จะสามารถร่วมกันวิเคราะห์ความเสี่ยง และปัญหา อุปสรรค จากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งองค์กรได้

- หน้าที่ของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพนักงานทั่วไปสามารถเข้าใจ และจดจำได้โดยแปลงวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมและกลุ่มผู้ที่เป็แกนนำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปใช้อธิบายบุคคลอื่นในองค์กรให้เข้าใจง่าย ในองค์กรที่มีการปรับลดพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการบินในวิกฤตโรคระบาดต้องคำนึงถึงสวัสดิการเงินชดเชยที่พนักงานพึงได้ตามกฎหมายชดเชยแรงงาน หมวดที่ 11 ค่าชดเชย สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (2541) นอกจากนี้ นโยบายการพนักงานนักบินชั่วคราว ในบางองค์กรต้องมีการสื่อสารถึงระยะเวลาที่ชัดเจนเพื่อให้พนักงานสามารถวางแผนในการดำเนินชีวิต พร้อมทั้งจัดสรรการฝึกอบรมทบทวนปฏิบัติการบินเพื่อรักษาศักยภาพการบินเป็นไปตามระเบียบของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ตามประกาศจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน-เครื่องบิน สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2559)

- การรับทราบความกังวลของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากปัญหาในการรับมือจากวิกฤต โรคระบาดที่เกิดขึ้นย่อมมีทั้งแผนการที่ปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จ และแผนการที่ล้มเหลว ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการรับทราบปัญหาระหว่างการดำเนินการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงพนักงานในองค์กรคือปัจจัยที่สามารถตอบคำถามเหล่านั้นได้ และการสื่อสารจากพนักงานระดับล่างจะมีค่าหากผู้บริหารนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การรับมือกับวิกฤตโรคระบาด ในองค์กรที่มีการจัดประชุมรับฟังปัญหาจากพนักงาน สามารถเห็นได้ชัดว่ามีการลงมือการทำงานต่อโดยยินยอมลดค่าตอบแทนกับพนักงานทั้งองค์กร เพื่อไม่ต้องมีบุคคลใดถูกเลิกจ้างงาน และต้องอาศัยความเสียสละของนักบินเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรภายนอก

- องค์กรต้องมีการจัดลำดับของประเด็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง โดยจัดลำดับความสำคัญที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วที่สุดนำมาพิจารณาดำเนินงานก่อน เช่น ช่องทางการสร้างรายได้จากธุรกิจเพิ่มเติมเนื่องจากเที่ยวบินที่ให้บริการมีการปรับลดลงไป เพื่อสร้างรายได้ที่เพียงพอกับจำนวนรายจ่ายในองค์กร โดยการให้บริการดำเนินการขนส่งสินค้าทางอากาศ สอดคล้องกับ รัชตะ จันทรพาณิชย์ (2564) ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับ ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจการบิน และหากองค์กรที่มีความพร้อมในการขนส่งสินค้าที่เป็นวัตถุอันตราย หรือ Dangerous goods จะได้เปรียบทางธุรกิจเป็นอย่างมาก

- ทุกองค์กรต้องมีเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว มีการจัดลำดับในการนำเป้าหมายระยะสั้นทำให้เกิดความต่อเนื่อง สอดคล้องกับ John Kotter ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในหนังสือ Leading Change (1995) แผนการรับมือในระยะสั้นที่องค์กรดำเนินการในการป้องกัน โรคระบาด ควรมีตัวชี้วัดให้เห็นถึงเป้าหมายชัดเจน เช่น การลดจำนวนพนักงานผู้ติดเชื้อ โรคระบาดในองค์กรเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน เพื่อประเมินแนวโน้มในการรับมือได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งสามารถคาดการณ์กับการเบิกจ่ายอุปกรณ์ป้องกัน โรคระบาดที่มี

ราคาสูง และสินค้าขาดตลาดในยามวิกฤตได้ การจัดสรรพนักงานให้สลับวันทำงาน หรือการทำงานผ่านระบบออนไลน์จากที่พักอาศัย มีการประเมินความพึงพอใจในงาน และสอบถามความคิดเห็นถึงปัญหาจากการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในองค์กรมากขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนแผนการรับมือระยะยาว ในองค์กรต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่เรียกว่า Risk Assessment ในกิจกรรมที่เป็นกรับมือใหม่ที่ยังไม่เคยดำเนินการมาในอดีต เพื่อสามารถวางแผนรองรับกับอันตราย และสามารถระบุปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับการรับมือในวิกฤตโรคระบาดได้ เช่นในการกลับมาดำเนินงานในเส้นทางการบินที่ถูกระงับชั่วคราว ต้องมีการประเมินจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการจากผลประกอบการในอดีต การตรวจเช็คเครื่องบินตามขั้นตอนเมืองดให้บริการเป็นระยะเวลานาน การเข้าสู่แผนการฟื้นฟูองค์กรที่ต้องคำนึงถึงความรู้ ประสบการณ์ และประสิทธิภาพของนักบิน เพื่อเตรียมพร้อมการให้บริการด้วยความปลอดภัย รวมถึงการให้พนักงานในองค์กรทุกระดับมีส่วนร่วมปฏิบัติหน้าที่เผชิญเหตุฉุกเฉิน ไม่เน้นเฉพาะเจาะจงเฉพาะบุคคลที่เป็นฝ่ายบริหารเท่านั้น ทั้งนี้แผนการระยะยาว หรือเป้าหมายในระยะยาว จะต้องเป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายบริหารต้องมีการปลูกจิตสำนึกให้พนักงานเห็นคุณค่า วัตถุประสงค์ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างการรับมือการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบินไทย และองค์กรในวิกฤตโรคระบาด เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ให้ดียิ่งขึ้น และจะเป็นประโยชน์ ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านการให้บริการของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

1) สายการบินที่ประสบปัญหาในด้านการให้บริการในเส้นทางการบินต่างประเทศ โดยเฉพาะ สายการบินที่เป็นการให้บริการเต็มรูปแบบ จะต้องมีการกำหนดเพดานราคาค่าโดยสารที่สามารถเป็นการชักจูงผู้โดยสารกลับมาใช้บริการให้ได้จำนวนที่มากขึ้น เมื่อผู้โดยสารเปรียบเทียบราคาค่าโดยสารของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ กับ สายการบินต้นทุนต่ำแล้ว จะสามารถเลือกรับบริการในราคาที่ย่อมเยาได้โดยไม่เกิดความลังเล

2) สายการบินในประเทศไทย ควรมีการให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการขนส่งผลิตภัณฑ์ยา หรือ เครื่องมือทางการแพทย์ ไม่ใช่เฉพาะในวิกฤตโรคระบาดเท่านั้น หากเพียงแต่ประยุกต์ใช้หลักการ และแนวทางขนส่งสินค้าอันตราย (Dangerous Goods; DG) โดยอากาศยาน เพื่อได้ให้ได้รับใบอนุญาตการขนส่งวัตถุอันตรายทางอากาศ เพื่อเป็นอีกหนึ่งวิธีการในการดำรงแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ถาวรให้กับองค์กรได้

3) สายการบินต้องมีการนำทริเจนจากโรคระบาดในครั้งนี้อมาเป็นตัวอย่างเพื่อหาจุดอ่อน หรือสิ่งที่ยากต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ในหาวิธีการที่รองรับให้เหมาะสมกับองค์กร

4) มาตรการจากภาครัฐ สำนักงานการบินพลเรือน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่นำมาปรับใช้กับสายการบินในวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เมื่อประเมินแล้วว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสม สามารถนำมาปรับเป็นมาตรการ หรือเป็นแนวทางถาวรของสายการบิน ได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรนำเสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ข้อมูลที่มีความสอดคล้องบางส่วน ในตารางการเปรียบเทียบข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ จากปัญหา และอุปสรรคของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการปรับตัว และการแนะนำ แนวทางด้านการศึกษาของนักบิน แต่ยังไม่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้สามารถเป็นแนวทางที่ประยุกต์ใช้ได้จริง

2) ควรศึกษาข้อมูลทางวิชาการ และงานวิจัยต่างประเทศ เปรียบเทียบสายการบิน ที่ให้บริการในต่างประเทศ เรื่องมาตรการป้องกันโรคระบาดของหน่วยงานต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูล ที่อาจมีความแตกต่างจากการให้บริการในวิกฤตโรคระบาด นำมาวิเคราะห์ผลลัพธ์ และประยุกต์ใช้กับสายการบินในประเทศไทยที่มีบริบทคล้าย ๆ กันภายใต้สถานการณ์วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

3) ควรดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ (Mixed Methods Qualitative and Quantitative Research) โดยการเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้บริการดำเนินการเดินอากาศ ในระดับผู้บริหารระดับสูง และเก็บข้อมูลเชิงปริมาณกับนักบิน เพื่อได้ข้อมูลที่ทราบถึงปัญหาด้านการดำเนินงานของธุรกิจสายการบินได้มากยิ่งขึ้น

4) ควรดำเนินการเก็บข้อมูลนักบินในกรณีที่ถูกพักงานชั่วคราว และถูกเลิกจ้าง เพื่อศึกษาประเด็นปัญหาอื่น ๆ ที่ประสบกับการว่างงานของนักบินไทย และการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของปัญหาที่มีการรับมือแตกต่างกันจากปัจจัยในการดำรงชีวิตในแต่ละบุคคล

5) ควรศึกษาบทบาทของท่าอากาศยานในประเทศไทย กับแผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ที่เกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการ การให้บริการหรือการพัฒนาท่าอากาศยานของประเทศไทย เพื่อให้ผู้ดำเนินการเดินอากาศ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีแนวทางการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

6) ควรศึกษาความเป็นไปได้ในการสร้างการกำหนดการให้บริการสำหรับผู้โดยสาร ที่มีอาการป่วยเนื่องจาก โรคระบาด และมีความต้องการเดินทางโดยอากาศยาน โดยรูปแบบในการให้บริการต่าง ๆ ตามกฎระเบียบตามมาตรฐานสากลที่ไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้บริการอื่น ๆ

5.4 ข้อจำกัดของการวิจัย

1) การเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากระยะเวลาที่ทำการศึกษาเป็นช่วงที่มีการระบาดของโรคระบาดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และต้องการป้องกันการระบาดของโรค ทำให้การขอเข้าพบเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีข้อจำกัดในการนัดหมายด้วยการพบปะเจรจา จึงเปลี่ยนวิธีการสัมภาษณ์ด้วยสื่อออนไลน์ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีภารกิจค่อนข้างมาก จึงต้องมีการยืดหยุ่นของการนัดหมาย บางกรณีอาจจะต้องเลื่อนการนัดหมายใหม่ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความสะดวกมากที่สุด

2) บุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติการบินในประเทศไทยนั้น ควรจะเพิ่มการสัมภาษณ์บุคลากรที่ถูกพักงานชั่วคราว เนื่องจากจะได้เข้าใจถึงหลักการปรับตัวที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การมองหาอาชีพสำรอง การดำเนินชีวิตประจำวัน และการรับมือกับความเครียด ได้เข้าใจหัวข้องานวิจัยมากขึ้น และจะได้ข้อมูลในทุก ๆ ส่วนที่ไปในแนวทางเดียวกันได้ง่ายยิ่งขึ้น

5.5 การประยุกต์ผลการวิจัย

1) ด้านนโยบาย หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อการกำหนดนโยบาย และมาตรการในการป้องกันโรคระบาดที่อาจจะขึ้นได้อีกในอนาคต

2) ด้านการแผนธุรกิจของประกอบกิจการขนส่งทางอากาศ ผู้ดำเนินการเดินอากาศสามารถนำแนวทางดำเนินธุรกิจที่ปรับใช้ในวิกฤตโรคระบาด เป็นช่องทางในการสร้างรายได้ที่ยั่งยืนขององค์กร

บรรณานุกรม

- กิตติ กิ่งไทร, กฤษณา ไวกสารวจ. การปรับโครงสร้างการบริหารของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติ. วารสารธรรมศาสตร์. ปีที่ 36 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2560): 183-216.
- กิริยา กุลกลการ, อนันต์ ภาวสุทธิไพศิฐ, สุทธภา นพวิญญวงษ์. โครงการวิจัย เรื่อง ผลกระทบของ COVID-19 ต่อการส่งเสริมการมีงานทำ. ศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2563.
- กองเศรษฐกิจการบิน ฝ่ายส่งเสริมอุตสาหกรรมการบิน สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. รายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย พ.ศ. 2563. [ออนไลน์]. จาก <https://www.caat.or.th/th/archives/57599>, 2563.
- กองเศรษฐกิจการบิน ฝ่ายส่งเสริมอุตสาหกรรมการบิน สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. รายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย พ.ศ. 2564. [ออนไลน์]. จาก <https://www.caat.or.th/th/archives/65098>, 2564.
- กรมควบคุมโรค, กองโรคติดต่อทั่วไป, กองระบาดวิทยา. สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). งานโรคติดต่ออุบัติใหม่ กลุ่มพัฒนาวิชาการ โรคติดต่อ, 2564.
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน หมวดที่ 11 การชดเชย พ.ศ. 2562, กรุงเทพฯ. กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, 2562.
- กฤษฎา เสกตระกูล. 7 แนวโน้มวิถีปกติใหม่ ธุรกิจการบินหลังยุคโควิด-19. [ออนไลน์]. จาก <https://www.businesstoday.co/opinions/21/05/2020/38510/>, 2563.
- เกสร่า ศักดิ์ฉวีวงศา. เตรียมความพร้อมให้องค์กรยุคดิจิทัล. [ออนไลน์]. จาก <http://www.Bangkokbiznews.com/blog/detail/644094>, 2561.
- กรุงเทพธุรกิจ. ย้อนประวัติศาสตร์ Pandemic (โรคระบาดใหญ่) สะเทือนโลก. [ออนไลน์]. จาก <https://www.bangkokbiznews.com/world/870449>, 2563.
- คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม. กลยุทธ์และการจัดการการเปลี่ยนแปลง. HBR's 10 Must Reads: On Change: กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์ บจก.เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2556.
- เจาะลึกสุขภาพ H Focus. กำเนิดและสิ้นสุดโรคระบาดร้ายแรงในอดีต ตอนที่ 1 กาฬโรค [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.hfocus.org/content/2014/08/7906>, 2557.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- จุฑาธิป วีระมโนกุล. การศึกษาเรื่องแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัท พี.วาย.ฟู้ดส์ จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2557.
- จุฑารัตน์ เหล่าพราหมณ์, วิเคราะห์ผลกระทบของการระบาด Covid-19 ต่อธุรกิจสายการบินและแนวโน้มอนาคตของธุรกิจสายการบินหลังการระบาด. วารสารวารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2564): 113-135.
- จุฑามาศ พงษ์สวัสดิ์. การปรับตัวในการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา การเรียนการสอนภาษารัสเซียในโครงการรัสเซียศึกษา. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2563.
- ช่อลัดดา ขวัญเมือง และคณะ. จิตวิทยา และสังคมวิทยาพื้นฐานเพื่อการแนะแนว. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชราษ, 2557
- ชัยเลิศ พิชิตพรชัย. ชีวิตหลัง “โควิด” ส่อง 3 กลุ่ม นิว นอร์มอล เมื่อเชื้อไวรัสเปลี่ยนโลก [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://news.trueid.net/detail/MKgBO8b5vm8D>, 2563.
- ณัฏชลิดา บุตรดีวงษ์. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.nonedu2.net/nonedu2>, 2561.
- ไทยรัฐออนไลน์. เปิดปฏิบัติการ Work From Home เช็กความพร้อมรัฐ-เอกชนรับวิกฤตโควิด [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.thairath.co.th/news/business/market-business/1801051>, 2563.
- ทักษิณา แสนเย็น, วรุณี เว้นบับ, วีระพันธ์ ช่วยประสิทธิ์, กุลธวัช สรายุทธ และอาภาภรณ์ หาโສး. บทวิเคราะห์การรับมือโรคโควิด-19: ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2563): 209-220.
- ชนกร ณรงค์วานิช. อุตสาหกรรมการบินจะผ่านไปอย่างไรกับโควิด-19. บทความ วิทยาลัยการท่องเที่ยว และ โรงแรม. มหาวิทยาลัยศรีปทุม. กรุงเทพฯ, 2563.
- ชนา ศิริวัลลภ, ชัยพงษ์ พงษ์พานิช. การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร. นนทบุรี: โรงพิมพ์มดิชนปากเกร็ด, 2553.
- ชญมาศ เล้าสกุล. การปรับตัวทางสังคมอย่างเหมาะสมของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์. ราชวิชาการวิจัยรายบุคคล ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว. คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). สถิติการขนส่งทางอากาศ 2563. [ออนไลน์]. จาก www.airport.thai.co.th, 2563.
- ปาริชาติ บัวเจริญ, นพรัตน์ เตชะพันธ์รัตนกุล, ไกรลาส ดอนชัย, ปวันรัตน์ บัวเจริญ. ความเครียดและการปรับตัวของนักศึกษาในระดับปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่. วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์. ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561): 37-58.
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. โควิด” ทบอุตสาหกรรม “การบิน-ท่องเที่ยว” ทรุดหนักถึงปี’66. [ออนไลน์]. จาก <https://www.prachachat.net/property/news-520618>, 2563.
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. จุดสิ้นสุดของ 5 โรคระบาดร้ายแรงในประวัติศาสตร์โลก. [ออนไลน์]. จาก <https://www.prachachat.net/d-life/news-462606>, 2563.
- ประภัสสร วัฒนา. ทฤษฎีลำดับความต้องการ 5 ชั้น (Hierarchy of Need Theory) ของมาสโลว์ (Abraham H. Maslow). วิทยานิพนธ์ แนวความคิดมนุษยนิยมของมาสโลว์ (Maslow) และแนวความคิดอัตถิภาวนิยมของฌอง ปอล ซาร์ตร์ (Jean Paul Sartre) ที่ปรากฏผ่านนวนิยายเรื่อง “วันหนึ่งในชีวิตของอิวาน เคนนิโซวิช”, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560: 16-19.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. 8-Step Change Model [Kotter]. [ออนไลน์]. จาก <https://drpiyanan.com/tag/change-management/>, 2564.
- นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ และอมเรศ กลิ่นบัวแก้ว. แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไทยในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19). วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น. ปีที่ 7 ฉบับที่ 8 (สิงหาคม 2564): 27-44.
- ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541. [ออนไลน์]. จาก <https://suratthani.labour.go.th/attachments/article/121/%E0%B8%8477-20-9999-update.pdf>, 2563.
- ปัญญาพัฒน์ ประสิทธิ์เดชสกุล. พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19. [ออนไลน์]. จาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/578838c1-5ffc-47dd-ba5f-f807bc86d248/RI_Post_Covid19_New_Normal_200716_TH.aspx, 2563.
- จงกลณี ต้อยเจริญ, ณิชกานต์ วงษ์ประกอบ, กฤตกร หมั่นสระเกษ, ธิดารัตน์ นิ่มกระโทก. การรับมือกับไวรัสโคโรนา COVID-19 ในงานสาธารณสุขมูลฐาน. วารสารวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์, ปีที่ 4 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2563): 1-20.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พินนภา หมวกยอด, เสาวรีย์ ชัยวรรณ, ศนิ ไทรหอมหวล, หลี ยิง และ ชาญญลักษณ์ บุญลือ. การปรับตัว
 ข้ามวัฒนธรรมของชาวต่างชาติที่ทำงานกับคนไทยในจังหวัดเชียงใหม่: การศึกษาเชิงคุณภาพ
 ทางพฤติกรรมศาสตร์. มนุษยศาสตร์สาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ปีที่ 21 ฉบับที่ 3
 (กันยายน-ธันวาคม 2563): 106 -127.
- ภูษงค์ สติรพิพัฒน์กุล. กลยุทธ์การปรับตัวต่อผลกระทบจากโควิด 19 ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.
วารสารวิชาการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ฉบับที่ 2 (มิถุนายน 2564):
 454-464.
- เมษิณี กนกเหมพินธ์. การพัฒนาเครื่องมือวัดความสามารถในการปรับตัวของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา
 ปีที่ 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี,
 2547.
- รัชตะ จันทรพาณิชย์. สถานการณ์โควิด-19 : ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจการบินจาก
 สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (COVID-19). วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏบุรีรัมย์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคม. ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 1-19.
- วันยรัตน์ คุณาพันธ์. การศึกษากระบวนการปรับตัวที่มีประสิทธิผลสำหรับนักศึกษาใน
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2561.
- วิษุฒะ น้อยมาลา. ทักษะจำเป็นของการทำงานในศตวรรษที่ 21 วารสารวิชาการรัตนบุศย์. มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏมหาสารคามที่ ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2564): 45-57.
- วัชรินทร์ อนันตพงศ์ และรวีวรรณ โปรรุ่งโรจน์. แนวทางการปรับตัวของพนักงานต้อนรับบน
 เครื่องบินในการทำงานร่วมกับ สายการบินต่างชาติ. ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม-กันยายน
 2563): 15-21.
- รุ่งพิสิฐ วรคำนิ้ง. สายการบินทั่วโลก ปรับตัวฝ่าวิกฤต COVID-19 ด้วยกลยุทธ์ขนส่งสินค้าผ่าน
 อากาศยานโดยสาร. [ออนไลน์]. จาก <https://www.airfreight-logistics.com/th/>, 2563.
- ศรีเรื่อน แก้วกั้งवाल. ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ(ผู้เขา-ผู้เรา). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์หมอชาวบ้าน, 2551.
- ศิริกัลยา มานาดี. วิถีชีวิตใหม่ : การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง. วารสารวิชาการ
 พระพุทธศาสนาเขตลุ่มแม่น้ำโขง. ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564): 14-24.
- สราวุฒิ ไทยสงค์ และศันสนีย์ จะสุวรรณ. การบริหารงานบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยีในสถานการณ์
 การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่า (COVID-19)ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร.
การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14. (18 สิงหาคม 2564).
- เสาวณี จันทะพงษ์ และทศพล ต้องหุ้ย. บทความเรื่อง ผลกระทบวิกฤต COVID-19 กับเศรษฐกิจโลก:
 This Time is Different. ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3. บทความเรื่อง 21st-Century Skills: ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เมื่อทักษะในโลกเก่า ไม่เก่าพออีกต่อไป. [ออนไลน์]. จาก <http://www.nst3.go.th/?p=18365>, 2564.
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. เรื่อง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ ในอากาศยาน-เครื่องบิน พ.ศ. 2559. [ออนไลน์]. จาก <https://www.caat.or.th/th/archives/26135>, 2559.
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. ประกาศ เรื่อง การยกเว้นมาตรการหรือการดำเนินการเพื่อ กำกับดูแลผู้ดำเนินการด้านการเดินอากาศในเรื่องการฝึกอบรม หลักสูตร Requalification Training สำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน ในสถานการณ์ที่มีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). [ออนไลน์]. จาก <https://www.caat.or.th/th/archives/60563>, 2564.
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. ประกาศ เรื่อง การยกเว้นมาตรการและแนวทางปฏิบัติใน การขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารของผู้ดำเนินการเดินอากาศ ในสถานการณ์ที่มีโรคติดเชื้อ ไวรัส โคโรนา 2019 (COVID-19) (ฉบับที่ 5). [ออนไลน์]. จาก <https://www.caat.or.th/th/archives/65470>, 2564.
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. ประกาศ เรื่อง เงื่อนไขในการอนุญาตให้อากาศยานทำการ บินเข้าออกประเทศไทย. [ออนไลน์]. จาก <https://www.caat.or.th/th/archives/56993>, 2564.
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. ประกาศ เรื่อง แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ดำเนินการ สนามบินและผู้ดำเนินการเดินอากาศในเส้นทางบินภายในประเทศ ในระหว่างสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (ฉบับที่ 2). [ออนไลน์]. จาก <https://www.caat.or.th/th/archives/57605>, 2564.
- สำนักงานพัฒนาโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ กรมควบคุมโรค. รายงานผลการทบทวน ผลกระทบ เชิงเศรษฐกิจและสังคมจากโรคระบาดของโควิด-19 ในระดับโลก และ ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข, 2564.
- สอาด บรรณเจตฤทธิ, ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ องค์การธุรกิจในประเทศไทย. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์). ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2565): 292-306.
- เสาวลักษณ์ กิตติประภัสร์ ธรรมวิทย์ เทิดอุดมธรรม พรราวรินทร์ พักตร์ธนาปกรณ์ และพัชราภรณ์ สอกจะบก. ผลกระทบทางสังคมจากการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และ วิถีชีวิตเศรษฐกิจ. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคง ของมนุษย์, 2563.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- หฤทัย คมเมธิยุทธการ. สิทธิในการเลิกสัญญาทันทีของลูกจ้างในสัญญาจ้างแรงงาน. วิทยานิพนธ์, สาขานิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2556.
- อาริยา สุขโต. วิกฤตโควิด-19 กับการปรับตัวของธุรกิจการบิน. [ออนไลน์]. จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=75782&filename=index, 2563.
- อนรรณี ฤทัยธรรม, รลิตา สังข์บุญนาถ. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ชัมมิท แพลมม บัง โอ โด บอดี เวิร์ค จำกัด. วารสารรัชชตภาคย์. ปีที่ 14 ฉบับที่ 32 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2563): 170-180.
- อมร เอื้อกิจ. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาภายใต้ภาวะวิกฤตเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19). Journal of Buddhist Philosophy Evolved. Vol.4 No.2 (July-December 2020): 120-130.
- องค์การอนามัยโลก. Coronavirus. [ออนไลน์]. จาก <https://www.who.int/thailand/health-topics/coronavirus>, 2563.
- องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช). ไขหวัตสเปนระบาดทั่วโลกเมื่อ 100 ปีก่อน ตายกว่า 50 ล้านคน. [ออนไลน์]. จาก <https://www.nsm.or.th/nsm/th/node/4267>, 2564.
- Aishwarya Shahrawat, Renu Shahrawat. Application of Maslow's Hierarchy of Needs in a Historical Context: Case Studies of Four Prominent Figures. Scientific Research Psychology. Volume 8, Issue 7 (2017): 939-954.
- Australia Government. Labour Market Insights National Skill Commission. [Online]. From <https://www.nationalskillscommission.gov.au/>, 2020.
- Asim Nasar, Muhammad Akram, Muhammad Rizwan Safdar และ Muhammad Siddique Akbar. A qualitative assessment of entrepreneurship amidst COVID-19 pandemic in Pakistan. [Online]. From <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1029313221000701?token=9BE3044FA2EA7753E70E499213484B2D0CE5AE818D004174941905DE9822BDEEF920B6831A3FE8B78777811071F48CC&originRegion=euwest1m&originCreation=20220318060813>, 2021.
- Business Essay. Ford Motor Company: Management of Change. [Online]. From <https://business-essay.com/ford-motor-company-management-of-change/>, 2022.
- Colgrove James. State of Immunity: The Politics of Vaccination in Twentieth-Century America. Berkeley: University of California Press, 2006.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Caitlin Morton. The best jobs in America in 2022. [Online]. From <https://money.usnews.com/careers/best-jobs/rankings/the-100-best-jobs>, 2022.
- Frederick C. Disease and History by Cartwright. (n.p.). Sutton Publishing, 2014.
- Federal Aviation Administration (FAA). Medical Certification. [Online]. From https://www.faa.gov/pilots/medical_certification, 2020.
- Hannah Troyer, Neval Sieunarine, Siriluk Pichainarongk and Satesh Bidaisee. COVID-19 and Aviation. Journal of Infectious Diseases & Case Reports, 2021.
- International Civil Aviation Organization. Roadmap to OPS Normal Guidance. [Online]. From: <https://www.icao.int/safety/OPS/OPS-Normal/Pages/default.aspx>, 2022.
- International Air Transport Association. Guidance for Post-COVID Restart of Operations: CBTA Training Solutions Edition 2. [Online]. Source: <https://www.iata.org/contentassets/c0f61fc821dc4f62bb6441d7abedb076/guidance-for-post-covid-restart-of-operations-cbtatrainingosolution.pdf>, 2021.
- International Air Transport Association. COVID-19 Initial impact Assessment of the Novel Corona virus. [Online]. Source: <https://www.iata.org/en/iatarepository/publications/economicreports/coronavirus-initial-impact-assessment/>, 2020.
- International Civil Aviation Organization. COVID Course 2021 list. [Online]. From: <https://www.icao.int/training/Documents/COVID%20Course%202021%20list%20V3B.pdf>, 2021.
- John Kotter. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- John Kotter. The 8-Step Process to Accelerate Change. [Online]. From <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>, 2021.
- Joseph P. Byrne. Encyclopedia of Pestilence, Pandemics, and Plagues. Encyclopedia. Volume 1, 2008: 461-467.
- Joseph B.Sobieralski. COVID-19 and airline employment: Insights from historical uncertainty shocks to the industry. Transportation Research Interdisciplinary Perspectives. Volume 5, 2020: 1-12.
- Kaner J, Schaak S. Understanding Ebola: the 2014 epidemic. Globalization and Health. Article number 53, (September 2016): 1-7.
- Knobler S, Mahmoud A, Lemon S, et al., editors. Learning. SARS: Preparing for the Next Disease Outbreak: Workshop Summary. Washington (DC): National Academies Press (US), 2004.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kirsten Slyter, Do You Have the 21st Century Skills Today's Employers Are Seeking?. [Online]. From <https://www.rasmussen.edu/student-experience/college-life/21st-century-skills/>, 2019.
- Logan Clendenen. Book of Medical History. (n.p.). Dover Publications, 1960.
- Maslow, A. H. A theory of human motivation. Psychological Review, Volume 50 No 4 (July 1943): 370-396.
- Mary Dobson. Disease: The Story of Disease and Mankind's Continuing Struggle Against. (n.p.). Quercus, 2007.
- Matt McIntyre. The 20 Highest Paying Careers in the World. [Online]. From <https://wealthygorilla.com/highest-paying-careers/>, 2022.
- Raphael Amit, Christoph Zott. Business Model Innovation Strategy. New Jersey: Copyright Clearance Center, Inc., 2021.
- Rogers. Client-Centered Therapy. Boston: Houghton Mifflin, 1967.
- Roy & Andrews. The Roy's Adaptation Model. Stamford: Appleton & Lange, 1999.
- Smartsheet. 8 Elements of an Effective Change Management Process. [Online]. From <https://www.smartsheet.com/8-elements-effective-change-management-process>, 2022.
- Piyanuch Sathapongpakdee. แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2564-2566: บริการขนส่งทางอากาศ. [Online]. <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industryoutlook/logistics/airtransport/Io/Air-Transport-21>, 2021.
- UNCTAD. Technical Note Global trade impact of the Coronavirus (COVID-19) Epidemic 4. [Online]. Source: <https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcinf2020d1.pdf>, 2020.
- UNCTAD. Coronavirus Outbreak Has Cost Global Value Chains \$50 billion in Exports. [Online]. Source: <https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2020d1.pdf>, 2020.
- United Nations. Coronavirus COVID-19 Wipes \$50 billion off Global Exports in February Alone, as IMF Pledges Support for Vulnerable Nations, Economic Development. [Online]. Source: <https://news.un.org/en/story/2020/03/1058601>, 2020.
- World Economic Forum. Coronavirus in China-Insights on the Impacts and Opportunities for Change. [Online]. From <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/coronavirus-china-opportunities-change/>, 2020.
- Worldometer, COVID-19 CORONAVIRUS PANDEMICS. [Online]. From <https://www.worldometers.info/coronavirus/>, 2020.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Wanwisa Charoennan & Henzel Embalzado. The Impacts of Covid-19 Pandemic and Strategic Response: Insights from Business Owners in Thailand. Chulalongkorn Business Review Volume 43(2) Issue 168 (April-June 2021): 47-71.

World Health Organization, Ebola virus disease. [Online]. From <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ebola-virus-disease>, 2021.

World Economic Forum. New Vision for Education Unlocking the Potential of Technology. Industry Agenda. Geneva: Switzerland, 2015.









แบบสัมภาษณ์ เรื่อง การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด
THAI PILOT ADAPTATION DURING PANDEMIC SITUATION

คำชี้แจง

- รักษาความลับ: ก่อนที่จะเริ่มการสัมภาษณ์ ขอยืนยันให้ท่านมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในวันนี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ชื่อของท่านจะไม่ถูกกล่าวถึงว่าเป็นผู้ให้ข้อมูล นอกจากตัวผู้วิจัย จะไม่มีใครสามารถเข้าถึงเสียงบันทึกข้อมูลในการสัมภาษณ์นี้ได้
- ผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสรุปในภาพรวม และเขียนรายงานการวิจัยโดยมีการคัดเลือกและอ้างอิงคำพูดบางส่วนของท่าน โดยไม่มีการอ้างถึงชื่อของท่านแต่อย่างใด ท่านสามารถที่จะไม่ตอบคำถามใด ๆ ที่ทำให้ท่านไม่สะดวกใจ
- เพื่อความสะดวกในการถอดความและการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ ในครั้งนี้
- การสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ท่านมีคำถามก่อนการเริ่มสัมภาษณ์หรือไม่คะ
- ข้อมูลประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีประสบการณ์ เป็นบุคลากรในองค์กรที่ให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศยานในประเทศไทย ท่านมีความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในด้านต่าง ๆ อย่างไร

ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือเป็นอย่างสูง

นางสาว โสวรรณ ช้างศิริกุลชัย

นักศึกษาปริญญาโท รุ่นที่ 9 หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ชื่อ-นามสกุล _____
2. ตำแหน่ง _____
3. องค์กร/บริษัท _____
4. ประสบการณ์การทำงาน _____

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด

1. ให้ท่านเล่าถึงปัญหาที่ประสบในช่วงวิกฤตโรคระบาดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในรูปแบบของการทำงาน และการใช้ชีวิต

1.1 เมื่อเปรียบเทียบกับอดีต ก่อนเหตุการณ์ในครั้งนี้ เคยประสบปัญหาดังกล่าวหรือไม่ / อย่างไร

1.2 รูปแบบของการทำงานในองค์กรช่วงวิกฤตโรคระบาดส่งผลกระทบต่อในหลายด้าน เช่น รายได้ การดำเนินชีวิต การรับมือกับความเครียด ท่านมีการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวอย่างไร

2. องค์กรของท่านมีเป้าหมายระยะสั้น เป้าหมายระยะยาว ในการบริหารจัดการ และการดูแลพนักงานในองค์กรกับความเปลี่ยนแปลงของวิกฤตครั้งนี้ อย่างไร

2.1 ท่านคิดว่าวิธีการที่องค์กรรับมือกับวิกฤตโรคระบาดได้อย่างเหมาะสม ควรเป็นอย่างไร

2.2 ในวิกฤตโรคระบาดติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ท่านได้เป็นส่วนร่วม หรือเป็นส่วนช่วยเหลือในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร อย่างไร

3. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ในการปรับตัวต่อวิกฤตโรคระบาด แต่ยังสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ และปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่ยังไม่สามารถหาแนวทางรับมือได้

3.1 สภาพแวดล้อมขององค์กรในวิกฤตโรคระบาด ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของท่านอย่างไร

3.2 ท่านยึดหลักการใดที่ใช้ในการปรับตัวในเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงจากวิกฤตโรคระบาดนี้ หรือมีการใช้แนวทางใดที่นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และดำรงชีวิต

4. องค์กรของท่านมีการจัดการด้านการรักษาสุขภาพทางการบินอย่างไร ในวิกฤตโรคระบาด

4.1 ตามประกาศของสำนักงานการบินพลเรือน เรื่องการยกเว้นมาตรการ หรือการดำเนินการเพื่อกำกับดูแลผู้ดำเนินการเดินอากาศในเรื่องการฝึกอบรม หลักสูตร Requalification Training สำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ โดยสำนักงานการบินพลเรือนจะเว้นการดำเนินการฝึกอบรมแบบ Requalification Training สำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน (Flight Crew Member Training Programmes-Airplane) โดยระยะเวลาที่ได้รับการยกเว้นคือแบบเงื่อนไข ระยะเวลาที่ขาดประสบการณ์ล่าสุดในการบิน เกิน 30 วัน แต่ไม่เกิน 90 วัน และแบบ เกิน 90 วัน แต่ไม่เกิน 180 วัน ได้รับการยกเว้นการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน (FSTD Sessions) และการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operation Experience) มีผลกระทบกับความชำนาญของท่าน หรือประสิทธิภาพการบิน หรือไม่ อย่างไร

4.2 ท่านคิดว่าการเรียนทบทวนวิชาภาคพื้น (Ground training refresher/recurrent) ผ่านระบบออนไลน์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบินอย่างไร

4.3 ท่านคิดว่าการฝึกทบทวนการบินกับเครื่องช่วยฝึกบินจำลอง (Flight Simulation Training Device: FSTD training) แทนการปฏิบัติการบินจริง ในช่วงวิกฤตโรคระบาด มีความแตกต่างกันอย่างไร และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการบินอย่างไร

5. ท่านคิดว่าต้องเสริมสร้างบรรทัดฐาน และค่านิยมใหม่ต่อองค์กรของท่านอย่างไรเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลปรับใช้หลังจากเหตุการณ์วิกฤตโรคระบาดของท่าน และ/หรือ องค์กรของท่าน อย่างยั่งยืนในอนาคต





ที่ สบพ ๓๓๖/๕๓๖



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน กัปตันพงศ์เทพ นิรมานสกุลพงษ์ นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน, Director of Safety Security and Quality
Safety Security and Quality Department บริษัท ไทย โลอ้อน แมนทรี จำกัด

ด้วย นางสาวไสรวรรณ ช้างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา ๖๔๑๓๒๐๐๐๑๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์
ในหัวข้อ “การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วรภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน
ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวไสรวรรณ ช้างศิริกุลชัย เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ
การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัย
ให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นางสาวไสรวรรณ ช้างศิริกุลชัย โทร. ๐๙๔-๔๖๑-๔๑๔๙

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 สปพ ๓๓๖/๕๒๗



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

กัณยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน นักบินสมัคร คัธริณณา นักบินผู้ช่วย ฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา ๖๔๑๓๒๐๐๑๐๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วรภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือนใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย โทร. ๐๙๔-๔๖๑-๔๑๔๙

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 สปพ ๓๓๒/ ๒๕๖๕



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

กัณยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน นักบินพิชญ์ พัฒนกำจร นักบินผู้ช่วย ฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัท ไทย เวียดเจ็ท แอร์ จอยท์ สตีล จำกัด

ด้วย นางสาวโสวรรณ ช้างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา ๖๔๑๓๒๐๐๑๐๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ ในหัวข้อ “การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใครขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวโสวรรณ ช้างศิริกุลชัย เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัย ให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นางสาวโสวรรณ ช้างศิริกุลชัย โทร. ๐๙๔-๕๖๑-๔๑๔๙

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 สปพ ๓๓๖/๕๒๘



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

กัณยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน นักบินพิสุทธิ์ เขมะชีวะ นักบินผู้ช่วย ฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา ๖๔๑๓๒๐๐๑๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วรารักษ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน
โทร. ๐๒-๒๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย โทร. ๐๙๔-๕๖๑-๔๑๔๙

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/ ๕๓๗



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

กัณยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน กัปตันสมฤทัย แก้วจุฑามิติ นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน ฝ่ายปฏิบัติการบิน
บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาวโสวรรณ ช้างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา ๖๔๑๓๒๐๐๑๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์
ในหัวข้อ “การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรจัดการ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วรภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน
ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวโสวรรณ ช้างศิริกุลชัย เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ
การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัย
ให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นางสาวโสวรรณ ช้างศิริกุลชัย โทร. ๐๙๔-๔๖๑-๔๑๔๙

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 ๓๓๖/๕๓๐



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน นักบินธีรวิทย์ ผ่องสวัสดิ์กุล นักบินผู้ช่วย ฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาวไสรวรรณ ช่างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา ๖๔๑๓๒๐๐๐๑๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วรภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวไสรวรรณ ช่างศิริกุลชัย เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นางสาวไสรวรรณ ช่างศิริกุลชัย โทร. ๐๙๔-๔๖๑-๔๑๔๙

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 ๓๓๖/๕๗๖



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

ณ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน นักบินพล ไวโรจนกุล นักบินผู้ช่วย ฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัท ไทย ไลอ้อน แอร์ จำกัด

ด้วย นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา ๖๔๑๓๒๐๐๑๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ ในหัวข้อ “การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัย ให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย โทร. ๐๙๔-๔๖๑-๔๑๔๙

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 ๓๓๖/๕๓๖



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน กัปตันปวีร์กิตดี สงขาว นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน ฝ่ายปฏิบัติการบิน
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา ๖๔๑๓๒๐๐๐๑๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์
ในหัวข้อ “การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน
ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ
การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัย
ให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย โทร. ๐๙๔-๔๖๑-๔๑๔๙

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๗๔๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สปพ ๓๓๖/๕๓๕



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

กัณยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน กัปตันอิทธิพล เจริญสุข นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน ฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาวไสวรรณ ช่างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา ๖๔๑๓๒๐๐๐๑๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วรภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือนใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวไสวรรณ ช่างศิริกุลชัย เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นางสาวไสวรรณ ช่างศิริกุลชัย โทร. ๐๙๔-๔๖๑-๔๑๔๙

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 ๓๓๖/๕๓๖



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน กัปตันกาศิ อยู่เกษ นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน ฝ่ายปฏิบัติการบิน
บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาวโสวรรณ ช้างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา ๖๔๑๓๒๐๐๑๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์
ในหัวข้อ “การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาศึกษาหลักสูตรการจัการ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วรภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน
ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวโสวรรณ ช้างศิริกุลชัย เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ
การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัย
ให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.จัญญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นางสาวโสวรรณ ช้างศิริกุลชัย โทร. ๐๙๔-๔๖๑-๔๑๔๙

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๗๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๗๒๕๗๔๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288

ที่ สปพ ๓๓๖/๕๖



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๕ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน กัปตันเกรียงสิทธิ์ ลอประสิทธิ์ Safety Manager, Safety Security and Quality Assurance
บริษัท ไทย เวียดเจ็ท แอร์ จอยท์ สต็อค จำกัด

ด้วย นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา ๖๔๑๓๒๐๐๑๐๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์
ในหัวข้อ “การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน
ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ
การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัย
ให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๓๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย โทร. ๐๙๔-๔๖๑-๔๑๔๙

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐-๒๒๓๒๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐-๒๒๓๒๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0-22725741-4 FAX 0-22725288



ที่ สปพ ๓๓๖/๕๕๖

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๔ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน นักบินนบนตที่ กองเอเอ็มปริตี้ นักบินผู้ช่วย ฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด

ด้วย นางสาวโสวรรณ ช้างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา ๖๔๑๓๒๐๐๐๑๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วรารมณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน

ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวโสวรรณ ช้างศิริกุลชัย เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญรัตน์ คำเพราะ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน

โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นางสาวโสวรรณ ช้างศิริกุลชัย โทร. ๐๙๔-๔๖๑-๔๑๔๙

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 ๓๓๖/๕๖๗



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน กัปตันนพพร มั่นชะจิตร Director Operations Training Center – Bangkok Airways
Accountable Executive- BATIC Flying School

ด้วย นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา ๖๔๑๓๒๐๐๑๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์
ในหัวข้อ “การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน
ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ
การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัย
ให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน

โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒

นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย โทร. ๐๙๕-๕๖๑-๕๑๕๙

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 ๓๓๖/๕๗



สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน กัปตันรัฐ เพียนอก Director of Training บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา ๒๕๑๓๒๐๐๑๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “การปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน

ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวของนักบินไทยในวิกฤตโรคระบาด เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อัญญรัตน์ คำเพระ)

หัวหน้าศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

ศูนย์การจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒
นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย โทร. ๐๙๔-๕๖๑-๔๑๔๙

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

ภาคผนวก ค.
ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
ที่เกี่ยวข้องกับผู้ดำเนินการเดินอากาศ
ในสถานการณ์ที่มีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
เรื่อง การยกเว้นมาตรการหรือการดำเนินการเพื่อกำกับดูแลผู้ดำเนินการเดินอากาศในเรื่องการฝึกอบรม
หลักสูตร Requalification Training สำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน
ในสถานการณ์ที่มีโรคติดต่อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19)
พ.ศ. ๒๕๖๔

ตามที่ได้ออกประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง แนวปฏิบัติสำหรับผู้ดำเนินการสนามบินและผู้ดำเนินการเดินอากาศในเส้นทางการบินภายในประเทศในระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด - 19) (ฉบับที่ ๕) ประกาศเมื่อวันที่ ๒๙ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยห้ามมิให้ผู้ดำเนินการเดินอากาศปฏิบัติการบินรับส่งผู้โดยสารเข้าหรือออกพื้นที่ที่กำหนดเป็นพื้นที่ควบคุมสูงสุดและเข้มงวด เว้นแต่เป็นเที่ยวบินที่เกี่ยวข้องกับโครงการพื้นที่นำร่องเปิดประเทศ (Sandbox) หรือเป็นเที่ยวบินที่ขอลงฉุกเฉิน (Emergency Landing) หรือขอลงทางเทคนิค (Technical Landing) โดยไม่มีผู้โดยสารลงจากเครื่อง หรือเป็นเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารที่มีความจำเป็น เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดตามความในมาตรา ๙ แห่งพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘ (ฉบับที่ ๓๒) ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ ซึ่งส่งผลให้การรักษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติการบินของผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยานภายใต้การดำเนินงานของผู้ดำเนินการเดินอากาศไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยกำหนด จึงสมควรยกเว้นการดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Requalification Training สำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน - เครื่องบินของผู้ดำเนินการเดินอากาศ ตามที่กำหนดไว้ในประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน - เครื่องบิน (Flight Crew Member Training Programmes - Airplane) พ.ศ. ๒๕๕๙ ตามความในมาตรา ๑๕/๑๔ วรรคสอง (๓) แห่งพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. ๒๔๙๗ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕/๑๔ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. ๒๔๙๗ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ ผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยจึงออกประกาศไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ประกาศนี้ เรียกว่า “ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง การยกเว้นมาตรการหรือการดำเนินการเพื่อกำกับดูแลผู้ดำเนินการเดินอากาศในเรื่องการฝึกอบรมหลักสูตร Requalification Training สำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน ในสถานการณ์ที่มีโรคติดต่อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) พ.ศ. ๒๕๖๔”

ข้อ ๒ ประกาศนี้ให้ใช้บังคับนับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป จนกว่าจะมีการประกาศยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างอื่น

- ๒ -

ข้อ ๓ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยจะยกเว้นการดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Requalification Training ตามข้อ ๗ ของประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน - เครื่องบิน (Flight Crew Member Training Programmes - Airplane) พ.ศ. ๒๕๕๙ ให้ผู้ดำเนินการเดินอากาศที่ต้องทำการฝึกอบรมให้แก่ผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน-เครื่องบินของตนที่ขาดประสบการณ์ล่าสุดในการบิน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระยะเวลาที่ขาดประสบการณ์ล่าสุดในการบิน	การฝึกอบรมภาคทฤษฎี Recurrent Training	การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน (FSTD) (Sessions)	การบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience)	Line Flying Under Supervision
เกิน ๓๐ วัน* แต่ไม่เกิน ๙๐ วัน	-	ได้รับการยกเว้น PIC - 1 SIC - 1 F/F - 1	ได้รับการยกเว้น PIC - 1 SIC - 1 F/F - 1	-
เกิน ๙๐ วัน** แต่ไม่เกิน ๑๘๐ วัน	-	ได้รับการยกเว้น PIC - 1 SIC - 1 F/E - 1	ได้รับการยกเว้น PIC - 1 SIC - 1 F/E - 1	-
เกินกว่า ๑๘๐ วัน** แต่ไม่เกิน ๑๒ เดือน	-	PIC - 1 SIC - 1 F/E - 1	PIC - 1 SIC - 1 F/E - 1	PIC - 1 SIC - 1
เกินกว่า ๑๒ เดือน** แต่ไม่เกิน ๒๔ เดือน	หัวข้อ ๒ = ๑๒ ชั่วโมง หัวข้อ ๔ = ๘ ชั่วโมง	PIC - 1 SIC - 1 F/E - 1	PIC - 2 SIC - 2 F/E - 2	PIC - 1 SIC - 1
เกินกว่า ๒๔ เดือนแต่ไม่เกิน ๖๐ เดือน	ให้ทำการฝึกอบรมแบบ Transition Training (Conversion Training) ใหม่			
เกินกว่า ๖๐ เดือน	ให้ทำการฝึกอบรมแบบ Initial Training ใหม่			

หมายเหตุ * = A/C Familiarization only ** = PPC - Pilot Proficiency Check

ประกาศ ณ วันที่ ๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๔



(นายสุทธิพงษ์ คงพูล)

ผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย



ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
เรื่อง การยกเว้นมาตรการและแนวทางปฏิบัติในการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารของผู้ดำเนินการเดินอากาศ
ในสถานการณ์ที่มีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) (ฉบับที่ ๕)
พ.ศ. ๒๕๖๔

ตามที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยได้ออกประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง การยกเว้นมาตรการและแนวทางปฏิบัติในการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารของผู้ดำเนินการเดินอากาศในสถานการณ์ที่มีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙) (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๖๔ ประกาศ ณ วันที่ ๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๔ เพื่อยกเว้นหลักเกณฑ์ตามมาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติบางประการให้แก่ผู้ดำเนินการเดินอากาศและกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารของผู้ดำเนินการเดินอากาศ โดยกำหนดแนวปฏิบัติการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารของผู้ดำเนินการเดินอากาศไว้แนบท้ายประกาศนั้น เนื่องจากปัจจุบันสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ยังคงอยู่ต่อไป ดังนั้น เพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล จึงเห็นควรปรับปรุงแนวปฏิบัติการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารของผู้ดำเนินการเดินอากาศให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวปฏิบัติสากลที่กำหนดโดย European Aviation Safety Agency (EASA) โดยกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารของผู้ดำเนินการเดินอากาศ ตามความในมาตรา ๑๕/๑๔ วรรคสอง (๒) และ (๔) แห่งพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. ๒๕๔๗ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕/๑๔ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. ๒๕๔๗ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ ผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยจึงออกประกาศยกเว้นมาตรการหรือการดำเนินการเพื่อการกำกับดูแลผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศในช่วงสถานการณ์ที่มีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) เพื่อปรับปรุงมาตรการและแนวทางปฏิบัติในการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารของผู้ดำเนินการเดินอากาศในสถานการณ์ที่มีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง การยกเว้นมาตรการและแนวทางปฏิบัติในการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารของผู้ดำเนินการเดินอากาศในสถานการณ์ที่มีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๖๔”

ข้อ ๒ ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๔ เป็นต้นไป

- ๒ -

ข้อ ๓ ให้ยกเลิกแนวปฏิบัติการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารของผู้ดำเนินการเดินอากาศที่กำหนดไว้ใน Guideline for the Transport of Cargo in the passenger Compartment, Revision 3 แนบท้ายประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง การยกเว้นมาตรการและแนวทางปฏิบัติในการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารของผู้ดำเนินการเดินอากาศ ในสถานการณ์ที่มีโรคติดต่อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๖๔ และให้ใช้แนวปฏิบัติการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารของผู้ดำเนินการเดินอากาศ Guideline for the Transport of Cargo in the passenger Compartment, Revision 4 ตามรายละเอียดแนบท้ายประกาศนี้แทน

ข้อ ๔ ให้การรับรองการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารของผู้ดำเนินการเดินอากาศที่พนักงานเจ้าหน้าที่ได้ให้การรับรองไว้แล้วก่อนวันที่ประกาศฉบับนี้มีผลใช้บังคับให้ใช้ต่อไปจนกว่าจะหมดอายุ โดยผู้ดำเนินการเดินอากาศจะต้องปฏิบัติตามให้สอดคล้องตามแนวปฏิบัติในการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารของผู้ดำเนินการเดินอากาศตาม Guidelines for the Transport of Cargo in the Passenger Compartment, Revision 4 ที่แนบท้ายประกาศนี้ และให้จัดทำ Risk Assessment ที่เกิดจากการดำเนินการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารและยื่นต่อพนักงานเจ้าหน้าที่เพื่อพิจารณาให้การรับรองภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันที่ประกาศฉบับนี้มีผลใช้บังคับ

ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



(นายสุทธิพงษ์ คงพูล)

ผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
เรื่อง การยกเว้นมาตรการหรือการดำเนินการเพื่อการกำกับดูแลผู้ดำเนินการเดินอากาศ
ในสถานการณ์ที่มีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) (ฉบับที่ ๒)
พ.ศ. ๒๕๖๔

ตามที่ได้ออกประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง การยกเว้นมาตรการหรือการดำเนินการเพื่อการกำกับดูแลผู้ดำเนินการเดินอากาศ ในสถานการณ์ที่มีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) พ.ศ. ๒๕๖๔ ประกาศ ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เกี่ยวกับการกำกับดูแลผู้ดำเนินการเดินอากาศในระหว่างสถานการณ์ที่มีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) เพื่อให้เป็นไปตามที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) ได้แจ้งให้รัฐภาคีพิจารณาการกลับคืนสู่การปฏิบัติตามมาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติแบบปกติ ดังนั้น เพื่อให้การกำกับดูแลผู้ดำเนินการเดินอากาศเป็นไปตามแนวทางที่ ICAO กำหนด จึงสมควรปรับปรุงมาตรการหรือการดำเนินการเพื่อการกำกับดูแลผู้ดำเนินการเดินอากาศในสถานการณ์ที่มีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ให้คงไว้เฉพาะเท่าที่จำเป็นในเรื่องการฝึกอบรมทบทวน (Recurrent Training) ภาคทฤษฎี และให้ยกเว้นการดำเนินการตามประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง ข้อกำหนดการรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate Requirements) พ.ศ. ๒๕๖๔ ในส่วนที่เกี่ยวกับการคงประสพการณ์ (Maintaining Currency) ของพนักงานอำนวยความสะดวกบิน ตามความในมาตรา ๑๕/๑๔ วรรคสอง (๒) และ (๔) แห่งพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. ๒๕๔๗ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕/๑๔ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. ๒๕๔๗ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ ผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยจึงออกประกาศไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง การยกเว้นมาตรการหรือการดำเนินการเพื่อการกำกับดูแลผู้ดำเนินการเดินอากาศ ในสถานการณ์ที่มีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) พ.ศ. ๒๕๖๔ ประกาศ ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

ข้อ ๒ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยยอมรับการฝึกอบรมบุคลากรที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของผู้ดำเนินการเดินอากาศ ได้แก่ ผู้ประจำหน้าที่นักบิน พนักงานอำนวยความสะดวกบิน พนักงานภาคพื้น รวมถึงบุคคลที่ผู้ดำเนินการเดินอากาศได้ใช้บริการเพื่อการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ตัวแทน หรือผู้รับจ้างช่วง (Sub-contractor) ในการทำการฝึกอบรมทบทวน (Recurrent Training) ภาคทฤษฎีทุกหลักสูตรด้วยวิธีการฝึกอบรมในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น รูปภาพ วิดีโอ การสาธิตผ่านการฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์ (Online Learning) หรือผ่านการฝึกอบรมทางคอมพิวเตอร์ (Computer-based Training) โดยมีช่องทางให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้สอนสามารถสื่อสารตอบโต้กันได้ ทั้งนี้ ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องมั่นใจได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้และสามารถวัดผลได้ครบถ้วนตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น ๆ ตามคู่มือการฝึกอบรมที่ได้รับการรับรองอย่างเคร่งครัด

ภาคผนวก ง.

ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
เรื่อง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ – เครื่องบิน
(Flight Crew Member Training Programmes - Airplane) พ.ศ. 2559

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย
เรื่อง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน - เครื่องบิน
(Flight Crew Member Training Programmes-Airplane) พ.ศ. 2559

อาศัยอำนาจตาม 3.4 ของข้อ 3 แห่งข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 86 ว่าด้วยการเดินอากาศของอากาศยาน ให้ไว้ ณ วันที่ 23 ธันวาคม 2552 กำหนดให้ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน (Flight Crew) ให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยกำหนด โดยผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องมีแผนการฝึกอบรมผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน (Flight Crew Member Training Programmes) และต้องจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคอากาศยาน (Ground and Flight Training) ที่มั่นใจได้ว่าผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน จะได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนด ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวต้องเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยประกาศกำหนดและได้รับการรับรอง ผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยจึงออกประกาศไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน-เครื่องบิน (Flight Crew Member Training Programmes -Airplane) พ.ศ. 2559”

ข้อ 2 ให้ยกเลิกประกาศ ดังต่อไปนี้

(1) ประกาศกรมการขนส่งทางอากาศ เรื่อง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน (Flight Crew Training Programmes) ประกาศ ณ วันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2551

(2) ประกาศกรมการขนส่งทางอากาศ เรื่อง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน - เครื่องบิน (Flight Crew Member Training Programmes – Airplane) (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ประกาศ ณ วันที่ 5 กรกฎาคม พ.ศ. 2553

ข้อ 3 ประกาศนี้ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 4 ในประกาศนี้

“ผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน” หมายความว่า ผู้ประจำหน้าที่ตำแหน่งนักบิน และนายช่างประจำอากาศยาน

“พนักงานเจ้าหน้าที่” หมายความว่า ผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

“ผู้อำนวยการ” หมายความว่า ผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

“สำนักงาน” หมายความว่า สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

ข้อ 5 หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน - เครื่องบิน แบ่งออกเป็น 10 หลักสูตร ดังนี้

(1) **หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Initial Training** หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน - เครื่องบิน ซึ่งเป็นการฝึกอบรมกับเครื่องบินที่มีน้ำหนักบรรทุกสูงสุดมากกว่า 10 ตัน และผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการบันทึกศักยภาพบินเฉพาะแบบ (Type Rating) ในใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่เป็นแบบแรก

- 2 -

(2) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Transition Training (Conversion Training) หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ - เครื่องบิน เพื่อเปลี่ยนแบบเครื่องบินที่จะทำการปฏิบัติการบินโดยเปลี่ยนจากแบบเครื่องบินหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่ง เช่น เปลี่ยนจากแบบ B737 เป็นแบบ B777

(3) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Difference Training (Common Type Training) หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ - เครื่องบิน เพื่อเพิ่มศักยภาพการบินกับเครื่องบินซึ่งผลิตโดยผู้ผลิตเดียวกันแต่มีความแตกต่างทางด้านสมรรถนะ น้ำหนัก และรูปร่างของเครื่องบิน (Configuration) โดยโรงงานผู้ผลิตกำหนดว่าเป็นแบบอากาศยานประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน (Common Type) เพื่อจะทำการปฏิบัติการบินร่วมกัน เช่น จากอากาศยานแบบ A330 ฝึกเพิ่มเติมกับแบบ A350 หรือ จากอากาศยานแบบ B777 ฝึกเพิ่มเติมกับแบบ B787 ตามผนวก 1 แบบท้ายประกาศนี้ หรือตามที่บริษัทผู้ผลิตกำหนด

(4) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Upgrade Training หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ - เครื่องบิน เพื่อเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่จากนักบินผู้ช่วย (Co-Pilot) ไปเป็นนักบินผู้ควบคุมอากาศยาน (Pilot In Command)

(5) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Recurrent Training หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ - เครื่องบิน เพื่อฝึกทบทวนตามวาระตามที่กำหนดไว้ในประกาศว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ในสภาวะการบินปกติ ผิดปกติ และฉุกเฉิน

(6) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Requalification Training หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ - เครื่องบิน ที่ได้รับการบันทึกศักยภาพบินเฉพาะแบบ (Type Rating) ในใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่แล้ว แต่ขาดประสบการณ์ล่าสุดในการบิน (Loss of Recency Experience) ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในข้อ 7

(7) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Refresher Training หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ - เครื่องบิน ซึ่งได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและไม่เสร็จสิ้น

(8) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Right Hand Seat Qualification Training หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับนักบินผู้ควบคุมอากาศยาน (Pilot In Command) ประเภทเครื่องบินเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนักบินผู้ช่วย (Co-Pilot) ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ

(9) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Upset Prevention and Recovery Training (UPRT) หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ - เครื่องบิน ที่ได้รับการบันทึกศักยภาพบินเฉพาะแบบ (Type Rating) ในใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่แล้ว แต่ขาดประสบการณ์ในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแก้ไขสภาพท่าทางการบินที่ผิดปกติ ให้กลับคืนสู่ท่าทางการบินที่เหมาะสม

(10) หลักสูตรการฝึกภาคอากาศ (Base Training) แบ่งเป็น 2 แบบ

(ก) หลักสูตรการฝึกภาคอากาศแบบ Aircraft Training สำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศด้วยเครื่องบินจริง

(ข) หลักสูตรการฝึกภาคอากาศแบบ Zero Flight Time สำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศด้วยเครื่องช่วยฝึกบิน Level C หรือ Level D (Type VII)

ข้อ 6 หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ - เครื่องบิน ตามข้อ 5 (1) (2) (3) (4) และ (5) ต้องประกอบด้วย

- 3 -

(1) การฝึกอบรมภาคทฤษฎี ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมไม่น้อยกว่าหัวข้อที่กำหนดไว้ตามผนวก 2 แนบท้ายประกาศนี้ และอย่างน้อยต้องมีจำนวนชั่วโมงขั้นต่ำสำหรับการฝึกอบรมตามตาราง ดังนี้

(ก) สำหรับเครื่องบินที่สำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินสองคนหรือมากกว่า (Multi Pilot)

หัวข้อภาคทฤษฎี	Initial Training (Hrs.)	Transition (Conversion) Training (Hrs.)	Common Type (Difference) Training (Hrs.)	Upgrade Training (Hrs.)	Recurrent Training (Hrs.)
1. วิชาการทั่วไป	72	72	24	24	12
2. ระบบของเครื่องบิน					
3. ระบบของเครื่องบินแบบบูรณาการ					
4. การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความปลอดภัย และการปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน	12	8	8	8	6
				ไม่ต้องฝึกหากเป็นเครื่องบินแบบเดียวกัน	ฝึกภายใน 1 ปี (Annually)

(ข) สำหรับเครื่องบินที่สำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินหนึ่งคน (Single Pilot)

หัวข้อภาคทฤษฎี	Initial Training (Hrs.)	Transition Training (Hrs.)	Difference Training (Hrs.)	Recurrent Training (Hrs.)
1. วิชาการทั่วไป	56	16	12	6
2. ระบบของเครื่องบิน				
3. ระบบของเครื่องบินแบบบูรณาการ				
4. การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความปลอดภัย และการปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน				
			ไม่ต้องฝึกหัวข้อ 4	หัวข้อ 4 ฝึกภายใน 1 ปี (Annually)

ในกรณีที่ชั่วโมงการฝึกอบรมภาคทฤษฎีแตกต่างจากตารางข้างต้นจะพิจารณาจากชั่วโมงการฝึกอบรมภาคทฤษฎีที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน หรือสถาบันที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบินให้การรับรองเป็นหลัก ห้องเรียนที่ใช้ในการฝึกอบรมภาคทฤษฎีต้องมีอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอนตามความเหมาะสม เช่น White board, Lesson plan, Computer software program, Projector, Audio visual presentations, Aircraft operating manual, Flight operations manual และ Handouts เป็นต้น และกำหนดให้มีจำนวนผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุดไม่เกิน 30 คน

เกณฑ์การฝึกอบรมภาคทฤษฎีสำหรับเครื่องบินตามผนวก 2 แนบท้ายประกาศนี้ ตามหัวข้อ 1, 2 และ 3 ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 ขึ้นไป และหัวข้อ 4 ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป จึงถือว่าผ่านการทดสอบ ทั้งนี้ ให้ถือว่าผู้ที่ผ่านการทดสอบเฉพาะในหลักสูตร Initial Training เป็นผู้มีความรู้ในระดับนักบินพาณิชย์เอก (Airline Transport Pilot Knowledge)

(2) การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน

การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินตามความในข้อนี้ หมายถึง การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกวิธีการบิน (Flight Procedures Trainer - FPT) และเครื่องช่วยฝึกบิน (Flight Simulator Training Device - FSTD) ที่ได้รับการรับรองจากสำนักงาน

- 4 -

การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินจะกระทำได้เมื่อผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ - เครื่องบิน ได้ผ่านการฝึกอบรมภาคทฤษฎีตาม (1) แล้ว และจะต้องมีจำนวน Session อย่างน้อยขั้นต่ำสำหรับการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินตามตาราง ต่อไปนี้

(ก) สำหรับเครื่องบินที่ใบสำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินสองคนหรือมากกว่า (Multi Pilot)

Family of Aircraft	Initial Training FPT/FSTD (Sessions)	Transition Training FPT/FSTD (Sessions)	Difference Training FPT/FSTD (Sessions)	Upgrade Training FPT/FSTD (Sessions)	Recurrent Training FPT/FSTD (Sessions)
Reciprocating	PIC - 5/7 SIC - 5/7 F/E - 5/5	PIC - 5/7 SIC - 5/7 F/E - 5/7	PIC - 2/2 SIC - 2/2 F/E - 2/2	SIC to PIC - 2/4	PIC - 1 SIC - 1 F/E - 1
Turboprop	PIC - 5/7 SIC - 5/7 F/E - 5/5	PIC - 5/7 SIC - 5/7 F/E - 5/7	PIC - 2/2 SIC - 2/2 F/E - 2/2	SIC to PIC - 2/4	PIC - 1 SIC - 1 F/E - 1
Turbojet/Turbofan	PIC - 6/7 SIC - 6/7 F/E - 5/5	PIC - 5/7 SIC - 5/7 F/E - 5/7	PIC - 2/2 SIC - 2/2 F/E - 2/2	SIC to PIC - 2/4 F/E to SIC - 7/8	PIC - 1 SIC - 1 F/E - 1

(ข) สำหรับเครื่องบินที่ใบสำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินหนึ่งคน (Single Pilot)

Family of Aircraft	Initial Training FPT/FSTD (Sessions)	Transition Training FPT/FSTD(Sessions)	Upgrade Training FPT/FSTD (Sessions)	Recurrent Training FPT/FSTD (Sessions)
Turboprop	PIC - 5 SIC - 5	PIC - 4 SIC - 4	SIC to PIC - 2	PIC - 1 SIC - 1
Turbojet/Turbofan	PIC - 5 SIC - 4	PIC - 4 SIC - 4	SIC to PIC - 2	PIC - 1 SIC - 1

หมายเหตุ

- PIC = Pilot In Command, SIC = Second in command, F/E = Flight Engineer (ที่มีใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่) IFR = Instrument Flight Rule, VFR = Visual Flight Rule
- FPT = Flight Procedures Trainer, FSTD = Flight Simulator Training Device
- 1 Session หมายถึง 4 ชั่วโมง โดยทำหน้าที่เป็นทั้ง Pilot Flying และ Pilot Not Flying ทั้งนี้ Session ดังกล่าว ไม่รวม 1 Session ในการทดสอบ

ในกรณีที่มี Session การฝึกอบรมกับเครื่องช่วยฝึกบินแตกต่างจากตารางข้างบนจะพิจารณาจาก Session การฝึกอบรมกับเครื่องช่วยฝึกบินที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน หรือสถาบันที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบินให้การรับรองเป็นหลัก

หากมีการฝึกอบรมผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ - เครื่องบิน กับเครื่องช่วยฝึกบินมากกว่าหนึ่งหลักสูตรในเวลาเดียวกันให้ใช้จำนวน Session ในการฝึกของหลักสูตรที่มีจำนวน Session ที่มากกว่าเป็นหลัก

ในการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินตามตาราง (ก) หรือ (ข) ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องกำหนดให้มีการฝึกตามรายละเอียดหลักสูตรการฝึกอบรมภาคอากาศสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศด้วยเครื่องบินจริง (Aircraft Training) ที่กำหนดไว้ในผนวก 4 แนบท้ายประกาศนี้ ในเครื่องช่วยฝึกบิน (FSTD) อย่างน้อย 1 Session ก่อนที่จะทำการฝึกด้วยเครื่องบินจริงใน (3) ได้

- 5 -

พนักงานเจ้าหน้าที่ หรือผู้ตรวจสอบผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ (Check Airman) ขึ้นไป จะทำการทดสอบความรู้ความสามารถของผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ – เครื่องบิน ในเครื่องช่วยฝึกบินตามขอบเขตที่กำหนดไว้ในรายการการตรวจสอบ (Checklist) ตามผนวก 3 แนบท้ายประกาศนี้

ในกรณีที่เครื่องบินแบบใดไม่มีเครื่องช่วยฝึกบิน หรือในกรณีที่มีความจำเป็นและได้รับความเห็นชอบจากผู้อำนวยความสะดวก ผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน สามารถทำการฝึกกับเครื่องบินจริง ซึ่งเป็นแบบที่จะทำการบิน ทั้งนี้ สำหรับเครื่องบินที่สำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินสองคน หรือมากกว่า (Multi Pilot) ให้ทำการฝึกบินในตำแหน่ง Pilot Flying ไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมง หรือเครื่องบินที่สำคัญต้นแบบ กำหนดให้ใช้นักบินหนึ่งคน (Single Pilot) ให้ทำการฝึกบินในหน้าที่ Pilot Flying ไม่น้อยกว่า 10 ชั่วโมง โดยรายละเอียดการฝึกบินให้เป็นไปตามที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน หรือหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศนั้น ๆ รับรอง และต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้อำนวยความสะดวก ทั้งนี้ เมื่อทำการฝึกตามรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นแล้วไม่ต้องทำการฝึกภาคอากาศตาม (3) อีก และให้สามารถเข้ารับการทดสอบภาคอากาศตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน (3) ได้ต่อไป

(3) การฝึกภาคอากาศ ประกอบด้วย

(ก) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Initial Training การฝึกภาคอากาศจะกระทำได้ต่อเมื่อผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ – เครื่องบิน ได้บันทึกศึกษาการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type Rating) หลังจากผ่านการทดสอบการฝึก (Skill Test) กับเครื่องช่วยฝึกบินมาก่อน และต้องทำการฝึกบินในเครื่องช่วยฝึกบินเพิ่มอย่างน้อย 1 Session จึงจะเข้าทำการฝึกภาคอากาศแบบ Aircraft Training กับครูฝึกภาคอากาศ สำหรับนักบิน (Flight Instructor – Aircraft Type Rating) ที่ได้รับการรับรองหลักสูตรจากผู้อำนวยความสะดวก ทั้งนี้ รายละเอียดการฝึกบินและเกณฑ์ในการทดสอบภาคอากาศให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในผนวก 4 แนบท้ายประกาศนี้

(ข) สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมตามข้อ 5 (2) – (10) ไม่ต้องทำการฝึกภาคอากาศอีก โดยให้เข้ารับการทดสอบภาคอากาศตามเกณฑ์ในการทดสอบภาคอากาศตามที่กำหนดไว้ในผนวก 4 แนบท้ายประกาศนี้

(4) การบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience: IOE) หรือ (Route Introduction: RI)

การบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินจะกระทำได้เมื่อผู้ประจำหน้าที่ในอากาศได้ผ่านการทดสอบการฝึกภาคอากาศ (Base Training) แบบ Aircraft Training หรือ แบบ Zero Flight Time จึงจะเข้าทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience) กับครูฝึกภาคอากาศที่ได้รับการรับรองจากพนักงานเจ้าหน้าที่ โดยมีจำนวนการฝึกในเส้นทางบินตามหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละแบบ ดังนี้

หลักสูตรการฝึกอบรม	Multi Pilot	Single Pilot
	จำนวนเที่ยวบิน และ/หรือ จำนวนชั่วโมง	จำนวนเที่ยวบิน และ/หรือ จำนวนชั่วโมง
Initial Training	10 เที่ยวบิน	5 เที่ยวบิน
Transition Training	6 เที่ยวบิน	5 เที่ยวบิน หรือ 20 ชั่วโมง
Difference Training	6 เที่ยวบิน	5 เที่ยวบิน
Upgrade Training	10 เที่ยวบิน	5 เที่ยวบิน

หลังจากนั้นจะต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศเพื่อให้ผ่านเข้ารับการฝึกบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล (LIFUS) ต่อไป และจะต้องระบุผู้ตรวจสอบไว้ในหลักสูตรด้วย

หมายเหตุ

- การฝึก Different Training ในกรณีที่บริษัทผู้ผลิต หรือสถาบันผู้ให้การรับรอง เช่น EASA, FAA, ICAO ไม่ได้กำหนดให้ต้องเข้ารับการฝึกนั้น ให้สามารถยกเลิกการฝึกเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางการบิน (IOE) หรือการบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ภายใต้การกำกับดูแล (LIFUS) ได้ หรือฝึกตามที่บริษัทผู้ผลิตฯ กำหนด

- 6 -

(5) การบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล (Line Flying Under Supervision: LIFUS)

เมื่อผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยานได้ผ่านการฝึกบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (IOE) แล้ว จึงจะเข้าทำการบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล (Line Flying Under Supervision: LIFUS) กับครูฝึกภาคอากาศที่ได้รับการรับรองจากพนักงานเจ้าหน้าที่ หรือ Supervisory Pilot โดยมีจำนวน การฝึกในเส้นทางบินตามหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละแบบ ดังนี้

หลักสูตรการฝึกอบรม	Multi Pilot	Single Pilot
	จำนวนเที่ยวบิน และ/หรือ จำนวน ชั่วโมง	จำนวนเที่ยวบิน และ/หรือ จำนวน ชั่วโมง
Initial Training	60 เที่ยวบิน	40 เที่ยวบิน
Transition Training	10 เที่ยวบิน หรือ 100 ชั่วโมง	10 เที่ยวบิน หรือ 50 ชั่วโมง
Difference Training	10 เที่ยวบิน	5 เที่ยวบิน
Upgrade Training	60 เที่ยวบิน (Transition) 30 เที่ยวบิน (On Type)	20 เที่ยวบิน (Transition) 10 เที่ยวบิน (On Type)

หมายเหตุ

- Multi Pilot หมายถึง อากาศยานที่ในลำคู้ต้นแบบกำหนดให้ขึ้นกับสองคน หรือมากกว่า
- Single Pilot หมายถึง เครื่องบินที่ในลำคู้ต้นแบบกำหนดให้ขึ้นกับหนึ่งคน
- การฝึกตามตาราง (5) ผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยานต้องทำหน้าที่ Pilot Flying ไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนเที่ยวบินที่กำหนดไว้ เว้นแต่ Upgrade Training (On Type, Multi Pilot) ต้องทำหน้าที่ Pilot Flying ไม่น้อยกว่า 30 เที่ยวบิน
- การฝึก Different Training ในกรณีที่มีบริษัทผู้ผลิต หรือสถาบันผู้ให้การรับรอง เช่น EASA, FAA, ICAO ไม่ได้กำหนดให้ต้องเข้ารับการฝึกนั้น ให้สามารถยกเลิกการฝึกเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางการบิน (IOE) หรือการบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ภายใต้การกำกับดูแล (LIFUS) ได้ หรือฝึกตามที่บริษัทผู้ผลิตฯ กำหนด

หลักสูตรการฝึกอบรม (4) และ (5) ต้องมีเนื้อหายน้อยตามที่กำหนดไว้ในผนวก 6 แบบท้ายประกาศนี้

กรณีเป็นเครื่องบินแบบแรก หรือแบบใหม่ที่น่าเข้ามาในประเทศเป็นครั้งแรก หรือเป็นผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศรายใหม่ สำนักงานอธิการพาณิชย์การบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน ภายใต้การกำกับดูแล (LIFUS) เพื่อให้เกิดความเหมาะสมเป็นรายกรณีไป ทั้งนี้ เมื่อทำการบินครบตามจำนวน เที่ยวบิน หรือตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนดและผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถในการบินในเส้นทางบิน ตามตำแหน่งที่ได้รับการฝึก (Pilot In Command/ Co - Pilot) แล้วจึงจะสามารถเข้ารับการทดสอบจากพนักงาน เจ้าหน้าที่ หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้อำนวยการให้เป็นผู้ทดสอบภาคอากาศนักบิน (Designated Check Pilot) ภายใต้บังคับ (3) เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยานผ่านการฝึกบินเพื่อเพิ่ม ประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล (LIFUS) ซึ่งได้รับการตรวจสอบจากหัวหน้านักบิน (Chief Pilot) หรือ Supervisory Pilot ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ให้ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศแจ้งผลการฝึกอบรม ให้สำนักงานทราบภายใน 15 วันทำการ

ข้อ 7 หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Requalification Training ให้ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศทำการฝึกอบรมให้แก่ผู้ประจำหน้าที่ในอากาศยาน-เครื่องบิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 7 -

ระยะเวลาที่ขาด ประสบการณ์ล่าสุด ในการบิน	การฝึกอบรม ภาคทฤษฎี Recurrent Training	การฝึกกับ เครื่องช่วยฝึกบิน (FSTD) (Sessions)	การบินเพิ่ม ประสบการณ์ ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience)	Line Flying Under Supervision
เกินกว่า 30 วัน* แต่ไม่เกิน 90 วัน	-	PIC - 1 SIC - 1 F/F - 1	OR PIC - 1 SIC - 1 F/F - 1	-
เกินกว่า 90 วัน** แต่ไม่เกิน 180 วัน	-	PIC - 1 SIC - 1 F/E - 1	PIC - 1 SIC - 1 F/E - 1	-
เกินกว่า 180 วัน** แต่ไม่เกิน 12 เดือน	-	PIC - 1 SIC - 1 F/E - 1	PIC - 1 SIC - 1 F/E - 1	PIC - 1 SIC - 1
เกินกว่า 12 เดือน** แต่ไม่เกิน 24 เดือน	หัวข้อ 2 = 12 ชั่วโมง หัวข้อ 4 = 8 ชั่วโมง	PIC - 1 SIC - 1 F/E - 1	PIC - 2 SIC - 2 F/E - 2	PIC - 1 SIC - 1
เกินกว่า 24 เดือน แต่ไม่เกิน 60 เดือน	ให้ทำการฝึกอบรมแบบ Transition Training (Conversion Training) ใหม่			
เกินกว่า 60 เดือน	ให้ทำการฝึกอบรมแบบ Initial Training ใหม่			

หมายเหตุ * = A/C Familiarization only ** = PPC - Pilot Proficiency Check

ข้อ 8 หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Right Hand Seat Qualification Training ต้องประกอบด้วย การฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน (FSTD) ในสภาวะปกติ ผิดปกติ และฉุกเฉิน รวมทั้งการทำการบินด้วยทัศนวิสัย และการทำการบินด้วยเครื่องวัดประกอบการบินไม่น้อยกว่า 1 Session (ไม่รวม Session ในการทดสอบ) โดยมี รายละเอียดการฝึกเป็นไปตามข้อ 1 ของผนวก 4 แนบท้ายประกาศนี้ ในตำแหน่ง Right Hand Seat ซึ่งทำหน้าที่ Pilot Flying และผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อ 3 ของผนวก 1 แนบท้ายประกาศนี้

ข้อ 9 หลักสูตรการฝึกอบรมตามข้อ 5 (9) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Upset Prevention and Recovery Training (UPRT) ให้มีรายละเอียดเป็นไปตาม ICAO Doc 10011 - Guidance on upset prevention and recovery training are contained in the procedures for Air Navigation Services - Training และที่แก้ไขเพิ่มเติม

ข้อ 10 หลักสูตรการฝึกอบรมตามข้อ 5 (10) สำหรับการฝึกภาคอากาศแบบ Zero Flight Time ต้องมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(1) เครื่องช่วยฝึกบินที่จะใช้ในการฝึกอบรมต้องได้รับการรับรองจากผู้อำนวยการตามประกาศ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยว่าด้วยการรับรองเครื่องช่วยฝึกบิน และต้องมีขีดความสามารถ ในระดับ Level C หรือ Level D ขึ้นไป (หรือ Type VII ตามที่กำหนดใน Doc. 9625 Manual of Criteria for the Qualification of Flight Simulation Training Devices, Volume 1)

- 8 -

(2) ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศที่จะเปิดหลักสูตรการฝึกภาคอากาศแบบ Zero Flight Time ต้องเปิดดำเนินการบริการมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีนับแต่วันที่ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ และได้รับอนุมัติหลักสูตรการฝึกอบรมจากผู้อำนวยความสะดวก ทั้งนี้ หลักสูตรการฝึกอบรมให้เป็นไปตามผนวก 4 แนบท้ายประกาศนี้ หรือตามที่บริษัทผู้ผลิตกำหนด

(3) ผู้ถือใบอนุญาตนักบินที่จะเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกภาคอากาศแบบ Zero Flight Time กับเครื่องช่วยฝึกบิน Level D จะต้องมีประสบการณ์การบินกับเครื่องบินพาณิชย์ที่มีน้ำหนักวิ่งขึ้นสูงสุดไม่น้อยกว่า 10 ตัน หรือ เครื่องบินที่มีที่นั่งคนโดยสารไม่น้อยกว่า 19 ที่นั่ง และใบสำคัญการบินต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินสองคนหรือมากกว่า โดยต้องมีชั่วโมงบินรวมกับอากาศยานแบบใด ๆ ไม่น้อยกว่า 500 ชั่วโมง หรือทำการบินมาแล้วไม่น้อยกว่า 100 เที่ยวบิน หรือในกรณีฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน Level C ผู้ถือใบอนุญาตนักบินที่จะเข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีชั่วโมงบินรวมกับอากาศยานแบบใด ๆ ไม่น้อยกว่า 1,500 ชั่วโมง หรือทำการบินมาแล้วไม่น้อยกว่า 250 เที่ยวบิน

(4) หลักสูตรนี้ไม่ใช่ในกรณีการเปลี่ยนแบบอากาศยานจาก Turbo Prop เป็นแบบ Turbo Jet หรือเปลี่ยนจากแบบ Turbo Jet เป็นแบบ Turbo Prop

(5) ผู้ถือใบอนุญาตนักบินที่ผ่านการทดสอบการฝึก (Skill Test) กับเครื่องช่วยฝึกบิน จะต้องนำใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่มาบันทึกศักยภาพบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type Rating) และทำการฝึกภาคอากาศแบบ Zero Flight Time ก่อนการฝึกภาคอากาศเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience: IOE) หรือการบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล (LIFUS) ตามขอบเขตที่กำหนดไว้ในรายการตรวจสอบ (Checklist) ที่กำหนดไว้ในผนวก 5 แนบท้ายประกาศนี้ โดยให้เริ่มการฝึกอบรมภายในระยะเวลาไม่เกิน 21 วันนับแต่วันที่ผ่านการทดสอบ (Skill Test) กับเครื่องช่วยฝึกบิน และต้องฝึกอบรมให้เสร็จสิ้นภายใน 1 ปีนับจากวันที่ได้รับการบันทึกศักยภาพบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type Rating)

ข้อ 11 การฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ-เครื่องบิน ให้มีเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

(1) หากผ่านการอบรมภาคทฤษฎีแล้วไม่ทำการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินเกินกว่า 1 เดือน แต่ไม่เกิน 6 เดือน ต้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรภาคทฤษฎี โดยประกอบด้วยทบทวนระบบของอากาศยาน (Aircraft Systems) ตามข้อ 2 ของผนวก 2 แนบท้ายประกาศนี้ และต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีตามเกณฑ์ที่กำหนดจึงจะสามารถทำการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินต่อไปได้

(2) หากผ่านการอบรมภาคทฤษฎีแล้วไม่ทำการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินเกินกว่า 6 เดือน ต้องเข้ารับการฝึกอบรมภาคทฤษฎีสำหรับอากาศยานนั้นๆ ใหม่ และต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีตามเกณฑ์ที่กำหนดจึงจะสามารถทำการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินต่อไปได้

(3) หากผ่านการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบินแล้วไม่ทำการฝึกภาคอากาศแบบ Aircraft Training หรือการฝึกภาคอากาศแบบ Zero Flight Time เกินกว่า 1 เดือนแต่ไม่เกิน 3 เดือน ต้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรภาคทฤษฎี โดยทบทวนระบบของอากาศยาน (Aircraft Systems) ตามข้อ 2 ของผนวก 2 แนบท้ายประกาศนี้ และต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีตามเกณฑ์ที่กำหนด และต้องทำการฝึกบินในเครื่องช่วยฝึกบินจำนวน 1 Session และผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 1 Session โดยเมื่อทำการฝึกบินจะต้องไม่น้อยกว่าหลักสูตรที่บริษัทผู้ผลิต หรือสถาบันผู้ให้การรับรอง เช่น EASA, FAA, ICAO กำหนด จึงจะสามารถทำการฝึกภาคอากาศต่อไปได้

(4) หากผ่านการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน แล้วไม่ทำการฝึกภาคอากาศแบบ Aircraft Training หรือการฝึกภาคอากาศแบบ Zero Flight Time เกินกว่า 3 เดือน แต่ไม่เกิน 6 เดือนต้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรภาคทฤษฎี โดยทบทวนระบบของอากาศยาน (Aircraft Systems) ตามข้อ 2 ของผนวก 2 แนบท้ายประกาศนี้ และ

- 9 -

ต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีตามเกณฑ์ที่กำหนด และต้องทำการฝึกบินในเครื่องช่วยฝึกบินจำนวน 2 Session และผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 1 Session โดยเนื้อหาการฝึกบินจะต้องไม่น้อยกว่าหลักสูตรที่บริษัทผู้ผลิต หรือสถาบันผู้ให้การรับรอง เช่น EASA, FAA, ICAO กำหนด จึงจะสามารถทำการฝึกภาคอากาศต่อไปได้

(5) หากผ่านการฝึกกับเครื่องช่วยฝึกบิน แล้วไม่ทำการฝึกภาคอากาศแบบ Aircraft Training หรือการฝึกภาคอากาศแบบ Zero Flight Time เกินกว่า 6 เดือนต้องเข้ารับการฝึกอบรมใหม่เริ่มตั้งแต่ภาคทฤษฎีใหม่ทั้งหมดและต้องผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนดจึงจะสามารถทำการฝึกภาคอากาศต่อไปได้

(6) หากผ่านการฝึกภาคอากาศและได้รับการบันทึกศักยภาพการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type Rating) แล้ว แต่ไม่ทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (IOE) สำหรับการฝึกแบบ Zero Flight Time เกินกว่า 21 วัน แต่ไม่เกิน 3 เดือน หรือการฝึกแบบ Aircraft Training เกินกว่า 1 เดือน แต่ไม่เกิน 3 เดือน จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมภาคทฤษฎีโดยทบทวนระบบของอากาศยาน (Aircraft systems) ตามข้อ 2 ของผนวก 2 แบบท้ายประกาศนี้ โดยต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีตามเกณฑ์ที่กำหนดและต้องทำการฝึกบินในเครื่องช่วยฝึกบินจำนวน 1 Session และผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 1 Session จึงจะสามารถทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินต่อไปได้

(7) หากได้รับการบันทึกศักยภาพการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type Rating) แล้วแต่ไม่ทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (IOE) เกินกว่า 3 เดือนแต่ไม่เกิน 6 เดือน จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรภาคทฤษฎีเพื่อทบทวนระบบของอากาศยาน (Aircraft systems) ตามข้อ 2 ของผนวก 2 แบบท้ายประกาศนี้ โดยต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีตามเกณฑ์ที่กำหนด และต้องทำการฝึกบินในเครื่องช่วยฝึกบินจำนวน 2 Session และผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 1 Session โดยเนื้อหาการฝึกบินจะต้องไม่น้อยกว่าหลักสูตรที่บริษัทผู้ผลิต หรือสถาบันผู้ให้การรับรอง เช่น EASA, FAA, ICAO กำหนด จึงจะสามารถทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินต่อไปได้

(8) หากได้รับการบันทึกศักยภาพการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type Rating) แล้ว แต่ไม่ทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินเกินกว่า 6 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี ต้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรภาคทฤษฎีโดยทบทวนระบบของอากาศยาน (Aircraft Systems) ตามข้อ 2 ของผนวก 2 แบบท้ายประกาศนี้ ทั้งนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องผ่านการทดสอบภาคทฤษฎีตามเกณฑ์ที่กำหนด และต้องทำการฝึกบินในเครื่องช่วยฝึกบินจำนวน 3 Session โดยผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 1 Session โดยเนื้อหาการฝึกบินจะต้องไม่น้อยกว่าหลักสูตรที่บริษัทผู้ผลิต หรือสถาบันผู้ให้การรับรอง เช่น EASA, FAA, ICAO กำหนด และต้องผ่านการทดสอบการฝึกภาคอากาศ (Base Training) จำนวน 1 เที่ยวบิน จึงจะสามารถทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินต่อไปได้

(9) หากได้รับการบันทึกศักยภาพการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type Rating) แล้วไม่ทำการบินเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินเกินกว่า 1 ปี ต้องเข้ารับการฝึกอบรมเริ่มตั้งแต่ภาคทฤษฎีใหม่ทั้งหมด

(10) ในระหว่างการฝึกอบรมตามข้อ 6 (1) – (4) หากปรากฏว่าผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศมีเหตุต้องยุติการฝึกอบรมเป็นการชั่วคราว ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศจะต้องแจ้งให้พนักงานเจ้าหน้าที่ทราบโดยมิชักช้า และจะต้องจัดให้เริ่มทำการฝึกอบรมต่อภายใน 30 วันนับจากวันที่เหตุดังกล่าวสิ้นสุดลง เว้นแต่จะได้รับความเห็นชอบจากผู้อำนวยการให้ขยายระยะเวลาตามความจำเป็นมิฉะนั้นจะต้องเริ่มต้นทำการฝึกอบรมตามข้อ 6 (1) – (4) ที่ยังไม่แล้วเสร็จใหม่ทั้งหมด

ข้อ 12 พนักงานเจ้าหน้าที่ หรือผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ทดสอบภาคอากาศนักบิน (Designated Check Pilot) จะทำการทดสอบภาคอากาศภายหลังจากที่ผู้เข้ารับการฝึกได้ผ่านการทดสอบการฝึก (Skill Test) กับเครื่องช่วยฝึกบิน

- 10 -

ครูฝึกผู้ประจำหน้าที่ในอากาศตาม ข้อ 6 (1) – (4) จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับใบรับรองครูฝึกผู้ประจำหน้าที่ในอากาศจากผู้อำนวยการ และจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานประกาศกำหนด

ข้อ 13 เมื่อครบกำหนดระยะเวลา 1 ปีตามข้อ 10 (5) หรือเสร็จสิ้นการฝึกบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience: IOE) หรือการฝึกบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล (LIFUS) ให้ผู้ได้รับใบรับรองเดินอากาศรายงานผลการฝึกอบรมของผู้ถือใบอนุญาตนักบินที่ผ่านเกณฑ์การฝึกอบรมและไม่ผ่านเกณฑ์การฝึกอบรมให้ผู้อำนวยการทราบทุกราย

ในกรณีที่ผู้ถือใบอนุญาตนักบินรายใดไม่ผ่านเกณฑ์การฝึกอบรมเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบิน (Initial Operating Experience: IOE) หรือการบินเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในเส้นทางบินภายใต้การกำกับดูแล (LIFUS) ให้ศึกษาการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type Rating) ที่บันทึกลงในใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ของผู้นั้นเป็นอันสิ้นสุด ทั้งนี้ ให้ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศแจ้งเป็นหนังสือให้ผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การฝึกอบรมทราบ และให้ผู้ถือใบอนุญาตนักบินรายนั้นนำใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่มายังสำนักงานภายใน 15 วันทำการนับแต่วันที่ได้รับแจ้งเป็นหนังสือจากผู้ดำเนินการเดินอากาศ เพื่อให้พนักงานเจ้าหน้าที่เพิกถอนศึกษาการบินดังกล่าว

ข้อ 14 ในการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ - เครื่องบิน ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศจะต้องได้รับการรับรองแผนการฝึกอบรมจากพนักงานเจ้าหน้าที่ โดยจะต้องยื่นแผนการฝึกอบรมรวมทั้งกระบวนการทดสอบแต่ละขั้นตอน และรายละเอียดอื่นที่พนักงานเจ้าหน้าที่กำหนด ก่อนเริ่มทำการฝึกอบรมอย่างน้อย 30 วันทำการ เพื่อให้พนักงานเจ้าหน้าที่รับรอง ทั้งนี้ แผนการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศที่ได้รับการรับรองจากพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือการฝึกอบรมผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ (Flight Crew Training Manual) ของผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ

การฝึกอบรมที่ไม่เป็นไปตามแผนการฝึกอบรมที่ได้รับการรับรองจากพนักงานเจ้าหน้าที่ หรือมิได้ทำการฝึกอบรมโดยผู้ได้รับใบรับรองครูฝึกผู้ประจำหน้าที่ในอากาศ พนักงานเจ้าหน้าที่จะไม่พิจารณาบันทึกศึกษาการบินกับอากาศยานเฉพาะแบบ (Type Rating) ในใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ให้โดยไม่มีข้อยกเว้น

ข้อ 15 ผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องทำการปรับปรุงและพัฒนาแผนการฝึกอบรมสำหรับผู้ประจำหน้าที่ในอากาศให้เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบินขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ หรือมาตรฐานอื่นที่สูงกว่าอย่างสม่ำเสมอ และต้องยื่นแผนการฝึกอบรมที่แก้ไขปรับปรุงดังกล่าวให้พนักงานเจ้าหน้าที่รับรองก่อนเริ่มทำการฝึกอบรมอย่างน้อย 15 วันทำการ

ข้อ 16 การบันทึกศึกษาการบินตามตารางในผนวก 1 ท้ายประกาศนี้ พนักงานเจ้าหน้าที่จะบันทึกศึกษาการบินให้ต่อเมื่อผู้ถือใบอนุญาตนักบินได้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Difference Training (Common Type Rating Training) หรือฝึกบินทำความคุ้นเคย (Familiarization Training) ตามที่บริษัทผู้ผลิตกำหนด เช่น Master Differences Requirements (MDR), Operator Differences Requirements (ODR) เป็นต้น

ประกาศ ณ วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2559



(นายอลงกต พูลสุข)

ผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

- 11 -

ผนวก 1

แบบอากาศยานซึ่งโรงงานผู้ผลิตกำหนดว่าเป็นแบบอากาศยานประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน
(Common Type Aircraft)

1. เครื่องบิน (Airplane)

Manufacturer	Aircraft Model / Name	License Endorsement
All manufacturers	All powered sailplanes having an integrally mounted, non-retractable engine and a non-retractable propeller, capable of taking off and climbing under its own power.	TMG
All manufacturers	Single-engine piston (land)	SET
	Single-engine piston (land) with Variable pitch propellers (VP)	
	Single-engine piston (land) with Retractable undercarriage (RU)	
	Single-engine piston (land) with turbo / super charged engines (T)	
	Single-engine piston (land) with cabin pressurization (P)	
	Single-engine piston (land) with Tail Wheels (TW)	
	Single-engine piston (land) with Electronic Flight Instrument System (EFIS)	
Single-engine piston (land) with single lever power control (SLPC)	SEP (sea)	
All manufacturers		Single-engine turbo-prop engines
All manufacturers		Single-engine piston (sea)
		Single-engine piston (sea) with Variable pitch propellers (VP)
		Single-engine piston (sea) with turbo / super charged engines (T)
		Single-engine piston (sea) with cabin pressurisation (P)
		Single-engine piston (sea) with Electronic Flight Instrument System (EFIS)
Single-engine piston (sea) with Single Lever power control (SLPC)		
All manufacturers	Single-engine turbo-prop engines	SET
All manufacturers	Single-engine piston (sea)	SEP (sea)
	Single-engine piston (sea) with Variable pitch propellers (VP)	
	Single-engine piston (sea) with turbo / super charged engines (T)	
	Single-engine piston (sea) with cabin pressurisation (P)	
	Single-engine piston (sea) with Electronic Flight Instrument System (EFIS)	
	Single-engine piston (sea) with Single Lever power control (SLPC)	
All manufacturers	Multi-engine piston (land)	MEP (land)
All manufacturers	Multi-engine piston (sea)	MEP (sea)
Aerospatiale	MS 760 Paris	S760
Aerospatiale / Sud Aviation	SN601 Corvette	SN601
	SE 210 III	SE210/1083/11/12
	SE 210 III R	
	SE 210 VIN	
	SE 1083	
	SE 11	
SE 12		
Aerospatiale / Nord Aviation	Nordatlas 2501	ND25
Aerospatiale / Nord Aviation	C160 P Transall	ND16
Aerospatiale / Nord Aviation	260 A Nord	ND26
	262 A-B-C Nord	
Aero Spaceline	377 SGTF Super Guppy	SuperGuppy

- 12 -

AERO Vodochody AEROSPACE a.s.	Ae 270	Aero Vodochody SET
Airbus	A300 -B1 -B2 series -B4 series -C4-200 series -F4-200 series	A300
Airbus	A300 -FFCC	A300FFCC
Airbus	A310 -200 series -300 series A300 -B4 600 series -C4 600 series -F4 600 series	A310/300-600
Airbus	A300 -600ST (Beluga)	A300-600ST
Airbus	A318 -100 series A319 -100 series A320 -100 series -200 series A321 -100 series -200 series	A320
Airbus	A330 -300 series -200 series -200 F A350 -900 series	A330/350
Airbus	A340 -200 series -300 series -500 series -600 series	A340
Airbus	A380 -800 series	A380
Airbus	A400M	A400M
Air Tractor	AT-402 AT-502 B AT-602 AT-802 AT-802 A AT-802 (amphibious) AT-802 A (amphibious)	AT-4/5/6/8 SET
ALENIA AERMACCHI	C27J	C27J
Antonov	An-26 An-26B	AN26
Asta GAF	Nomad -22B -24A	AstaMET
ATR	ATR 42 (not PEC equipped) -42-200 / -300 / -320 ATR 42 (PEC equipped) -42-400 / -500 ATR 72 (not PEC equipped) -72-101 / -102 / -201 / -202 / -211 / -212 ATR 72 (PEC equipped) -72-101 / -102 / -201 / -202 (with mod 4371) -72-211 / -212 (with mod 3973 or 4371) ATR 42 (glass cockpit or 42-600) -42-500 (with mod 5948) ATR 72 (glass cockpit or 72-600) -72-212A (with mod 5948)	ATR42/72
BAE Systems (Operations) Ltd	HS 748 series	HS748
BAE Systems (Operations) Ltd	Jetstream 41	Jetstream 41
Beechcraft Raytheon	RA-390	RA390
Beriev	Be-200ES-E	BER2E

- 13 -

Boeing	B707	-100 series -300 series	B707/720
	B720		
Boeing	B717 series		B717
Boeing	B727	-100 series -200 series	B727
	B737	-100 series -200 series	B737 100-200
Boeing	B737	-300 series -400 series -500 series -600 series -700 series -800 series -900 series -900 ER	B737 300-900
	B747	-100 series -200 series -300 series	B747 100-300
Boeing	B747-SP		
	B747	-400 series -400 F series	B747-400
Boeing	B747	-8 series -8F series	
	B757	-200 series -300 series -300 F series	B757/767
Boeing	B767	-200 series -300 series -300 F series	
	B767	-400 ER	
Boeing	B777	-200 series -300 series	B777/787
	B777F		
Boeing	B787	-8 series -9 series	
Bombardier Inc.	CL 215		CL215
Bombardier Inc.	CL 215T		CL215T
Bombardier Inc.	CL 415		CL415
Bombardier Inc.	Challenger series: CL 600 CL 601-1A CL 601-3A		CL600/601
Bombardier Inc.	CL-600	-2B16 -Challenger 604	CL604/605
	CL-600	-2B16 -Challenger 605 -Challenger 650	
Bombardier Inc.	CL600	-2B19 CL 65 Regional Jet series CRJ -100 -200 -440 -Challenger 850	CL65
	CL600	-2C10 -700 -701 -702 -Challenger 870 CL600 -2D15 -705 CL600 -2D24 -900 -Challenger 890	CL30
Bombardier Inc.	CL600	-2E25 -1000	
	BD-100	-1A10 -Challenger 300 -Challenger 350	CL30
Bombardier Inc.	BD700-1A10 (Global Express XRS)		BD-700
	BD700-1A11 (Global 5000)		
	BD700-1A10 GVFD (Global 6000)		
	BD700-1A11 GVFD (Global 5000 GVFD)		

- 14 -

Bombardier Inc.	DHC8 -100 series -200 series -300 series DHC8 -400 series	DHC8
British Aerospace / AVRO	ATP Jetstream 61	Bae/ATP/Jetstream 61
British Aerospace / AVRO	AVRO RJ series 146 -100 series 146 -200 series 146 -300 series	AVRORJ/Bae146
British Aerospace / AVRO	BAC 1-11 -200 series -400 series -500 series	BAC1-11
Casa	C212 series	C212
Casa	C-295	C295
Casa	CN-235	CN235
Cessna	206 A/T Soloy 207 A/T Soloy 210 (Silver Eagle) 206 A/T Soloy (sea) 207 A/T Soloy (sea) 208 208 (sea)	Cessna SET
Cessna	C501/500SP C551/550SP	C501/551
Cessna	510 (Citation Mustang)	C510
Cessna	525 – CJ 525 – CJ1 525A – CJ2 525 – CJ1+ 525A – CJ2+ 525B – CJ3 525B – CJ3+ 525C – CJ4 525 – M2	C525
Cessna	C560XL C560XLS C560XLS+	C560XL/XLS
Cessna	C 500 C 550 CS 550 CS 550 Bravo 560 (Citation V) 560 (Citation Ultra) 560 Encore 560 Encore+	C500/550/560
Cessna	C650 Citation III Citation VI Citation VII	C650
Cessna	C680 Sovereign C680 Sovereign+ C680A Latitude	C680
Cessna	C750 Citation X	C750
Cessna/ Reims Aviation	F406 425	C406/425
Cessna/ Reims Aviation	441	C441
Consolidated Vuttee Aircraft	CV 240-4 CV 340 CV 440	CV240/340/440
Consolidated Vuttee Aircraft	CV 580	CV580
Dassault	Falcon 10 Falcon 100	Falcon 10/100

- 15 -

Dassault	Falcon 20 series Falcon 200	Falcon 20/200
Dassault	Falcon 900 EX EASy Falcon 900 DX Falcon 900 LX Falcon 900EX EASyII Falcon 900DX EASyII Falcon 900LX EASyII	Falcon900EX EASy
Dassault	Falcon 2000 Falcon 2000 EX	Falcon2000/2000EX
Dassault	Falcon 2000 EX EASy Falcon 2000 DX Falcon 2000 LX Falcon 2000EX EASy II Falcon 2000DX EASy II Falcon 2000LX EASy II Falcon 2000LXS Falcon 2000S	Falcon2000EX EASy
Dassault	Falcon 7X Falcon 7 X EASy II	Falcon 7X
Dassault	Mystere Falcon 50 Falcon 50EX Mystere Falcon 900 Falcon 900C Falcon 900EX	Falcon50/900
De Havilland – AirTech Canada (Bombardier)	DHC-3 Turbo-Otter	DHC3 SET
De Havilland – AirTech Canada (Bombardier)	DHC-2 Turbo-Beaver	DHC2 SET
De Havilland – Canada (Bombardier)	DHC7	DHC7
Diamond Aircraft Industries GmbH	DA 42 (DA 42, DA 42 M, DA 42 NG, DA 42 M-NG)	MEP (land)
Diamond Aircraft Industries GmbH	DA 62	MEP (land)
Dornier	DO 128-6	D128
Dornier	DO 228 series	D228
Dornier	DO 28-G92	D28-G92
Dornier	DO 328-100	DO 328-100
Dornier	DO 328-300	DO 328-300
EADS Socata	TBM 700-A (TBM 700) TBM 700-B (TBM 700) TBM 700-C1 (TBM 700) TBM 700-C2 (TBM 700) TBM 700-N (TBM 850)	TBM SET
Eclipse Aerospace	Eclipse EA500 - Eclipse 500 - Eclipse 550	EA500
Embraer	Bandeirante EMB 110	EMB110
	EMB 120 Brasilia	EMB 120
Embraer	EMB- 145 -135, 145 series	EMB 135/145
Embraer	EMB-500 (Phenom 100) EMB-505 (Phenom 300)	EMB 500/505
Embraer	EMB-550 (Legacy 500) EMB-545 (Legacy 450)	EMB 550
Embraer	ERJ 170-100 (Embraer 170) ERJ 170-200 (Embraer 175) ERJ 190-100 (Embraer 190, Lineage) ERJ 190-200 (Embraer 195)	EMB170
Fokker / Fairchild	FH227 F 27A/F/J F 27 series	F27
Fokker / Fairchild	d F 28 series	F 28

- 16 -

Fokker / Fairchild	F50	F50
Fokker / Fairchild	F70 F100	F70/100
Grob Aircraft AG	G 120 TP - analogue avionics series G 120 TP - digital avionics series	G 120TP SET
Grob Aircraft AG	G 520T	G520 SET
Grumman	Tracker S2FT	S2FT
Grumman Gulfstream	Grumman G-159	GulfstreamI
Grumman Gulfstream	Grumman G-1159 Grumman G-1159A	GulfstreamII/III
Gulfstream Aerospace Corporation	Am.G-164D	Gulfstream SET
Gulfstream Aerospace Corporation	Gulfstream 1159C (Gulfstream IV) Gulfstream IV SP (G300/G400)	GIV
Gulfstream Aerospace Corporation	Gulfstream IV-X (G350/G450) Gulfstream V Gulfstream V-SP (G500/G550)	G-V
Gulfstream Aerospace Corporation	Gulfstream GVI (G650) Gulfstream GVI (G650) with PlaneView II Avionics Software Version "Block Point I" (ASC 901)	GVI
Gulfstream Aerospace LP (GALP)	Gulfstream G150 (G150)	G150
Gulfstream Aerospace LP (GALP)	Gulfstream G200 (G200)	G200
Gulfstream Aerospace LP (GALP)	Gulfstream G280 (G280)	G280
Handley Page	Herald series	Herald
Hawker Beechcraft Corporation	4000 (Hawker 4000) 4000 BPU (Hawker 4000 BPU)	HAAT
Hawker Beechcraft Corporation	Hawker 125 Series - Hawker 800XP / ProLine 21 - Hawker 750 / ProLine 21 Hawker 125 Series - Hawker 900XP / ProLine 21 and IFIS 5000 - Hawker 850XP / ProLine 21 and IFIS 5000 Bae 125 - 800 series - 1000 series	HS125
Hawker Beechcraft Corporation	BE-200/B200 BE-C90A/B/GT BE-C90/90-1 BE-E90 BE-F90/F90-1 BE-90/A90/B90 BE-200PL21/B200GT/250 BE-C90GT/C90GTx	BE90/99/100/200 BE90/99/100/200
Hawker Beechcraft Corporation	1900 1900 C 1900 D 300 300LW B300/B300C (except with ProLine 21) B300/B300C (with ProLine 21) 300 (FF serial with ProLine 21)	BE300/1900
Hawker Beechcraft Corporation	Beechjet 400 series MU 300 BE-400XT (BE-400 A aircraft modified by EASA STC 10042091 for ProLine 21 avionics and by EASA STC 10042353 for Williams F144-3AP engines)	Beech400/MU300
Hawker Siddeley / Bae	Jetstream 3100 series 3200 series	Jetstream31/32

- 17 -

Hispano Aviación	HA-200 R, A, B, D (SAETA) HA-200 E (Super SAETA) HA-220	SAETA
Israel Aircraft Industry	IAI -1121 Jetcommander -1123 Commodore Jet -1124 Westwind	IAI1121/23/24
	IAI -1125 Astra	IAI1125
Junkers	Junkers 52	JU52
Learjet (Bombardier)	Learjet -20 series -30 series	Learjet20/30
Learjet (Bombardier)	45 (Learjet 40 series, LR-40) 45 (Learjet 45 series, LR-45) 75 (Learjet 70 series, LR-70) 75 (Learjet 75 series, LR-75)	Learjet45/75
Learjet (Bombardier)	Learjet -55 series	Learjet55
Learjet (Bombardier)	Model 60 (Learjet 60 series) L 60XR (Learjet-60 XR)	Learjet60
Leteckee	L410 UVP	LetL410
Lockheed	L188 Electra series A L188 Electra series C	L188 Electra
Lockheed	L382 G (C 130)	Hercules
Lockheed	L1011 Series	L1011
Lockheed	L1329	Jetstar
Lockheed	Constellation Series	L1049
MBB	HFB 320	HFB320
MBB	VFW 614	VFW-614
McDonnell Douglas	Douglas A-26B	DCA26
McDonnell Douglas	DC-3A-51C3G DC-3C-5C3G	DC3
McDonnell Douglas	DC4	DC4
McDonnell Douglas	DC6 series	DC6
McDonnell Douglas	DC7C	DC7
McDonnell Douglas / Boeing	DC8 -33 -50, 60, 70 series	DC8
McDonnell Douglas / Boeing	DC9 10 -50 series	DC9 10-50
McDonnell Douglas / Boeing	DC9 80 series MD 88 series MD 90 series	DC9 80/MD88/ MD90
McDonnell Douglas / Boeing	DC 10 series	DC 10
McDonnell Douglas / Boeing	MD 11	MD 11
Mitsubishi	MU 2B series	MU2B
Pacific Aerospace Corporation	PAC750XL	PAC750XL SET
Piaggio	P166	Piaggio 166
Piaggio	P166	Piaggio 180
Pilatus Britten	BN2T Turbine Islander BN 2T -4R MSSA BN2T -4S Defender	BN2T
Pilatus	PC-6 (manual stabiliser trim) PC-6 (electrical stabiliser trim)	Pilatus PC6 SET
Pilatus	PC-7	Pilatus PC7 SET
Pilatus	PC-7 MkII PC-9 PC-9 (M)	PC9/PC7MkII
Pilatus	PC-12/47E (PC-12 NG) PC-12	Pilatus PC12 SET

- 18 -

	PC-12/45 PC-12/47	
Piper	PA-31 (Navajo, Navajo Chieftain, Mojave)	MEP (land)
Piper	PA-31T series (Cheyenne, Cheyenne II, Cheyenne IIXL) PA-42 series (Cheyenne III, Cheyenne IV)	PA31T/42
Piper	PA-46-310P (Malibu) PA-46-350P (Malibu Mirage) PA-46R-350T (Malibu Matrix)	SEP (land)
Piper Jetprop LLC Piper (STC)	PA-46-500TP (Malibu Meridian) PA-46 Jetprop DLX	PA-46 SET
PT Industry	IPTN CN 235-110	IPTNCN 235
PZL (Polskie Zakłady Lotnicze)	M28 - 02-W - 05	PZL-M28
Rhein Flugzeugbau	FT 600	Rhein Flugzeugbau SET
Rockwell	AC 680T AC 690 series AC 900 series	Rockwell MET
Rockwell International	NA-265 series	NA265
Saab	SAAB SF340 series	SAAB340
Saab	SAAB 2000	SAAB2000
Short (Bombardier)	SC7 Skyvan	SC7Skyvan
Short Brothers (Bombardier)	SD3 -30 -60	SD3-30/60
Short Brothers (Bombardier)	SC5 Belfast	Belfast
SST Flugtechnik GmbH	EA 400 - Extra 400	SEP (land)
SST Flugtechnik GmbH	EA 400-500 - Extra 500	Extra500 SET
Sukhoi Civil Aircraft	RRJ-95B (Superjet 100)	RRJ95
Swearingen / Fairchild	226 T 226 T(B) 226 AT 226 TC 227 TT 227 AC 227 AT 227 BC	SA226/227
Thrush Aircraft Inc.	S2R turbo thrush	Snow/Ayres SET
Viking Air Limited	DHC-6 (Twin Otter) Series 400 DHC-6 (Twin Otter) Series 300 DHC-6 (Twin Otter) Series 200 DHC-6 (Twin Otter) Series 100	DHC6
Vickers-Armstrong	Vanguard	Vanguard
Vickers-Armstrong	Viscount	Viscount
Vulcanair S.A.	AP68TP-600 ("Viator") AP68TP-300 ("Spartacus") SF600 SF600A	AP68TP-600 AP68TP-300 SF600 SF600A

- 19 -

2. เฮลิคอปเตอร์ (Helicopter)

Manufacturer	Aircraft Model / Name	License Endorsement
Agusta Bell -SE Piston -	Agusta Bell 47G-2 Agusta Bell 47G-2A-1 Agusta Bell 47G-3B-1 Agusta Bell 47G-4 Agusta Bell 47G-4A Agusta Bell 47J Agusta Bell 47J-2 Agusta Bell 47J-3	Bell 47
Agusta Bell -SE Turbine -	Agusta Bell 206 A Agusta Bell 206 B Agusta Bell 206 L Agusta Bell 204 Agusta Bell 205	Bell 206 Bell 204/205/UH-1D
Agusta Bell -ME Turbine -	Agusta Bell 212 Agusta Bell 412 Agusta Bell 412 SP	Bell 212/412
Agusta Westland -SE Turbine -	A119 KOALA	A119
Agusta Westland -ME Turbine -	A109 A A109 A II A109 C A109 K2 A109 LUH AB139 / AW139 A109E A109S AW109SP AW169 AW189	A109 A139 AW109 AW169 AW189
Agusta Sikorsky -ME Turbine -	Agusta S-61 N 1	SK-61
Airbus Helicopters -SE Turbine -	SA 341 G-Gazelle SA 342 J-Gazelle SA 3180 - Alouette II SA 318 B- Alouette II SA 318 C- Alouette II SA 3130 - Alouette II SA 313 B- Alouette II	SA341/342 SA318/SE313
Airbus Helicopters -SE Turbine -	SE 3160 - Alouette III SE 316 B- Alouette III SE 316 C- Alouette III SA 319 B- Alouette III SA 315 B - Lama SA 360 - Dauphin SO 1221-Djinn EC 120B- Colibri AS 350 (B, D, B1, B2, BA, BB) - Ecoreuil AS 350 B3) - Ecoreuil AS 350 B3 Arriel 2B1) - Ecoreuil AS 350 B3e) - Ecoreuil EC 130 B4 - Ecoreuil EC 130 T2 - Ecoreuil	SA316/319/315 SA360 SO 1221 EC120B AS 350 / EC130
Airbus Helicopters -ME Turbine -	SA 330 F- Puma SA 330 G- Puma SA 330 J - Puma AS 332 (C, C1, L, L1) - Super Puma AS 332 e (C1e, L1e) - Super Puma AS 332 L2 - Super Puma EC225 LP - Super Puma EC175-B AS 355 E - Ecoreuil AS 355 F - Ecoreuil AS 355 F1 - Ecoreuil AS 355 F2 - Ecoreuil AS 355 N - Ecoreuil AS 355 NP - Ecoreuil SA 365 C - Dauphin	SA 330 AS 332 / EC 225 EC175 AS355 SA365 C

- 20 -

	SA 365 C1- Dauphin SA 365 C2- Dauphin SA 365 C3- Dauphin SA 365 N- Dauphin 2 SA 365 N1 - Dauphin 2 SA 365 N2 - Dauphin 2 SA 365 N3 - Dauphin 2 SA 365 N3+ - Dauphin 2 EC 155 B/B1	S365 / EC155
Airbus Helicopters Deutschland GmbH - ME Turbine -	BO 105 A BO 105 C BO 105 D BO 105 LSA-1 BO 105 LSA-3 BO 105 S BO 105 CBS	BO 105
Airbus Helicopters Deutschland GmbH - ME Turbine -	MBB-BK117 A-1 MBB-BK117 A-3 MBB-BK117 A-4 MBB-BK117 B-1 MBB-BK117 B-2 MBB-BK117 C-1	BK117
Airbus Helicopters Deutschland GmbH - ME Turbine -	BK 117 C-2 BK 117 C-2e BK 117 D-2 EC 135 P1 CDS /CPDS EC 135 P2 EC 135 P2+ EC 635 P2+ EC 135 P3 EC 635 P3 EC 135 T1 CDS/ CPDS EC 635 T1 EC 135 T2 EC 135 T2+ EC 635 T2+ EC 135 T3 EC 635 T3	EC145 (BK117) EC135/635
Bell Helicopters -SE Piston -	Bell 47 D Bell 47 G Bell 47 G-1 Bell 47 G-2 Bell 47 G-3 B-1 Bell 47 G-4 Bell 47 G-4A Bell 47 G-5 Bell 47 H-1 Bell 47 J Bell 47 J-2 Bell 47 J-2A	Bell 47
Bell Helicopters -SE Turbine -	Bell 47 T Bell 47 T A Bell 204 Bell 205 A-1 Bell UH-1D Bell UH-1H	Bell 47 T Bell 204/205/UH-1D
Bell Helicopters -SE Turbine -	Bell 206 A Bell 206 B Bell 206 B 2 Bell 206 B 3 Bell 206 L Bell 206 L-1 Bell 206 L-3 Bell 206 L-4 Bell 407 Bell 407GX Bell 214 B Bell 214 B 1	Bell 206 Bell 407 Bell 214
Bell Helicopters -ME Turbine -	Bell 206 LT Twin ranger Bell 212 Bell 412 Bell 412 SP Bell 412 HP Bell 412 EP Bell 412 EPI	Bell 206 LT Bell 212/412

- 21 -

	Bell 214 ST	Bell 214 ST
Bell Helicopters - ME Turbine -	Bell 222 Bell 222 A Bell 222 B Bell 222 UT Bell 222 SP Bell 230 Bell 430 Bell 427 Bell 429	Bell 222/230/430 Bell 427 Bell 429
Boeing-Vertol - ME Turbine -	Boeing 234 LR	BV 234
Brantly - SE Piston -	B-2 B-2B	Brantley B2
Breda Nardi - SE Piston -	Breda Nardi 269	HU 269
Breda Nardi - SE Piston -	Breda Nardi 369	HU 369/MD500N/ 600N
Bristol Aircraft - SE Piston -	B-171-B	Bristol 171 B
EH Industries - ME Turbine -	EH101-510	EH101
Enstrom - SE Piston -	F-28A F-28C F-28C-2 F-28F F-28F-R 280 280C 280F 280FX	ENF 28
Enstrom - SE Piston -	480 480B	ENF 480
Erickson Air- Crane Incorporated - ME Turbine -	S 64 F	S 64 F
Hélicoptères Guimbal - SE Piston -	Cabri G2	Cabri G2
Hiller - SE Piston -	UH 12 A UH 12 B UH 12 E	UH 12
Hiller - SE Turbine -	UH 12 T	UH 12 T
Hughes / Schweitzer - SE Piston -	269 A 269 B 269 C 300 C 300 CB 300 CB I	HU 269
Schweitzer - SE Turbine -	330 SP 333	SC 330
Kaman - SE Turbine -	Kaman K 1200	K 1200
McDonnell Douglas Helicopters - SE Turbine -	Hughes 369 D Hughes 369 E Hughes 369 FF Hughes 369 HE Hughes 369 HS MD 500 N (NOTAR) MD 520 N MD 600 N	HU369 / MD500N / 600N
McDonnell Douglas Helicopters - ME Turbine -	MD 900 MD 902	MD 900 / 902
Ministry of Aviation Industry of Russia -ME Piston-	Kamov KA 26 D	KA 26 D

- 22 -

Ministry of Aviation Industry of Russia -ME Turbine-	Kamov KA 32 A	KA 32
	MIL Mi-8	MI 8
	MIL Mi 17	
	MIL Mi 171 MIL Mi 172	
P.Z.L Swidnik, Poland -SE Turbine -	PZLSW-4	SW-4
P.Z.L Swidnik, Poland -ME Turbine -	MIL Mi-2	MI 2
	PZL KANIA	KANIA
	PZL W-3	W-3 SOKOL
	PZL W-3A	
Robinson -SE Piston -	R 22	R 22
	R 22 A	
	R 22 B	
Robinson -SE Turbine -	R 44	R 44
	R 44 Raven	
	R 44 Raven II	
Robinson -SE Turbine -	R 66	R 66
Sikorsky -SE Piston -	S 55	S 55
Sikorsky -ME Turbine -	S 58	S 58
	S 76 A	SK 76
	S 76 A+	
	S 76 A++	
	S 76 B	
	S 76 C	S 76
	S 76 D	
	S 76 C+	
	S 76 C++	SK 61
	S 61 N	SK 61
S 61 S	SK 92	
S 92 A	SK 92	
Silvercraft -SE Piston -	SV 4	SV 4
Westland -SE Piston -	Westland Bell 47 G3 B-1	Bell 47
Westland Helicopters -SE Piston -	Westland S 55 Series 1	WHS 55
Westland Helicopters -SE Turbine -	Westland S 55 Series 3	

Note:

- Aircraft within the same class rating which are separated by a horizontal line in the tables require differences training, whereas those aircraft which are contained in the same box require familiarization training when transitioning from one aircraft to another.
- Differences training requires the acquisition of additional knowledge and training on an appropriate training device or the aircraft.
- Familiarization training requires the acquisition of additional knowledge.

ผนวก 2

รายละเอียดการฝึกอบรมภาคทฤษฎีสำหรับเครื่องบิน

1. วิชาการทั่วไป (General subjects) มีเนื้อหา ดังนี้

- (1) ความรู้พื้นฐานของเครื่องบิน (Basic indoctrination) ทำการฝึกเมื่อทำการฝึกอบรมแบบ Initial training
- (2) ขั้นตอนการอำนวยความสะดวกการบิน (Dispatch procedures)
- (3) ความรู้ในคู่มือการปฏิบัติการ (Operation Manual)
- (4) ขั้นตอนการคำนวณน้ำหนักและจุดศูนย์กลางถ่วง (Weight & Balance procedures)
- (5) ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมในสภาพอากาศที่ไม่ปกติ (Adverse weather practices procedures) เช่น Icing, Turbulence, Heavy precipitation, Thunderstorms with wind shear and microburst phenomena, Low visibility, Contaminated runways เป็นต้น
- (6) การคำนวณสมรรถนะ (Performance) ของเครื่องบินในสภาวะปกติผิดปกติ และฉุกเฉิน รวมถึงการใช้เอกสารประกอบการบิน เช่น Chart, Tables, Manual information, Minimum equipment list-MEL, Configuration deviation list-CDL, Special operational Conditions
- (7) ความรู้และขั้นตอนการปฏิบัติเกี่ยวกับสินค้าอันตราย (Dangerous goods procedure) และการขนส่งสินค้าอันตรายไปกับเครื่องบิน
- (8) การบริหารจัดการบุคลากรทางการบินและมนุษย์ปัจจัย (Crew resource management and human performance) ทำการฝึกอบรมแบบ In depth เมื่อทำการฝึกอบรมแบบ Initial training และฝึกอบรมแบบ Overview ทุกปี ทั้งนี้การฝึกอบรมแบบ Overview สามารถจัดการฝึกอบรม แบบ E-Learning ได้
- (9) การบริหารจัดการเมื่อเกิดภาวะคุกคามและข้อผิดพลาด (Threat and error management) ทำการฝึกเมื่อทำการฝึกอบรมแบบ Initial training
- (10) การปฏิบัติในกรณีเครื่องบินถูกก่อวินาศกรรมและการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย (Preventive Corrective action of sabotage and unlawful interference)

2. ระบบของเครื่องบิน (Airplane systems) มีเนื้อหา ดังนี้

- (1) ข้อมูลทั่วไปของเครื่องบิน (Airplane general)
- (2) ระบบเครื่องยนต์ (Power plants system)
- (3) ระบบไฟฟ้า (Electrical system)
- (4) ระบบไฮดรอลิก (Hydraulic system)
- (5) ระบบเชื้อเพลิง (Fuel system)
- (6) ระบบขับเคลื่อนด้วยลม (Pneumatic system) (ถ้ามี)
- (7) การปรับอากาศและความกดดัน (Air Conditioning and pressurization) (ถ้ามี)
- (8) การควบคุมการบิน (Flight Control)
- (9) ระบบฐานล้อและระบบห้ามล้อ (Landing gear and brake systems)
- (10) การป้องกันน้ำแข็งและน้ำฝน (Ice and rain protection) (ถ้ามี)
- (11) เครื่องมือและอุปกรณ์ (Equipment and furnishing)
- (12) ระบบการเดินทางอากาศ (Navigation equipment)
- (13) ระบบบินอัตโนมัติ (Auto flight system) (ถ้ามี)

- 24 -

- (14) เครื่องวัดประกอบการบิน (Flight instrument)
- (15) อุปกรณ์สื่อสาร (Communication equipment)
- (16) ระบบแจ้งเตือน (Warning system)
- (17) ระบบป้องกันไฟไหม้ (Fire protection system)
- (18) ระบบออกซิเจน (Oxygen system) (ถ้ามี)
- (19) ไฟแสงสว่าง (Lighting)
- (20) อุปกรณ์ฉุกเฉิน (Emergency equipment)
- (21) Auxiliary power unit (APU) (ถ้ามี)
- (22) ระบบอื่นๆ ที่ติดตั้งกับเครื่องบินนั้น ๆ

ทั้งนี้ ต้องมีเนื้อหาครอบคลุมระบบต่างๆ ของเครื่องบินตามที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบินกำหนดและได้รับการรับรองจากผู้อำนวยความสะดวก

3. ระบบของเครื่องบินแบบบูรณาการ (Airplane systems integration training) มีเนื้อหา ดังนี้

- (1) วิธีการปฏิบัติการบินตามมาตรฐาน (Standard operating procedure -SOP) การใช้รายการตรวจสอบ (Checklist) ให้ถูกวิธีและถูกต้องได้มาตรฐานในเครื่องช่วยฝึกการบิน (Flight procedure trainer-FPT)
- (2) การวางแผนการบิน (Flight planning) ที่คำนึงถึงขีดจำกัดสมรรถนะ (Performance limitations) การบรรทุกเชื้อเพลิง (Required fuel load) และรายงานสภาพอากาศ (Weather report)
- (3) หลักการใช้ระบบการเดินอากาศ (Navigation systems)
- (4) การทำความคุ้นเคยภายในห้องนักบิน (Cockpit familiarization)
- (5) วิธีการปฏิบัติการบินแบบ Reduce vertical separation minima-RVSM, Require navigation performance-RNP, Minimum navigation performance system-MNPS และ Instrument approach and landing system - ILS รวมทั้งระบบป้องกันการชน (Traffic Collision avoidance system - TCAS) และ Extended range twin -Engine aircraft operation - ETOPS ถ้าได้รับการรับรองตามแบบเครื่องบินนั้น

4. การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความปลอดภัยและการปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Safety & emergency procedure) ประกอบด้วย

- (1) อุปกรณ์ฉุกเฉินและขั้นตอนการปฏิบัติในกรณีฉุกเฉินในสถานการณ์ใด ๆ (Emergency equipment and emergency procedure in any situation) ทำการฝึกอบรมทุกปี
- (2) การฝึกซ้อมการดับเพลิงเมื่อเกิดเหตุการณ์ไฟไหม้ในเครื่องบิน (Fire drill) การฝึกซ้อมเพื่อเปิดประตูทางเข้าหลักและประตูฉุกเฉินในกรณีปกติและกรณีฉุกเฉิน (Door drill) ทำการฝึกอบรมทุกปี
- (3) การฝึกอบรมเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินบนพื้นน้ำ (Wet drill) ทำการฝึกเมื่อทำการฝึกอบรมแบบ Initial training (This should include practice of the actual donning and inflation of a lifejacket, together with a demonstration or film of the inflation of life-rafts and/or slide-rafts and associated equipment. This practice should, on an initial Conversion Course, be Conducted using the equipment in water) และทำการฝึกอบรม Pictorials Demonstration or Video with briefing ทุกปี
- (4) การฝึกอบรมอุปกรณ์ Slide หรือ Slide raft รวมถึงการซ้อมออกจากเครื่องบินโดยใช้ Slide (Slide drill) ต้องทำการฝึกอบรมทุกครั้งเมื่อทำการฝึกในหลักสูตร Initial training และหลักสูตร Transition/ Conversion training

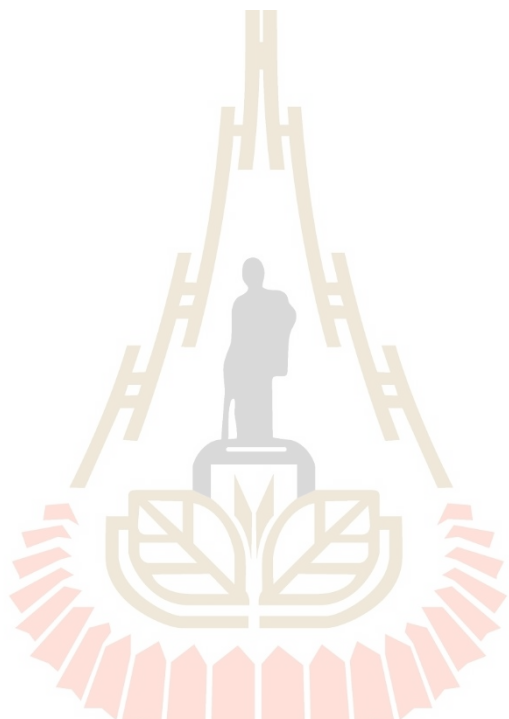
- 25 -

ผนวก 3
รายการตรวจสอบ (Checklist)

THE CIVIL AVIATION AUTHORITY OF THAILAND
PILOT FLIGHT DEMONSTRATION

TYPE RATING /BASE TRAINING/ PROFICIENCY /QUALIFICATION CHECK			
Name of Airman:		Licence No.:	Date of Check:
Employed By:		Location:	Aircraft Type / Simulator:
Inspector's Name/ No.:		Type of Check:	Block Time:
FLIGHT MANEUVERS GRADE (S = Satisfactory ; SB= Satisfactory with briefing; U = Unsatisfactory ;N = Not Observed; NA = Not Applicable)			
A. PRE-FLIGHT		SIMULATOR	AIRCRAFT
1.	Equipment Examination/Performance and Limitation (Oral or written)		
2.	Preflight Inspection		
3.	Taxiing		
4.	Powerplant Checks (Engine start / after start)		
B. TAKEOFFS		SIMULATOR	AIRCRAFT
5.	Normal Takeoff		
6.	Instrument (Low visibility takeoff in Simulator RVR <400M)		
7.	Crosswind / Wind Shear		
8.	Takeoff or Touch and Go with Simulated Powerplant Failure at V2		
9.	Reject Takeoff (Simulator only)		
C. INSTRUMENT PROCEDURES		SIMULATOR	AIRCRAFT
10.	Area Departure		
11.	Holding		
12.	Area Arrival		
13.	Precision Approaches (ILS/ with or without FD / Touch and Go all engines)		
14.	Non precision Approaches & Landing		
15.	Circling Approaches		
16.	Missed Approaches (GA all engines / GA one engine failure)		
17.	Use of Auto Pilot, Flight Director		
D. INFLIGHT MANEUVERS		SIMULATOR	AIRCRAFT
18.	Steep Turns		
19.	Approaches to Stalls and Recovery		
20.	Specific Flight Characteristics/ (TCAS / ACAS)		
21.	Powerplant Failure		
E. LANDINGS		SIMULATOR	AIRCRAFT
22.	Visual circuit /Touch and Go (All Engines / One engine failure)		
23.	From Precision and Non precision Approach (1-eng inop. / with or without FD / GA)		
24.	Crosswind / Wind Shear		
25.	With Simulated Powerplant(s) Failure		
26.	Rejected Landing		
27.	From Circling Approach		
28.	ILS Approach CAT. I, II, III (GA / one engine failure)		
F. OTHERS		SIMULATOR	AIRCRAFT
29.	Normal and Non-normal Procedures (RNP / P-RNAV / RVSM / ETOPS)		
30.	Emergency Procedures		
31.	CRM		

REMARKS OR COMMENTS:



RESULT OF CHECK	SATISFACTORY	FLIGHT OPERATIONS INSPECTOR/ DESIGNATED CHECK PILOT:
	UNSATISFACTORY	CHECK AIRMEN:

- 27 -

ผนวก 4

หลักสูตรการฝึกภาคอากาศแบบ Aircraft Training/แบบ Zero Flight Time สำหรับเครื่องบิน

หลักสูตรการฝึกภาคอากาศแบบ Aircraft Training/แบบ Zero Flight Time สำหรับเครื่องบิน ให้ประกอบด้วยเนื้อหา ดังต่อไปนี้

1. สำหรับเครื่องบินที่สำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินสองคนหรือมากกว่า (Multi pilot) มีรายละเอียดการฝึกบินไม่น้อยกว่ารายการที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

- (1) Cockpit preparation, engine start, after start
- (2) Taxi
- (3) Normal takeoff
- (4) Takeoff or T/G with engine fail (simulated) at V2
- (5) ILS approach (with or without FD) & T/G (all engine)
- (6) ILS approach (with or without FD) & T/G (1 engine simulated failure)
- (7) Visual circuit approach & T/G (all engine)
- (8) Visual circuit approach & T/G (1 engine simulated failure)
- (9) Go around (all engine)
- (10) Go around (1 engine simulated failure)
- (11) Non precision approach

2. สำหรับเครื่องบินที่สำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินหนึ่งคน (Single pilot) มีรายละเอียดการฝึกบินไม่น้อยกว่ารายการที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

- (1) Cockpit preparation, engine start, after start
- (2) Taxi
- (3) Normal takeoff
- (4) Take off or T/G with engine fail (simulated) at V2
- (5) ILS approach (with or without FD) & T/G (all engine) (ถ้ามี)
- (6) ILS approach (with or without FD) & T/G (1 engine simulated failure) (ถ้ามี)
- (7) Visual circuit approach & T/G (all engine) (ถ้ามี)
- (8) Visual circuit approach & T/G (1 engine simulated failure)
- (9) Go around (all engine)
- (10) Go around (1 engine simulated failure)
- (11) Non precision approach (ถ้ามี)

3. สำหรับหลักสูตรการฝึกภาคอากาศแบบ Zero Flight time training FLIGHT TRAINING

(1) Aircraft training with FFS the courses must be approved for ZFTT, certain training exercises normally involving take-off and landing in various configurations should be completed in the aero plane rather than an FFS. In all other cases the student should complete at least six landings and at least one should be a full-stop landing . This aircraft training may be completed after the student pilot has completed the FSTD training and has successfully undertaken the type rating skill test, provided it does not exceed 2 hours of the flight training course.

- 28 -

(2) courses approved for ZFTT. During the specific simulator session before line flying under supervision (LIFUS), consideration should be given to varying conditions, for example

- (i) runway surface conditions;
- (ii) runway length;
- (iii) flap setting;
- (iv) power setting;
- (v) crosswind and turbulence conditions; and
- (vi) maximum take-off weight (MTOW) and maximum landing weight (MLW).

(3) the landings should be conducted as full-stop landings. The session should be flown in normal operation. Special attention should be given to the taxiing technique.

(4) A training methodology should be agreed with the competent authority that ensures the trainee is fully competent with the exterior inspection of the aero plane or equivalent mean such as a video or a software made for the purpose.

4. เกณฑ์ในการทดสอบภาคอากาศ

พนักงานเจ้าหน้าที่ หรือผู้ทดสอบภาคอากาศนักบิน (Designated check pilot) จะทำการทดสอบภาคอากาศผู้ประจำหน้าที่ในอากาศตามขอบเขต ดังต่อไปนี้

(1) สำหรับเครื่องบินที่สำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินสองคนหรือมากกว่า (Multi pilot) จะทำการทดสอบในเรื่องดังต่อไปนี้

- (ก) Cockpit preparation, engine start, after start
- (ข) Taxi and Normal takeoff
- (ค) Takeoff or T/G with engine fail (simulated) at V2
- (ง) ILS approach (with or without FD) & T/G (all engine)
- (จ) ILS approach (with or without FD) & T/G (1engine simulated failure)
- (ฉ) Visual circuit approach & T/G (all engine)
- (ช) Non precision approach & landing
- (ซ) Go around (1 or 2 engine simulated failure)

(2) สำหรับเครื่องบินที่สำคัญต้นแบบกำหนดให้ใช้นักบินหนึ่งคน (Single pilot) จะทำการทดสอบในเรื่องดังต่อไปนี้

- (ก) Cockpit preparation, engine start, after start
- (ข) Taxi and Normal takeoff
- (ค) Takeoff or T/G with engine fail (simulated) at V2
- (ง) ILS approach (with or without FD) & T/G (all engine)
- (จ) ILS approach (with or without FD) & T/G (1engine simulated failure)
- (ฉ) Visual circuit approach & T/G (all engine)
- (ช) Non precision approach & landing
- (ซ) Go around with 1 engine fail (simulated) (ถ้ามีสองเครื่องยนต์)
- (ณ) Go around

หมายเหตุ: T/G = Touch and go, FD = Flight director, V2 = 1.2 x Vstall

- 29 -

ผนวก 5
รายการตรวจสอบ (Checklist)
AIRMEN INITIAL OPERATING EXPERIENCE (IOE) OR
LINE FLYING UNDER SUPERVISION (LIFUS) CHECK

THE CIVIL AVIATION AUTHORITY OF THAILAND
AIRMEN INITIAL OPERATING EXPERIENCE (IOE) / LINE FLYING UNDER SUPERVISION (LIFUS) CHECK

NAME OF AIRMAN		DATE OF CHECK			
EMPLOYED BY		AIRCRAFT TYPE			
INSTRUCTOR PILOT		ROUTE			
INSPECTOR NAME		BLOCK TIME			
	S	U			
I PREFLIGHT - FLIGHT PLANNING, - METEOROLOGY - DEPARTURE AIRPORT - CLEARANCES - FLIGHT RELEASE - DOCUMENTS II AIRCRAFT HANDLING - CHECKS - TAXIING - TAKE OFF - CLIMB - SID COMPLIANCE - ALTITUDE AWARENESS - DESCENT & CHECK - LANDING	S	U	III EN-ROUTE - CLEARANCES - NAV. & FACILITIES - COMMUNICATION - METEOROLOGY - MEA, - A/C ALTITUDE IV APPROACH & LANDING - COMNAV (LANDING AIRPORT) - CLEARANCE TO DESCENT - USE OF STAR - USE OF APP. CHART - ILS. APPROACH - VOR, ADF - HOLDING - NORMAL - CROSS WIND	S	U
REMARKS/COMMENTS :-					
RESULT OF CHECK		<input type="checkbox"/> SATISFACTORY <input type="checkbox"/> UNSATISFACTORY		INSPECTOR SIGNATURE	

CAAT/FOS-IOE Update: 14/06/2016

- 30 -

ตอนที่ 6**QUALIFICATIONS, TRAINING AND SUPERVISION PROCEDURES**

PILOT-IN-COMMAND**Qualification requirements**

A pilot may commence training to pilot-in-command when he has been selected for this training by Flight Operations.

In order to be qualified for selection, he shall have served a minimum of four years as flight officer, whereof the last year as co-pilot and also fulfil licence requirements as specified by the Civil Aviation Authority of Thailand.

Ground training

A syllabus provided by flight crew training shall ensure that the student is adequately qualified to assume responsibility as pilot-in-command of the aeroplane type concerned. Particular emphasis shall be laid on captain's authority, company organization and policy, passenger relations and other points relating to the responsibility.

Flight training

Syllabi for simulator and aeroplane training provided by flight crew training shall ensure that the student is adequately qualified to assume responsibility as pilot-in-command on the aeroplane type concerned.

Licence check

A licence check will be given only if required by the authorities.

Route introduction

The pilot will receive a route introduction flight under the supervision of an instructor according to the syllabus provided by flight crew training. At the end of the route introduction he shall be given a school release flight by an instructor to deem if he is qualified for flight base training as captain candidate on the aeroplane type concerned.

Flight base training

After a satisfactory school release flight, the pilot shall be scheduled as captain candidate to carry out a minimum of 60 landings whereof at least 30 as pilot flying in the left-hand seat.

In the case of a captain candidate being promoted on the same aeroplane type, 30 landings as pilot flying in the left-hand seat shall be considered sufficient.

During this training, the captain candidate should be scheduled on such routes and aerodromes as he will later be required to fly.

- 31 -

The administration of this training is the responsibility of the flight base concerned. Upon completion, the flight base shall inform flight crew training that the captain candidate is ready for final training release.

The captain candidate's Pilot's Route and Aeroplane Experience Form shall, when completed, be signed by him and delivered to the chief pilot concerned.

Final training release

Upon completion of the flight base training, he shall be given a final training release flight at flight crew training and then released to his flight base for a base release flight.

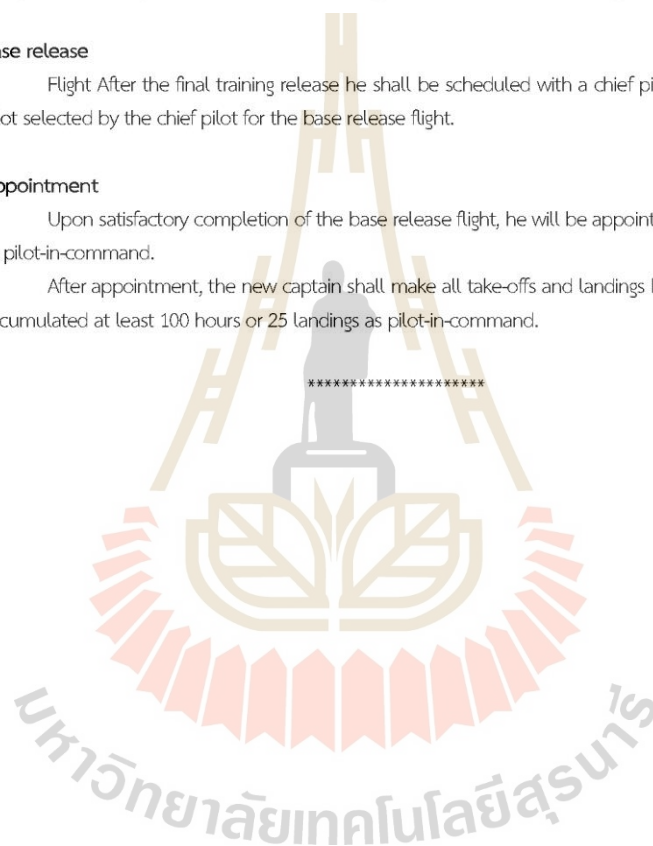
Base release

Flight After the final training release he shall be scheduled with a chief pilot or a supervisory pilot selected by the chief pilot for the base release flight.

Appointment

Upon satisfactory completion of the base release flight, he will be appointed captain to serve as pilot-in-command.

After appointment, the new captain shall make all take-offs and landings himself until he has accumulated at least 100 hours or 25 landings as pilot-in-command.



ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์

นักศึกษา นางสาวโสวรรณ ช่างศิริกุลชัย รหัสนักศึกษา 6413200010
 สาขาวิชา การจัดการการบิน
 วัน-เดือน-ปีเกิด 26 กรกฎาคม 2531
 จังหวัดที่เกิด กรุงเทพมหานคร
 ที่อยู่ปัจจุบัน 99/14 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง
 จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10400
 สถานที่ทำงาน บริษัท ไทยเวียดเจ็ท แอร์ จอยท์ สต็อก จำกัด
 ตำแหน่ง Operation Quality Assurance
 ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาอิเล็กทรอนิกส์การบิน
 สถาบันการบินพลเรือน พ.ศ. 2554

