



# SUTHIPARITHAT JOURNAL



## วารสารสุกฤษิปรัทศนิ

ปีที่ 33 ฉบับที่ 108 ตุลาคม - ธันวาคม 2562

[ THAI - JOURNAL CITATION INDEX CENTRE: TCI 1 ]

ISSN 0857-2690

VOL 33 NO.108 October - December 2019



[dpujournal@dpu.ac.th](mailto:dpujournal@dpu.ac.th)



[/suthiparithat](#)



[www.dpu.ac.th/dpurc/journal](http://www.dpu.ac.th/dpurc/journal)



# สุทธิปริทัศน์ SUTHIPARITHAT

ปีที่ ๓๓ ฉบับที่ ๑๐๘ ตุลาคม - ธันวาคม ๒๕๖๒

Volume 33 Number 108 October - December 2019

ISSN 0857-2690

<http://www.dpu.ac.th/dpurc/journal>

วารสารสุทธิปริทัศน์ (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) เป็นวารสารที่ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนี

การอ้างอิงวารสารไทย กลุ่มที่ 1 (Thai-Journal Citation Index Centre: TC1)

ประกาศ ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2558

**การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ  
การบริการสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีผลประเมิน  
ต่ำกว่ามาตรฐาน**

**THE DEVELOPMENT OF TRAINING CURRICULUM  
FOR THE ENHANCEMENT OF IN-FLIGHT SERVICE  
CAPABILITY OF THAI AIRWAYS INTERNATIONAL'S  
CABIN CREW WITH BELOW-STANDARD  
ASSESSMENT**

Received: October 15, 2019

Revised: November 21, 2019

Accepted: November 22, 2019

วิลาศ ดวงกำเนิด\*

Vilas Duangkumnerd\*

---

\* อาจารย์สถาบันพัฒนาบุคลากรการบิน มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

\* Lecturer, Aviation Personnel Development Institute, Kasem Bundit University

\* Email: panvilas@hotmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ที่มีผลประเมินต่ำกว่ามาตรฐานและศึกษาประสิทธิผลจากการประเมินหลักสูตร กลุ่มตัวอย่างคือประชากรที่มีผลประเมินต่ำกว่ามาตรฐานทั้งหมดจำนวน 50 คน เทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยดำเนินการพัฒนาหลักสูตร 4 ขั้นตอนได้แก่ การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การพัฒนาหลักสูตรฉบับร่างการทดลองใช้หลักสูตรกลุ่มตัวอย่างจากการรายงานของหัวหน้างาน และการประเมินประสิทธิผลและการปรับปรุงหลักสูตรจากการดำเนินการวิจัยทำให้ได้หลักสูตรที่ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบซึ่งมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้บูรณาการด้านความรู้กับทักษะในการทำงาน และการประยุกต์ใช้งานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หลักสูตรนี้เน้นหลักการ 3 S คือ Safety Security และ Service รวมถึงมีความตระหนักถึงการมีทัศนคติด้านบวก จิตสำนึกในการบริการและวางแผนพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการให้คำปรึกษาในเรื่องการสร้างความสุขในการทำงานเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับการทำงาน การสร้างกำลังใจและแรงจูงใจ การปรับปรุงบุคลิกภาพการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารเชิงบวก รวมถึงแนวทางปฏิบัติตนเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ดีในด้านต่างๆ ผลการประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร พบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ได้รับการฝึกอบรมมีความรู้เกี่ยวกับการให้บริการบนเครื่องบินสูงขึ้น มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้บูรณาการด้านความรู้ ทักษะในการทำงานและการประยุกต์ใช้งานสูงขึ้น และตระหนักถึงการมีทัศนคติด้านบวก และจิตสำนึกในการบริการสูงขึ้น

**คำสำคัญ:** หลักสูตรฝึกอบรม จิตสำนึกในการบริการ การสร้างความสุขในการทำงาน

## Abstract

This objective of this research to develop the "Enhance Course " which is a training curriculum designed to increase competency of underperformed Thai Airways International's cabin crew as well as study the curriculum effectiveness through assessment. The samples were all population of 50 cabin crews with below standard assessment in qualitative research techniques. The curriculum development involves four steps as follows: Step 1: study of basic information, Step 2: curriculum development, Step 3: pilot course for underperformed cabin crew based on supervisor's cabin report, Step 4: the curriculum assessment and adjustment. After conducting this research, the study of training curriculum consists of nine components this training curriculum aims to facilitate participants to manage their learning and apply skills to their duties. It focuses on revising the main cabin crew duties based on 3S concept including Safety, Security and Service. This course also enables participants to realize themselves about having service-minded attitude and promoting competence towards their duties. It provides the advice on appropriate behavior leading to happiness at works as well as encourages participants to adjust their personalities, so that they are able to communicate positively. Emotional control training and genuine service delivery are also included in the training module. The outcome of course assessment have found that there are some improvements of participants in terms of level of knowledge, self-learning, integrative learning, skills and service-minded attitude.

**Keywords:** Training Curriculum, Service Mind, Happiness at Work

## บทนำ ความสำคัญของปัญหา

ในฐานะสายการบินแห่งชาติที่ผ่านการยอมรับในระดับสากล และได้รับความไว้วางใจจากผู้โดยสารเสมอมา รอบปีที่ผ่านมามีการบินไทยได้รับการจัดอันดับเป็น 1 ใน 10 สายการบินที่ดีที่สุดในโลก (World's best Airlines 2018) และรางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการชั้นประหยัดยอดเยี่ยมของโลก จากสกายแทร็กซ์ บริษัทฯไม่เคยหยุดยั้งที่จะพัฒนาศักยภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่องโดยดำเนินการปรับปรุงคุณภาพการบริการ หนึ่งในกลยุทธ์นั้นคือ “การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการลูกค้า” กับการยกระดับคุณภาพการบริการใน Royal First Class, Royal Silk Class และ Economy Class สู่อันดับการบริการที่ดีที่สุด

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้บริหารฝ่ายควบคุมมาตรฐานการบริการและฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำเป็นต้องปรับทั้งรูปแบบของงานบริการและแนวทางการฝึกอบรม ซึ่งพนักงานต้อนรับฯ ถือเป็นกุญแจสำคัญของงานบริการบนเครื่องบินให้มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการทำงานให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมถึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้คุณภาพทั้งความรู้ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงานและทัศนคติที่ดีต่องาน ปัจจุบัน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 5,887 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 19 กันยายน 2562) จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองระเบียบและวินัยบุคลากร ฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและกองวิเคราะห์และควบคุมคุณภาพงานบริการบนเครื่องบินในแต่ละปี พบว่าพนักงานต้อนรับฯ ส่วนใหญ่มีผลการประเมินในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานแต่มีเพียงจำนวนน้อยที่มีผลประเมินการทำงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดโดยได้รับระดับคะแนน 1 จาก 5 ระดับในหัวข้อสำคัญของการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ประสบกับปัญหาในระหว่างการดูแลผู้โดยสาร ขาดความสามารถในตัดสินใจ มีการแก้ไขสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมรวมถึงปัญหาการขัดแย้งทางความคิดกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ในด้านการบริหารจัดการของเที่ยวบินซึ่งพนักงานกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จะต้องทำงานด้านบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพให้บรรลุตามเป้าหมายของบริษัทฯ

แต่พนักงานเหล่านี้ยังขาดแรงจูงใจและแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นพนักงานที่มีผลการทำงานอยู่ในระดับมาตรฐานตามที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้ทำให้การทำงานยังคงสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นกับบริษัทฯ งานที่ได้รับมอบหมายก็ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้งนี้เพราะพนักงานกลุ่มนี้ยังไม่มีวิธีการในการพัฒนาตนเองที่เหมาะสม การจัดอบรมหลักสูตร ENHANCEMENT ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างความสุขในการทำงานและเพื่อเสริมสร้างทัศนคติ พัฒนาความคิดเชิงบวกของพนักงานต้อนรับฯ ด้านการบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน เพื่อทำให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจเพื่อพัฒนาตนเองสู่พนักงานที่มีคุณค่าของบริษัทฯ หลักสูตรนี้ใช้เวลาในการฝึกอบรม 5 วัน โดยเริ่มฝึกอบรมตั้งแต่เดือนมกราคม 2562 เป็นต้นไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ (Enhancement Course) สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีผลประเมินต่ำกว่ามาตรฐาน
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของหลักสูตรฝึกอบรมโดยการประเมินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ (Enhancement Course) สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีผลประเมินต่ำกว่ามาตรฐาน

## ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรคือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีผลประเมินต่ำกว่ามาตรฐานจำนวน 50 คน เก็บข้อมูล 100 % ดังนั้นขนาดตัวอย่าง คือ ประชากรที่มีผลประเมินต่ำกว่ามาตรฐานทั้งหมด

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ คือ หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีผลประเมินต่ำกว่ามาตรฐาน

ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีผลประเมินต่ำกว่ามาตรฐาน ประกอบด้วย 1) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการให้บริการบนเครื่องบิน 2) การจัดการเรียนรู้ ทักษะในการทำงาน และการประยุกต์ใช้งาน 3) ความตระหนักถึงการมีทัศนคติด้านบวกและจิตสำนึกการบริการ

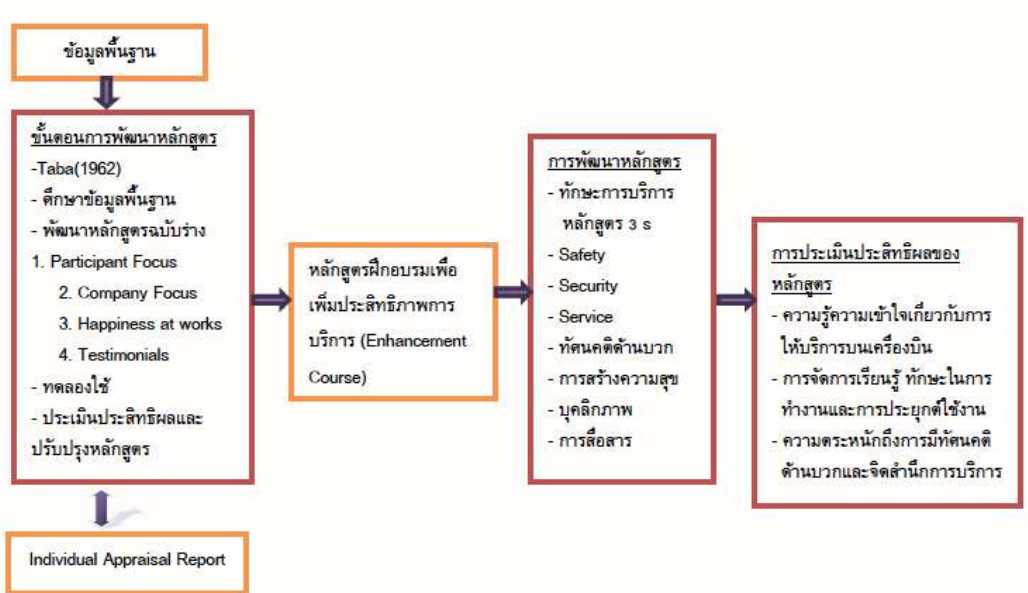
## เนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย

การฝึกอบรม Enhance Course เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการปรับทัศนคติในการบริการที่หมายถึงความรู้สึกรักใคร่ของบุคคล ในการประเมินการบริการอันส่งผลต่อปฏิกริยาตอบสนองต่อการบริการด้วยการแสดงออกในทางบวกหรือลบได้ (จิตตินันท์ นันทไพบูลย์, 2551) และเสริมสร้างทัศนคติด้านบวกในด้านการบริการผู้โดยสารเพื่อกระตุ้นให้มีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น 2) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานและมีความมั่นใจในตนเองสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 3) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวางแผนในการพัฒนาตนเอง ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพที่จะทำให้ปัญหาข้อขัดแย้งในการทำงานระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานลดลง การฝึกอบรมครั้งนี้ประกอบด้วยเนื้อหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน คือ 1. การสร้างความสุขในการทำงานตั้งลัทธิจรรยาบรรณของงานบริการคือพนักงานที่มีความสุขเท่านั้นจึงจะสร้างบริการที่มีความสุขให้ลูกค้าได้ (วิทยา ด้านธำรงกุล, 2547) 2. การให้คำปรึกษาและแนะนำเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับการทำงาน 3. แนวความคิดด้านทัศนคติที่เป็นบวก สร้างกำลังใจและแรงจูงใจ 4. การปรับปรุงบุคลิกภาพ 5. ความรู้ในหน้าที่ แนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันตามแนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมบริการโดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เกิดความประทับใจในการให้บริการ ส่งผลให้เกิดการยอมรับในองค์การและกลับมาใช้บริการอีกในครั้งต่อไป (พูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์, 2558) 6. การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารเชิงบวกกับผู้โดยสาร หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน 7. แนวทางปฏิบัติตนเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ดีในด้านต่างๆ อาทิ บุคลิกภาพ การควบคุมอารมณ์ การบริการจากใจ (Service Mind) เพื่อมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่บริษัทกำหนด

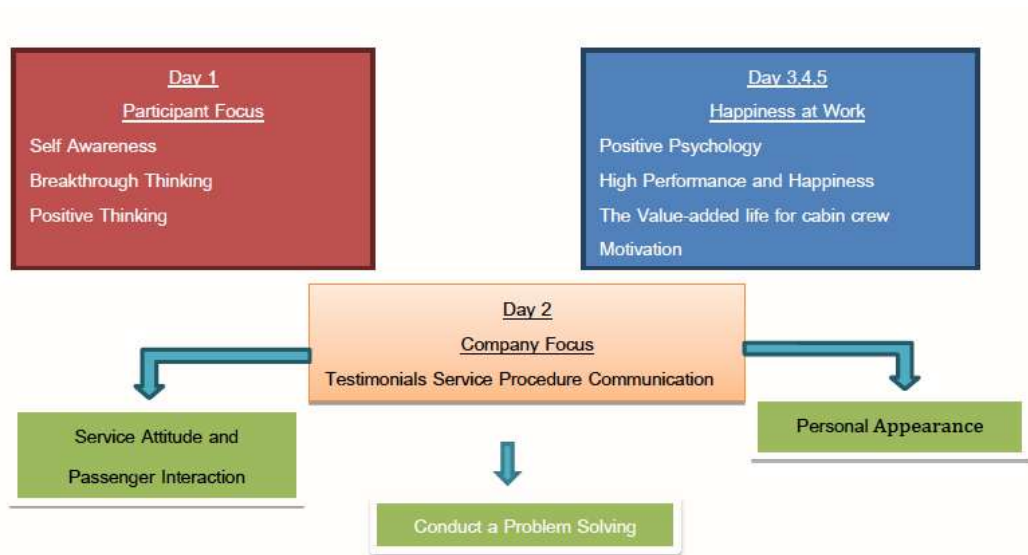
## ระยะเวลาดำเนินการวิจัย

ระหว่างเดือน มกราคม ถึงเดือน สิงหาคม 2562

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการประเมินประสิทธิผลของ Enhance Course



ภาพที่ 2 ระยะเวลาและเนื้อหาการฝึกอบรม Enhance Course

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) เทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) วิเคราะห์เปรียบเทียบผลคะแนนก่อนและหลังการอบรมของผู้เข้ารับการอบรมและสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) ผู้เข้าการอบรมและผู้สอน ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาข้อมูลที่สำคัญสำหรับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาถึงผลประเมินการทำงานของพนักงานต้อนรับฯ จากกองระเบียบและวินัยบุคลากร ฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและกองวิเคราะห์และควบคุมคุณภาพงานบริการบนเครื่องบิน ฝ่ายมาตรฐานและควบคุมคุณภาพการบริการบนเครื่องบิน ใน 7 หัวข้อดังต่อไปนี้ 1) Properness (Uniform and Appearance) 2) Thai Hospitality 3) Product Knowledge 4) Job Skill 5) Communication Skill 6) Customer Service และ 7) Work Relationship ตามแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานผ่านการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับ Competency Model ของบริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) เพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตามท้องที่ความต้องการ

### ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฉบับร่าง และการทดลองนำร่อง ประกอบด้วย

1) ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการฉบับร่างประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) Participant Focus การเข้าใจในตัวผู้เข้ารับการอบรม Self-Awareness, Breakthrough Thinking และ Positive Thinking 2) Company Focus คุณสมบัติของพนักงานต้อนรับฯที่บริษัทต้องการ Company Policy, Role and Responsibility, Airline Business กระบวนการทำงานและประสิทธิภาพการสื่อสารในงานบริการ 3) การสร้างความสุขในการทำงาน จิตวิทยาเชิงบวก การเพิ่มคุณค่าให้กับชีวิตและการทำงานในหน้าที่พนักงานต้อนรับฯ 4) การสร้างพลังให้ผู้เข้ารับการอบรมในแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายรวมถึง Testimonials จากนั้นจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยครูฝึกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และผู้บริหารฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด(มหาชน) เพื่อร่วมพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรมและดำเนินการตรวจสอบคุณภาพด้านความสอดคล้องและความเหมาะสมของหลักสูตรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือกองระเบียบและวินัยบุคลากร ที่รับผิดชอบด้านการประเมินผลจากผู้ประเมินระดับหัวหน้าเรื่อง Individual Appraisal Report

2) การทดลองนำร่องหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการฉบับร่างกับพนักงานต้อนรับฯที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการนำหลักสูตรไปใช้จริง โดยนำร่องกับพนักงานต้อนรับฯที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานต้อนรับฯที่มีผลประเมินตั้งแต่ระดับมาตรฐานขึ้นไป (ระดับคะแนน 3-5 ของทุกหัวข้อ) รวมระยะเวลาในการทดลองใช้นำร่องหลักสูตร 4 สัปดาห์ จากนั้นร่วมกันสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรเพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรฯและเครื่องมือต่างๆ ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

**ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการรายงาน (Cabin Report) ในหัวข้อ Behavior and Conduct**

หลังจากดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรแล้ว ผู้วิจัยได้ทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการกับพนักงานต้อนรับฯ กลุ่มตัวอย่างที่มีผลการรายงาน (Cabin Report) จากหัวหน้างานในหัวข้อ Behavior and Conduct จำนวน 5 คน ซึ่งในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เนื่องจากกองระเบียบและวินัยบุคลากรให้ความสำคัญกับผลการรายงาน (Cabin Report) ที่ส่งผลกระทบต่อทำให้การปฏิบัติงานบกพร่องหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐานการบริการ



#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินประสิทธิผลและการปรับปรุงหลักสูตร

เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลของหลักสูตร แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้หลักสูตรที่สมบูรณ์

1. การประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร ดำเนินการโดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรกับกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบกับเกณฑ์ประสิทธิผลของหลักสูตร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ประสิทธิผลของหลักสูตร ดังนี้

1.1 หลังการใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ ผู้รับการฝึกอบรมมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้บูรณาการด้านความรู้ ทักษะในการทำงาน และการประยุกต์ใช้งานสูงขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้คือ แบบทดสอบความรู้ในงานบริการ แบบทดสอบทัศนคติ แบบทดสอบแนวทางการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน และแบบสัมภาษณ์ผู้รับการฝึกอบรม

1.2 หลังการใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการผู้รับการฝึกอบรมมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้บูรณาการด้านความรู้ ทักษะในการทำงาน และการประยุกต์ใช้งานสูงขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้คือ แบบประเมินผลการฝึกอบรม(Training Evaluation Form) ของ Enhance Course และแบบนิเทศการฝึกอบรม ชนิดเกณฑ์ระดับคะแนน 1-5 ประกอบด้วยรูปแบบการจัดการเรียนการสอน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเตรียมการสอน 2) การสอน 3) สื่อการสอน 4) กิจกรรม และ 5) สรุปผลการนิเทศและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารในฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

1.3 หลังการใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการผู้รับการฝึกอบรมมีความตระหนักถึงการมีทัศนคติด้านบวกและจิตสำนึกในการบริการ โดยเครื่องมือที่ใช้ คือ แบบวัดความตระหนักถึงความสำคัญของหลักการและแนวทางในการให้บริการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยประเด็นในการประเมิน ได้แก่ การให้ความสนใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริการจากใจ จิตสำนึกในการให้บริการ โดยเน้นความสำคัญที่ลูกค้า การร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการรักษามาตรฐานงานบริการให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีเสมอ การยกตัวอย่างการจัดการเรียนรู้ของตนเกี่ยวกับแรงบันดาลใจในการทำงานด้านบริการ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับวงจรการให้บริการ (TG Service Ring) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์เกี่ยวกับวิธีรับมือและจัดการเมื่ออยู่ในสถานการณ์กดดันต่างๆ การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของการให้บริการ

2. การปรับปรุงหลักสูตร เป็นการนำข้อเสนอแนะที่ได้จากการใช้หลักสูตรมาปรับปรุงให้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ ฉบับสมบูรณ์

#### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ผลการพัฒนาหลักสูตร และ ผลการศึกษาประสิทธิผลของหลักสูตร มีรายละเอียดดังนี้

1) ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการต้องประกอบด้วยหลักสูตร 9 องค์ประกอบ คือ 1) ปัญหาและความสำคัญของหลักสูตร พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมยังขาดความรู้และความเข้าใจในหน้าที่ แนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ทำให้การทำงานยังคงสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นกับบริษัท งานที่ได้รับมอบหมายก็ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงจำเป็นต้องให้ความรู้และฝึกอบรมเพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้บูรณาการด้านความรู้ ทักษะในการทำงาน และการประยุกต์ใช้งานสูงขึ้น 2) หลักการของหลักสูตรที่เน้นจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมบางคนขาดความเข้าใจในความจำเป็นของการเข้ารับการอบรม แสดงความคิดเห็นต่อการจัดการอย่างเป็นระบบของฝ่ายบริหารฯ ผู้สอนจึงจำเป็นต้องชี้แจงรายละเอียดและให้ข้อมูลที่จำเป็นของการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องได้รับทราบเป้าหมายของการอบรมล่วงหน้า วัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยการสอนหลักถูกชี้แจงก่อนเริ่มการสอนทุกครั้ง 3) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความตระหนักถึงการมีทัศนคติด้านบวกและจิตสำนึกในการบริการ มีความรู้เกี่ยวกับทักษะการให้บริการ และวางแผนพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 4) เนื้อหาสาระของหลักสูตร ประกอบด้วย 7 หน่วย ได้แก่หน่วยที่ 1 การสร้างความสุขในการทำงาน ใช้เวลาในการฝึกอบรม 5 ชั่วโมง หน่วยที่ 2 การให้คำปรึกษาและแนะนำเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับการทำงาน ใช้เวลาในการฝึกอบรม 3 ชั่วโมง หน่วยที่ 3 แนวความคิดด้านทัศนคติที่เป็นบวกสร้างกำลังใจและแรงจูงใจใช้เวลาในการฝึกอบรม 8 ชั่วโมง หน่วยที่ 4 การปรับปรุงบุคลิกภาพใช้เวลาในการฝึกอบรม 8 ชั่วโมง หน่วยที่ 5 ความรู้ในหน้าที่แนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ใช้เวลาในการฝึกอบรม 8 ชั่วโมง หน่วยที่ 6 การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารเชิงบวกกับผู้ใช้โดยสาร หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ใช้เวลาในการฝึกอบรม 4 ชั่วโมง หน่วยที่ 7 แนวทางปฏิบัติตนเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ดีในด้านต่างๆ อาทิ บุคลิกภาพ การควบคุมอารมณ์ การบริการจากใจ (Service Mind) ใช้เวลาในการฝึกอบรม 4 ชั่วโมง 5) กิจกรรมการเรียนรู้และแบบฝึกหัดสอดคล้องกับเนื้อหาของหลักสูตรเน้นเรียนรู้จากการปฏิบัติ นำความรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ของการปฏิบัติจริง 6) สื่อการเรียนรู้ของหลักสูตรมีสอดคล้องกับบริบทของผู้เข้ารับการอบรม 7) สถานที่ฝึกอบรมคือห้องเรียนและ mock-up ในฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อเป็นการเรียนรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติ 8) ระยะเวลาฝึกอบรมรวมทั้งสิ้น 5 วัน และ 9) การวัดและประเมินผลเน้นการประเมินอย่างต่อเนื่องตลอดการฝึกอบรม

2) ผลการศึกษาประสิทธิผลและปรับปรุงหลักสูตร พบว่าหลักสูตรมีประสิทธิผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกข้อ โดยมีผลดังต่อไปนี้

2.1 จากการใช้แบบทดสอบแบบทดสอบความรู้ในงานบริการ แบบทดสอบทัศนคติ แบบทดสอบแนวทางการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน และแบบสัมภาษณ์ พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับการให้บริการบนเครื่องบิน หลังได้รับการอบรมสูงกว่าก่อนได้รับการอบรม ในเกณฑ์ผ่านคะแนนสอบ ไม่ต่ำกว่า 80 %

2.2 จากการใช้แบบประเมินความสามารถในการจัดการเรียนรู้บูรณาการ ด้านความรู้ ทักษะในการทำงาน และการประยุกต์ใช้งาน พนักงานต้อนรับมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ทักษะในการทำงาน และการประยุกต์ใช้งานสูงขึ้นในเกณฑ์ผ่านคะแนนสอบ ไม่ต่ำกว่า 80 %

2.3 จากการใช้แบบวัดความตระหนักถึงการมีทัศนคติด้านบวกและจิตสำนึกในการบริการ พบว่า พนักงานต้อนรับมีความตระหนักถึงการมีทัศนคติด้านบวกและจิตสำนึกในการบริการ หลังได้รับการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนได้รับการฝึกอบรมโดยแนวทางในการให้บริการที่เป็นเลิศ เพื่อกลับไปปฏิบัติหน้าที่ต่อไปในเกณฑ์ผ่านคะแนนสอบไม่ต่ำกว่า 80 %

## อภิปรายผล

จากการดำเนินการการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย คือ ผลการพัฒนาหลักสูตร และผลการศึกษาประสิทธิผลของหลักสูตร มีรายละเอียด ดังนี้

1) ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมกับบริบทของฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเนื่องจากผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นระบบ (ชาย หาญณรงค์; 2557; Taba; 1962; Tyler; 1969) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฉบับร่าง และตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ 3) การทดลองใช้หลักสูตรกับพนักงานต้อนรับกลุ่มตัวอย่างและ 4) ประเมินประสิทธิผลและปรับปรุงหลักสูตร โดยฝึกอบรมด้วยเทคนิคการฝึกอบรมในงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยตรงกับการปฏิบัติงานจริงและใช้ประโยชน์ได้จริง มีความเป็นเหตุเป็นผลและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการให้ความรู้และใช้เทคนิคต่างๆในการเรียนรู้กระตุ้นให้ผู้รับการฝึกอบรมมีการวางแผนและดำเนินการปฏิบัติจริง (ยูวดี เสรีพิทยารัตน์; 2549; พยัต วุฒิรงค์; 2562) จึงทำให้สามารถพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมได้ตามเป้าหมายของการทบทวนหน้าที่หลัก 3 S ในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้แก่ 1. ด้าน Safety เป็นการทบทวนความรู้

เกี่ยวกับการรักษามาตรฐานความปลอดภัยด้านการบินตามข้อกำหนดสากล 2. ด้าน Security การป้องกันระวังภัยคุกคามต่างๆของเที่ยวบิน และ 3. ด้าน Service เป็นการ Update ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลของหน่วยงานต่างๆในฝ่ายบริการบนเครื่องบินรวมทั้งผู้บริการฝึกอบรมสามารถนำความรู้อมาใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติการของตนทำให้ลดความผิดพลาดเพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติงานและสร้างนิสัยการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2) ผลการศึกษาประสิทธิผลของหลักสูตร สามารถอภิปรายประสิทธิผลของหลักสูตร 3 ข้อ และประสบการณ์ในการนำหลักสูตรไปใช้ดังนี้

2.1 พนักงานต้อนรับฯที่ได้รับการฝึกอบรมมีความรู้เกี่ยวกับทักษะการให้บริการหลังการฝึกอบรมสูงขึ้นกว่าก่อนได้รับการฝึกอบรม เนื่องจากการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครั้งนี้ได้กำหนดเนื้อหาสาระของหลักสูตรที่เน้นทักษะการให้บริการและการจัดการเรียนรู้อัจฉริยะที่บูรณาการทักษะการให้บริการกับการสร้างทัศนคติด้านบวกโดยดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการสะท้อนประเด็นต่างๆ ของการพัฒนาตนเอง จึงทำให้ผู้บริการฝึกอบรมมีความรู้เกี่ยวกับทักษะการให้บริการสูงขึ้น นอกจากนี้กิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นให้สอดคล้องกับความต้องการ มีการเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในแต่ละบุคคล ระหว่างการอบรมมีการซักถามในปัญหาการทำงานเป็นทีมและ Work Relationship ที่ผ่านมาของทุกคนว่าเกิดปัญหาในด้านใดบ้าง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างบรรยากาศที่ดีในการอบรมเพื่อพัฒนาส่งเสริมการขึ้นนำตนเองและผู้อื่นโดยใช้ประสบการณ์ที่หลากหลายของแต่ละบุคคลมาช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อเสนอแนะในการเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะทำให้ผู้บริการฝึกอบรมเกิดความพึงพอใจในการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอส่งผลให้มีการพัฒนาด้านความรับผิดชอบ มีทักษะในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีทักษะในการแก้ปัญหา มีความเป็นตัวของตัวเองและเกิดการเรียนรู้ในระดับที่มีความเข้าใจในเนื้อหาอย่างลึกซึ้ง ในกิจกรรมการฝึกอบรมมีการกระตุ้นให้สร้างความรู้ด้วยตนเองอย่างตื่นตัวผ่านประสบการณ์การจัดการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้บริการฝึกอบรมสามารถเชื่อมโยงความรู้อเดิมกับความรู้ใหม่และสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการอย่างเข้าใจ นอกจากนี้ผู้บริการฝึกอบรมจะมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันโดยตรงแล้วหลักสูตรฝึกอบรมครั้งนี้ยังเน้นการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐานที่เชื่อมต่อเข้ากับเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในจากโปรแกรมระบบ Thaisquare System ของบริษัทฯ ข้อมูลประกอบไปด้วย Pre-Flight Briefing, Pre-Flight Study, E-Personal Information, Electronic Staff Travel และ Flight Information โดยผู้เข้ารับการอบรมรับทราบหัวข้อการประเมินผลทั้ง 7 หัวข้อ คือ 1) Properness (Uniform and Appearance) 2) Thai Hospitality 3) Product Knowledge 4) Job Skill 5) Communication Skill 6) Customer Service และ 7) Work Relationship แล้ววิเคราะห์สาเหตุถึงความบกพร่องในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา จากนั้นเพิ่มเติมเทคนิคหลักการต่างๆในอันที่จะทำคะแนนประเมินได้สูงขึ้น นับว่าเป็นการสร้างเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ผู้บริการอบรมมีความกระตือรือร้น มีการโต้ตอบและให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเทคโนโลยีในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทำให้ทุกคนสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ส่งผลให้มีการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 พนักงานต้อนรับฯที่ได้รับการฝึกอบรมมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้อัจฉริยะที่ทัศนคติด้านบวกสูงขึ้น เนื่องจากกิจกรรมการเรียนรู้ของหลักสูตรเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมาปรับประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้อัจฉริยะของแต่ละบุคคลโดยใช้กระบวนการวางแผน การปฏิบัติการตรวจสอบ และการสะท้อนคิด ทำให้ผู้บริการฝึกอบรมได้พัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้อัจฉริยะที่ทัศนคติด้านบวกได้ โดยสามารถเชื่อมโยงทัศนคติด้านบวกกับสาระการเรียนรู้อื่นๆของทักษะการให้บริการได้อย่างเหมาะสม สามารถยกตัวอย่าง กระตุ้นให้พนักงานต้อนรับฯได้สะท้อนความคิดเห็น ประเด็นของทักษะการให้บริการได้เป็นอย่างดี สามารถนำผลการจัดการเรียนรู้อัจฉริยะของตนมาปรับปรุงเพื่อแก้ไขและพัฒนาในการจัดการเรียนรู้อัจฉริยะต่อไป โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสื่อสารเป็นทีม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในกลุ่ม ตามหลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่กล่าวว่าการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกรณีศึกษาและการสะท้อนคิดอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่ทางออกใหม่ๆ ซึ่งสามารถพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาการบวนการคิด การทำงานเป็นทีม และสามารถดึงศักยภาพ

ของผู้เรียนที่มีอยู่อย่างไม่จำกัดออกมาเพื่อใช้ประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นได้สนับสนุนงานวิจัยของยุวดี เสรีพิทยารัตน์ (2549) เกี่ยวกับการฝึกอบรมในงานต้องมีการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม ในระหว่างดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ของหลักสูตรฝึกอบรมได้มีการประเมินอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับเรียนรู้ซึ่งเป็นแนวคิดของการประเมินตามสภาพจริง ทำให้ผู้รับการอบรมรู้ศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ของตนเองและสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างตรงจุดโดยสามารถรู้ปัญหาที่เกิดจากการจัดการเรียนรู้ของตนเองและนำปัญหาดังกล่าวมาหาทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองในครั้งต่อไป

2.3 พนักงานต้อนรับที่ได้รับการฝึกอบรมมีความตระหนักถึงความสำคัญของทักษะการให้บริการที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ศาสตร์การให้บริการสูงขึ้นกว่าก่อนได้รับการฝึกอบรม เนื่องจากในกิจกรรมการเรียนรู้ของหลักสูตรนั้นให้ผู้รับการฝึกอบรมเรียนรู้จากการร่วมกันวางแผน การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ การตรวจสอบการทำงานหรือการปฏิบัติและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันสะท้อนความคิดผลจากการปฏิบัติ ทำให้สามารถทราบในแต่ละครั้งของการจัดการเรียนรู้บูรณาการทัศนคติด้านบวกส่งผลให้พนักงานต้อนรับเข้าใจในทักษะการให้บริการมากขึ้น เชื่อมโยงความรู้ศาสตร์การให้บริการสู่ชีวิตประจำวันมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของทักษะการให้บริการและมุ่งมั่นในการบูรณาการทัศนคติด้านบวกในการจัดการทักษะการให้บริการมากขึ้น ดึงหลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่กล่าวว่าการจัดการเรียนรู้ที่ผ่านการปฏิบัติร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา และสะท้อนคิดอย่างต่อเนื่องจะนำมาซึ่งทางออกใหม่ๆ เป็นการสร้างประโยชน์ให้แก่ตน ทีม และองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของทีซาร์ตัน ประดิษฐ์พงษ์ (2561) เกี่ยวกับการมีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลสำเร็จในการดำเนินการจัดการเนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรมเน้นแนวคิดการในการจัดการเรียนรู้ทักษะการให้บริการที่ใช้ให้เห็นถึงความสำคัญของการนำทัศนคติด้านบวกมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ทักษะการให้บริการซึ่งจะส่งผลให้พนักงานต้อนรับเป็นผู้ที่ทักษะการให้บริการจะตระหนักถึงคุณค่าของการบริการจากใจ เข้าใจข้อจำกัดของการบริการและผลกระทบของการนำทัศนคติช่วยให้พัฒนาการเรียนรู้เนื้อหาการบริการได้ดีขึ้น นอกจากนี้บุคคลที่มีความเข้าใจในทักษะการให้บริการจะสามารถรู้เท่าทันความเจริญก้าวหน้าทางการบริการและเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดดในยุคปัจจุบันช่วยให้บุคคลนั้นสามารถใช้ความรู้จากทักษะการให้บริการและเทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง คุ่มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถพัฒนาวิทยาการร่วมกับความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการในการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน (ไทยแลนด์ 4.0) ซึ่งถือว่าเป็นการวางรากฐานในตัวบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในทักษะการให้บริการและเทคโนโลยีส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในระยะยาว

### ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินควรพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีผลประเมินต่ำกว่ามาตรฐาน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ได้แก่

1. กำหนด 9 องค์ประกอบของหลักสูตรให้ครอบคลุม พร้อมทั้งจัดกลุ่มพนักงานต้อนรับในหัวข้อเดียวกันเข้าอบรมรุ่นเดียวกันเพื่อประสิทธิผลของกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในกลุ่ม

2. ผลการวิจัยแสดงถึงการเรียนรู้และกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมมีการวางแผนและปฏิบัติงานได้จริงจึงจะสามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมายของการทบทวนหน้าที่หลัก (3s) จึงควรกำหนดเป็นหลักสูตรพิเศษออกแบบลักษณะ Tailor Made (เนื่องจากหลักสูตรส่วนใหญ่เป็นลักษณะ One Size Fit All) โดยศึกษาจากประวัติการทำงาน ผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแต่ละคน เพื่อให้เกิดการพัฒนาส่วนบุคคลมากที่สุด (Individual Development Plan)

3. ผลการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรด้านทักษะการแก้ปัญหา บริษัทฯควรพิจารณาจัดทำ การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) รวบรวมประสบการณ์เหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นและหา รูปแบบ เทคนิค เพื่อบุคลากรจะสามารถเรียนรู้และนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้ทันทีอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการให้คำปรึกษาและแนะนำ เพื่อปรับเปลี่ยน พฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรมให้เหมาะสมกับการทำงาน การสร้างกำลังใจและแรงจูงใจ ผู้บริหารต้องสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการจัดกิจกรรมที่มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและ กัน เพื่อเพิ่มความเข้าใจและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและเป็นการลดช่องว่างในการเข้าถึง

5. ผลการวิจัยแสดงถึงการกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมสร้างความรู้ด้วยตัวเองอย่างตื่นตัวผ่าน ประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล บริษัทฯต้องสร้างบรรยากาศการทำงานในรูปแบบของ Learning Organization มีการทำกิจกรรม Workshop เพื่อดึงเอาองค์ความรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลออกมา แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันให้มากขึ้น

6. หลักสูตรฝึกอบรมนี้เน้นการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน จากโปรแกรม Thaisquare System บริษัทฯควรวางโปรแกรมเกี่ยวกับแนวทางการฝึกอบรม บุคลากรทั้งใหม่และเก่า ส่งผลให้พนักงานมี การพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ผลการวิจัยประสิทธิผลของหลักสูตร เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้นกองระเบียบและวินัย บุคลากร ฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำเป็นต้องติดตามการทำงานและทำการประเมินผล อย่างต่อเนื่องภายในระยะเวลา 6 เดือนหลังจากที่พนักงานต้อนรับฯจบหลักสูตรและไปปฏิบัติงานตามปกติ

## บรรณานุกรม

- กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์. (2554). *จิตวิทยาทั่วไป* (พิมพ์ครั้งที่ 20). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2551). *จิตวิทยาการบริการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชาย หาญณรงค์. (2557). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ. *วารสารวิชาการ Veridiaian E-Journal*, 7(2), 227-237.
- พิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นพพันธ์ ปิยะวรรณกร.(2560). กฎทองครองใจลูกค้า The Customer Rule งานแปลจาก Lee Cockrell. กรุงเทพฯ: ทัช พับลิเคชันส์ จำกัด.
- บาร์เรตต์, จิม. (2551). *คู่มือทดสอบความถนัด บุคลิกภาพและแรงจูงใจ* [Aptitude, Personality and Motivation Tests] (รัชนี เอนกพิระศักดิ์, ผู้แปล) (ฉบับปรับปรุง 2019). กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์
- ฝ่ายบริการบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). (2544). จรรยาบรรณในวิชาชีพ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน [จุลสาร]. กรุงเทพฯ: บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).
- พยัต วุฒิรงค์. (2562). *สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยัต วุฒิรงค์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พูนเพิ่ม เสรีวิทยสวัสดิ์. (2558). การใช้รูปแบบขององค์การเสมือนจริงในธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ. *วารสารมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 22(2), 209-225.
- ยุวดี เสรีพิทยารัตน์. (2549). รูปแบบการจัดการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม. (ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (พัฒนศึกษา)) นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รายงานประจำปี 2561 บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สืบค้น 1 พฤศจิกายน 2562, จาก <http://market.sec.or.th/public/disc/th/Viewmore/fs-r562?searchSymbol=THAI>
- วิทยา ดำนังอรกุล. (2547). *หัวใจการบริการสู่ความสำเร็จ: The Heart of Service*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2544). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: บริษัทเฟื่องฟ้า พรินติ้ง จำกัด
- Armstrong, M., & Murlis, H. (1998). *Reward management: A handbook of Remuneration Strategy and Practice*. (Fourth Edition). UK: Kogan Page Publishers.
- Eaton, J. (2016). *Globalization and human resource management in the airline industry*. (Second Edition). USA: Routledge.
- Grote, R. C., and Grote, D. (2011). *How to be good at performance appraisals: Simple, effective, done right*. USA: Harvard Business Press.
- Hyer, B., and Gershon, M. (2014). *Growth mindset pocketbook*. UK: Management Pocketbooks.
- Taba, H. (1962). *Curriculum Development: Theory and practice*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Tyler, R. W. (1969). *Basic Principle of Curriculum and Instruction*. United States: The University of Chicago Press.