



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 19 ฉบับที่ 3 เดือนมกราคม ถึง มีนาคม 2566

**การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายวิศวกรรม
ของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งในช่วงการแพร่ระบาด
ของเชื้อโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019**

**THE ENGINEERING DEPARTMENT'S HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT OF A LOW-COST AIRLINE DURING
THE CORONAVIRUS DISEASE 2019 EPIDEMIC**

พลอยตะวัน พลนาค, คงศักดิ์ ชมชุม*, อภิรดา นามแสง**

Ploytawan Pholnak, Kongsak Chomchum*, Apirada Namsang**

นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการการบิน) สถาบันการบินพลเรือน
ปีการศึกษา 2565, e-Mail: chploytawan@gmail.com (Corresponding Author)

Student, Master of Management Program, (Aviation Management),

Civil Aviation Training Center, Academic Year 2022,

e-Mail: chploytawan@gmail.com (Corresponding Author)

(Received: 2022, October 21; Revised: 2022, December 13; Accepted: 2022, December 17)

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหาร
จัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายวิศวกรรมของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งในช่วงการแพร่

*ครูวิชาภาคพื้นกองวิชาช่างอากาศยานและเครื่องยนต์ สถาบันการบินพลเรือน, e-Mail: ksc_ptic@hotmail.com

Lecturer, Aircraft Maintenance Training Division, Civil Aviation Training Center,

e-Mail: ksc_ptic@hotmail.com

**ครูวิชาภาคพื้นกองวิชาวิศวกรรมการบิน สถาบันการบินพลเรือน, e-Mail: japirada747@gmail.com

Lecturer, Aeronautical Engineering Division, Civil Aviation Training Center,

e-Mail: japirada747@gmail.com



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 19 ฉบับที่ 3 เดือนมกราคม ถึง มีนาคม 2566

ข้อมูลผ่านการศึกษาค้นคว้าและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษาผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 6 คน ผู้ที่ปฏิบัติงานให้กับสายการบินแห่งหนึ่งในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายวิศวกรรมด้วยวิธีการคัดเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ โดยบทสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมาจัดทำแบบประเมินความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัยจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการค้นคว้าอิสระ จำนวน 3 คน จากนั้นนำบทสัมภาษณ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยพบว่า สายการบินไม่ปลดพนักงานแต่มีการปรับลดอัตราเงินเดือน และระงับสวัสดิการบางส่วนลง รวมไปถึงจัดให้มีการปฏิบัติงานจากที่พักอาศัย ทั้งนี้ได้เปิดรับสมัครนักศึกษาฝึกงานเข้ามาช่วยปฏิบัติงานที่ในบางกิจกรรมที่สำนักงานการบินพลเรือนอนุญาตให้สามารถทำได้พร้อมกับเพิ่มรูปแบบการฝึกอบรมแบบออนไลน์ นอกจากนี้ยังดำเนินการลดค่าใช้จ่ายบางส่วนลงเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายของสายการบิน

คำสำคัญ: การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์, สายการบินต้นทุนต่ำ, การดำรงรักษาพนักงาน

ABSTRACT

This research paper aimed to study the current state and the Engineering Department's approach in managing human resources of a low-cost airline during the coronavirus disease 2019 epidemic. Semi-structured interviews were used to collect data for the research. It was found that airlines did not fire employees; on the other hand, the salary rates had decreased and the employees were not offered some benefits, including providing work from the home. Interns had been recruited to assist in performing duties in some activities permitted by the authority. In addition, an online training format had been added. The airline was also



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 19 ฉบับที่ 3 เดือนมกราคม ถึง มีนาคม 2566

implementing cost-cutting measures in order to keep airline costs under control.

Keywords: Human Resources Management, Low-Cost Airlines, Employee Retention.

บทนำ

การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ได้มีการแพร่ระบาดตั้งแต่ต้นปี 2563 โดยเริ่มต้นจากการแพร่ระบาดอย่างรวดเร็วในภูมิภาคเอเชียและแพร่กระจายไปยังทั่วโลก จนเกิดเป็นภาวะวิกฤตทางด้านสาธารณสุข วิกฤตการณ์ในครั้งนี้ส่งผลกระทบต่อชีวิตประจำวันของประชาชนซึ่งทำให้งิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ชะลอตัวลง บางกิจกรรมก็ได้หยุดการดำเนินการชั่วคราว และในปีดังกล่าวมีผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการการบินพลเรือนจำนวน 47 ราย แต่มีผู้ที่ยังคงประกอบกิจการเพียง 30 ราย และไม่ประกอบการจำนวน 17 ราย (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, ออนไลน์, 2565)

ในขณะเดียวกันสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งกลับมีแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันออกไป คือสายการบินแห่งนี้ไม่มีการพั่นสภาพพนักงานของสายการบิน แต่กลับมีการเพิ่มจำนวนพนักงานขององค์กรให้มากยิ่งขึ้น โดยปี 2564 มีจำนวนพนักงานประมาณ 800 คน และยังมีแนวโน้มที่จะเพิ่มจำนวนพนักงานและฝูงบินในอนาคต (Positioning Magazine, ออนไลน์, 2564) จากแผนการเพิ่มจำนวนฝูงบินของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง พบว่าในปี 2563 ที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 สายการบินต้นทุนต่ำแห่งนี้ก็ได้ปรับเพิ่มฝูงบินในปีดังกล่าวจำนวน 2 ลำ และการปรับเพิ่มอากาศยานอีก 1 ลำในปี 2564 ซึ่งการปรับเพิ่มของจำนวนอากาศยานหรือการปรับเปลี่ยนของปริมาณเที่ยวบินของสายการบินย่อมส่งผลกระทบการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายวิศวกรรม แม้ว่าในช่วงเวลาที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ที่สายการบินต้นทุนต่ำแห่งนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงปริมาณเที่ยวบิน แต่ฝ่ายวิศวกรรมจำเป็นจะต้องบำรุงรักษาอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานอยู่



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 19 ฉบับที่ 3 เดือนมกราคม ถึง มีนาคม 2566

เสมอถึงแม้ว่าอากาศยานจะไม่ได้ทำการบินก็ตาม เนื่องจากวิศวกรรมมีหน้าที่ดูแล ควบคุม ซ่อมบำรุงอากาศยานรวมถึงการดูแลและบำรุงรักษาอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย

ตามที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้ศึกษาเล็งเห็นถึงแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งนี้ที่แตกต่างออกไปจากสายการบินต้นทุนต่ำแห่งอื่น ๆ ประกอบกับเห็นถึงผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ที่ส่งผลกระทบต่อการบินที่ของฝ่ายวิศวกรรมจึงมีความสนใจศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสายการบินต้นทุนต่ำในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 โดยเลือกศึกษาฝ่ายวิศวกรรมของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งนี้ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายวิศวกรรมของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งนี้ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ทั้งนี้ผู้ศึกษาหวังไว้อย่างยิ่งว่าผลการศึกษาจะช่วยให้ได้แนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 ของฝ่ายวิศวกรรมของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งนี้และได้แนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรกิจอื่น ทั้งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและใกล้เคียงหรือเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านไม่มากนัก

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายวิศวกรรมของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายวิศวกรรมของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 19 ฉบับที่ 3 เดือนมกราคม ถึง มีนาคม 2566

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ให้กับสายการบินแห่งหนึ่งในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายวิศวกรรม จำนวน 6 คน ด้วยวิธีการคัดเลือกโดยการเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ คือผู้ศึกษาได้เลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ปฏิบัติหน้าที่ในทุก ๆ ระดับของฝ่ายวิศวกรรมสายการบินต้นทุนตำแหน่งหนึ่งเพื่อให้สามารถมั่นใจว่าจะได้รับข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญไว้ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องปฏิบัติหน้าที่ให้กับฝ่ายวิศวกรรมของสายการบินแห่งนี้
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง

3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในอุตสาหกรรมการบินไม่น้อยกว่า 2 ปี

4. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องมีความรู้ ความเข้าใจลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ของฝ่ายวิศวกรรมเป็นอย่างดี

จากการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีดังกล่าวผู้ศึกษาพิจารณาคุณสมบัติทำให้การศึกษาในครั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น จำนวน 6 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยข้อมูลจาก 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิ วิธีการคัดเลือกโดยการเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ และข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงศึกษาเอกสารงานวิจัยที่มีการศึกษามาก่อนหน้าที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นเดียวกัน

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล จากการตรวจสอบหาความเกี่ยวเนื่องของข้อมูล โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาตรวจสอบระหว่างกันรวมถึงพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 6 คน เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 19 ฉบับที่ 3 เดือนมกราคม ถึง มีนาคม 2566

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลปฐมภูมิผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างละเอียด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและหาประโยชน์สำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายวิศวกรรมของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งนี้ พร้อมทั้งนำมาสรุปและอภิปรายผลว่าข้อมูลปฐมภูมิมีความสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับข้อมูลทุติยภูมิหรือไม่อย่างไร

ผลการวิจัย

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่าฝ่ายวิศวกรรมแบ่งพนักงานของฝ่ายวิศวกรรมออกเป็นทีมและให้พนักงานแต่ละทีมสลับกันเข้ามาปฏิบัติหน้าที่บริเวณเขตท่าการบิน ทั้งนี้ใช้บุคลากรที่มีความรู้ของสายการบินมาเป็นวิทยากรให้แก่พนักงานที่จะต้องฝึกอบรม ทบทวน ซึ่งการฝึกอบรมดังกล่าวจะเป็นการฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์แต่สายการบินยังคงจัดให้มีการจัดทำการศึกษาฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (On Job Training: OJT) เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) กำหนด รวมถึงเปิดรับนักศึกษาฝึกงานให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในบางกิจกรรมที่ กพท. กำหนดให้สามารถทำได้เพื่อลดภาระงานของพนักงานฝ่ายวิศวกรรม นอกจากนี้ฝ่ายวิศวกรรมได้ลดค่าใช้จ่ายในการยกเลิกสัญญาเช่าพื้นที่ที่ไม่จำเป็นคืนรวมไปถึงเจรจาต่อรองขอส่วนลดเพิ่มจากผู้ให้บริการท่าอากาศยาน และลดค่าใช้จ่ายในการใช้น้ำมันอากาศยาน โดยใช้อุปกรณ์ภาคพื้นที่จะจ่ายพลังงานไฟฟ้าและปรับอากาศให้เครื่องบินหรือ (Ground Power Unit) แทนที่จะใช้เครื่องยนต์ Auxiliary Power Unit (APU) ที่ทำหน้าที่สร้างพลังงานไฟฟ้าและสร้างอากาศแรงดันสูงเพื่อใช้ในระบบต่าง ๆ ของอากาศยาน ซึ่งขณะใช้งาน APU ความสิ้นเปลืองน้ำมันสูงมาก อีกทั้งค่าใช้จ่ายซ่อมบำรุงก็สูงมากด้วยเช่นกันทั้งนี้ฝ่ายวิศวกรรมดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถในการซ่อมบำรุงในส่วนของอุปกรณ์ของอากาศยาน เช่น เบรก แบตเตอรี่ ด้วยการปรับปรุงวิธีการทำงาน การนำอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 19 ฉบับที่ 3 เดือนมกราคม ถึง มีนาคม 2566

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่าแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายวิศวกรรมของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งนี้ได้ดำเนินการชะลอการสรรหาพนักงานใหม่ โดยคงสภาพพนักงานทุกคน ไม่ปลดพนักงานของสายการบินออก แต่ปรับลดอัตราเงินเดือนลงตามภาระหน้าที่ที่ได้รับที่ลดลง และได้ดำเนินการปรับลดจำนวนของบุคลากรที่จะได้รับการพิจารณาให้ได้รับการพัฒนาทักษะและความรู้ แต่ยังคงมาตรฐานการฝึกอบรมของพนักงานตามที่สำนักงานการบินพลเรือนกำหนดไว้โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรมแบบออนไลน์ ทั้งนี้สายการบินแห่งนี้ได้ดำเนินการปรับให้มีพนักงานเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานได้ตามระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับพร้อมกับการเปิดรับสมัครนักศึกษาฝึกงานเพื่อเข้าช่วยปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายวิศวกรรมในส่วนที่สำนักงานการบินพลเรือนกำหนดให้สามารถปฏิบัติได้ รวมไปถึงสายการบินได้ทำการสำรวจเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และดำเนินการโดยเร็วที่สุด ทั้งนี้มีการจัดสรรทีมสำหรับการเข้าปฏิบัติหน้าที่ที่มีการสลับให้ปฏิบัติหน้าที่จากที่พักอาศัยแทนจากเดิมที่มีเพียงการปฏิบัติหน้าที่จากสำนักงานหรือเขตทำการบินเพียงเท่านั้น และสายการบินได้สำรวจข้อจำกัดในการปฏิบัติหน้าที่จากช่วงเวลาดังกล่าวพร้อมกับการดำเนินการแก้ไขปัญหา

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยในข้อที่ 1 สามารถอภิปรายได้ดังนี้

ด้านการปลดพนักงาน ไม่สอดคล้องกับ Emily, Susan, Michael & Alexander (Online, 2021) ที่ศึกษา Technical Report: Impact of COVID-19 and Human Resource Management Agility Practices พบว่าช่วงเวลาที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 องค์กรส่วนมากจะมีการเลิกจ้างพนักงานร้อยละ 15 และ ไม่สอดคล้องกับ ทักษิณา แส่นเย็น, วรุฒิ เว้นบาป, วีระพันธ์ ช่วยประสิทธิ์, กุลธวัช ศรายุทธ และอาภาภรณ์ หาโສ (2563, หน้า 209-220) ที่ศึกษาบทวิเคราะห์การรับมือโรค



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 19 ฉบับที่ 3 เดือนมกราคม ถึง มีนาคม 2566

โควิด-19: ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน พบว่าสายการบินมีการเลิกจ้างพนักงานและมีมาตรการในการลดต้นทุนของสายการบิน

ด้านการปรับโครงสร้างบุคลากร สอดคล้องกับ เจริญ ผู้สัมฤทธิ์เลิศ (ออนไลน์, 2563) ที่กล่าวว่าจากการแพร่ระบาดมีผลทำให้องค์กรแต่ละองค์กรจำเป็นต้องปรับโครงสร้างบุคลากร

ด้านการจัดสรรภาระงาน สอดคล้องกับ บริษัท ไอโอดี คอนเซาท์ติ้ง แอนด์ เทรนนิ่ง จำกัด (ออนไลน์, 2565) ได้กล่าวไว้ว่าแนวทางในการแก้ปัญหาภาระงานสามารถแก้ไขได้โดยการเปิดรับพนักงานชั่วคราวหรือเปิดรับนักศึกษาฝึกงาน

ด้านการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (ออนไลน์, 2564) ที่กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรในยุคสมัยใหม่จะแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้ให้เกิด Learn, Relearn และ Unlearn

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ สอดคล้องกับ Bluebik (Online, 2021) กล่าวว่าไว้ว่ากลยุทธ์ระดับองค์กรนั้นประกอบด้วยกลยุทธ์ตลาด Stability คือกลยุทธ์ที่องค์กรรักษามาตรฐานเดิมที่มีอยู่มีผลการดำเนินงานที่คงที่

ด้านการลดต้นทุนการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Teachme Biz (Online, 2020) กล่าวว่าไว้ว่าองค์กรจำเป็นต้องลดต้นทุนการดำเนินงานลงแต่จะต้องไม่กระทบต่อคุณภาพผลิตผล

จากผลการวิจัยในข้อที่ 2 สอดคล้องกับ เพ็ญฟ้า ปัญญา (2558, หน้า 79-82) ที่ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังวิกฤตน้ำท่วม: กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมนวนคร พบว่าเมื่อเจอวิกฤตบริษัทได้จ้างพนักงานในขณะเดียวกันองค์กรควรมีการรักษาบุคลากรเพื่อป้องกันปัญหาการสมองไหล และสร้างความผูกพันต่อองค์กรเมื่อองค์กรเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจ



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 19 ฉบับที่ 3 เดือนมกราคม ถึง มีนาคม 2566

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. หน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินหรืออุตสาหกรรมอื่น ควรจะมีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล วางแผนด้านอัตรากำลังคนอยู่เสมอ และดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ เพื่อให้เกิดความผูกพันกับหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2. หน่วยงานการศึกษาสามารถนำไปใช้ศึกษาในการวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกรณีที่มีการเกิดวิกฤตการณ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. สามารถพิจารณาหาคู่เทียบ (Benchmarking) เพื่อเรียนรู้และพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสายการบินต่าง ๆ

2. สามารถเป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานอื่นทั้งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและใกล้เคียงหรือผู้ที่สนใจ

บรรณานุกรม

เจริญ ผู้สมฤทธิ์เลิศ. (2563). *ปรับโครงสร้างอย่างไร? ให้ตอบโจทย์การทำงานยุคใหม่*.

(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:

<https://www.bangkokbiznews.com/news/891534> [2564, 17 เมษายน].

ทักษิณา แสนเย็น, วรุณี เว้นบาป, วีระพันธ์ ช่วยประสิทธิ์, กุลธวัช ศรายุทธ และอาภาภรณ์ หาโສ. (2563). บทวิเคราะห์การรับมือโรคโควิด-19: ผลกระทบต่อ

อุตสาหกรรมการบิน. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(2), หน้า 209-220.

บริษัท ไอโอที คอนเซ็ปต์ติ้ง แอนด์ เทรนนิง จำกัด. (2565). *ภาระงานมากกว่าพนักงาน*

จะอย่างไรดี (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://bit.ly/3cTJDVi> [2565, 21 กันยายน].



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 19 ฉบับที่ 3 เดือนมกราคม ถึง มีนาคม 2566

เฟื่องฟ้า ปัญญา. (2558). กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังวิกฤตน้ำท่วม:

กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมนวนคร. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 10(1), หน้า 75-83.

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2565). *รายชื่อผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการการบินพลเรือน* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:

<https://www.caat.or.th/th/archives/42888> [2565, 16 สิงหาคม].

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2564). *การพัฒนาบุคลากรเชิงรุกในศตวรรษที่ 21* (ออนไลน์).

เข้าถึงได้จาก: <https://bit.ly/3CZReft> [2565, 8 กันยายน].

Bluebik. (2021). *Strategy Level ระดับกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ* (ออนไลน์).

เข้าถึงได้จาก: <https://bluebik.com/th/blogs/3027> [2565, 3 พฤษภาคม].

Emily, D. Champion., Susan, Zhu., Michael, A. Champion., & Alexander, Alanso.

(2021). *Technical Report: Impact of COVID-19 and Human Resource Management Agility Practices* (Online). Available:

<https://bit.ly/3N9s4yg> [2022, May 9].

Positioning Magazine. (2021). *'ไทยเวียดเจี๊ยะ' เกมการบินอย่างไรให้ 'ไม่ขาดทุน'*

จับโอกาสขึ้นเบอร์ 2 ครองตลาดในประเทศ (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:

<https://bit.ly/3sLVj0F> [2565, 30 ตุลาคม].

Teachme-biz. (2020). *แนวคิดการ “ลดต้นทุน ไม่ลดคุณภาพ”* (ออนไลน์).

เข้าถึงได้จาก: <https://bit.ly/3qDGBYF> [2565, 11 พฤษภาคม].