



การจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับกลางในสายการบินต้นทุนต่ำ
กรณีศึกษา: สายการบินไทยไลอ้อนแอร์

Knowledge Management of Middle Level Managers in Thai Low Cost Airlines:
A Case Study of Thai Lion Air

ปนัดดา ศรีแจ่ม และ ดร. ไอย์รัชชรา อมรพิพัฒน์

Panadda Srijam and Iratrachar Amornpipat, Ph.D.

สังกัดภาควิชา การจัดการการบิน สถาบันพัฒนาบุคลากรการบิน มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

E-mail: panadda.sri@kbu.ac.th

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับกลางในสายการบินต้นทุนต่ำ กรณีศึกษา: สายการบินไทยไลอ้อนแอร์” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการรูปแบบในการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่แนวทางในการพัฒนารูปแบบและวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้โดยสาร โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางส่วนงานบริการผู้โดยสารภาคพื้น และบริการผู้โดยสารบนเครื่องบินของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ทั้งนี้ผู้ศึกษานำแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ คือ ความหมาย ประเภทและองค์ประกอบของความรู้ การจัดการ องค์ประกอบ กรอบความคิดและกระบวนการจัดการความรู้ มากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาเป็น 5 ด้าน พร้อมได้ผลการศึกษาจากการสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับกลาง 5 ท่าน ตามกรอบแนวคิด ดังนี้ 1) ด้านองค์กร โครงสร้างองค์กรและสายการบินบังคับบัญชาของสายการบินมีส่วนประกอบที่ได้อยู่แล้ว 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ใช้ระบบการฝึกอบรม (Training) ก่อนการทำงานครั้งแรก และการฝึกอบรมซ้ำทุกๆ 1-2 ปี (Re-current) การสอนงานระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ การถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ด้านอุปกรณ์และเครื่องมือที่ประกอบไปด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศใช้อีเมลในการสื่อสารเป็นหลัก ใช้เทคโนโลยีที่เรียกว่า Bulletin Circular ให้ความรู้แก่บุคลากรภายใน 4) ด้านสิ่งที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ที่สำคัญคือผู้บริหารของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และผลักดันให้พนักงานเรียนรู้ตลอดเวลา และมีระบบวัดความเข้าใจของพนักงานด้วยการทำ Google Survey และ 5) ด้านทรัพยากรบุคคล บุคคลที่รับผิดชอบในการจัดการองค์ความรู้ได้แก่ ฝ่ายฝึกอบรม (Training) ผู้บริหารระดับต่างๆ ที่เล่าประสบการณ์การทำงาน สอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง และพนักงานที่เกี่ยวข้องได้รับความรู้ผ่านทางอีเมลที่จัดทำขึ้นจากส่วนกลาง การสอนงาน รวมถึงให้ข้อมูลตอบกลับแก่ผู้บังคับบัญชาในกรณีต่างๆ ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรคือ พนักงานทุกระดับควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ สร้างความเข้าใจให้ตรงกันและจัดการความรู้ผ่านเทคโนโลยีที่เป็นทางการเท่านั้น

คำสำคัญ 1. การจัดการองค์ความรู้ 2. ผู้บริหารระดับกลาง 3. สายการบินไทยไลอ้อนแอร์



ABSTRACT

This Independent study aims to study the knowledge management of Middle Level, challenges and obstacles in implementation, and to propose practical recommendations to the airlines in order to improve its existing knowledge management process and resolving other problems related to organizational knowledge management. This study used a qualitative approach using an in-depth interview. The researcher interviewed 5 key informants. The knowledge management framework of this study consists of 5 elements namely 1) Organization and Structure; 2) Knowledge Management Process; 3) Tools and Equipment; 4) Learning Support; and 5) Human Resources including Knowledge Management Development Team, Managers, and all employees.

The results revealed that the Organization and Structure element of the Airline were well organized and structured. The Knowledge Management Process, the Airline used the training system to provide and prepare knowledge before performing the tasks, and also provided re-current training 1-2 every years, Further, Tools and Equipment that mostly used for sharing the knowledge were e-mail and Bulletin Circular. In addition, for Learning Support, the finding presented that the most crucial part support the employees' learning were management and organizational learning culture. Also, it was found that to ensure the maintenance of the knowledge among the employees, the airline established an online knowledge test system through Google Survey. Finally, the Human Resource element showed that key persons who responsible for knowledge management were the Training Division and Management at all level as they were the ones who directly shared and train the employees. Further discussion of the findings, limitations, and recommendations for future practices and research were discussed.

Keywords: 1. Knowledge Management 2. Middle Level Management 3. Thai Lion Air

บทนำ

สายการบินต้นทุนต่ำเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญสำหรับธุรกิจการบินตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 จากการเปิดน่านฟ้าเสรีในประเทศไทย และเนื่องจากปัจจัยทางด้านราคาที่ยากกว่า โปรโมชันที่หลากหลาย แม้ว่ารูปแบบการให้บริการจะไม่ครอบคลุมการให้บริการทั้งหมด อาทิเช่น ราคาของบัตรโดยสารที่ไม่ได้รวมอาหารบนเครื่องบิน ไม่รวมการโหลดสัมภาระใต้ท้องเครื่อง บริการเหล่านี้ผู้โดยสารจำเป็นต้องซื้อเพิ่มจากราคาบัตรโดยสารปกติ แม้การให้บริการจะไม่เต็มรูปแบบแต่ผู้โดยสารมักจะเลือกใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำเพิ่มขึ้น เห็นได้จากปริมาณการจราจรทางอากาศของสายการบินต้นทุนต่ำที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากสถิติขนส่งทางอากาศของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 ถึง พ.ศ. 2561 (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2560)

อย่างไรก็ตามจากสถิติด้านส่วนแบ่งทางการตลาดของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ยังเป็นรองจากสายการบินอื่นเนื่องจากสายการบินไทยไลอ้อนแอร์อยู่ในช่วงระหว่างการเจริญเติบโตในอุตสาหกรรมการบิน สายการบินไทยไลอ้อนแอร์จำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มจำนวนผู้โดยสารโดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนาด้านการจองบัตรโดยสาร การบริการผู้โดยสารภาคพื้น (Ground Service) และการให้บริการบนเที่ยวบิน (In Flight Service on Board) ด้วยการสร้าง



รูปแบบงานบริการให้ชัดเจน ซึ่งการสร้างรูปแบบงานดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การจัดการองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานส่วนต่างๆ เครื่องมือในการเพิ่มคุณค่าในงานบริการให้เป็นระบบ มีการถ่ายทอดถ่ายโอนความรู้จากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างการกระจายงาน กระจายความรู้และถ่ายทอดความรู้เข้าสู่กระบวนการงานอุตสาหกรรมการบิน (บริษัท ท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน), 2560)

การจัดการองค์ความรู้ขององค์กรนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารระดับกลาง หรือหัวหน้าพนักงานในการดำเนินการถ่ายทอดงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) เนื่องจากตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางมีความสำคัญสูง บุคคลที่จะทำหน้าที่ดังกล่าวได้จะต้องผ่านการสัมมนาทางทฤษฎีและผ่านการปฏิบัติจริงเรื่องมาตรการรักษาความปลอดภัย และงานบริการ รวมถึงการมีคุณสมบัติด้านต่างๆ เช่น ด้านภาวะผู้นำ การมีจิตใจที่เข้มแข็ง และการแก้ปัญหาในทุกๆ ด้านได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ งานเอกสารสำคัญต่างๆ ในแต่ละเที่ยวบินก็ถือเป็นงานสำคัญเช่นกัน ดังนั้นองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยต้องศึกษาพฤติกรรมของบุคคลที่จะเข้าทำงาน และปรารถนาจะมีทักษะและความรู้ในการทำงาน ซึ่งจะมีส่วนในการพัฒนาพนักงานส่วนต่างๆ ซึ่งมีส่วนช่วยเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพของผลการปฏิบัติงานในองค์กรทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อีกทางหนึ่งด้วย

ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาการจัดการองค์ความรู้ของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน การพัฒนาของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ซึ่งการค้นคว้าอิสระฉบับนี้มุ่งศึกษาการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการผู้โดยสารภาคพื้นและการให้บริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวิธีการและรูปแบบในการจัดการความรู้ด้านองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนารูปแบบและวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของหน่วยงานส่วนต่างๆ ของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการองค์ความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดย ศ. นพ.วิจารณ์ พานิช (2555) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ คือ สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนานคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนางค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกัน ในที่ทำงาน การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่ การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “จุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ การจดบันทึก “จุมความรู้” และ



“แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

2. กรอบความคิดของการจัดการความรู้ (Knowledge Management Framework)

แนวคิดของบอนนี่ รูเบนสไตน์-มอนทานา (Bonnie Rubenstein-Montana)

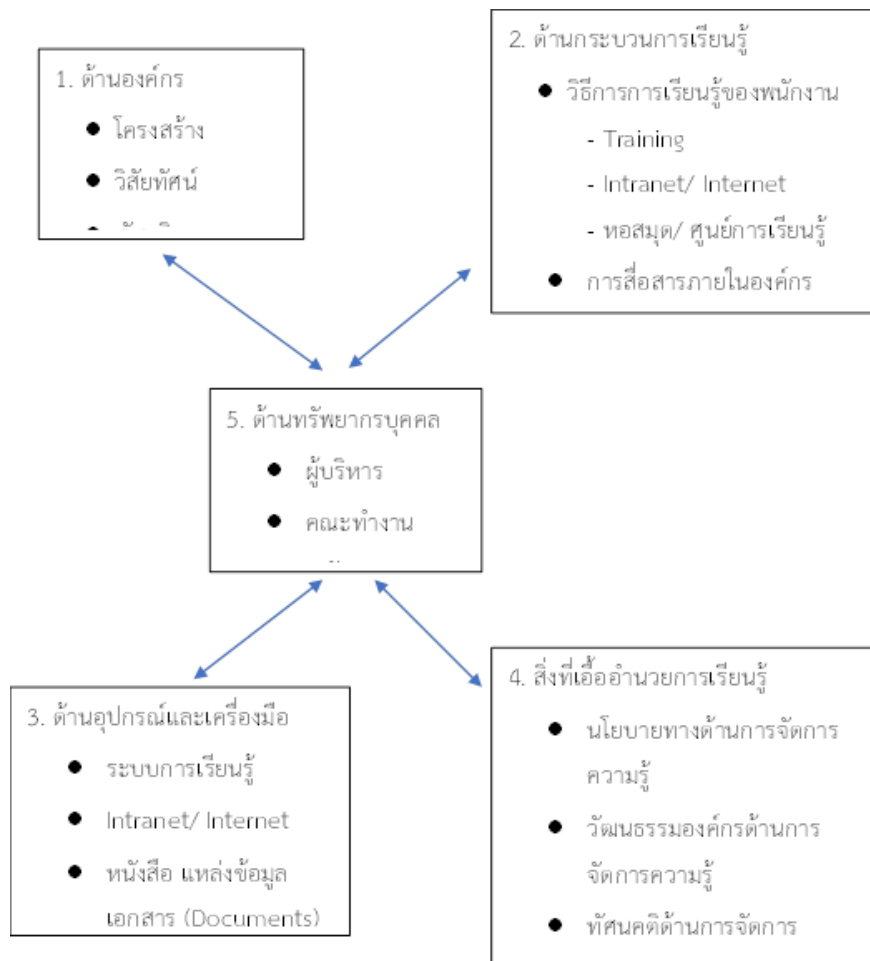
K. Wiig ได้แบ่งองค์ประกอบเป็น 3 กลุ่มที่เรียกว่าเสาหลักของการจัดการความรู้ โดยแต่ละเสาจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้วงจรความรู้ครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง การนำเสนอ การใช้ และการถ่ายทอดความรู้ โดยประกอบด้วยเสาหลัก เสาหลักของการจัดการความรู้ แนวคิดการจัดการความรู้ เสาที่ 1 จะเกี่ยวข้องกับการค้นหาความรู้ และการสะสมให้เพียงพอ ซึ่งสิ่งที่จำเป็นสำหรับขั้นตอนนี้คือ การสำรวจและแยกแยะรวมถึงการวิเคราะห์ การจัดรูปแบบของความรู้ที่พบนั้นๆ เสาที่ 2 จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดปัจจัยและการประเมินคุณค่าของความรู้ รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปร่างนั้นๆ เสาที่ 3 จะเกี่ยวข้องกับการควบคุมดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสังเคราะห์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ การจัดการ การใช้ และการควบคุมความรู้ การขยายผล การกระจาย และการสร้างให้เกิดขบวนการอัตโนมัติ

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

แนวคิดด้านองค์ประกอบของบุญดี บุญญากิจ และคนอื่นๆ (2547) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ ดังนี้ การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ การวัดผล การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล แนวคิดด้านองค์ประกอบของ พรพิมล ทรราชภิรมย์โชค (2554, หน้า 20-24) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ดังนี้ ด้านองค์กร ประกอบด้วย นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารองค์กร ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย พฤติกรรมการเรียนรู้ ระบบการเรียนรู้ ด้านคณะทำงาน ประกอบด้วย คณะกรรมการ ทีมผู้เชี่ยวชาญ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ ได้แก่ เว็บไซต์รวมความรู้ อินเทอร์เน็ต โปรแกรมค้นหา กรู๊ปแวร์ คลังข้อมูล การเรียนอิเล็กทรอนิกส์ ด้านสิ่งที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ ประกอบด้วย ศูนย์การเรียนรู้ บุคลากร หมายถึง บุคลากรที่ใช้ภูมิปัญญาซึ่งแบ่งได้ ผู้บริหารจัดการความรู้ นักวิชาการ

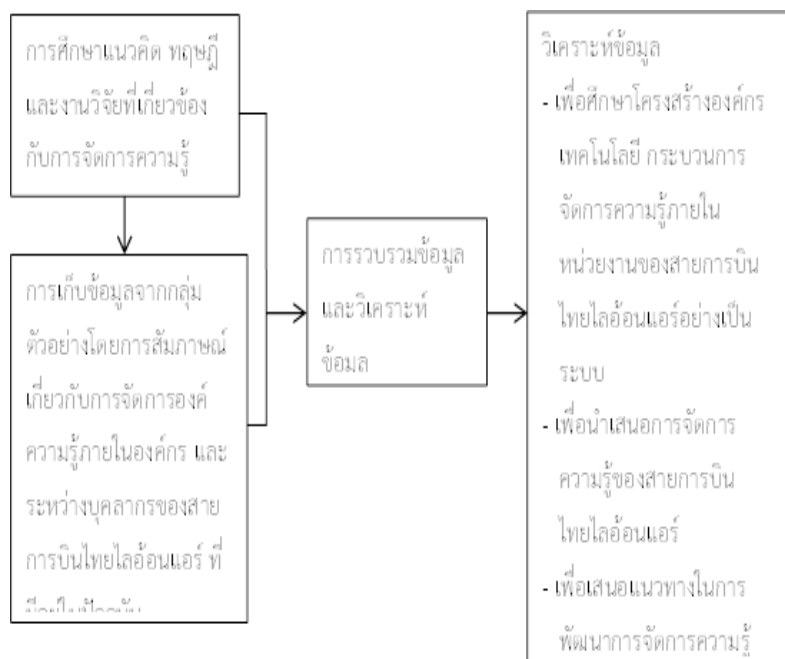
กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้ศึกษานำแนวคิดของบอนนี่ รูเบนสไตน์-มอนทานา บุญดี บุญญากิจและคณะ พรพิมล ทรราชภิรมย์โชค รวมถึงการจัดการความรู้ในความหมายของ ศ. นพ. วิจารย์ พานิช มาสรูปและประมวลผล ซึ่งผู้ศึกษาพบว่าแนวคิดและองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ 1. ด้านองค์กร 2. กระบวนการการเรียนรู้ 3. อุปกรณ์และเครื่องมือ 4. สิ่งที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และ 5. ทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเป็นกรอบสำหรับการศึกษารุ่นนี้และเป็นแนวทางในการออกแบบคำถามสัมภาษณ์ต่อไป



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย





ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นบุคลากรของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) คือบุคลากรของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ โดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้ศึกษามุ่งเน้นที่ผู้บริหารระดับกลางที่มีตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวกับการดูแลและให้บริการผู้โดยสารทั้งส่วนภาคพื้น (Ground Service) และการบริการบนเครื่องบิน (In Flight Service) มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางจะผ่านการเป็นพนักงานและผู้บริหารระดับล่างมาก่อน จึงทำให้เข้าใจการจัดการความรู้ภายในสายการบินบังคับบัญชา ซึ่งกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาครั้งนี้มีจำนวน 5 คน ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลสำคัญของกลุ่มตัวอย่างสายการบินไทยไลอ้อนแอร์

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	ประสบการณ์การทำงาน (ปี)
1.	คุณสุนันทา ภาสุนันท์	Chief Cabin Crew	10 ปี
2.	คุณปวีรินทร์ บุญสิน *	Purser	10 ปี
3.	คุณกิริยา นิลมาลา	Ground Training Manager	13 ปี
4.	คุณวรทิพย์ เปี่ยมธนากุล	In-Flight Service Manager	17 ปี
5.	คุณกัณฑ์ภรณ์ บวรนิริตส์ย	Station Manager	10 ปี

หมายเหตุ *คุณปวีรินทร์ บุญสิน ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญเนื่องจากปัจจุบันทำหน้าที่ในรักษาการแทนในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง เนื่องด้วยการปฏิบัติหน้าที่ในแผนกต้อนรับบนเครื่องบินมากกว่า 10 ปี จึงมีคุณสมบัติเทียบเท่ากับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอื่นได้

วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และใช้วิธีเก็บข้อมูลดังนี้

1 การศึกษาวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) ผู้ศึกษาได้ค้นคว้า รวบรวมหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร ในเนื้อหาขอบเขตที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาจากหนังสือวิชาการทั้งภาษาไทยและต่างประเทศ วารสาร เอกสารทางวิชาการ งานวิจัย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ และการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต

2 การสัมภาษณ์ (Interview) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์จำนวน 5 คน แบบสัมภาษณ์มีลักษณะปลายเปิดเพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และผู้สัมภาษณ์สามารถถามคำถามเสริมระหว่างการทำสัมภาษณ์ได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

- 1 ถอดความจากคำสัมภาษณ์อย่างละเอียด



2 การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิด ทฤษฎีที่ได้รับจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอข้อมูลแบบพรรณนา โดยนำข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาเอกสารเทียบเคียงกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

3 นำข้อมูลสัมภาษณ์รายบุคคลมาจัดการข้อมูลหาความเหมือนและแตกต่าง และบันทึกคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้อยู่ในรูปแบบฟอร์มเดียวกัน

4 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ลักษณะการจัดการองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน

5 สรุปการจัดการองค์ความรู้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อนำไปจัดทำข้อเสนอแนะในการจัดการองค์ความรู้ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการศึกษา

ลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่ามีประสบการณ์ในการทำงานในธุรกิจการบิน เป็นระยะเวลามากที่สุด 17 ปี รองลงมา คือ 13 ปี และ น้อยที่สุดคือ 10 ปี จำนวน 3 คน โดยทำงานส่วน In-Flight Service จำนวน 3 คน ส่วนงาน Ground Service จำนวน 2 คน

ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่อการจัดการความรู้ ผู้ศึกษาได้แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านอุปกรณ์และเครื่องมือ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ และด้านทรัพยากรบุคคล พบว่า โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชามีส่วนประกอบที่ติดอยู่แล้ว เพียงแต่ในบางหน่วยงานอาจมีจำนวนคนที่ทำงานเยอะเกินความจำเป็น ส่วนด้านกระบวนการจัดการความรู้ ใช้ระบบการฝึกอบรม (Training) ก่อนการทำงานครั้งแรก รวมถึงการฝึกอบรมซ้ำทุกๆ 1-2 ปี (Re-current) การสอนงานระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ การถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญสำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการความรู้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เสนอแนวทางแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะ แต่แนวทางดังกล่าวบางแนวทางสามารถจัดการได้อย่างรวดเร็ว โดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการสื่อสารที่เป็นทางการเป็นหลักเท่านั้น บางแนวทางต้องขึ้นอยู่กับนโยบายและงบประมาณของสายการบิน บางแนวทางขึ้นกับทัศนคติในการทำงานของบุคลากรที่จำเป็นต้องหาทางแก้ไขการจัดการของตนเอง ด้านอุปกรณ์และเครื่องมือที่ประกอบไปด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศโดยหน่วยงานภายในสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ใช้อีเมลในการสื่อสารเป็นหลัก ใช้เทคโนโลยีที่เรียกว่า Bulletin Circular ให้ความรู้แก่บุคลากรภายใน ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ได้ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ขององค์กร ส่วนที่พบปัญหาสำหรับเทคโนโลยีในการสื่อสารคือการใช้แอปพลิเคชัน Line Group ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่าเป็นเทคโนโลยีที่ไม่เป็นทางการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ที่สำคัญคือผู้บริหารของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และผลักดันให้พนักงานเรียนรู้ตลอดเวลา มีศูนย์การเรียนรู้ด้วยการออก Bulletin ผ่านทางอีเมล และมีระบบวัดความเข้าใจของพนักงานด้วยการทำ Google Survey และด้านทรัพยากรบุคคล บุคคลที่รับผิดชอบในการจัดการองค์ความรู้ของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ได้แก่ ฝ่ายฝึกอบรม (Training) ผู้บริหารระดับต่างๆ ที่เล่าประสบการณ์การทำงาน สอนงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง และพนักงานที่เกี่ยวข้องได้รับความรู้ผ่านทางอีเมลที่จัดทำขึ้นจากส่วนกลาง การสอนงานรวมถึงให้ข้อมูลตอบกลับแก่ผู้บังคับบัญชาในกรณีต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงาน การนำเสนอความรู้ใหม่ ดังแสดงตามตารางที่ 2



ตารางที่ 2 สรุปผลการศึกษา

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดการศึกษา	สรุปผล
1. ด้านองค์กร	โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชามีส่วนประกอบที่ติดอยู่แล้ว
2. ด้านกระบวนการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบการฝึกอบรม (Training) ก่อนการทำงานครั้งแรก รวมถึงการฝึกอบรมซ้ำทุกๆ 1-2 ปี (Re-current) - การสอนงานระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ - การถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ด้านอุปกรณ์และเครื่องมือ	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้อีเมลในการสื่อสารเป็นหลัก - ใช้เทคโนโลยีที่เรียกว่า Bulletin Circular ให้ความรู้แก่บุคลากรภายใน
4. ด้านสิ่งทีเอื้ออำนวยการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และผลักดันให้พนักงานเรียนรู้ตลอดเวลา - ศูนย์การเรียนรู้ออก Bulletin ผ่านทางอีเมล - ระบบวัดความเข้าใจของพนักงานด้วยการทำ Google Survey
5. ด้านทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายฝึกอบรม (Training) - ผู้บริหารระดับต่างๆ - พนักงานภายในหน่วยงานทุกคน

ผลจากการสัมภาษณ์การจัดการความรู้ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ พบว่าการจัดการความรู้ของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์มีแนวโน้มที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการบริหารจัดการที่ดี เพราะสายการบินมีความพร้อมในด้านบุคลากร เทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของการจัดการความรู้

จากการวิเคราะห์การจัดการองค์ความรู้ของสายการบินตามกรอบแนวคิด (Framework) 5 องค์ประกอบนั้น บุคลากรของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์เข้าใจการจัดการความรู้ในระดับดี โดยสามารถใช้เทคโนโลยีและใช้กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเมื่อมีการประเมินผลงานประจำปี ประสิทธิภาพจากการทำงานที่เกิดจากการเรียนรู้นั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้คะแนน 80-90%

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สารสำคัญในการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-ways Communication) ไม่ควรสื่อสารในแนวตั้งหรือการสื่อสารทางเดียว (One-way



Communication) โดยพนักงานทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการสื่อสารและจัดการองค์ความรู้ ไม่เป็นผู้ถ่ายทอดหรือผู้รับสารเพียงฝ่ายเดียว พนักงานทุกระดับต้องพร้อมเป็นผู้เรียนที่ดี พร้อมถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองแก่ผู้อื่น กระบวนการในการจัดการองค์ความรู้ควรเกิดจากทุกภาคส่วนทำงานร่วมกัน นำเทคโนโลยีที่เข้าถึงง่าย สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และเป็นเทคโนโลยีที่ใช้งานได้จริง ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน โดยเทคโนโลยีดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันและพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น และส่วนที่สำคัญที่สุดในการจัดการองค์ความรู้คือการที่ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการองค์ความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน มีความพร้อมที่จะสนับสนุนองค์ความรู้ใหม่ที่พนักงานนำเสนอ พร้อมทั้งเกิดกระบวนการตอบกลับ (Feedback) ให้แก่พนักงานนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

บุคลากรของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานระหว่างกันมากขึ้น โดยสร้างความเข้าใจที่ตรงกันตั้งแต่การฝึกอบรมครั้งแรก สร้างการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันจนกลายเป็นเรื่องปกติในการทำงาน เป็นต้น

บุคลากรของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ควรสร้างความเข้าใจให้ตรงกันสำหรับความรู้ด้านต่างๆ ที่ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดผ่านเทคโนโลยีของหน่วยงาน เพื่อการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามความรู้ที่ได้รับ ด้วยการใช้ประโยชน์จาก Bulletin ที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อให้ความรู้กับพนักงานทุกคนภายในเวลาที่กำหนด

เพิ่มการสร้างทัศนคติในการให้ความร่วมมือในการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน อาจทำได้โดยการประชุมร่วมกันโดยให้พนักงานทุกระดับเข้าร่วมประชุมพร้อมกัน เพื่อเกิดการสื่อสารแบบ Two-Way Communication

สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ควรมีการจัดการความรู้ผ่านเทคโนโลยีที่เป็นทางการเท่านั้น เพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานได้รับความรู้พร้อมกัน นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้รับ ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการแก่ผู้โดยสารได้อย่างถูกต้อง ไม่ว่าจะระบบ E-Learning ที่ควรสร้างเพิ่มเติมให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ตลอดเวลา การสื่อสารผ่านอีเมลเป็นหลัก หรือการสร้าง Line Official เฉพาะหน่วยงานที่สังกัดเท่านั้นไม่ใช่ Line Group ที่ไม่เป็นทางการ

ผู้บังคับบัญชาควรมีผลตอบกลับอย่างเป็นทางการแก่ผู้ที่นำเสนองค์ความรู้ใหม่อย่างรวดเร็ว เพื่อกระตุ้นบุคลากรให้มีแนวคิดการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยควรมีการสื่อสารแบบแนวนอน หรือการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-Way Communication) ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกลับแก่ผู้เสนอความรู้ใหม่ ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในความรู้ดังกล่าวก็ตาม ข้อเสนอแนะทั้ง 5 ข้อนี้ สามารถทำให้บุคลากรภายในสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ มีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มศักยภาพของบุคลากร และองค์กร ทำให้หน่วยงานมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาในเรื่องเดียวกันเชิงคุณภาพ โดยการเพิ่มเติมกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ อาจเพิ่มกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับล่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลเปรียบเทียบในการจัดการความรู้ภายในองค์กรแต่ละระดับให้ได้แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้น



2. ควรทำการศึกษาการจัดการความรู้และการถ่ายโอนความรู้ของสายการบินอื่น ไม่ว่าจะ เป็นสายการบินระดับพรีเมียม หรือสายการบินต้นทุนต่ำ เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความรู้ที่อาจแตกต่างกันเนื่องจากจำนวนบุคลากร ฝั่งโครงสร้าง และระบบเทคโนโลยีที่ใช้ภายในสายการบิน
3. ควรศึกษาการประเมินผลที่ได้รับจากการจัดการความรู้ภายในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด โดยอาจทำเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อเก็บข้อมูลของคนกลุ่มใหญ่ นำมาประเมินและวิเคราะห์ว่าการจัดการความรู้นั้นมีประโยชน์ต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

เอกสารอ้างอิง

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). (2560). *Air Traffic Report*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <https://airportthai.co.th/wp-content/uploads/2018/07/Annual-Airport-2017.pdf>.
- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). (2561). *สถิติขนส่งทางอากาศ*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://aot-th.listedcompany.com/transport.html>.
- ไทยไลอ้อนแอร์. (2561). *เกี่ยวกับเรา*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.lionairthai.com/th/About-us>.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *การจัดการความรู้คืออะไร*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- บุญดี บุญญากิจ และคนอื่นๆ. (2547). *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- พรพิมล ทรรษาภิรมย์โชค. (2554). *การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตภูมิภาคตะวันตก*. (งานวิจัย). นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน.