

โปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติ สำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส

นิจลาวัลย์ ไทรสาขา¹ ชมสุภัค ครุฑทะ² ดวงเดือน จันทร์เจริญ³

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาพฤติกรรมที่จำเป็นตามสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส (2) สร้างโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส และ (3) ประเมินโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส โดยการทดลองใช้กับตัวอย่างจำนวน 24 คนและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบเครื่องหมาย (sign test)

ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะหลักสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นที่ผลงาน สร้างผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน การมุ่งเน้นที่ลูกค้า เข้าใจลูกค้า การสื่อสาร และการมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม โดยมีพฤติกรรมที่จำเป็นตามสมรรถนะหลักจำนวน 25 ข้อ พบว่าอยู่ในระดับความจำเป็นมากที่สุดที่ค่ามัธยฐาน 4.00 ขึ้นไปและมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 0.00-1.00 (2) ผลการสร้างโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส พบว่า โครงร่างโปรแกรมฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุดค่าเฉลี่ย 3.60-4.60 และมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.80-1.00 และ (3) ผลการประเมินตนเองของผู้เข้าอบรมพบว่าหัวหน้างานมีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการสื่อสารหลังอบรม 10 สัปดาห์สูงกว่าก่อนอบรมและก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรมพบว่าหัวหน้างานและผู้จัดการมีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักทุกด้านหลังอบรม 10 สัปดาห์สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม พบว่ามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมฝึกอบรมในระดับมากถึงมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.83-4.67

คำสำคัญ: สมรรถนะหลัก; การเรียนรู้จากการปฏิบัติ; สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

การอ้างอิง:

นิจลาวัลย์ ไทรสาขา, ชมสุภัค ครุฑทะ และดวงเดือน จันทร์เจริญ. (2563). โปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติ สำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 10(3), 691-705.

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาศักยภาพคนรุ่นใหม่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240, ประเทศไทย,
อีเมล: nidlawan.s@gmail.com

^{2,3} คณะพัฒนาศักยภาพคนรุ่นใหม่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

A Core Competencies Enhancement Training Program for Bangkok Airways Personnel Using the Learning by Doing Principle

Nidlawan Saisakha¹ Chomsupak Cruthaka² Duangduen Chancharoen³

Abstract

This research article aims to (1) study the required behavior according to core competencies of Bangkok Airways' employees (2) create the core competency training program using the Action Learning principles for Bangkok Airways employees and (3) evaluate the core competency training program using Action Learning principles for Bangkok Airways employees. Population sampling was 24 employees of Bangkok Airways and analyzed the data by the sign test.

Findings are as follows: (1) The core competencies for Bangkok Airways employees consist of 5 aspects; Teamwork, Result Oriented, Understanding Customer, Skills of Communication, and Thinking Innovation. The 25 required behaviors were found to be at the most needed level, with a median of 4.00 and above, with the Inter Quartile Range of 0.00-1.00. (2) The results of the core competency training program building using the Action Learning principles for Bangkok Airways employees found that training programs had the highest level of appropriateness, 3.60 - 4.60 and consistency index from 0.80 to 1.00., And (3) The self-assessment of the participants showed that the supervisors behaved according to their core competency in teamwork and skills of communication after 10 weeks of training and before training at the .05 level of significance. The direct supervisors' assessments showed that the supervisors and managers had all behavior based on core competency after 10 weeks of training significantly higher than before the training at the .05 level. The satisfaction of the trainees on the use of the core competence training program after the training was found to be high to highest level of satisfaction, average between 3.83-4.67.

Keywords: Core Competency; Action Learning; Bangkok Airways

Type of Article: Research Article

Cite this article as:

Saisakha, N., Cruthaka, C., & Chancharoen, D. (2020). A core competencies enhancement training program for Bangkok Airways personnel using the learning by doing principle. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 10(3), 691-705.

¹ Doctor of Philosophy Program in Human Resource Development, Ramkhamhaeng University
2086 Ramkhamhaeng Road, Haumark, Bangkok, Bangkok 10240, Thailand,
E-mail: nidlawan.s@gmail.com

^{2,3} Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์มีการปรับโครงสร้างองค์กรในปี พ.ศ. 2560 และการปรับโครงสร้างองค์กรดังกล่าวมิได้มีการปรับสมรรถนะหลักในปัจจุบันที่ใช้อยู่ ดังนั้นเพื่อให้โครงสร้างองค์กรสนับสนุนการดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์ของสายการบินให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การบริหารงานตามโครงสร้างองค์กรใหม่ประสบผลสำเร็จ คือ สมรรถนะหลักของพนักงานในทุกกลุ่มสายงาน ฝ่าย ส่วน และแผนกต่างๆ ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แนวทางหนึ่งในการพัฒนาได้แก่การฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักของพนักงาน ซึ่งองค์กรจำนวนมากได้นำการพัฒนาสมรรถนะมาใช้ในองค์กร และการพัฒนาสมรรถนะได้กลายเป็นเครื่องมือในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน (Bergenhengouwen, ten Horn & Mooijman, 1997) ซึ่งสมรรถนะจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้ภายในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือกพนักงาน (selection) การประเมินผล (assessment) การจัดการอาชีพ (career management) การพัฒนาพนักงาน (employee development) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (performance appraisal) หากองค์กรทำให้สมรรถนะการบริหารดังกล่าวฝังแน่นและบูรณาการในระบบทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะสร้างความได้เปรียบขององค์กรจากองค์กรอื่นๆ ได้ (Draganidis & Mentzas, 2006, p. 55) โดยที่การพัฒนาสมรรถนะในองค์กรในทางปฏิบัตินั้น เครื่องมือที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะได้แก่ การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรและการจัดตั้งอำนาจความสะดวกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้โดยเน้นการพัฒนาองค์กรและบุคลากรตามลำดับ (Mulder & Collins, 2007)

ดังนั้น เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถนำสมรรถนะหลักมาใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้กับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์ผู้วิจัยจึงใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) มาพัฒนาเป็นโปรแกรมฝึกอบรมเนื่องจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือขององค์กรในการแก้ปัญหาที่มีความสำคัญและมีความซับซ้อนได้อย่างรวดเร็วและแพร่หลาย การเรียนรู้จากการปฏิบัติกลายเป็นวิธีการพื้นฐานที่บริษัทต่างๆ ทั่วโลกใช้สำหรับการพัฒนาผู้นำ สร้างทีม และพัฒนาศักยภาพในการสร้างสินค้าและบริการขององค์กร ที่ช่วยให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่าย ลดระยะเวลาในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และลดระยะเวลาในการจัดส่ง ขยายฐานลูกค้า พัฒนาคุณภาพของบริการและสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกในองค์กร (Marquardt, 2018) ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์ โดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติแทนที่จะใช้เทคนิคการฝึกอบรมวิธีการอื่น ทั้งนี้ เนื่องจากหลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรในการแก้ไขปัญหา ใช้พัฒนาผู้นำ สร้างทีม และพัฒนาศักยภาพขององค์กร พัฒนาคุณภาพของการบริการ และสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่จำเป็นตามสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์
2. เพื่อสร้างโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลัก โดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์

3. เพื่อประเมินโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสมรรถนะหลักจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟายเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่ได้จากการบูรณาการขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ Marquardt (2018) และนักวิชาการต่างๆ มาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลัก ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การเลือกโครงการหรือปัญหาสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (2) การทำความเข้าใจและเตรียมสมาชิกในกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (3) การพัฒนาและนำเสนอกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาหรือแผนกลยุทธ์ดำเนินโครงการ (4) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและ (5) การประเมินผลการเรียนรู้และพฤติกรรมที่ได้รับจากโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ได้โปรแกรมฝึกอบรมที่นำไปพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ของพนักงานบางกอกแอร์เวย์ส ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน องค์กร และส่งผลต่อการให้บริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมสมรรถนะ โดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารและพนักงานในระดับอื่นๆ ขององค์กร
3. เป็นแนวทางการออกแบบเครื่องมือในการฝึกอบรมสำหรับหลักสูตรอื่นๆ ของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

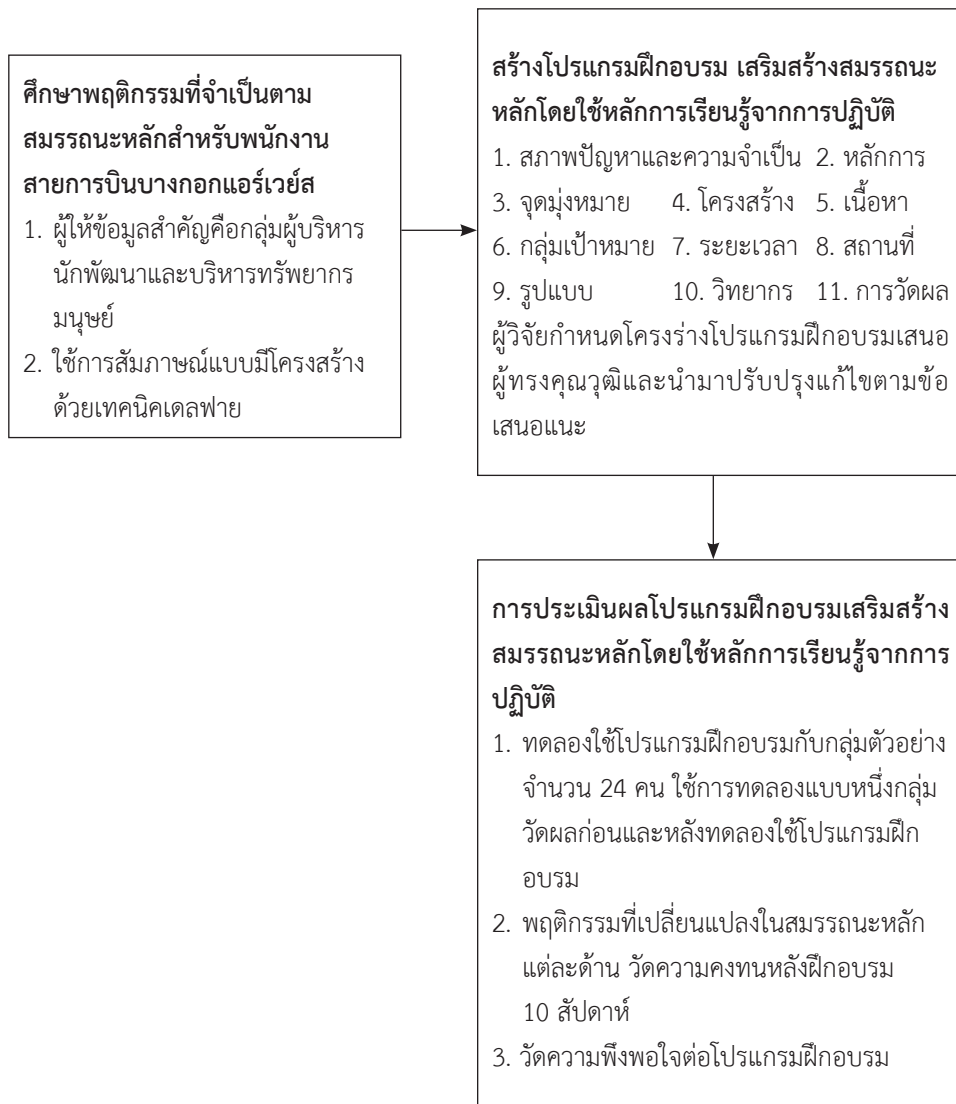
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency) หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะของบุคคล (attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ McClelland (1973) ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนที่เปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (iceberg) โดยคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self-image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็น

กระบวนการพัฒนาบุคคล ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กิจกรรมจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง ความจำเป็นในการฝึกอบรม เกิดขึ้นจากการมีปัญหาข้อขัดข้องและอุปสรรคที่ไม่พึงปรารถนาในหน่วยงานหรือองค์กรการฝึกอบรมไม่สามารถแก้ไขปัญหาในหน่วยงานหรือองค์กรได้ทั้งหมด การฝึกอบรมที่วางแผนอย่างดีก็มักจะแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม การฝึกอบรมไม่สามารถแก้ปัญหที่เกิดจากตัวบุคคล และการฝึกอบรมสามารถแก้ไขได้บ้างหากเกิดปัญหาจากอุปกรณ์วัสดุต่างๆ (Awakul, 1997) ได้กล่าวว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องใดๆ เรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงาน เช่น ความรู้ไม่พอ ความเข้าใจทัศนคติ ความชำนาญ และสามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานไม่ตีเพราะขาดในสิ่งเหล่านี้ คือ K = Knowledge (ความรู้) ขาดความรู้หรือความรู้ไม่พอสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย A = Attitude (ทัศนคติ) ขาดท่าทีความรู้สึที่ดีต่องานที่ทำ ความรักการทุ่มเท และไม่มีอุดมการณ์ P = Practice (การฝึกปฏิบัติ) การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องและหลักวิธีการทำงานที่ถูกต้อง S = Skill (ทักษะ) ทักษะไม่พอเนื่องจากฝึกฝนมาน้อย ต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม I = Interest (ความสนใจ) เนื่องจากขาดการสนใจที่ดีและเหมาะสม U = Understanding (ความเข้าใจ) ความเข้าใจในวิธีการทำงานต่างๆ ทำให้ได้งานไม่สมบูรณ์ ดังนั้น การฝึกอบรมจึงต้องทำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มพูนสิ่งดังกล่าวข้างต้นในตัวบุคคล อาจแยกอบรมเฉพาะด้านทัศนคติ (attitude) หรือด้านทักษะ (skill) หรือด้านความเข้าใจ (understanding) ตามความจำเป็นได้

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) เป็นแนวคิดที่สนับสนุนให้คนเราปฏิบัติสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองตามความสนใจ ความถนัด และศักยภาพ ด้วยการศึกษา ค้นคว้า ฝึกปฏิบัติ ฝึกทักษะจนถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพราะเชื่อว่าหากคนเราได้กระทำ จะทำให้เกิดความเชื่อมั่น เป็นแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ ผู้เรียนจะสนุกสนานที่จะสืบค้นหาความรู้ต่อไป มีความสุขที่จะเรียน สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างมากเพราะเหตุว่ามิได้มีการเรียนรู้เฉพาะในส่วนแนวคิด ทฤษฎีอย่างเดียว แต่ยังเป็นการนำประเด็นปัญหา หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาเข้าสู่กระบวนการขบคิด วิเคราะห์ และแก้ปัญหานั้นด้วย ซึ่งประโยชน์ที่ได้โดยตรง คือผู้เรียนก็จะมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนั้นๆ อย่างลึกซึ้งมากกว่าในตำรา หรือจากผู้สอนเพียงด้านเดียว แต่ยังสามารถสัมผัสใกล้ชิดกับสภาพความเป็นจริงที่สอดคล้องกับแนวคิดที่เรียกว่า Learning by Doing คือ การเรียนรู้ที่มีการลงมือปฏิบัติจริง ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมีผลสัมฤทธิ์มากขึ้น นอกจากนี้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติยังเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) โดยต้องมีการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) ให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีแบบแผนทางความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อทัศนคติเดิม มองโลกอนาคต บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการสนทนาที่เปิดเผย มีรูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ เช่น เรียนรู้จากการปรับตัว เรียนรู้จากการคาดการณ์ และที่สำคัญต้องมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (action learning)

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้มีลักษณะเป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development) ผู้วิจัยได้ออกแบบขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาพฤติกรรมที่จำเป็นตามสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานสายการบินบางกอก

แอร์เวย์สโดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่หนึ่ง คือผู้บริหารระดับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่และผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 13 คน กลุ่มที่สอง คือผู้อำนวยการและผู้จัดการด้านการพัฒนาและบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน รวมจำนวน 18 คน ที่ได้จากการคัดเลือกตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยและยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย และใช้แบบสอบถามเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 สร้างโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ (1) การสร้างโครงสร้างโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลัก และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และพฤติกรรมที่จำเป็นตามสมรรถนะหลักที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 เพื่อกำหนดกรอบการสร้างโปรแกรมฝึกอบรม มีการกำหนดรายละเอียดของโปรแกรมฝึกอบรมและออกแบบ โดยมีการกำหนดสภาพปัญหาและความจำเป็น หลักการ จุดมุ่งหมายของโปรแกรมฝึกอบรมที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความจำเป็นและหลักการของโปรแกรมฝึกอบรม โครงสร้าง เนื้อหาของการฝึกอบรมที่จะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโปรแกรมฝึกอบรมในแต่ละหน่วยฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายระยะเวลาในการฝึกอบรม สถานที่จัดอบรม รูปแบบการฝึกอบรมที่มีการกำหนดกิจกรรมเรียนรู้และวิธีการฝึกอบรมที่จะต้องสอดคล้องกับเนื้อหาการฝึกอบรม วัตถุประสงค์การฝึกอบรมและเลือกรูปแบบการเรียนรู้ สื่อประกอบการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับเนื้อหาและเทคนิควิธีการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การฝึกอบรมในแต่ละสมรรถนะหลัก วิทยากรและการวัดและการประเมินผล (2) การประเมินโครงสร้างโปรแกรมฝึกอบรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมและด้านการวัดและการประเมินผล โดยการประเมินส่วนประกอบของโปรแกรมฝึกอบรมว่ามีความครบถ้วนเหมาะสมและมีความสอดคล้องกัน

ของส่วนประกอบของโปรแกรมฝึกอบรมที่สร้างขึ้นหรือไม่เพียงใด เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของส่วนประกอบของโปรแกรมฝึกอบรมสมรรถนะหลัก และ (3) การพัฒนาโครงสร้างโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักจากการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความสอดคล้องจากผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (1) แบบแผนของการทดลองใช้แบบทดสอบกรณีที่สอง ตัวอย่างไม่เป็นอิสระต่อกันทดสอบโดยใช้เครื่องหมาย (sign test) วัดผลก่อน หลังการทดลองและวัดความคงทน 10 สัปดาห์ (2) ตัวอย่าง คือ พนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์สที่คัดเลือกโดยการสุ่มแบบเจาะจงและยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย จำนวน 24 คน (3) เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง ได้แก่ โปรแกรมฝึกอบรม เอกสารประกอบโปรแกรมฝึกอบรม และแบบประเมินตนเองและแบบประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม เกี่ยวกับพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส และแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรมฝึกอบรม มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.94 (4) การดำเนินการทดลอง โดยผู้วิจัยนำโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักที่ปรับปรุงแล้วตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปทำการทดลองกับตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส จำนวน 24 คน ระยะเวลาในการฝึกอบรม 3 วัน และทำการประเมินพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักโดยให้ประเมินตนเองและโดยการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินก่อนอบรม หลังสิ้นสุดอบรม และหลังอบรม 10 สัปดาห์ และ

(5) การวิเคราะห์ข้อมูล พฤติกรรมตามสมรรถนะหลัก โดยใช้สถิติการทดสอบเครื่องหมาย (sign test) ทั้งการประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม และประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการใช้โปรแกรมฝึกอบรม โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาพฤติกรรมที่จำเป็นตามสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสมรรถนะหลักประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) การทำงานเป็นทีม (2) การมุ่งเน้นที่ผลงาน สร้างผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (3) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า เข้าใจลูกค้า (4) การสื่อสารและ (5) การมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม และมีความเห็นสอดคล้องกันว่าพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักแต่ละด้านเป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์สอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มีค่ามัธยฐาน (Mdn) 4.00 ขึ้นไปสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ตั้งแต่ 0.00-1.00 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในทุกพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักแต่ละด้าน

2. ผลการสร้างโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ประกอบไปด้วย 7 หน่วยฝึกอบรม ได้แก่ สมรรถนะของพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส การเรียนรู้จากการปฏิบัติและประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการมุ่งเน้นที่ผลงาน สมรรถนะการมุ่งเน้นที่ลูกค้า เข้าใจลูกค้า โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ สมรรถนะด้านการสื่อสาร และสมรรถนะการมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมโดยใช้รูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติพบว่า โครงร่างโปรแกรมฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35 เมื่อพิจารณาแต่ละ

องค์ประกอบของโครงร่างโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากถึงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด 1 รายการได้แก่ จุดมุ่งหมายของโปรแกรมฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.60$) สำหรับรายการประเมินความเหมาะสมอื่นๆ อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก

ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงร่างโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.97 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบและแต่ละหน่วยฝึกอบรมของโครงร่างโปรแกรมฝึกอบรมพบว่ามีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.60-.60 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าตั้งแต่ 0.00-0.89 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าทุกองค์ประกอบของโครงร่างโปรแกรมฝึกอบรมนี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และผลการประเมินความสอดคล้องของโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.80-1.00 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าทุกองค์ประกอบของโครงร่างโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักมีความสอดคล้องกันทุกประเด็น

3. ผลการประเมินโปรแกรมฝึกอบรม พบว่า

3.1 ผลการประเมินตนเองของผู้เข้าอบรมพบว่า พนักงานและผู้อำนวยการมีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักทุกด้านหลังอบรมไม่สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนหัวหน้างานมีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรม หลังอบรมสูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้จัดการมีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมุ่งเน้นที่ผลงานสร้างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานหลังอบรมสูงกว่า

ก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการประเมินตนเองของผู้เข้าอบรมพบว่าพนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านหลังอบรม 10 สัปดาห์ไม่แตกต่างจากหลังอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นระดับหัวหน้างานที่มีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการสื่อสารหลังอบรม 10 สัปดาห์สูงกว่าหลังอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการประเมินตนเองของผู้เข้าอบรมพบว่าพนักงานและผู้อำนวยการมีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักทุกด้านหลังอบรม 10 สัปดาห์ไม่สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนหัวหน้างานมีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักทุกด้านยกเว้นด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเข้าใจลูกค้าหลังอบรม 10 สัปดาห์สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้จัดการมีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งเน้นที่ผลงานสร้างผลสัมฤทธิ์ในการทำงานและด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเข้าใจลูกค้าหลังอบรม 10 สัปดาห์สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรมพบว่าพนักงานและผู้อำนวยการมีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักทุกด้านหลังอบรม 10 สัปดาห์ไม่สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนหัวหน้างานและผู้จัดการมีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักทุกด้านหลังอบรม 10 สัปดาห์สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมที่มีต่อโปรแกรมฝึกอบรม พบว่า ความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.83-4.67 ซึ่งอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

3.3 การปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมฝึกอบรมโดยหลังจากดำเนินการทดลองแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้มีความ

สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นในประเด็น (1) ระยะเวลาในการฝึกอบรม ผู้วิจัยเพิ่มระยะเวลาในการฝึกอบรมในแต่ละวันให้มากขึ้นจากวันละ 7 ชั่วโมงเป็นวันละ 8 ชั่วโมงเพื่อเพิ่มเวลาในการฝึกการตั้งคำถามและการฟังซึ่งเป็นทักษะหลักที่จะนำมาใช้ในการทำกิจกรรม และ (2) สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมโดยเพิ่มวิดีโอตัวอย่างรูปแบบการฝึกอบรมโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ดูเป็นตัวอย่าง หลังจากการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักข้างต้นแล้วผู้วิจัยได้จัดทำเป็นโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักฉบับสมบูรณ์ที่คาดว่าจะสามารถนำไปใช้ในการจัดฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

การอภิปรายผล

1. ผลการศึกษาพฤติกรรมที่จำเป็นตามสมรรถนะหลัก พบว่า สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม พฤติกรรมที่มีความจำเป็นมากที่สุดได้แก่ (1) การเข้าใจและยอมรับในบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีมและเคารพในสิทธิของผู้อื่นในการเข้าร่วมการทำงานเป็นทีม (2) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของทีมอย่างชัดเจนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงาน (3) การอุทิศตนและทุ่มเททำงาน มีส่วนร่วมในการทำงานในทีมทั้งนี้เนื่องมาจากการทำงานในธุรกิจสายการบินมีการแบ่งการทำงานเป็นฝ่าย ส่วน แผนกโครงสร้างขององค์กร อย่างไรก็ตามการทำงานระหว่างฝ่าย ส่วน แผนกยังจำเป็นต้องมีร่วมกันเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้กับผู้ใช้บริการสายการบิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bergenhenegouwen et al. (1997) ที่พบว่าสมรรถนะหลักขององค์กรที่เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่าเป็นสมรรถนะหลักและพฤติกรรมหลักที่พนักงานจะต้องมี

ในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะหลักด้านการมุ่งเน้นที่ผลงาน สร้างผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน พฤติกรรมที่มีความจำเป็นมากที่สุดได้แก่ (1) การมีความรู้ ความเข้าใจถึงเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายที่ตนเองรับผิดชอบกับเป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายขององค์กร และหาตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่เหมาะสม (2) ความสามารถในการบริหารงาน โครงการที่รับผิดชอบได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างสรรค์ พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เนื่องมาจากธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจที่มีมาตรฐานความปลอดภัยและมาตรฐานการปฏิบัติงานทั้งในระดับประเทศและในระดับสากลที่เข้มงวด และสายการบินจำเป็นจะต้องได้รับการตรวจสอบมาตรฐานดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ ทำให้พนักงานสายการบินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดีและการปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว ซึ่งในการดำเนินงานจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่เหมาะสมและชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sengupta, Venkatesh & Sinha (2013) ที่กล่าวว่าสมรรถนะด้านการมุ่งเน้นที่ผลงานเป็นสมรรถนะที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

การมุ่งเน้นที่ลูกค้า เข้าใจลูกค้า พฤติกรรมที่มีความจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ (1) การรับฟังความต้องการ ความคาดหวังและข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ (2) นำข้อมูลของลูกค้ามาวิเคราะห์ ออกแบบบริการ และหาวิธีการในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าให้ได้หรือสูงกว่ามาตรฐานที่ลูกค้าคาดหวัง เข้าใจลูกค้า มีการจัดลำดับความสำคัญ (priority) และต้อง

สามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) ปรับเปลี่ยนพัฒนารูปแบบ คุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการลูกค้าให้ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้าคาดหวัง และสามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) ให้บริการเชิงรุก เพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้เกิดการรับรู้ มีการบอกต่อหรือกลับมาใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการอีก ทั้งนี้เนื่องมาจากหนึ่งในพันธกิจหลักของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส คือ การมุ่งมั่นสร้างสรรค์และส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศ เพื่อประโยชน์ต่อผู้โดยสารและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องของบริษัท ที่พนักงานทุกคนจะต้องให้ความสำคัญ และมีความเข้าใจผู้โดยสารซึ่งเป็นลูกค้าของสายการบิน สอดคล้องกับงานผลการวิจัยของ Roy (2009) ที่กล่าวว่า สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสมรรถนะหลักที่จะต้องพัฒนาและละออบรมแก่พนักงานที่จะเข้ารับตำแหน่งในระดับผู้จัดการ

สมรรถนะหลักด้านการสื่อสาร พฤติกรรมที่มีความจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ การมีความเข้าใจในข้อมูลที่ต้องการสื่อสาร สามารถเลือกช่องทางในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับผู้ติดต่อสื่อสารด้วยทั้งภายในและภายนอกองค์กร การมีทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ ทักษะในการพูด การเขียน การใช้ท่าทางได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้ผู้รับสารมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน ความสามารถสื่อสารเพื่อถ่ายทอดให้กับสมาชิกในทีมหรือผู้รับสารได้อย่างถูกต้อง สร้างสรรค์ มุ่งทำงานและเป้าหมายที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เกิดความร่วมมือและประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องมาจากสายการบินมีพนักงานที่ปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้การปฏิบัติงานยังมีรูปแบบที่หลากหลายตามลักษณะของงาน เช่น การปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมงของหน่วยงานการปฏิบัติการบิน การปฏิบัติ งานที่ต้อง

เดินทางอย่างสม่ำเสมอ เช่น นักบิน ลูกเรือ การสื่อสาร จึงเป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นที่จะต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ช่องทางการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม และทั่วถึงกับพนักงานทุกคน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chan (2006) ที่กล่าวว่า สมรรถนะหลักด้านการสื่อสารเป็นทักษะที่จำเป็น 1 ใน 4 สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บรรณารักษ์ในพื้นที่ประเทศแคนาดาโดยทักษะในการสื่อสารรวมถึงทักษะในการเขียนและทักษะในการพูด ประกอบกับเน้นเรื่องทักษะในการฟังอย่างตั้งใจ และสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้ด้วย

สมรรถนะหลักด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม พฤติกรรมที่มีความจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ (1) การคิดหาแนวทาง ขั้นตอนและวิธีการทำงานใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ขั้นตอนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (2) การมีทัศนคติที่ดีต่อแนวคิดหรือแนวทางใหม่ๆ พร้อมรับสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากแนวทางใหม่ๆ นี้และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีเพื่อให้เกิดการลงมือปฏิบัติตามแนวทางใหม่ให้สำเร็จโดยคำนึงถึงเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้เนื่องมาจากการแข่งขันที่สูงมากในธุรกิจสายการบินและธุรกิจสายการบินยังมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เช่น ด้านสภาวะทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม เป็นต้น อีกทั้งต้นทุนในการดำเนินธุรกิจการบินก็สูงมากไม่ว่าจะเป็นค่าเครื่องบิน น้ำมันเชื้อเพลิง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Aitken and von Treuer (2014) ที่กล่าวว่าสมรรถนะด้านการสร้างนวัตกรรมเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ผู้นำ

2. ผลการสร้างโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พบว่าโครงสร้างโปรแกรมฝึกอบรมมีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.80-1.00 และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แสดงว่าโครงสร้างโปรแกรมฝึกอบรมมีความ

สอดคล้องกันทุกประเด็น ทั้งนี้ เนื่องมาจากผู้วิจัยเล็งเห็นว่าการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานสายการบิน บางกอกแอร์เวย์สเป็นสิ่งสำคัญที่นำมาสู่การกำหนดหลักการ จุดมุ่งหมาย โครงสร้างของโปรแกรมฝึกอบรมที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นพนักงานสายการบิน บางกอกแอร์เวย์ส

3. ผลการประเมินโดยทดลองใช้โปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลัก สามารถอธิบายได้ดังนี้

3.1 ผลการประเมินตนเองตามสมรรถนะหลักพบว่า หัวหน้างานที่มีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการสื่อสารหลังอบรม 10 สัปดาห์สูงกว่าหลังอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ เนื่องมาจากพนักงานระดับหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นหลังจากได้อบรมและนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากบทบาทของความเป็นหัวหน้างานเมื่อกำหนดแผนแล้วจะต้องสื่อสารแผนให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผนได้อย่างเข้าใจ เพื่อจะได้นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ มีพฤติกรรมสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการสื่อสารน้อยกว่าเพราะพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นผู้รับนโยบายมากกว่า ส่วนผู้จัดการและผู้อำนวยการมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้เสนอแนะนโยบาย และให้คำปรึกษาแนะนำ ดังนั้นหัวหน้างานจึงมีพฤติกรรมสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการสื่อสารหลังอบรม 10 สัปดาห์สูงกว่าหลังอบรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chatakarn (2015) ที่กล่าวถึงการวิจัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาของผู้ปฏิบัติงานที่ดำเนินการเองโดยผู้ปฏิบัติงานจะมีโอกาสแก้ปัญหาของเขาได้สำเร็จมากกว่าการวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาที่กระทำโดย

บุคคลอื่น ดังนั้นการปฏิบัติหลังจากอบรม 10 สัปดาห์ พนักงานผู้ใดสามารถนำแผนลงสู่ปฏิบัติได้มากกว่า ดังเช่นหัวหน้างานสามารถนำแผนสู่การปฏิบัติได้มากกว่าจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักนั้นที่เพิ่มมากขึ้น

หัวหน้างานมีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักทุกด้านหลังอบรม 10 สัปดาห์สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นสมรรถนะหลักด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเข้าใจลูกค้า และผู้จัดการมีสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นที่ผลงานและสร้างผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน และการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเข้าใจลูกค้าหลังอบรม 10 สัปดาห์สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานและผู้จัดการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาในการทำงานเมื่อได้เข้าร่วมในโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักจึงส่งผลให้มีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pongpattarine (2012) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพของผู้เข้าอบรมจะทำให้ผู้เข้าอบรมมองเห็นมุมมองต่างๆ ของปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้เป็นอย่างดีและสามารถนำความรู้ที่ได้ไปลงมือปฏิบัติ ส่วนผู้อำนวยการที่มีบทบาทในการบริหาร คิดกลยุทธ์ระดับส่วนงานจะรับฟังปัญหาและให้การสนับสนุนทรัพยากรในการแก้ปัญหา การเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาจะมาจากหัวหน้างานและผู้จัดการมากกว่า ดังนั้นพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการจึงไม่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ผลการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม พบว่า หัวหน้างานและผู้จัดการมีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักทุกด้านหลังอบรม 10 สัปดาห์สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทั้งนี้เนื่องมาจากรูปแบบการฝึกอบรมที่ใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้รู้ปัญหาที่แท้จริงและให้ผู้เข้าอบรมได้ทำงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหา นั้น ทำให้ผู้เข้าอบรมมีพันธะผูกพันต่อแผนปฏิบัติการและผูกมัดให้มีความรับผิดชอบต่อการดำเนิน การปฏิบัติตามแผนทำให้ผลการทดลองใช้โปรแกรมฝึกอบรมดังกล่าวส่งผลต่อการเรียนรู้และพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักของหัวหน้างานและผู้จัดการ อีกทั้งหัวหน้างานและผู้จัดการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาในการทำงานเมื่อได้เข้าร่วมในโปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักจึงส่งผลให้มีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pongpattarine (2012) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพของผู้เข้าอบรมจะทำให้ผู้เข้าอบรมมองเห็นมุมมองต่างๆ ของปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้เป็นอย่างดีและสามารถนำความรู้ที่ได้ไปลงมือปฏิบัติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Choi (2005) ที่พบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทักษะสำคัญของการเป็นโค้ช ได้แก่ ทักษะการฟัง การตั้งคำถาม การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสะท้อนความคิดโดยใช้คำถาม การปฏิบัติและองค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการในด้านทักษะของการเป็นโค้ช

สำหรับพนักงานและผู้อำนวยการที่มีพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักทุกด้านหลังอบรม 10 สัปดาห์ไม่สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องมาจากการการเรียนรู้จากการปฏิบัติต้องใช้เวลาในการทำกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาจริงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการตั้งคำถาม

โดยใช้ระยะเวลาที่เพียงพอให้สามารถหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ แต่ในการวิจัยนี้มีข้อจำกัดในเรื่องการใช้ระยะเวลาอบรมจึงส่งผลให้การทำกิจกรรมเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและแผนการปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหากำหนดระยะเวลาไม่มากพอกับปัญหาที่ซับซ้อน สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2018) ที่กล่าวถึงระยะเวลาที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่อาจต้องใช้ถึง 30 นาทีหรือ 3 ชั่วโมงหรือ 8 ชั่วโมงทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของปัญหา นอกจากนี้การทำกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจำเป็นต้องมีกิจกรรมหลายครั้งและต่อเนื่องในกรณีที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่สามารถทำกิจกรรมได้ครั้งเดียวในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งจะส่งผลดีคือผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถนำแผนการปฏิบัติไปลงมือปฏิบัติได้จริงและนำผลที่ได้มารายงานความคืบหน้าในกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และจากผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการใช้โปรแกรมฝึกอบรมสำหรับผู้ที่มีระดับการบริหารแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มอาจไม่เหมาะสมกับการเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ส่งผลให้พฤติกรรมตามสมรรถนะหลักของพนักงานและผู้อำนวยการหลังอบรม 10 สัปดาห์ไม่สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมที่มีต่อโปรแกรมฝึกอบรม พบว่าผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมฝึกอบรมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ทำให้เข้าใจบริบทขององค์กรและเข้าใจสภาพปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก อีกทั้งผู้วิจัยได้มีการเชิญประชุมผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรมและเชิญประชุมผู้เข้าอบรมก่อนการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจสภาพปัญหา ความจำเป็น วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและรูปแบบการฝึกอบรมที่ใช้แนวคิดการเรียนรู้

จากการปฏิบัติซึ่งแนวคิดนี้ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ปัญหาสำคัญที่ใช้พัฒนาผู้นำ สร้างทีม พัฒนาคุณภาพของการบริการ โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้การตั้งคำถามและสะท้อนความคิด เพื่อวิเคราะห์ปัญหามากกว่าการหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหา ให้สมาชิกในทีมได้ฝึกการตั้งคำถามที่มีประสิทธิภาพ ฝึกการฟังอย่างตั้งใจและสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองต่อประเด็นคำถามเหล่านั้นเป็นไปตามผลการวิจัยของ Pongpattarine (2012) ที่พบว่า ปฏิบัติการตอบสนองของผู้ให้คำปรึกษาด้านการศึกษานานาชาติที่มีต่อรูปแบบการฝึกอบรมเห็นด้วยอย่างยิ่งกับรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มีเนื้อหาตรงตามความต้องการที่แท้จริงจากการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติใช้ในการทำงานจริงได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phuengramphan (2016) ที่พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อการใช้องค์กรรายชื่อดังานกิจกรรมและการอบรมอยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ควรปรับขั้นตอนการฝึกอบรมโดยให้ผู้เลือกโครงการหรือปัญหาเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรและให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนร่วมกับการทำกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงขององค์กรโดยใช้การตั้งคำถามในการเรียนรู้ นอกจากนี้จะต้องกำหนดให้มีการฝึกอบรมอีก 2-3 ครั้งอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือนำแผนกลยุทธ์ในการดำเนินโครงการไปลงมือปฏิบัติด้วย

2. การคัดเลือกวิทยากรมีความสำคัญและมีผลต่อการฝึกอบรมมาก ผู้วิจัยต้องคัดเลือกวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญในหัวข้อที่จะฝึกอบรม อีกทั้งวิทยากรจะ

ต้องมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ มีความสามารถในการทำกิจกรรมเสริมสร้างการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม

3. ระยะเวลาในการฝึกอบรมจะต้องกำหนดให้เพียงพอกับรายวิชาและกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรมตามโครงสร้างของโปรแกรมฝึกอบรม และควรเพิ่มระยะเวลาในการทำกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้มากขึ้นและจัดให้มีการอบรมต่อเนื่องจากครั้งแรกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการนำแผนปฏิบัติการไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

4. โปรแกรมฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักโดยใช้หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี พบว่า หลายๆ องค์กรทั่วโลกได้นำหลัก

การเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรในการแก้ปัญหาสำคัญ ใช้ในพัฒนาผู้นำ สร้างทีมและพัฒนาศักยภาพขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้คนในองค์กรได้เข้าใจหลัก การเรียนรู้จากการปฏิบัติและนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้บริหารทุกระดับควรสื่อสารและทำความเข้าใจหลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้พนักงานในองค์กรทราบและถือปฏิบัติ อีกทั้งผู้บริหารยังต้องสนับสนุนและปฏิบัติเป็นแบบอย่างกับพนักงาน เพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติต่อไป

References

- Aitken, K., & von Treuer, K. (2014). Organisational and leadership competencies for successful service integration. *Leadership in Health Services*, 27(2), 150-180.
- Awakul, V. (1997). *Training: Personal training and development manual*. Chulalongkorn University Press. [In Thai]
- Bergenhengouwen, G. J., ten Horn, H. F. K., & Mooijman, E. A. M. (1997). Competence development: A challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 55-62.
- Chan, D. C. (2006). Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library Management*, 27(3), 144-153.
- Chatakarn, V. (2015). Action research. *Suratthani Rajabhat Journal*, 2(1), 29-49.
- Choi, M. S. (2005). A case study of an action learning program: Can action learning be an approach to enhance a manager's coaching skills?. *Dissertation Abstracts International*, 66(01), 2347-A. (UMI No. 3161575).
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of Systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Marquardt, M. J. (2018). *Optimizing the power of action learning* (3rd ed.). Nicholas Brealey.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

- Mulder, M., & Collins, K. (2007). *Competence Development in Organisation: Its use in practice*. Retrieved from: <https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/muld-31-fp.pdf>
- Phuengramphan, C. (2016). *The development of a training program for enhancing the team-learning skills of government teachers under the jurisdiction of the Bangkok Metropolitan Administration*. Doctoral Dissertation of Philosophy (Human Resource Development), Ramkhamhaeng University. [In Thai]
- Pongpattarine, C. (2012). *The development of a training model based on action learning concept to enhance performance for international education consultants*. Doctoral Dissertation of Philosophy (Non-Formal Education), Chulalongkorn University [In Thai]
- Roy, J. S. (2009). An analysis of business competencies important for entry-level managers in destination marketing organizations. *Dissertation Abstracts International*, 70(01), 1351-A. (UMI No. 3341871).
- Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & Sinha, A. K. (2013). Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 504-527.