

ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมช่างเครื่องบิน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

Development Strategies for Aircraft Mechanic Training of Thai Airways

International (Public) Company Limited

บุญมี เปี่ยมพริง¹

Boonmee Piampring¹

บทคัดย่อ

การเดินทางด้วยเครื่องบินได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น เนื่องจากสามารถเดินทางไกลได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย และสะดวกสบาย เครื่องบินที่ใช้ให้บริการแก่นักเดินทางได้รับการบริการและบำรุงรักษาตามมาตรฐานโดยช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการ การบินไทยฝึกอบรมช่างเครื่องบินให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน แต่จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องพบว่ามีความจำเป็นที่การฝึกอบรมต้องได้รับการพัฒนา และจากข้อมูลในระดับสากลแสดงให้เห็นว่าการบริการและการบำรุงรักษาเครื่องบินที่ด้อยคุณภาพอาจนำมาซึ่งอุบัติเหตุร้ายแรงทางอากาศ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการฝึกอบรมช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการของการบินไทย เพื่อระบุประเด็นวิกฤติ พร้อมทั้งสร้าง ตรวจสอบ รับรอง และนำเสนอยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรม แหล่งข้อมูลประกอบด้วยช่างเครื่องบิน ผู้บริหาร และวิทยากร คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มอย่างง่าย เก็บข้อมูลจากช่างเครื่องบินด้วยแบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและวิทยากรด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบ 3 ประเด็นวิกฤติจากการศึกษาสภาพการฝึกอบรม ผลการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมช่างเครื่องบินได้ 3 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมภาคสนาม 2) ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมภาคทฤษฎี และ 3) ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรม แต่ละยุทธศาสตร์มีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน ผลการตรวจสอบรับรองยุทธศาสตร์ ได้รับการยอมรับและรับรองพร้อมด้วยข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอันเป็นประโยชน์ ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์หน่วยงานฝึกอบรมรับยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติต่อไป

คำสำคัญ ยุทธศาสตร์ การพัฒนา การฝึกอบรม ช่างเครื่องบิน การบินไทย

¹โครงการฝึกกำลังเปิดสอนหลักสูตรปริญญาเอก สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Abstract

Air travelling becomes more common continuously because of capability to cover long distance quickly, safely, and conveniently. Aircrafts serving travellers are maintained according to standards by operational level aircraft mechanics. Thai Airways train aircraft mechanics to possess required knowledge, skills, and experiences. Related information reveals that trainings need improvement, and from global data shows that inferior maintenance can cause catastrophic accident.

This research and development is aimed at studying status of operational level aircraft mechanic in Thai Airways to identify critical issues, build, assess, and disseminate development strategies for aircraft mechanic training. Data sources comprise aircraft mechanics, managers, and instructors, samples were selected by simple random sampling. Data was collected from aircraft mechanics by questionnaires, from managers and instructors through in-depth interviewing. Data was analyzed by descriptive statistic and content analysis.

Training status studying found 3 critical issues. Results of strategy building were 3 development strategies for aircraft mechanic training of 1) Development strategy for practical training. 2) Development strategy for theoretical training. 3) Development strategy for training environment. All strategies are associated with appropriated objectives and indicators. Result of strategy assessment and certifying, were fully accepted and certified along with useful comments. Strategies dissemination was accepted by training unit.

Keywords: Strategy, Development, Training, Aircraft Mechanic, Thai Airways

บทนำ

การคมนาคมขนส่งทางอากาศ ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว เนื่องจากเป็นรูปแบบการเดินทางที่รวดเร็ว ปลอดภัย และสะดวกสบาย นักเดินทางสามารถเดินทางไกลจากซีกโลกด้านหนึ่งสู่ซีกโลกอีกด้านหนึ่งได้ภายในระยะเวลาอันสั้น ด้วยระดับของความปลอดภัยที่สูงกว่าการเดินทางรูปแบบอื่น ความสามารถในการเดินทางไกลได้อย่างรวดเร็วดึงดูดให้นักเดินทางให้เข้ามาใช้บริการการเดินทางด้วยเครื่องบิน

มากขึ้นแบบก้าวกระโดด สำหรับในประเทศไทยจะเห็นได้จากสถิติการเพิ่มขึ้นของผู้โดยสารที่เข้ามาใช้บริการเดินทางผ่านท่าอากาศยาน 6 แห่งของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีการประมาณการณ์ว่าในปี 2555 จะมีผู้โดยสารใช้บริการราว 70.9 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี 2554 ถึงร้อยละ 7.0 (ฐานเศรษฐกิจ: 2012)

สำหรับอุตสาหกรรมการคมนาคมขนส่งทางอากาศแล้ว เครื่องบินนับเป็นปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ก่อนที่เครื่องบินจะออก

บินให้บริการแก่นักเดินทางทุกครั้ง เครื่องบินต้องได้รับการบริการและการบำรุงรักษาตามมาตรฐานโดยช่างเครื่องบินในระดับปฏิบัติการ และได้รับการลงนามรับรองความสมควรเดินอากาศจากช่างเครื่องบินผู้ได้รับใบอนุญาต การบริการและการบำรุงรักษาเครื่องบินแบ่งออกเป็นบริการและการบำรุงรักษาเครื่องบินตามระยะเวลาที่กำหนด และการบริการและการบำรุงรักษาเมื่อเกิดสิ่งผิดปกติขึ้นกับเครื่องบิน (การบินไทย: 2553)

การบริการและการบำรุงรักษาเครื่องบินตามระยะเวลาที่กำหนด ประกอบด้วย การบริการและการบำรุงรักษาทุกครั้งก่อนออกปฏิบัติการบิน การบริการและการบำรุงรักษารายวัน การบริการและการบำรุงรักษารายเดือน การบริการและการบำรุงรักษารายปี และการบริการและการบำรุงรักษารายสี่ปี ส่วนการบริการและการบำรุงรักษาเมื่อเกิดสิ่งผิดปกติ จะทำเพื่อแก้ไขสิ่งผิดปกติที่ตรวจพบโดยนักบินหรือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินขณะออกปฏิบัติการบิน หรือความผิดปกติที่ตรวจพบโดยช่างเครื่องบินขณะทำการบริการและการบำรุงรักษาเครื่องบินตามระยะเวลาที่กำหนด

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสายการบินแห่งชาติ (National Flag Carrier) ประกอบธุรกิจสายการบินในระดับสากลมานานกว่า 50 ปี ให้บริการแก่นักเดินทางสูงกว่า 70 เมืองใน 4 ทวีป มีเครื่องบินประจำการอยู่รวม 11 แบบเป็นจำนวนรวมกันมากกว่า 90 เครื่อง (การบินไทย: 2555) เครื่องบินเหล่านี้ได้รับการบริการและการบำรุงรักษาโดยช่างเครื่องบินที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ด้วยกระบวนการบริการและการบำรุงรักษาเครื่องบินที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่กำหนดโดยผู้ผลิตเครื่องบิน และหน่วยงานควบคุมด้านการบินทั้งในระดับชาติ และระดับสากล

ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของช่างเครื่องบิน ส่วนที่สำคัญได้รับมาจากการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่จัดให้โดยหน่วยงานฝึกอบรมช่างเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมช่างเครื่องบิน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ (การบินไทย: 2554) คือ หลักสูตรระดับความคุ้นเคย (Familiarization) หลักสูตรช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการ (Basic Type) และหลักสูตรช่างเครื่องบินผู้ถือใบอนุญาต (Licensed Type)

หลักสูตรระดับความคุ้นเคยใช้ให้การฝึกอบรมพนักงานผู้มีหน้าที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของช่างเครื่องบินและผู้บริหารหน่วยงานช่างเครื่องบิน ส่วนหลักสูตรช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการใช้ให้การฝึกอบรมพนักงานช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการผู้ให้บริการและบำรุงรักษาเครื่องบินในหน่วยงาน และหลักสูตรช่างเครื่องบินผู้ถือใบอนุญาตใช้ให้การฝึกอบรมช่างเครื่องบินผู้มีหน้าที่ลงนามรับรองความสมควรเดินอากาศของเครื่องบินก่อนออกปฏิบัติการบิน

ช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการผู้ลงมือปฏิบัติงานให้บริการและบำรุงรักษาเครื่องบินในหน่วยงาน นับว่าเป็นกลุ่มบุคคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่องานบริการและบำรุงรักษาเครื่องบินความสำเร็จของงานบริการและงานบำรุงรักษาเครื่องบิน ต้องอาศัยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพียงพอเหมาะสมของช่างเครื่องบินกลุ่มนี้

จากการศึกษาข้อมูลการบริการและการบำรุงรักษาเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่ามีปัญหาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการอันเป็นปัญหาสากลในวิชาชีพนี้ เช่น ไม่สามารถซ่อมเครื่องบินได้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มีความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

ที่ได้รับมอบหมาย มีความเสียหายเกิดขึ้นกับเครื่องบิน อะไหล่ เครื่องมือและอุปกรณ์อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของช่างเครื่องบิน ช่างเครื่องบินที่ผ่านการฝึกอบรมไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทันทีภายหลังการฝึกอบรม และการฝึกอบรมใช้เวลายาวนานจนส่งผลให้เกิดการขาดแคลนช่างเครื่องบินในหน่วยงานจน ต้องมีการจ้างช่างเครื่องบินมาทำงานล่วงเวลาจนออกตารางการทำงานปกติ

จากข้อมูลระดับสากลในอดีต พบว่าการบริการและการบำรุงรักษาเครื่องบินที่ด้อยคุณภาพ สามารถทำให้เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงทางอากาศได้ ตัวอย่างของอุบัติเหตุสะเทือนขวัญที่ยังอยู่ในความทรงจำของผู้คน คืออุบัติเหตุร้ายแรงทางอากาศที่คร่าชีวิตผู้โดยสารและพนักงานบนเครื่องบินรวม 520 คน จากการประสบอุบัติเหตุตกของเครื่องบินโดยสารขนาดใหญ่ B747 ของสายการบิน Japan Airlines ในปี 2528 อันเป็นผลมาจากการซ่อมเครื่องบินที่ด้อยคุณภาพและไม่เป็นไปตามมาตรฐานของพนักงานช่างเครื่องบินจากบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินเอง (Magnuson: 2005)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพการฝึกอบรมช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการฝึกอบรมเพื่อระบุประเด็นวิกฤติของการฝึกอบรมที่ควรได้รับการพัฒนาปรับปรุงรวมทั้งสร้าง ตรวจสอบ รับรอง และนำเสนอยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมช่างเครื่องบินในระดับปฏิบัติการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อลดปัญหาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของช่างเครื่องบินในระดับปฏิบัติการลง และเพื่อตัดโอกาสการเกิดอุบัติเหตุร้ายแรงทางอากาศอันเป็นผลมาจาก

การปฏิบัติงานของช่างเครื่องบินไม่ให้เกิดกับผู้โดยสารของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการฝึกอบรมช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อสร้างยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อตรวจสอบ รับรอง และนำเสนอยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการที่ผ่านการฝึกอบรมมาไม่เกิน 5 ปี ก่อนหน้าการเก็บข้อมูลจำนวน 125 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของ Yamane และสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายได้กลุ่มตัวอย่าง 96 คน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารหน่วยงานช่างเครื่องบินวิทยากร และผู้บริหารหน่วยงานฝึกอบรมช่างเครื่องบิน จำนวน 9 คน
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริการและการบำรุงรักษาเครื่องบิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่อความพร้อมในการออกปฏิบัติการบินของเครื่องบินภายในฝูงบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 12 คน
3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริการและการบำรุงรักษาเครื่องบิน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารหัวหน้างาน และช่างเครื่องบินอาวุโสที่ได้รับเชิญ

เข้าร่วมประชุมประจำปีของฝ่ายซ่อมบำรุง
อากาศยาน จำนวน 80 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการวิจัยตาม
ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาสภาพการฝึกอบรมช่างเครื่องบิน
จากกลุ่มตัวอย่างช่างเครื่องบินด้วยแบบสอบถาม
เพื่อการวิจัย และจากผู้บริหารหน่วยงานช่าง
เครื่องบิน วิทยากร และผู้บริหารหน่วยงาน
ฝึกอบรม ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูล
จากแบบสอบถามด้วยสถิติเชิงพรรณนาและ
วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยการวิเคราะห์
เนื้อหาเพื่อระบุผลการศึกษาสภาพการฝึกอบรม
ช่างเครื่องบิน วิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพ
การฝึกอบรมช่างเครื่องบินด้วย SWOT เพื่อระบุ
ประเด็นวิกฤติของการฝึกอบรมที่ควรได้รับ
การพัฒนาปรับปรุง

2. สร้างยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา
การฝึกอบรมช่างเครื่องบินจากประเด็นวิกฤติของ
การฝึกอบรม โดยการแสดงความคิดเห็นและ
การลงมติจากกระบวนการประชุมกลุ่มเป้าหมาย
(Focus Group Discussion) คณะผู้เชี่ยวชาญด้าน
การบริการและการบำรุงรักษาเครื่องบิน

3. ตรวจสอบ ปรับปรุง และรับรอง
ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมช่างเครื่องบิน
โดยการแสดงความคิดเห็นและการลงมติของ
ที่ประชุมคณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริการและ
การบำรุงรักษาเครื่องบิน

4. นำเสนอผลการวิจัยต่อหน่วยงาน
ฝึกอบรมช่างเครื่องบินเพื่อนำไปพิจารณาเป็น
แนวทางสำหรับการปฏิบัติการฝึกอบรมที่จะมีขึ้น
ต่อไป

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพการฝึกอบรมช่าง
เครื่องบินระดับปฏิบัติการ ของบริษัท การบินไทย
จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาสภาพการฝึกอบรมช่าง
เครื่องบินระดับปฏิบัติการ พบจุดแข็ง จุดอ่อน
โอกาสและอุปสรรคของการฝึกอบรมช่างเครื่องบิน
ระดับปฏิบัติการจากการทำ SWOT Analysis
ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง ของการฝึกอบรมช่างเครื่องบิน
ระดับปฏิบัติการประกอบด้วย

1. วิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม มีความรู้
ทักษะและประสบการณ์ภาคทฤษฎีเกี่ยวกับชุดวิชา
ที่ให้การฝึกอบรมเป็นอย่างดี

2. ห้องฝึกอบรมมีบรรยากาศ แสงสว่าง
อุณหภูมิ ความเงียบสงบ และสาธารณูปโภค
ที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม

3. เอกสาร ตำรา คู่มือการฝึกอบรม
มีเนื้อหาสาระ คุณภาพ สวยงาม และเข้าใจง่าย

4. การอธิบายเนื้อหาสาระและการตอบ
คำถามของวิทยากรประจำแต่ละชุดวิชา
มีความชัดเจนเข้าใจง่าย

จุดอ่อน ของการฝึกอบรมช่างเครื่องบิน
ระดับปฏิบัติการประกอบด้วย

1. การขาดแคลนห้องสมุดสำหรับผู้เข้ารับ
การฝึกอบรม เพื่อศึกษาเพิ่มเติม รวมทั้งขาดแคลน
เอกสาร และวารสารที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระ
ที่ให้การฝึกอบรม

2. ปริมาณและระยะเวลาสำหรับ
การฝึกอบรมในภาคสนามไม่เพียงพอ

3. อุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ คอมพิวเตอร์
โต๊ะ เก้าอี้ ในห้องเรียนล้าสมัย และขาดตู้เก็บ
เอกสารสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4. การฝึกอบรมภาคทฤษฎีมีเนื้อหาส่วน
ที่เกินระดับการฝึกอบรม และใช้เวลายาวนานมาก

5. การฝึกอบรมภาคทฤษฎี ขาดการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เอกสารคู่มือการบำรุงรักษาเครื่องบิน

6. การฝึกอบรมภาคสนามขาดเนื้อหาสาระที่เพียงพอเหมาะสม

7. การบรรยายของวิทยากรขาดการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ไม่น่าสนใจและไม่ชวนให้ติดตาม

8. การบรรยายของวิทยากรในการฝึกอบรมภาคทฤษฎีขาดความเป็นกระบวนการสื่อสารแบบสอง

9. การขาดการประเมินผลการฝึกอบรมภาคสนามอย่างเป็นระบบ

โอกาส ของการฝึกอบรมช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการประกอบด้วย

1. ช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการ อยู่ในวัยทำงาน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในวิชาชีพช่างเครื่องบินระหว่าง 5 ถึง 10 ปี

2. ช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการ ให้ความสำคัญกับความรู้ “ภาคสนาม” ความรู้ “เพื่อแก้ไขปัญหาทางเทคนิคเบื้องต้น” และความรู้ “ภาคทฤษฎี” สำหรับเครื่องบินและเครื่องยนต์แต่ละแบบ

3. ช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการมีความเชื่ออย่างยิ่งว่าการฝึกอบรมภาคสนามเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรม

4. ช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการ ได้รับความรู้เกี่ยวกับข้อควรระวังด้านความปลอดภัย (Safety Precaution) ขณะปฏิบัติงานกับเครื่องบิน และแต่ละระบบ (ATA Chapter) ของเครื่องบิน

5. ช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการ ได้รับความรู้เกี่ยวกับการทำงานกับแต่ละระบบ (ATA Chapter) ของเครื่องบินในส่วนที่เกี่ยวกับการเข้าถึง (Access) อุปกรณ์ของแต่ละระบบ รูปแบบพลังงาน

ที่แต่ละระบบใช้ในการทำงาน และแหล่งที่มาของพลังงานแต่ละรูปแบบดังกล่าว

อุปสรรคของการฝึกอบรมช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการประกอบด้วย

1. การขาดความสะดวกในการเข้าถึงเครื่องบินเพื่อการฝึกอบรมภาคสนามมักไม่มีเครื่องบินแบบที่ต้องการใช้ให้การฝึกอบรมจอดอยู่ในเวลาที่ต้องการใช้งาน เนื่องจากการปรับเปลี่ยนตารางการบินของเครื่องบินที่เกิดขึ้นได้เสมอ

2. การเสียเวลาไปกับการเดินทางจาก “ดอนเมือง” เพื่อไปฝึกอบรมภาคสนามที่ “สุวรรณภูมิ” มาก

จากจุดอ่อนและอุปสรรคของการฝึกอบรมช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการ ที่ได้จากการศึกษาสภาพการฝึกอบรมช่างเครื่องบิน นำมาวิเคราะห์เนื้อหาด้วย SWOT Matrix และจำแนกออกเป็นประเด็นวิกฤติที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง 3 ประเด็น พร้อมทั้งรายละเอียดของแต่ละประเด็นดังนี้

ประเด็นวิกฤติของการฝึกอบรมภาคสนาม ประกอบด้วย

1. ปริมาณและระยะเวลาในการฝึกอบรมในภาคสนามไม่เพียงพอ

2. การฝึกอบรมภาคสนามขาดเนื้อหาสาระที่เพียงพอเหมาะสม วิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมขาดทักษะและไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานกับเครื่องบินโดยตรง

3. การขาดการประเมินผลการฝึกอบรมภาคสนามอย่างเป็นระบบ

4. การขาดโอกาส และความสะดวกในการเข้าถึงเครื่องบินแบบที่ใช้ให้การฝึกอบรมเพื่อรับการฝึกอบรมภาคสนาม

5. การเสียเวลาไปกับการเดินทางจากสถานที่ฝึกอบรมภาคทฤษฎีที่ “ดอนเมือง” เพื่อไปรับการฝึกอบรมภาคสนามที่ “สุวรรณภูมิ” มาก

ประเด็นวิกฤติของการฝึกอบรมภาคทฤษฎี ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรมภาคทฤษฎีมีเนื้อหาส่วนที่เกินระดับการฝึกอบรม และใช้เวลายาวนานมากกว่าการฝึกอบรมช่างเครื่องบินในระดับเดียวกันของหน่วยงานฝึกอบรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล EASA Part 147 ในสหภาพยุโรป

2. การฝึกอบรมภาคทฤษฎี ขาดการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เอกสารคู่มือสำคัญที่ช่างเครื่องบินต้องใช้งานในการบำรุงรักษาเครื่องบิน

3. การให้การฝึกอบรมภาคทฤษฎี ขาดการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ขาดความน่าสนใจ และไม่ชวนให้ติดตาม

4. การฝึกอบรมภาคทฤษฎีขาดความเป็นกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง

ประเด็นวิกฤติของสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. การขาดแคลนห้องสมุดสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อศึกษาเพิ่มเติม รวมทั้งขาดแคลนเอกสาร และวารสาร ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่ให้การฝึกอบรม

2. อุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ คอมพิวเตอร์ โต๊ะ เก้าอี้ ในห้องเรียนล้าสมัย และขาดตู้เก็บเอกสารสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ผลการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ประเด็นวิกฤติทั้ง 3 ประเด็นพร้อมทั้งรายละเอียดของแต่ละประเด็นได้รับการนำเสนอเข้าสู่ที่ประชุมกลุ่มเป้าหมายคณะผู้เชี่ยวชาญร่วมกันพิจารณาเพื่อระบุยุทธศาสตร์ทางเลือกที่หลากหลาย ชั่งน้ำหนักระหว่างข้อดีและข้อด้อยของยุทธศาสตร์ทางเลือกดังกล่าว และตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสม ผลการสร้างยุทธศาสตร์ได้ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรม

ช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการ 3 ยุทธศาสตร์ โดยแต่ละยุทธศาสตร์มีกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมภาคสนาม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ โดยที่แต่ละกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงเครื่องบินเพื่อรับการฝึกอบรมภาคสนาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรม ได้รับโอกาสเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์จากหน่วยงาน และมีตัวชี้วัดเป็น ร้อยละของภารกิจที่สามารถให้การฝึกอบรมได้ ตามที่ระบุในคู่มือการบำรุงรักษาเครื่องบิน

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การเพิ่มเนื้อหาและเวลาสำหรับการฝึกอบรมภาคสนาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การฝึกอบรมภาคสนามครอบคลุมกิจกรรมการให้บริการทางเทคนิคที่ช่างเครื่องบินต้องปฏิบัติงานตามที่ระบุในคู่มือการบำรุงรักษาเครื่องบิน และมีตัวชี้วัดเป็นร้อยละของภารกิจ (Task) ที่ช่างได้รับการฝึกอบรมภาคสนามเทียบกับแผน

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การจัดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรมภาคสนาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถติดตามผลของการฝึกอบรมและมีข้อมูลสำหรับปรับปรุง การฝึกอบรม และมีตัวชี้วัดเป็นการมีและใช้งานแบบประเมินผลการฝึกอบรมภาคสนาม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมภาคทฤษฎี ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ โดยที่แต่ละกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การเพิ่มการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เอกสารคู่มือการบำรุงรักษาเครื่องบิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับ

การฝึกอบรมสามารถใช้ประโยชน์จากเอกสารและคู่มือได้ด้วยตนเองมากขึ้น และมีตัวชี้วัดเป็นดัชนีวัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การปรับลดเนื้อหาและระยะเวลาสำหรับการฝึกอบรมภาคทฤษฎี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตัดเนื้อหาสาระที่เกินความจำเป็นสำหรับการใช้ในการปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรม และลดระยะเวลาซึ่งหมายถึงต้นทุนที่ใช้ในการฝึกอบรม และมีตัวชี้วัดเป็นระยะเวลาที่ลดลงสำหรับการดำเนินการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมการฝึกอบรม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ โดยที่แต่ละกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การจัดให้มีห้องสมุดสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีแหล่งเรียนรู้เพิ่มเติมและสามารถใช้เวลาร่วมกันเป็นประโยชน์มากขึ้น มีตัวชี้วัดเป็นดัชนีวัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การปรับปรุงครุภัณฑ์ในห้องฝึกอบรมให้ทันสมัย และจัดให้มีตู้เก็บเอกสาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มบรรยากาศการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีตัวชี้วัดเป็นร้อยละของจำนวนห้องฝึกอบรมที่ได้รับการปรับปรุง

ผลการตรวจสอบ รับรองและนำเสนอยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมช่วงเครื่องบินระดับปฏิบัติการ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการตรวจสอบ และรับรองยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมช่วงเครื่องบิน โดยการประชุมลงมติของคณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริการและการบำรุงรักษาเครื่องบิน ที่ประชุม

ได้มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง และมีความเห็นว่ามีความจำเป็นของการพัฒนาการฝึกอบรม และร่วมกันพิจารณายุทธศาสตร์กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดที่น่าเสนอ ที่ละข้อ และมีความเห็นร่วมกันว่า ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดที่น่าเสนอมีความเหมาะสม

ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์ต่อหน่วยงานฝึกอบรมช่วงเครื่องบิน ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารหน่วยงาน พร้อมทั้งมอบเป็นนโยบายให้พนักงานนำไปปฏิบัติสำหรับการฝึกอบรมช่วงเครื่องบินในโอกาสต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพการฝึกอบรมช่วงเครื่องบินระดับปฏิบัติการ พบประเด็นวิกฤติ 3 ประเด็น ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ประเด็นวิกฤติของการฝึกอบรมภาคสนาม

1. การขาดโอกาสการเข้าถึงเครื่องบินเพื่อรับการฝึกอบรมภาคสนามสอดคล้องกับหลักการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้ใหญ่ ข้อที่ 2 ของ บรูม โอทกานนท์ (2550) ซึ่งระบุว่า ผู้ใหญ่ต้องการสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

2. เนื้อหาสาระและระยะเวลาสำหรับการฝึกอบรมภาคสนามไม่เพียงพอสอดคล้องกับแนวคิดด้านการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ข้อที่ 4 ของ Malcolm S. Knowles (1990) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะและความสามารถของตนเองแบบที่สามารถนำไปใช้งานได้ทันที

3. การขาดการประเมินผลการฝึกอบรมภาคสนาม ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการฝึกอบรมของ ISO10015 ที่ระบุว่าขั้นตอนที่ 4

ของการฝึกอบรมคือ ต้องมีการประเมินผล
การฝึกอบรม

ประเด็นวิกฤติของการฝึกอบรม
ภาคทฤษฎี

1. การขาดการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้
เอกสารคู่มือการบำรุงรักษาเครื่องบิน สอดคล้อง
กับมาตรฐานการฝึกอบรมช่างเครื่องบินของ
สหภาพยุโรป EASA Part 66 (2011) ที่ระบุว่า
ช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการต้องสามารถใช้งาน
เอกสารคู่มือการบำรุงรักษาเครื่องบินได้

2. การฝึกอบรมภาคทฤษฎีมีเนื้อหาส่วนที่
เกินความจำเป็นและใช้เวลาอบรมยาวนานมาก
ซึ่งเห็นได้จากการเปรียบเทียบกับระยะเวลา
ดังเห็นได้จากการเปรียบเทียบการฝึกอบรมภาคทฤษฎี
ของ SR Technic ที่ใช้เวลาในการฝึกอบรม
ภาคทฤษฎีเพียง 13 วัน ในขณะที่การบินไทยใช้
เวลาถึง 28 วัน สำหรับการฝึกอบรมหลักสูตร
ในระดับเดียวกัน

ประเด็นวิกฤติของสภาพแวดล้อมการ
ฝึกอบรม

1. การขาดห้องสมุดสำหรับผู้เข้ารับ
การฝึกอบรม เป็นไปตามข้อกำหนดในการจัดตั้ง
องค์การฝึกอบรมช่างเครื่องบินของสหภาพยุโรป
EASA Part 147 Subpart B ข้อ 147.A.100 ที่ระบุว่า
หน่วยงานฝึกอบรมต้องมีห้องสมุดที่มีเอกสารทาง
เทคนิคที่เหมาะสมกับระดับของการฝึกอบรม

2. อุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ คอมพิวเตอร์
โต๊ะ เก้าอี้ ในห้องเรียนล้าสมัย และขาดตู้เก็บ
เอกสารสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้อง
กับแนวคิดของ Sharon G. Fisher (1989) ที่กล่าวไว้
ว่าสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้ของ
ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ผลการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการ
ฝึกอบรมช่างเครื่องบินระดับปฏิบัติการ

ยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้รับการสร้างขึ้นจากขั้นตอน
ดังต่อไปนี้

1. การประเมินสภาพการฝึกอบรมใน
ปัจจุบันด้วย SWOT Analysis เพื่อระบุประเด็น
วิกฤติที่สำคัญ

2. ระบุยุทธศาสตร์ทางเลือกที่หลากหลาย
จากประเด็นวิกฤติที่ค้นพบ

3. ชั่งน้ำหนักระหว่างข้อดีและข้อด้อยของ
ยุทธศาสตร์ทางเลือก

4. ตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ทางเลือก
ที่เหมาะสม

โดยกระบวนการสร้างยุทธศาสตร์
ดังกล่าวนี้ เป็นไปตามแนวทางการสร้าง
ยุทธศาสตร์ 4 ขั้นตอน ของ Rex C. Mitchell
(2009)

ผลการตรวจสอบ รับรอง และนำเสนอ
ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมช่างเครื่องบิน
ระดับปฏิบัติการ ยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้นได้รับ
การตรวจสอบ ให้การรับรองและยอมรับ
การนำเสนอโดย คณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นยุทธศาสตร์ที่ดีตาม
แนวทางของ Rex C. Mitchell ที่ว่าต้องให้
ความสำคัญกับปัจจัยผู้มีส่วนร่วมได้เสีย หรือผู้มีส่วน
เกี่ยวข้องด้วย

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติ

1 ควรเน้นการเพิ่มทักษะการใช้
ภาษาอังกฤษเทคนิคให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. เพื่อให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถใช้
เอกสารคู่มือการบำรุงรักษาเครื่องบินได้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป
ควรมีการวิจัยเพื่อติดตามผลสำเร็จของ
การนำยุทธศาสตร์ไปใช้งาน ดังคำกล่าวของ

Rex C. Mitchell ที่กล่าวไว้ว่ายุทธศาสตร์ที่
มหัศจรรย์ใดๆ จะไม่มีประโยชน์เลย หากไม่ได้รับ
การนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

- การบินไทย. (2553). **Maintenance Concept**. TTPM-LO. ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- _____. (2554). **Technical Training Course Catalog (TTCC)**. ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลช่างเครื่องบิน. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- _____. (2555). **ประวัติบริษัท การบินไทย มหาชน (จำกัด) สายการบินแห่งชาติ**. ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2555 จาก <http://www.thaiairways.com>.
- ฐานเศรษฐกิจ. (2012). **ข่าวภายในประเทศ. ทอท.คาดสิ้นปีงบ 55 ผู้โดยสารใช้บริการสนามบินรวม 70.9 ล้านคนทุบสถิติ**. หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. วันศุกร์ที่ 29 มิถุนายน 2012 เวลา 15:05 น. สืบค้นจาก <http://thanonline.com> เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2012
- บุริม โอทกานนท์. (2550). **การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)**. โอเคเนชั่น. สืบค้นจาก <http://oknation.net>. เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2553.
- EASA. (2011). **EASA Part 66 Appendix 3**. European Aviation Safety Agency. สืบค้นจาก <https://www.easa.europa.eu> เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2555
- Fisher G. Sharon. (1989). **Using Adult Learning Principles Workshop**. Human Resource Development Press, Inc. United States.
- Knowles M.S. (1990). **The Adult learner, A Neglected Species**. Houston, TX Gulf Publishing Company.
- Magnuson Ed. (2005). **Disasters: Last minutes of JAL123**. Tuesday, June 21, 2005. Time Magazine U.S. สืบค้นจาก <http://www.time.com> เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2555
- Mitchell C. Rex (2009). **Strategy Formulation**. Strategic Management Process. California State University Northridge. USA. (www.csun.edu)
- SR Technic (2006). **Course Descriptions A330 (PW4000)**. Detailed Course Descriptions. SR Technics. ค้นจาก <http://www.srtechnics.com> เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2555