

ตัวแบบสมรรถนะที่เป็นเลิศของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย

ชลธิชา นัาพา¹ และ ญาณัญญา ศิริภัรธาตา²

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

²อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

THE EXCELLENCE COMPETENCY MODEL OF THE CABIN CREW IN THAILAND

Chonticha Numpa¹ and Yananda Siraphatthada²

¹ Ph.D. students, College of innovation and management, Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand

² Thesis Advisor, College of innovation and management, Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand

E-mail address: miaw32215@yahoo.com

วันที่รับบทความ (Received) 16 พฤษภาคม 2562

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 4 มีนาคม 2564

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 24 พฤษภาคม 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยาน ด้านความปลอดภัย คุณภาพการบริการ การทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร ความตระหนักในสถานการณ์และการตัดสินใจด้านการบิน 2) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยาน ด้านความปลอดภัย คุณภาพการบริการ การทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร ความตระหนักในสถานการณ์ และการตัดสินใจด้านการบิน โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย จำนวน 460 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าเฉลี่ยการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และโดยวิธี 20 เท่าของตัวแปรสังเกต หลังจากนั้นจึงได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากรการบิน ผู้บริหารสายการบิน และผู้โดยสารสมาชิกบัตรทองสายการบิน จำนวน 17 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย ทั้ง 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความปลอดภัย คุณภาพการบริการ การทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร ความตระหนักในสถานการณ์ และการตัดสินใจด้านการบิน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน มีค่าอยู่ระหว่าง .74- .97 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยพบว่า ตัวชี้วัดความตระหนักในสถานการณ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดเท่ากับ .97 รองลงมา คือ ตัวชี้วัดด้านคุณภาพการบริการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .96 และตัวชี้วัดด้านการทำงานร่วมกัน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .93 2) สมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก (Mean=4.04, S.D.= .90) รองลงมาคือด้านคุณภาพการบริการ อยู่ในระดับมาก

(Mean =3.96, S.D. = .88) ด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมาก (Mean =3.96, S.D.= .95) ด้านความปลอดภัย อยู่ในระดับมาก (Mean =3.88, S.D.= .88) ด้านความตระหนักในสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก (Mean =3.87, S.D. = .96) และการตัดสินใจด้านการบิน อยู่ในระดับมาก (Mean =3.83, S.D.= .96)

คำสำคัญ: สมรรถนะ พนักงานต้อนรับในอากาศยาน ความปลอดภัย คุณภาพการบริการ

Abstract

The objectives of this research were to 1) study the competency's factors of cabin crew affected safety, service quality, teamwork, communication, situation awareness, and decision making in aviation. 2) study the competency Level of cabin crew affected safety, service quality, teamwork, communication, situation awareness, and decision making in aviation. This research employed quantitative and qualitative research methods. In the quantitative research part, the sample consisted of 460 cabin crews in Thailand. They were selected by multi-stage sampling. The sample size was determined based on 20 times the observed variables. Data were collected via the use of a questionnaire and were analysed using a structural equation model. For the qualitative research component, in-depth interviews were conducted with 17 key informants, including experts and management in airlines business also gold card member passengers. The research findings indicated that: 1) all 6 indicators which were safety, service quality, teamwork, communication, situation awareness, and decision making in aviation had an influence on cabin crew competency in Thailand ($\lambda = .74- .97$) at the .05 level of statistical significance also found that situation awareness ($\lambda = .97$), service quality ($\lambda = .96$) and teamwork ($\lambda = .93$) accordingly. 2) the competency level of cabin crew affected safety, service quality, teamwork, communication, situation awareness, and decision making in aviation were rated at the high level; The results found that when considering in each part teamwork was rated at the highest level (Mean =4.04, S.D.= .90), service quality rated at the high level (Mean =3.96, S.D. = .88) and communication rated at the high level (Mean =3.96, S.D.= .95), safety rated at the high level (Mean =3.88, S.D.= .88), situation awareness rated at the high level (Mean =3.87, S.D.=.96) and decision making rated at the high level (Mean =3.83, S.D.= .96) accordingly.

Keywords: Competency, Cabin Crew, Safety, Service Quality

บทนำ

การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศในแถบเอเชียและการเปิดเสรีด้านการบิน ทำให้การเติบโตของธุรกิจสายการบินทั้งในภูมิภาคโดยเฉพาะอย่างยิ่งจีน อินเดีย และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประกอบกับความเจริญของเทคโนโลยีการบินที่ทำให้มีผู้โดยสารนิยมเลือกการเดินทางโดยเครื่องบินมากขึ้น เนื่องจากเหตุผลทางด้านความปลอดภัย ความสะดวกสบายและความรวดเร็วที่มากขึ้น (พระราชบัญญัติ การรับขนทางอากาศระหว่างประเทศ, 2560) กล่าวว่า จากนโยบายของรัฐบาลในการเปิดเสรีด้านการบิน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณชนในการใช้บริการขนส่งทางอากาศภายในประเทศ เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนากิจการด้านการบินพลเรือนของประเทศให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นรวมทั้งเพื่อให้โครงข่ายการคมนาคมทางอากาศภายในประเทศครอบคลุมทุกท่าอากาศยาน มีการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์จากท่าอากาศยานที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ การส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางด้านการบินของอาเซียน การเพิ่มขึ้นของสายการบินในประเทศไทยทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินต้นทุนต่ำ โดยมีจำนวนรายชื่อผู้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ (Air Operation License: AOL) ถึง 50 ราย ในจำนวนเหล่านี้มีสายการบิน 17 แห่ง

ในประเทศไทยให้บริการแบบประจำมีกำหนดทั้งภายในและระหว่างประเทศ (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งชาติ, 2559) กล่าวว่า ผลจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วในการเปิดให้บริการสายการบินใหม่จำนวนมากในช่วงระยะเวลาอันสั้น ก่อให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างจำนวนเครื่องบินที่เพิ่มขึ้นกับบุคลากร และสาธารณูปโภคพื้นฐานที่ถูกพัฒนาไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ส่งผลให้ประเทศไทยไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการตรวจสอบตามโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัยสากล (Universal Safety Oversight Audit Program: USOAP) (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งชาติ, 2558) กล่าวว่า ปัญหานี้ก่อให้เกิดผลกระทบและความเสียหายเป็นวงกว้างในอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขปัญหานี้อย่างรวดเร็วจะทำให้เสียโอกาสที่ประเทศไทยจะเป็นศูนย์กลางทางการบินในแถบภูมิภาคเอเชีย กระทรวงคมนาคมพยายามเข้าไปตรวจสอบ และค้นหาแนวทางที่จะยกระดับมาตรฐาน การผลิตบุคลากรด้านการบินอย่างเร่งด่วนโดยให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบินต้องกำหนดแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนในการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน

(สำนักงานการบินพลเรือนแห่งชาติ, 2559) กล่าวว่า หน้าที่หลักของพนักงานต้อนรับในอากาศยานคือ ความปลอดภัยของผู้โดยสารขณะเดียวกันกับการให้บริการที่ดี เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้โดยสาร ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการแข่งขันด้านธุรกิจสายการบิน (ข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือนฉบับที่ 78, 2551) กำหนดให้พนักงานต้อนรับในอากาศยานจะต้องได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรด้านความปลอดภัยในกรณีเกิดภาวะผิดปกติหรือฉุกเฉิน ทั้งการฝึกในเบื้องต้นและการฝึกทบทวนประจำปีอย่างน้อย 1 ครั้งทุก ๆ ปีตามกำหนด การเกิดภาวะวิกฤตต่าง ๆ อาทิ ผู้โดยสารป่วยกะทันหัน ผู้โดยสารที่ฝ่าฝืนและไม่ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับด้านการบิน เครื่องบินไถลออกนอกทางวิ่ง หรืออุบัติเหตุเครื่องบินตกพบได้เพิ่มขึ้นแม้ว่าระบบเทคโนโลยีด้านความปลอดภัยของเครื่องบินจะมีมากกว่าในอดีต ทั้งนี้ได้หมายความว่าความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุจากการเดินทางด้วยเครื่องบินจะไม่เกิดขึ้นเลย ในทางตรงกันข้ามการเกิดอุบัติเหตุจากการเดินทาง

โดยสารด้วยเครื่องบินแต่ละครั้ง กลับส่งผลให้เกิดความเสียหายมากกว่าการเกิดอุบัติเหตุจากการโดยสารในรูปแบบอื่นเช่นเดียวกัน เพราะความเสียหายจากการโดยสารด้วยเครื่องบินแค่เพียงครั้งเดียว สามารถที่จะส่งผลทำให้มีผู้เสียหายจำนวนมหาศาล ทั้งความสูญเสียจากมูลค่าของเครื่องบินที่มีมูลค่าจำนวนหลายพันล้านบาท และการเสียชีวิตของผู้โดยสารจำนวนมาก รวมทั้งการสูญเสียความน่าเชื่อถือของสายการบิน ซึ่งไม่อาจที่จะประเมินมูลค่าความเสียหายดังกล่าวได้

การเติบโตด้านการบินทั้งในภูมิภาคและในประเทศอย่างรวดเร็วนี้ การเพิ่มขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศ การจัดการความรู้และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการบิน เพื่อให้พนักงานต้อนรับในอากาศยานมีสมรรถนะที่เหมาะสมตรงกับความต้องการในองค์กร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในด้านความปลอดภัยและการบริการ อีกทั้งปัจจุบันสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจในการจัดการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสายการบิน เพื่อตอบสนองความต้องการในการผลิตบัณฑิตเข้าสู่อุตสาหกรรมการบิน ซึ่งจะเน้นความสามารถด้านภาษา ด้านบุคลิกภาพ และการบริการเป็นสำคัญ แต่เนื่องจากอาชีพพนักงานต้อนรับในอากาศยานยังไม่มีมีการจัดทำกรอบมาตรฐานวิชาชีพ ประกอบกับผลการวิจัยในเรื่องสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานยังมีจำนวนน้อย การออกแบบและการจัดการหลักสูตรจึงเกิดความแตกต่าง และมีความหลากหลายในแต่ละสถาบัน อีกทั้งผู้โดยสารเครื่องบินยังมีความตระหนักรู้และความเข้าใจถึงความสำคัญของการความปลอดภัยด้านการบินไม่เพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทและหน้าที่ของพนักงานต้อนรับด้านความปลอดภัยในการเดินทางทางอากาศ ซึ่งมีความแตกต่างกับการเดินทางด้วยระบบอื่น ๆ อย่างมาก ทั้งด้านสภาวะทางสรีรวิทยา ความกดดันอากาศ การอพยพออกจากเครื่องบินเมื่อเกิดภาวะผิดปกติหรือฉุกเฉิน จึงทำให้ทัศนคติของผู้โดยสารและประชาชนบางส่วนสำหรับการเป็นพนักงานต้อนรับในอากาศยาน คือ ผู้ที่ให้การบริการ การอำนวยความสะดวกเมื่อเดินทางโดยเครื่องบินมากกว่าการตระหนักรู้ เข้าใจและให้ความสำคัญในด้านความปลอดภัย

จากสภาพปัญหา และความสำคัญดังที่ได้กล่าวถึง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาตัวแบบสมรรถนะที่เป็นเลิศของพนักงานต้อนรับในอากาศยาน (สุธีรา ทวีประโคน, 2550) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นการผสมความรู้ ทักษะคุณสมบัติเฉพาะบุคคลร่วมกับความสามารถในการใช้แหล่งทรัพยากรทางความรู้และนวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม สอดคล้องกับ (เทียน ทองแก้ว, 2550) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรโดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กรได้ และ (อดิگانต์ กาบขุนทด, 2554) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร (Kaufman, Cole & Baer, 2009) กล่าวว่า อุบัติเหตุ และอุบัติการณ์อันเกิดจากความล้มเหลวในการทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสารระหว่างนักบินกับลูกเรือทำให้อุตสาหกรรมการบินหาแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรด้าน

การบิน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Jane Rosemary Ford, 2010) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ได้รับจากการฝึกอบรมการจัดการทรัพยากรด้านการบิน (Crew Resource Management) ทำให้เกิดความเข้าใจความสำคัญของการทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสารที่ถูกต้องอยู่ในเวลาที่เหมาะสม ระหว่างนักบินกับลูกเรือเพิ่มขึ้น เป็นการป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ ก่อนที่จะนำไปสู่การเกิดอุบัติเหตุได้ และ (Martin-Carrasco M, Gonzalez-Pinto A, Galan JL, Ballesteros J, Maurino J, Vieta E., 2012) กล่าวว่า จากการศึกษาขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศเกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยของ พนักงานต้อนรับในอากาศยานเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้ง แนวทางสำหรับสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยาน ในการฝึกด้านความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย การฝึกในภาวะผิดปกติหรือฉุกเฉิน พบว่า ทักษะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานได้แก่การ ติดต่อสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีม และความเป็นผู้นำ (Teamwork and leadership) การรับรู้และการจัดการความผิดพลาด (Error recognition and management) การจัดการด้านเวลาและภาระงาน (Workload and time management) การตัดสินใจ (Decision-making) และความตระหนักในสถานการณ์ (Situational awareness) จากการทบทวนวรรณกรรมตัวแปรดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ทราบตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจสายการบินนำไปสู่การแก้ไขปัญหา และการวางแผนได้แก่แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการบิน สมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ ผู้โดยสารรวมทั้งสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันทางธุรกิจของสายการบินอันเป็นประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย ด้านความปลอดภัย คุณภาพการบริการ การทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร ความตระหนักในสถานการณ์ และการตัดสินใจด้านการบิน
2. เพื่อศึกษาระดับของสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย ด้านความปลอดภัย คุณภาพการบริการ การทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร ความตระหนักในสถานการณ์ และการตัดสินใจด้านการบิน

ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญมาวิเคราะห์ ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (David Mc Clelland, 1973) กำหนดให้สมรรถนะมี 5 ส่วนประกอบ คือ 1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ 2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่ว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตน (self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง 4. บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ 5. แรงจูงใจ/เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ ส่วนแนวคิด และทฤษฎีด้านสมรรถนะของ (Boyatzis, R.E., 1999) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ และจัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ 1. ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ประกอบด้วยความตระหนักรู้ในอารมณ์ (Emotional Awareness) การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (Accurate Self - Assessment) และความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) 2. การมีกฎในตนเอง (Self - Regulation) ประกอบด้วยการควบคุมตนเอง (Self - Control) ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Trustworthiness) การปรับตัว (Adaptability) ความระมัดระวัง (Conscientiousness) และนวัตกรรม (Innovation) 3. แรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Drive) ความมุ่งมั่น (Commitment) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism) 4. การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (Empathy) ประกอบด้วยความเข้าใจในผู้อื่น (Understanding Others) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) การมีจิตมุ่งบริการ (Service Orientation) อำนาจการจัดการกับความแตกต่าง (Leveraging Diversity) และความรู้เกี่ยวกับการเมือง (Political Awareness) 5. ทักษะด้านสังคม (Social Skills) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร (Communication) การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Management) ภาวะผู้นำ (Leadership) ความฉับไวในการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) การยึดมั่นในข้อตกลง (Building Bonds) การประสานสัมพันธ์และความร่วมมือ (Collaboration and Cooperation) ความสามารถของทีมงาน (Team Capabilities) แนวคิดและทฤษฎีด้านสมรรถนะของ (Zwell, M, 2000) ได้จัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือ สมรรถนะด้านการไฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่ สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ โดยจะกล่าวถึงสมรรถนะย่อยของสมรรถนะด้านการไฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่ (Task Achievement Competencies) ซึ่งสมรรถนะด้านนี้เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1.1 การมุ่งในผลลัพธ์ (Results Orientation) ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายมุ่งมั่นเพื่อประสบความสำเร็จ และประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทาย พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การตั้งเป้าหมายที่สามารถประสบความสำเร็จได้ มุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมาย พัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน 1.2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) ความสามารถนี้บุคคลจะวางแผนยุทธวิธี กลยุทธ์ การควบคุม วัดผลการปฏิบัติงาน และตัดสินใจที่จะจัดการในปัญหาจากการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านนี้มักจะคาบเกี่ยวกับการมุ่งในผลลัพธ์แต่สามารถแยกแยะได้ เพราะว่าคนที่ตั้งเป้าหมายท้าทายอาจจะไม่มีความสามารถที่จะควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงานของตนเองรวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาได้ พฤติกรรมที่สำคัญของการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้ความสนใจในทั้งคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน มีการตั้งผลลัพธ์การทำงานที่ต้องการอย่างชัดเจน และนิยามไว้อย่างดีสำหรับ

การทำงาน ความก้าวหน้าของงาน มีการค้นหาข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจากผู้อื่น 1.3 อิทธิพล (Influence) บุคคลที่มีอิทธิพลสามารถระบุถึงผู้ที่ทำการตัดสินใจที่สำคัญ และบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพวกเขา มีการคาดการณ์ถึงปฏิกิริยาและเหตุผลที่คัดค้าน เพื่อจะวางแผนถึงวิธีที่จะเอาชนะในสิ่งเหล่านั้น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ พัฒนา และเสนอกระบวนการ ให้เหตุผลที่น่าพอใจเพื่อที่จะตัดสินใจจัดการในสิ่งที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่ต้องการและความต้องการของผู้อื่น การรับข้อมูลและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน

1.4 ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคำที่คล้ายกับคำว่า Proactive ที่หมายถึง แรงขับที่ต้องการให้พนักงานได้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ที่จะทำให้พวกเขาและธุรกิจประสบความสำเร็จ เป็นสมรรถนะขั้นสูงด้านหนึ่งที่แยกผู้ที่ปฏิบัติงานสูงกับต่ำได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ มีการลงมือกระทำโดยปราศจากการถูกถาม หรือถูกต้องการให้ทำงาน ริเริ่มโครงการของบุคคลหรือกลุ่ม และให้ความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ในการทำงานให้สำเร็จ

1.5 ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) เป็นสมรรถนะที่จะทำงานได้รับการปฏิบัติอย่างรวดเร็ว มีมาตรฐานของคุณภาพที่สูงและใช้ทรัพยากรอย่างน้อยที่สุด บุคคลที่มีความสามารถด้านนี้สูงจะมีความตั้งใจ ความผูกพันต่อการทำงานให้เสร็จสิ้นด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถที่จะรวบรวมและแยกโครงการเป็นส่วน ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ทำให้มีความรวดเร็วในการประสบความสำเร็จ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ปฏิบัติในหน้าที่งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำแนกโครงการออกเป็นหน้าที่งานแต่ละองค์ประกอบ มอบหมายงาน และใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะอยู่ในภาวะขาดแคลน

1.6 ความยืดหยุ่น (Flexibility) บุคคลที่สามารถปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว มีการเปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่มีสมรรถนะทางด้านความยืดหยุ่นสูง นอกจากนี้ยังเปิดรับและตอบสนองต่อความคิด มุมมอง กลยุทธ์ และตำแหน่งใหม่ ๆ สามารถที่จะตอบสนองเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ โดยสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการกระทำ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ สามารถเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการได้อย่างรวดเร็ว ถ้ากลยุทธ์ปัจจุบัน ไม่สามารถทำงานได้ และปฏิบัติงานได้อย่างดีในสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ของการตัดสินใจ และการกระทำที่คลุมเครือ

1.7 นวัตกรรม (Innovation) เป็นสมรรถนะที่บุคคลริเริ่มความคิด วิธีการ การแก้ปัญหาใหม่ ๆ นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับความสนใจต่อความคิดสร้างสรรค์ และการประดิษฐ์พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การสนับสนุน นำวิธีการและกระบวนการใหม่มาใช้ มีการค้นหาเชิงรุกเพื่อจะปรับเปลี่ยน และปรับปรุงแนวคิดใหม่ ๆ หรือวิธีการเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นไปได้

1.8 ความสนใจในคุณภาพ (Concern for Quality) ความสนใจในคุณภาพทำให้มั่นใจว่าผลผลิตจากการทำงานทั้งหมดมีความถูกต้อง และตรงหรือเกินมาตรฐานภายในพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ มีการเตรียมวัสดุ วิธีการ และทรัพยากรอย่างระมัดระวัง ควบคุมความถูกต้อง และคุณภาพของงานของคนอื่น ๆ เข้าไปแก้ไขความผิดพลาดให้ถูกต้อง

1.9 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) บุคคลที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความคิดริเริ่ม และความสนใจในคุณภาพที่สูงขึ้นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้หน้าที่งาน หรือกระบวนการมีประสิทธิภาพและง่ายขึ้น มีการระดมสมอง และสร้างแนวคิดใหม่ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การวิเคราะห์ระบบ กระบวนการ และแนวโน้มการปฏิบัติงานเพื่อระบุถึงโอกาสสำหรับการปรับปรุง จัดหาเครื่องมือ และวิธีการแก่ผู้อื่นให้แก้ไขปัญห พร้อมกับปรับปรุงกระบวนการทำงานแก่ผู้อื่น

1.10 ความ

เชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise) เป็นสมรรถนะที่บุคคลต้องฝึกฝน ถ้าไม่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเพียงพอก็จะไม่มีสมรรถนะทางพฤติกรรมที่เพียงพอต่อการที่บุคคลจะปฏิบัติในงานที่ต้องการทักษะนั้นได้ พฤติกรรมสำคัญ ได้แก่ มีและใช้ความรู้ทางเทคนิคพื้นฐาน พร้อมทั้งมีแนวคิด มีการพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามต้องการเพื่อใช้แก้ไขปัญหาทางเทคนิค บางครั้งมีการสร้างวิธี และเทคนิคใหม่ๆ ศึกษาการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับในอากาศยานบนพื้นฐานสมรรถนะ เพื่อเป็นการเพิ่มความตระหนักในการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยของพนักงานต้อนรับในอากาศยาน และเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการฝึกขั้นต้น และการฝึกประจำปีด้านความปลอดภัย รวมทั้งเพื่อเพิ่มศักยภาพในการ ทำหน้าที่และความรับผิดชอบของลูกเรือ สร้างมาตรฐานสากลสำหรับสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยาน ที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย การฝึกอบรมและการประเมินผลฐานสมรรถนะนี้มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีเน้นมาตรฐาน ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิผลของงาน โดยพบว่า มีกรอบสมรรถนะในการทำงาน 5 ส่วน 1. ภาวะปกติ (Normal Operations) 2. ภาวะผิดปกติหรือฉุกเฉิน (Abnormal & Emergency Situations) 3. การรักษาความปลอดภัยจากภัยคุกคาม (Security Threats) 4. ด้านสุขภาพของลูกเรือ และการปฐมพยาบาลเบื้องต้น (Cabin Health and First Aid) 5. สินค้าอันตราย (Dangerous Goods)

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความปลอดภัย ได้แก่ 1. แนวคิด และทฤษฎีความผิดพลาดของมนุษย์ (Human error) ของ (Reason, J., 1990) ซึ่งความผิดพลาดเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ และมักจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยง่ายหรือกว่าจะรู้ก็มักจะสายเสียแล้ว อาจซ้ำเกินกว่าที่จะยับยั้งความเสียหายทัน ข้อผิดพลาดเกี่ยวกับมนุษย์ ขึ้นอยู่กับความเป็นอยู่หรือการอดนอนปัจจัยในส่วนใหญ่ของการบิน ที่ปรากฏความผิดพลาดเกิดขึ้นได้บ่อยๆถึงแม้จะไม่ได้เจตนา ข้อผิดพลาดบางอย่างของมนุษย์มาจากความประพฤติดื้อผิดพลาดต้องยอมรับส่วนประกอบปกติของระบบใด ๆ เกี่ยวกับมนุษย์และเทคโนโลยี ความผิดพลาด (Error) การกระทำที่บกพร่องเป็นการกระทำของมนุษย์ที่ตอบสนองอย่างไม่ถูกต้องต่อสิ่งเร้าที่มากระตุ้น Reason ให้ความหมายความผิดพลาดของมนุษย์ คือ กรณีที่มนุษย์ไม่สามารถทำงานได้โดยสามารถแบ่งความผิดพลาดของมนุษย์เป็น 2 ประเภท คือ ความผิดพลาดที่สังเกตได้และความผิดพลาดที่ซ่อนเร้น ความผิดพลาดที่สังเกตได้ เช่น กรณีที่นักบินมีปฏิกิริยาที่ผิดกับสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ และเป็นเหตุให้เกิดความผิดพลาดของระบบขึ้นในทางกลับกัน ความผิดพลาดที่ซ่อนเร้นอาจเกิดขึ้นก่อนหน้า และเนิ่นนานก่อนที่ระบบจะล้มเหลว ดังเช่นการจัดตารางบินที่มากเกินไปทำให้นักบินเกิดอาการเหนื่อยล้า และลดประสิทธิภาพในการทำงาน (Helmreich, R.L., & Merritt, A.C., 1998) กล่าวว่า นักบินส่วนใหญ่ไม่ยอมรับว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานลดลงเมื่อเกิดความเครียด และความเหนื่อยล้า (Wiegmann, D. A. & Shappell, S. A., 1997) กล่าวว่า ต่อมามีการพัฒนาสู่แนวคิดการวิเคราะห์มนุษย์ปัจจัย และระบบการแบ่งประเภท (Human Factors Analysis and Classification System: HFACS) การวิจัยนี้เป็นการเผยแพร่สิ่งที่เรียกว่า HFACS มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้สอบสวนอุบัติเหตุในการแยกประเภทของความผิดพลาดของมนุษย์ ทำให้ผู้วิจัยและผู้ปฏิบัติสามารถสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป้าหมายของ HFACS คือการพิจารณาความผิดพลาดของมนุษย์ทั้งที่สามารถ

มองเห็นได้ และที่แอบแฝง อีกทั้งมีความพยายามพิจารณาถึงสาเหตุที่แท้จริงของอุบัติเหตุด้านการบิน เพื่อการพัฒนาความปลอดภัยด้านการบินต่อไป (Mcfadden, K.L., Towell, E.R., 1999) กล่าวว่า แนวคิดที่เปลี่ยนแปลงในเรื่องของอุบัติเหตุด้านการบินนั้น เป็นผลมาจากห่วงโซ่ของเหตุการณ์มากกว่าเกิดจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งเพียงอย่างเดียว ซึ่งส่วนใหญ่มักตำหนิที่นักบินได้ขยายรวมไปถึงองค์การการบินอันเป็นสาเหตุของความผิดพลาดที่แอบแฝงด้วย (Wiegmann, D. A. & Shappell, S. A., 2001) กล่าวว่า อุบัติเหตุด้านการบินอันเกิดจากความผิดพลาดของนักบินถูกพิจารณาใหม่ โดยการใช้แนวคิดด้าน HFACS ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่เกิดจากวัฒนธรรมขององค์กร และความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ในขั้นตอนการวางแผน หรือขณะปฏิบัติงาน การวางแผนที่ผิดพลาดก่อให้เกิดความผิดพลาด หรือแม้แต่พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมก็ควรรับมือกับสถานการณ์ใหม่ให้ได้การปลั้งผลและการลื้ม (Slips and Lapses) เป็นการกระทำที่ไม่เป็นไปตามที่ผู้กระทำตั้งใจ หรือวางแผนไว้

1. การปลั้งผล เป็นความผิดพลาดที่เป็นอันตราย อันเกิดจากความตั้งใจในการรับรู้เสีย (Attention) สาเหตุของการปลั้งผลเกิดจากการกระทำที่ติดเป็นนิสัย การให้ความสนใจลดลง หรือมีเหตุการณ์อื่นมาเบี่ยงเบนความสนใจ
2. การลื้ม เป็นความผิดพลาดในการละเลยไม่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอน อันเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความจำ (Limit Of Human Memory) เป็นขีดจำกัดด้านความจำของมนุษย์ สาเหตุของการลื้มเกิดจากการที่มีความคาดหวังสูงกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นมีเหตุการณ์ หรือสภาวะใดๆ มาเบี่ยงเบนความสนใจ ขีดจำกัดทางด้านความจำของแต่ละบุคคล การปลั้งผลมักจะก่อให้เกิดอันตรายร้ายแรงนัก เนื่องจากจะถูกตรวจพบได้ง่าย และแก้ไขได้ทันเวลา การลื้มก่อให้เกิดอันตรายมากกว่า เนื่องจากจะมีการกระทำหรือสภาพอย่างอื่นมาหันเหความสนใจ จนไม่สามารถระลึกได้ด้วยตนเองกว่าจะนึกขึ้นได้ก็แก้ไขไม่ทันเสียแล้ว
3. การทำผิด (Mistakes) คือ การไม่รู้ว่าสิ่งที่ตั้งใจจะกระทำนั้นเป็นสิ่งผิดบ่อยครั้งที่การกระทำผิดเกิดจากการเข้าใจสถานการณ์ที่กำลังดำเนินอยู่ จึงเลือกการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมมาใช้ในสถานการณ์นั้น การกระทำผิดจึงเป็นอันตรายร้ายแรงกว่าการลื้มเนื่องจากการกระทำโดยรู้ตัวว่าผิดทำให้ไม่มีความพยายามแก้ไขให้ถูกต้องและมีอันตราย เนื่องการเป็นการกระทำที่คิดว่าตนทำถูกต้องแล้ว สาเหตุของการทำผิดเนื่องจากการได้รับการถ่ายทอดความรู้พื้นฐานไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง ได้รับการถ่ายทอดให้ปฏิบัติผิดขั้นตอนมาตั้งแต่แรก
4. การฝ่าฝืน (Violations) เป็นการกระทำที่อันตรายร้ายแรงที่สุดเพราะเป็นความตั้งใจที่จะฝ่าฝืนกฎระเบียบ (Deliberate Intention) และมักจะเป็นการกระทำที่ไม่คำนึงความปลอดภัยทั้งต่อตัวผู้กระทำและผู้อื่น อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ฝ่าฝืนนั้นมิได้มีเจตนาจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุขึ้น ขั้นตอนความปลอดภัยไม่สามารถแก้ไขการฝ่าฝืนโดยเจตนาได้ เพราะเป็นประจําตัวที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ สาเหตุของการฝ่าฝืน การฝ่าฝืนจนเคยชิน ฝ่าฝืนตามสถานการณ์ ฝ่าฝืนเพื่อผลประโยชน์ ฝ่าฝืนเมื่อเห็นว่าการที่จะทำงานให้สำเร็จนั้นจำเป็นต้องมีการฝ่าฝืน และเมื่อฝ่าฝืนแล้วมีผลเสียเกิดขึ้น รู้สึกว่าฝ่าฝืนแล้วมีความสุขอยู่เหนือผู้อื่น ฝ่าฝืนเพื่อความสะดวกสบาย หรือการฝ่าฝืนเพราะขาดการวางแผนที่ดี (ICAO, 2013) กล่าวว่า ความปลอดภัย คือการทำให้สิ่งที่สามารถก่อให้เกิดอันตรายกับคนหรือความเสียหายต่อสิ่งของนั้นลดลง และอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ในกระบวนการวิเคราะห์อันตราย และการจัดการความเสี่ยง ความปลอดภัยเป็นส่วนที่มาจากทฤษฎี การสืบสวน และประเภทของความด้านการบิน และเป็นการป้องกันความผิดพลาดโดยผ่านกฎข้อบังคับ การศึกษาและการอบรม ความปลอดภัย

เป็นระบบด้านการบินมีลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ ขณะที่ความเสี่ยงมีความต้องการที่จะทำให้อดลงจากการวิจัยที่ผ่านมาแสดงว่าองค์กรที่มีระบบการจัดการความปลอดภัยมีอัตราการเกิดอุบัติเหตุต่ำอย่างมีนัยสำคัญ อุตสาหกรรมการบินเป็นอุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อนและมีวิกฤตด้านความปลอดภัย แม้ว่าระบบการบินจะไม่สามารถปราศจากอันตรายและเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงได้อย่างสมบูรณ์ และเพราะไม่มีสิ่งใดรับประกันได้ว่ามนุษย์หรือระบบที่มนุษย์สร้างจะปราศจากข้อผิดพลาดแต่เป้าหมายสุดท้ายคือการขจัดอุบัติเหตุและอุบัติการณ์ที่รุนแรง และ (Muhammad Jausan, Jose Silva, Roberto Sabatini, 2017) กล่าวว่า ระบบรายงานความปลอดภัยเป็นส่วนที่มีความสำคัญของระบบการจัดการความปลอดภัยภายในองค์กรการบิน การพัฒนาระบบรายงานความปลอดภัยทำให้ข้อมูลความปลอดภัยมีความน่าเชื่อถืออย่างมีนัยสำคัญ และทำให้กระบวนการประเมินความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. แนวคิดและทฤษฎีระบบการจัดการความปลอดภัย (Christopher Mark Broyhill, 2016) ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมความปลอดภัย กล่าวว่า วัฒนธรรมความปลอดภัย คือ ข้อตกลงขององค์กรเกี่ยวกับความปลอดภัยในทุกระดับของการปฏิบัติงาน ระดับของความปลอดภัยที่ยอมรับได้ว่าเป็นแนวทางในการกำหนดระดับต่ำสุดของความปลอดภัยโดยรัฐ ซึ่งต้องถูกประเมินโดยแผนงานด้านความปลอดภัยของรัฐ (SSP) และการปฏิบัติการด้านความปลอดภัยเป็นแนวทางในการประเมินการปฏิบัติการด้านความปลอดภัย และระบบการจัดการความปลอดภัยของผู้ให้บริการ กรอบการทำงานของระบบการจัดการความปลอดภัยขององค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. นโยบายและวัตถุประสงค์ด้านความปลอดภัย 2. การจัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัย 3. การประเมินความปลอดภัย Safety Assurance และ 4. การส่งเสริมความปลอดภัย

แนวคิดและทฤษฎีด้านคุณภาพการบริการ (Spechler, 1988) ศึกษาแนวคิดคุณภาพการบริการ ที่จะทำให้อุปกรณ์การบริการประสบผลสำเร็จเป็นที่พอใจของลูกค้า นั่นไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวเท่านั้น และวิธีที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในที่แห่งหนึ่งไม่สามารถรับประกันได้ว่าจะได้ผลดีกับที่อื่นด้วย ทั้งที่เป็นสินค้าหรือบริการอย่างเดียวกัน สิ่งสำคัญคือ รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของอุปกรณ์การบริการนั้น ผู้บริหารจะต้องค้นหาปัจจัยสำคัญให้พบ และทำการปรับปรุงระบบงานหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้อง สร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าภายในและภายนอก โดยมีปัจจัยสำคัญสองประการที่จะต้องตระหนัก คือ การเพิ่มผลผลิต (Productivity) และคุณภาพ (Quality) จาก Service Quality Effectiveness Model ซึ่งเน้นความสำเร็จของกระบวนการไปสู่ความเป็นเลิศของอุปกรณ์การบริการ และความสำเร็จของงานบริการ มีปัจจัยสำคัญ 7 ประการคือ

1. การทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และประทับใจ (Customer Satisfaction and Beyond)
2. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)
3. วิธีการ ระบบ และเทคโนโลยี (Methods, System and Technology)
4. การตระหนักถึงคุณภาพ (Quality Awareness)
5. การฝึกอบรม (Training)
6. การมีส่วนร่วม (Involvement)

7. การเป็นที่รู้จักการยอมรับนับถือ (Recognition)

แนวคิดเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ SERVQUAL ที่ใช้วัดคุณภาพบริการจะแบ่งเป็น 2 ความคาดหวังที่มีต่อการบริการและการบริการที่ได้รับจริงโดยครอบคลุมมิติการวัด คุณภาพบริการ 5 ด้าน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง ความไว้วางใจ ความเอาใจใส่และรูปลักษณ์ทางกายภาพ ต่อมาได้เพิ่มบริบทความคาดหวังขั้นต่ำที่ยอมรับได้เข้ามาอีก 1 ระดับ ซึ่งจะใช้ตามความเหมาะสม โดยใช้สเกลวัดค่า 7 ระดับ คือ ระดับ 1 (ต่ำสุด) ถึงระดับ 7 (สูงสุด) ความพึงพอใจของลูกค้าจากการรับบริการสามารถอธิบายได้โดยการเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังที่มีต่อการบริการ (Expectation of Service) และการบริการที่ได้รับจริง (Perception of Service) ความคาดหวังที่มีต่อการบริการ (Expectation of Service) หมายถึง ภาพที่อยู่มาก่อนที่จะไปใช้บริการ ซึ่งลูกค้าทุกคนก็ต้องการบริการขั้นหนึ่งคือ สะดวก รวดเร็ว ทันใจ สมบูรณ์ ได้รับประโยชน์สูงสุด ความคาดหวังที่มีต่อการบริการขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย อาทิ จากการบอกเล่าแบบปากต่อปาก และประสบการณ์ที่ผ่านมาของลูกค้าแต่ละบุคคล การบริการที่ได้รับจริง (Perception of Service) หมายถึง การรับรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างที่เกิดกระบวนการบริการโดยมาจากความรู้สึก การสังเกต การสัมผัส เป็นต้น นอกจากนี้ (Fitzsimmons, 2006) ได้เปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังที่มีต่อการบริการและการบริการที่ได้รับจริงจะทำให้ทราบถึงความความพึงพอใจของลูกค้า และคุณภาพของการบริการ เมื่อความคาดหวังที่มีต่อการบริการน้อยกว่าการบริการที่ได้รับจริง แสดงให้เห็นว่าคุณภาพการบริการเป็นคุณภาพการบริการที่ดีเยี่ยม ซึ่งผู้ให้บริการสามารถทำได้ดีกว่าหน้าที่ปกติ และเมื่อความคาดหวังที่มีต่อการบริการตรงกับบริการที่ได้รับจริง แสดงให้เห็นว่าคุณภาพการบริการเป็นคุณภาพการบริการที่ปกติ ผู้ให้บริการสามารถทำได้ตามหน้าที่ตรงกับ ความคาดหวังของผู้รับบริการ แต่ถ้าเมื่อไรความคาดหวังที่มีต่อการบริการเกินกว่าการบริการที่ได้รับจริง เมื่อนั้นคุณภาพการบริการจะไม่ใช่ที่ยอมรับไม่ได้ มีคุณภาพต่ำกว่าที่ควรจะเป็น กลยุทธ์ตำแหน่งทางธุรกิจของสายการบิน จากกลยุทธ์การแข่งขันของ Michael Porter กล่าวถึง แนวคิดด้านกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรในอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จ 3 รูปแบบได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง และกลยุทธ์เน้นเป้าหมาย จากการวิจัยของ (Thanapat Buaphiban, 2015) ศึกษาปัจจัยที่ผลต่อการเลือกสายการบินของผู้โดยสาร พบว่า ราคาค่าโดยสาร คุณภาพการบริการ ความปลอดภัยของสายการบิน ความสะดวกและเส้นทางการบิน รวมทั้งโปรแกรมการสะสมไมล์ มีผลต่อการเลือกใช้สายการบินในประเทศไทย โดยคุณภาพการบริการ อาทิ การตรงต่อเวลา การบริการภาคพื้น การบริการบนเครื่องบิน ได้แก่ การบริการอาหาร อาหารเครื่องดื่ม ความสะดวกสบาย โดยทั่วไปคุณภาพของสายการบินจะวัดจากความพึงพอใจของผู้โดยสาร โดยบริษัทจัดอันดับด้านคุณภาพสายการบิน (Airline Quality Rating: AQR) สายการบินที่ให้บริการที่มีคุณภาพสูง ผู้โดยสารบอกต่อและใช้บริการซ้ำ กฎเกณฑ์สำคัญของสายการบินในการรักษาระดับคุณภาพ ในขณะที่มีความต้องการการเดินทาง และการมีอัตราส่วนผู้โดยสารต่อจำนวนที่นั่งเพิ่มขึ้นโดยจำนวนที่นั่งจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงขึ้นอยู่กับคาดการณ์ความต้องการตามฤดูกาล สายการบินต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลง และจำนวนที่นั่งของเครื่องบินให้เหมาะสมกับจำนวนผู้โดยสาร การเปลี่ยนแปลงเส้นทางเพื่อเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด หากมีเหตุจากสภาพอากาศแปรปรวนในช่วงที่มีสภาพอากาศดี เส้นทางบินระหว่างเมืองภายในสหรัฐฯ จะถูก

เปลี่ยนไปยังสนามบินที่มีการจราจรไม่หนาแน่น เพื่อลดการคับคั่งของการจราจรทางอากาศโดยอัตโนมัติ ส่วนการฝึกอบรมพนักงานภาคพื้นดินและพนักงานต้อนรับในอากาศยานจะต้องเน้นบทบาทสำคัญในด้านภาพลักษณ์ของสายการบินโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อฝ่ายบริหารเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้อย่างทันต่อสถานการณ์ เป็นการลดช่องว่างด้านการบริการในห้องโดยสาร การชดเชย การขนย้ายสัมภาระ และการดูแลเมื่อเกิดเที่ยวบินล่าช้าหรือการปฏิเสธผู้โดยสารขึ้น และการวิจัยของ (Jonavan Barnes, 2017) สายการบินต้นทุนต่ำหลายแห่งได้พัฒนาการบริการที่ลูกค้าไม่ต้องการออกไป นอกจากนี้กลยุทธ์การจัดการแข่งขันในการใช้ศักยภาพพนักงานอย่างเต็มที่และวัฒนธรรมองค์กรได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ คือ พนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานต้อนรับในอากาศยานจากจำนวนหน่วยในการวิเคราะห์ 20 เท่าของจำนวนตัวแปร ทั้งหมด 23 ตัว ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 460 ราย โดยผู้วิจัยใช้การสุ่มเลือกตัวอย่าง และใช้วิธีเก็บตัวอย่างแบบเป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคลากรการบิน ผู้บริหารสายการบิน และผู้โดยสารสมาชิกบัตรทองสายการบิน จำนวน 17 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยที่มีการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ หรือที่เรียกว่าการวิจัยแบบผสมผสาน ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับแบ่งออกเป็น แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน โดยส่วนที่ 1 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list form) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนข้อคำถามในตอนต้นที่ 2-6 แบ่งเป็นตัวบ่งชี้ของปัจจัยที่ได้ศึกษาจากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) จัดอันดับ 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยศึกษาหลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถาม และเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงทางเนื้อหา (Content Validity) หรือความสอดคล้องระหว่างข้อความที่เขียนขึ้นในแบบสอบถามกับนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยมีค่า IOC ไม่น้อยกว่า 0.5 ปรับแก้แบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเสร็จแล้ว

นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำผลการทดลองมาใช้คำนวณเพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) มากกว่า 0.7

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยเทคนิควิธีการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative Method) กระบวนการวิจัยเริ่มต้นจากการทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย แล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพด้วยการหาค่า (1) ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยเทคนิคการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า .60 ขึ้นไป นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน (Try Out) เพื่อหา (2) ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discriminate Power) ด้วยเทคนิค Corrected I-Item Total Correlation แล้วเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อมากกว่า .20 (3) ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) ด้วยเทคนิคแบบอัลฟา (Cronbach Alpha) โดยให้แบบสอบถามตัวแปรเชิงประจักษ์ (Observation Variable) ที่มีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า .70 ขึ้นไปถือว่ามีความน่าเชื่อถือ

ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 460 คน เป็นพนักงานต้อนรับในอากาศยาน แล้วดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามรายข้อของตัวแปรเชิงประจักษ์ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL Version 8.72 แล้วคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามของตัวแปรเชิงประจักษ์ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize Factor Loading) มากกว่า .30 ขึ้นไป เพื่อนำมารวมคะแนน (Summation) เป็นคะแนนของตัวแปรเชิงประจักษ์ของแบบจำลององค์ประกอบสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย

ดำเนินการศึกษาแบบจำลององค์ประกอบสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง (Secondary Confirmatory Factor Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL Version 8.72 เพื่อตรวจสอบว่าแบบจำลองที่ได้พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) หรือไม่ แล้วพิจารณาการประมาณค่าของแบบจำลองจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize Factor Loading) ค่าความผิดพลาดมาตรฐาน (Standard Error) ค่าสถิติทดสอบ t และ ค่า R² ซึ่งหมายถึง อัตราความสามารถในการใช้ตัวแปรแฝง (Latent Variable) อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเชิงประจักษ์ (Observation Variable) หรือค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ดำเนินการศึกษาความระดับสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย ได้แก่ ความปลอดภัย คุณภาพการบริการ การทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร ความตระหนักในสถานการณ์ และการ

ตัดสินใจด้านการบิน ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาผู้วิจัยนำเสนอข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย จำนวน 460 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 40.40 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 63.50 ระดับการทำงาน AHY จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 19.03 มีระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 11- 20 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50

2. จากค่าสถิติของแบบจำลองที่ปรับแก้แล้วแสดงให้เห็นได้ว่า แบบจำลองที่ปรับแก้แล้ว มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี จึงทำให้ผู้วิจัยยอมรับในความน่าเชื่อถือของค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Loading Score) ซึ่งเป็นค่าสถิติสำคัญ ที่อธิบายถึงน้ำหนักของตัวแปรเชิงประจักษ์หรือตัวชี้วัดที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวชี้วัดทั้ง 6 ขององค์ประกอบสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .74 - .97 โดยพบว่าตัวชี้วัด ความตระหนักในสถานการณ์ (situation awareness) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดเท่ากับ .97 รองลงมาคือ ตัวชี้วัดคุณภาพการบริการ (service quality) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .96 ตัวชี้วัดการทำงานร่วมกัน (teamwork) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .93 ตัวชี้วัดการตัดสินใจด้านการบิน (decision making) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .84 ตัวชี้วัดการติดต่อสื่อสาร (communication) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .82 และตัวชี้วัดความปลอดภัย (safety) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .74 ตามลำดับ

3. ตัวชี้วัดหลักของสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย ทั้ง 6 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) (Standardized Solution) มีค่าอยู่ระหว่าง .74 - .97 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (θ) อยู่ระหว่าง .06 - .45 แต่ละตัวแปรชี้วัดสามารถ อธิบายความแปรปรวนของสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย (ตัวชี้วัดหลักแต่ละตัวแปรมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยพิจารณาจากค่า R2) ได้ระหว่างร้อยละ 55 – 94 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดหลักเป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงของสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทยได้ดี

4. ระดับองค์ประกอบของสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย ได้แก่ ความปลอดภัย คุณภาพการบริการ การทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร ความตระหนักในสถานการณ์ และการตัดสินใจด้านการบินดำเนินการตรวจสอบระดับของสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย ซึ่งได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาระดับของตัวแปรดังกล่าวด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย (Mean)

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการแปลความหมายของช่วงคะแนน พบว่า สมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.83 – 4.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก (Mean=4.04, S.D.= .90) รองลงมาคือด้านคุณภาพการบริการ อยู่ในระดับมาก (Mean=3.96, S.D.= .88) การติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมาก (Mean=3.96, S.D.= .95) ด้านความปลอดภัย อยู่ในระดับมาก (Mean=3.88, S.D.= .88) ความตระหนักในสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก (Mean=3.87, S.D.= .96) และด้านการตัดสินใจด้านการบินด้านการการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก (Mean=3.83, S.D.= .96) ตามลำดับ

อภิปรายผล

องค์ประกอบสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย พบว่า ตัวชี้วัดหลักของสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย ทั้ง 6 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .74 - .97 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (θ) อยู่ระหว่าง .06 -.45 แต่ละตัวแปรชี้วัดสามารถ อธิบายความแปรปรวนของของสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย (ตัวชี้วัดหลักแต่ละตัวแปรมีความเชื่อมั่น (Reliability) โดยพิจารณาจากค่า R² ได้ระหว่างร้อยละ 55 – 94 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดหลักเป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงของสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยานในประเทศไทย ได้ดี โดยพบว่า ตัวชี้วัดความตระหนักในสถานการณ์ (Situation awareness) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดเท่ากับ .97 รองลงมาคือ ตัวชี้วัดคุณภาพการบริการ (Service quality) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .96 และตัวชี้วัดการทำงานร่วมกัน (Teamwork) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .93 ตัวชี้วัดการตัดสินใจด้านการบิน (Decision making) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .84 ตัวชี้วัดการติดต่อสื่อสาร (Communication) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .82 และตัวชี้วัดความปลอดภัย (Safe) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .74 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ (Maurino, 2013) ศึกษาการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับในอากาศยานบนพื้นฐานสมรรถนะ เพื่อเป็นการเพิ่มความตระหนักในการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยของพนักงานต้อนรับในอากาศยาน พบว่าพนักงานต้อนรับในอากาศยาน จำเป็นต้องมีสมรรถนะที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1. ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) 2. ด้านการทำงานร่วมกันและความเป็นผู้นำ (Teamwork and leadership) 3. ด้านความตระหนักและการจัดการความผิดพลาด (Error recognition and management) 4. ด้านการจัดการภาระงานและเวลา (Workload and time management) 5. ด้านการตัดสินใจ (Decision-making) 6. ด้านความตระหนักในสถานการณ์ (Situational awareness) เช่นกันกับ ส่วนตัวชี้วัดด้านคุณภาพการบริการ (พีระยุทธ์, 2555) ศึกษาคุณภาพการให้บริการของสายการบิน คุณภาพการให้บริการสายการบินด้านผลิตภัณฑ์ ควรมีการรักษามาตรฐานที่ดีมีความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ และสร้างคุณค่าในเรื่องคุณภาพการบริการให้ผู้โดยสารเกิดความภักดีเกิดพฤติกรรมการใช้บริการซ้ำ และส่งผลไปถึงการแนะนำให้คนอื่น ๆ มาใช้บริการ (Hokey Min, 2013) ศึกษาคุณภาพการบริการของสายการบิน พบว่า

สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ลูกค้าสายการบินมีความประทับใจในด้านคุณภาพการบริการ และความปลอดภัย อันมีผลมาจากการเพิ่มขึ้นของการก่อการร้ายภายหลังเหตุการณ์ 9/11 นอกจากนี้พบว่า การดูแลกระเป๋าสัมภาระที่เหมาะสม ราคาบัตรโดยสาร ความตรงต่อเวลา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญของการให้บริการ และ (Feng and Yanru, 2013) ศึกษาปัจจัยในการเลือกสายการบินของผู้โดยสาร พบว่า การเลือกสายการบินที่มีชื่อเสียง และปัจจัยด้านความคาดหวังมีผลเชิงบวกกับความพึงพอใจของผู้โดยสาร และการซื้อซ้ำ และตัวชี้วัดด้านการทำงานร่วมกัน (Oztekin & Luxhoj, 2010) ศึกษากระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลด้านการบิน (CRM) ซึ่งเน้นด้านการทำงานร่วมกัน มีการชี้แนะ และการกำหนดนโยบายกระบวนการของ CRM เน้นด้านการสื่อสาร และความร่วมมือระหว่างลูกเรือ ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีเท่ากันกับทักษะในการปฏิบัติงานการบิน การฝึกอบรม CRM จึงเป็นแนวคิดในการทำงานประสานกัน และทำงานร่วมกันเป็นทีม สามารถค้นหาข้อผิดพลาด มีการตัดสินใจที่ดีและมีสมรรถิ์ปฏิบัติงานได้ในขณะอยู่ในสถานการณ์ตึงเครียด การจัดการทรัพยากรบุคคลด้านการบินเป็นวิธีการฝึกอบรม สำหรับการทำงานที่ความผิดพลาดของมนุษย์จะเป็นสาเหตุให้เกิดความเสียหายได้โดยใช้ในการศึกษา และความตระหนักถึงความปลอดภัยด้านการบินเป็นหลัก และ (Jane Rosemary Ford, 2010) ศึกษาด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มพบว่า จากการฝึกการจัดการทรัพยากรด้านการบินร่วมกันของนักบิน และพนักงานต้อนรับในอากาศยานของสายการบินเซาท์แปซิฟิกแอร์ไลน์ เป็นการใช้ทรัพยากรเพื่อความปลอดภัย การเปลี่ยนแปลงทัศนคติในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ การสรุปย่อก่อนการบินจะช่วยให้นักบินและลูกเรือสามารถทำงานร่วมกันและติดต่อสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ICAO, 2013) ศึกษาด้านความปลอดภัย โดยการทำให้สิ่งที่สามารถก่อให้เกิดอันตรายกับคน หรือความเสียหายต่อสิ่งของนั้นลดลง อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ในกระบวนการวิเคราะห์อันตรายและการจัดการความเสี่ยง ความปลอดภัยเป็นส่วนที่มาจากทฤษฎี การสืบสวน และการประเภทของความผิดพลาดด้านการบิน เป็นการป้องกันความผิดพลาดโดยผ่านกฎข้อบังคับ การศึกษาและการอบรม งานวิจัยของ (Richard Yeun Chee Kin, 2015) ศึกษากระบวนการจัดการความปลอดภัยของสายการบินพบว่า ความปลอดภัยเป็นระบบด้านการบินมีลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ ขณะที่ความเสี่ยงมีความต้องการที่จะทำให้อันตรายลดลง จากการวิจัยที่ผ่านมาแสดงว่าองค์กรที่มีระบบการจัดการความปลอดภัย มีอัตราการเกิดอุบัติเหตุต่ำอย่างมีนัยสำคัญ อุตสาหกรรมการบินเป็นอุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อน และมีวิกฤตด้านความปลอดภัย แม้ว่าระบบการบินจะไม่สามารถปราศจากอันตราย และเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงได้อย่างสมบูรณ์ เพราะไม่มีสิ่งใดรับประกันได้ว่ามนุษย์หรือระบบที่มนุษย์สร้างจะปราศจากข้อผิดพลาดแต่เป้าหมายสุดท้าย คือ การขจัดอุบัติเหตุ และอุบัติการณ์ที่รุนแรง แต่อย่างไรก็ตามทัศนคติเกี่ยวกับพนักงานต้อนรับในอากาศยาน ในด้านของผู้โดยสารยังคงเป็นเพียงการให้บริการบนเครื่องบินต่างจากหน้าที่ และความรับผิดชอบแท้จริง ที่ได้ให้นิยามของพนักงานต้อนรับในอากาศยานว่า ฐานะของการเป็นผู้การปฏิบัติหน้าที่ด้านความปลอดภัยอันเป็นหน้าที่ และเป้าหมายสูงสุดของพนักงานต้อนรับในอากาศยาน (สำนักงานการบินพลเรือนระหว่างประเทศ, 2561) กล่าวว่า สายการบินส่วนใหญ่ ได้พัฒนามาตรฐานความปลอดภัยทั้งในเชิงโครงสร้างการบริหารจัดการตลอดจนระบบปฏิบัติการการบินให้เทียบเท่ามาตรฐานสากลแล้ว แต่มาตรฐานที่ กพท. ได้เข้มงวดมากขึ้น คือ

มาตรฐานความปลอดภัยในห้องโดยสาร (Cabin Safety) เนื่องจากมีผลกระทบโดยตรงต่อผู้โดยสารทุกคน ปัจจุบันประชาชนทั่วไป มีความเข้าใจว่าพนักงานต้อนรับในอากาศยานมีหน้าที่เพียงการให้บริการแก่ผู้โดยสาร แต่ตามความจริงแล้ว บุคคลดังกล่าวมีบทบาทสำคัญมากในการอำนวยความสะดวกความปลอดภัยให้แก่ผู้โดยสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากมีกรณีฉุกเฉินเกิดขึ้น พนักงานต้อนรับในอากาศยานต้องสามารถเคลื่อนย้ายผู้โดยสารทั้งหมดออกจากเครื่องบินให้ได้ภายใน 90 วินาที ซึ่งการที่จะดำเนินการดังกล่าวได้ พนักงานต้อนรับในอากาศยานจะต้องมีความรู้ ได้รับการฝึกอบรมและฝึกซ้อมเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งบุคลากรด้านการบินทุกคน มีบทบาทสำคัญต่อมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบินของประเทศ จึงต้องพยายามทำให้พนักงานทุกคนของทุกสายการบินมีมาตรฐานความปลอดภัยระดับเดียวกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

1. ในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับในอากาศยาน องค์กรควรเน้นการพัฒนาในด้านความปลอดภัยให้เพิ่มขึ้น นอกเหนือจากความรู้ และทักษะในด้านการบริการ มีการฝึกอบรมความปลอดภัยอย่างเข้มข้น สม่าเสมอ สามารถปฏิบัติงานและแก้ไขสถานการณ์เมื่อเกิดภาวะผิดปกติ หรือฉุกเฉินได้ ตรงตามมาตรฐานของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) และองค์การการบินระหว่างประเทศ (ICAO) เพื่อให้ในแต่ละเที่ยวบินมีความปลอดภัย สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้โดยสาร
2. สถาบัน และมหาวิทยาลัยที่มีการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนด้านธุรกิจสายการบิน ควรเน้นให้มีความตระหนักด้านความปลอดภัย อันเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการประกอบธุรกิจสายการบิน นอกเหนือไปจากความรู้ด้านการบิน ทักษะความสามารถด้านภาษา และการบริการผู้โดยสาร
3. ภาครัฐควรมีการจัดเก็บข้อมูลสมรรถนะความปลอดภัยในด้านต่าง ๆ ของแต่ละสายการบินอย่างต่อเนื่อง มีการเผยแพร่ให้สาธารณชนได้รับทราบเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกใช้บริการ นอกเหนือจากข้อมูลด้านการตลาดจากสายการบิน ซึ่งในที่สุดจะมีผลต่อการสร้างความรับรู้ให้แก่ประชาชน เป็นการยกระดับมาตรฐานทั้งในด้านความปลอดภัย และระดับการให้บริการของสายการบินของไทยต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับในอากาศยาน ทั้งก่อนและภายหลังการฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
2. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาด้านความคาดหวังของผู้โดยสารที่มีต่อพนักงานต้อนรับในอากาศยานในปัจจุบัน ด้านความปลอดภัยและการบริการ
3. ควรนำเอารูปแบบที่เหมาะสมในการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับในอากาศยาน ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไปศึกษาวิจัยแบบมีส่วนร่วมกับหน่วยงานมหาวิทยาลัย และสถาบันที่มีการเรียนการสอนด้านธุรกิจสายการบินทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อประเมินข้อบกพร่องและประสิทธิผลที่เกิดจากรูปแบบที่ได้ในการศึกษาครั้งนี้ และนำมาปรับปรุงเพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดการการเรียนการสอน การฝึกอบรม

อีกทั้งเป็นการส่งเสริมสมรรถนะในด้านความปลอดภัย และการบริการให้แก่พนักงานต้อนรับ และนักศึกษา ธุรกิจสายการบิน

เอกสารอ้างอิง

- ข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือนฉบับที่ 78 ว่าด้วยการเดินอากาศของอากาศยาน. (2551).
- เทียน ทองแก้ว. (2550). สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธมนพัชร สิมการ. (2553). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของพยาบาลผู้จัดการผู้ป่วย รายกรณี. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นันทรัตน์ นามบุรี. (2556). โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของอุตสาหกรรมสกัด และกลั่นน้ำมันปาล์มของไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปวลิน โปษยานนท์. (2553). การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พีระยุทธ คุ่มศักดิ์. (2555). ความพึงพอใจของผู้โดยสารที่มีต่อคุณภาพการบริการของสายการบินต้นทุนต่ำภายในประเทศ. รายงานการประชุมวิชาการระดับชาติ เบญจมิตรวิชาการ ครั้งที่ 2. มหาวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพฯ.
- สำนักงานการบินพลเรือนระหว่างประเทศ. (2558). พระราชกำหนด การบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. เล่ม 132 ตอนที่ 95 ก ราชกิจจานุเบกษา. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2562, จาก <http://www.caat.or.th>.
- สำนักงานการบินพลเรือนระหว่างประเทศ. (2559). หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของพนักงาน. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2562, จาก <http://www.caat.or.th>.
- สำนักงานการบินพลเรือนระหว่างประเทศ. (2560). พระราชบัญญัติ การรับขนทางอากาศระหว่างประเทศ. เล่ม 134 ตอนที่ 56 ก ราชกิจจานุเบกษา 26 พฤษภาคม 2560. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2562, จาก <http://www.caat.or.th>.
- สำนักงานการบินพลเรือนระหว่างประเทศ. (2561). การปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบความปลอดภัยของ CAAT. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2562, จาก <http://www.caat.or.th>.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2549). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 17). กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, และกรรณิการ์ สุขเกษม. (2547). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยปัญหาปัจจุบัน และการวิจัยอนาคตกาล. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้าพรินต์.
- สุธีรา ทวีประโคน. (2550). ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ ด้านการคลังการบัญชี. วารสารกรมบัญชีกลาง. 6, 31-52.

- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2548). *Integrated Innovation*. สืบค้นเมื่อ 13 มิถุนายน, 2560 จาก <http://www.tiger.co.th/intergrated.phd>.
- อดิگانต์ กาปนทนต์. (2554). *สมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงานของหัวหน้างานในบริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง/กรุงเทพฯ
- Boyatzis, R.E. (1999). *Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence inventory (ECI)*. Retrieved December 10, 2005, From www.ei.haygroup.com/resources/Library_articles
- Christopher Mark Broyhill. (2016). *The Effects of IS-BAO Implementation and Leadership Performance on Safety Culture in Business Aviation Flight Operations*. (A Dissertation Submitted to the College of Aviation in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Aviation) Embry-Riddle Aeronautical University Daytona Beach, Florida
- Federal Aviation Administration. (2003). *Standard operating procedures for flight deck crewmembers*. Retrieved from [http://rgl.faa.gov/Regulatory_and_Guidance_Library/rgAdvisoryCircular.nsf/list/AC%20120-71A/\\$FILE/AC120-71A.pdf](http://rgl.faa.gov/Regulatory_and_Guidance_Library/rgAdvisoryCircular.nsf/list/AC%20120-71A/$FILE/AC120-71A.pdf)
- Federal Aviation Administration. (2004). *Crew resource management training*. Retrieved from [http://www.airweb.faa.gov/Regulatory_and_Guidance_Library/rgAdvisoryCircular.nsf/0/80038cf51aace53686256e24005cbb23/\\$FILE/AC120-51e.pdf](http://www.airweb.faa.gov/Regulatory_and_Guidance_Library/rgAdvisoryCircular.nsf/0/80038cf51aace53686256e24005cbb23/$FILE/AC120-51e.pdf)
- Federal Aviation Administration. (2012). *Accident & incident data*. Retrieved from http://www.faa.gov/data_research/accident_incident/
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2006). *Service management: Operations, strategy and information technology* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Frank Wagener, David C. Ison. (2014). Crew Resource Management Application in Commercial Aviation. *Journal of Aviation Technology and Engineering*, 3(2), 2-13.
- Gunther, D., & Tesmer, B. (2001). *Threat and error management training*. Focusing Attention on Aviation Safety.
- Helmreich, R. L., Kline, J. R., & Wilhelm, J. A. (2001). System safety and threat and error management: The Line Operations Safety Audit (LOSA). In *Proceedings of the Eleventh International Symposium on Aviation Psychology*. (pp. 1–6). Columbus, OH: The Ohio State University.

- Helmreich, R.L., & Merritt, A.C. (1998). *Culture at work: National, organizational, and professional influences*. Aldershot, United Kingdom: Ashgate.
- International Civil Association Organisation (ICAO). (2013). *Annual Report. Economics Development*. Retrieved July 26, 2017, from <http://www.icao.int>
- Jane Rosemary Ford. (2010). The Effects of Joint Flight Attendant and Flight Crew CRM Training Programmes on Intergroup Teamwork and Communication. (A thesis submitted for the Degree of Doctor of Philosophy) University of Otago, Dunedin, New Zealand
- Jason Newcomer, Daryl Vaugh Watkins. (2014). *An Inquiry into the Aviation Management Education Paradigm Shift*. Retrieved July 26, 2017, from <http://www.researchgate.net/publication/268516708>.
- Joe Ann Greenfield Pace. (2015). *The Influence of Accountability and Commitment on team performance of airline flight crews*. Retrieved July 26, 2017.
- Jonavan Barnes. (2017). *Measuring Service Quality in the Low-Cost Airline Industry*. (Thesis of the Degree of Doctor of Philosophy), Stirling Management School, University of Stirling.
- Kanki, B. G., Helmreich, R. L., & Anca, J. (Eds.). (2010). *Crew Resource Management* (2nd ed.). San Diego, CA: Press/Elsevier
- Muduli, Vinita Kaura. (2011). Southwest Airlines Success: A Case Study Analysis. *BVIMR Management Edge*. 4(2), pp.115-118.
- Karen Kroman Myers. (2005). *Organizational Knowledge and Assimilation in High Reliability Organizations*. USA.
- Kaufman, J. C., Cole, J. C., & Baer, J. (2009). The construct of creativity: A structural model for self-reported creativity ratings. *Journal of Creative Behavior*, 43, 119-134.
- Kramer, L. J., Bailey, R. E., & Prinzel, L. J., III. (2009). Commercial flight crew decision making during low-visibility approach operations using fused synthetic and enhanced vision systems. *The International Journal of Aviation Psychology*, 19(2), 131–157. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/10508410902766440>
- Lauren, S. & Beitelspacher, M. T. (2012). Retail service-based operant resources and market performance. *The International Journal of Logistics Management*, 23(3), 408-434.
- Martin-Carrasco M, Gonzalez-Pinto A, Galan JL, Ballesteros J, Maurino J, Vieta E. (2012). Number of prior episodes and the presence of depressive symptoms are associated with longer length of stay for patients with acute manic episodes. *Annals of General Psychiatry*, 11, 7.
- McClelland, David C. (1973). “Testing for Competence rather than Intelligence.” American Psychologist. Retrieved December 11, 2005, from www.ei.haygroup.com

- McDonald, J. H. (2009). *Handbook of biological statistics* (2nded.). Baltimore, MD: Sparkyhouse Publishing.
- Mcfadden, K.L., Towell, E.R. (1999). Aviation human factors: a framework for the new millennium. *Journal of air Transport Management*. 5(4), 177-184.
- Muhammad Jausan, Jose Silva, Roberto Sabatini. (2017). A holistic approach to evaluating the effect of safety barriers on the performance of safety reporting systems in aviation organisations. *Journal of Air Transport Management*, 63, 1-28.
- National Transportation Safety Board. (2012). Aviation accident database & synopses. Retrieved from <http://www.nts.gov/aviationquery/index.aspx>
- Nevile, M., & Walker, M. B. (2005). Analysis of crew conversations provides insights for accident investigation. *Flight Safety Digest*, 24(10), 1–17.
- Reason, J. (1990). *Human error*. New York: Cambridge University Press.
- Salas, E., & Maurino, D. (Eds.). (2010). *Human factors in aviation* (2nded.). Boston, MA: Academic Press/Elsevier.
- Salas, E., Wilson, K. A., Burke, C. S., & Wightman, D. C. (2006). Does Crew Resource Management training work? An update, an extension, and some critical needs. *Human Factors*, 48(2), 392–412.
- Shappell, S. A., Detwiler, C. A., Holcomb, K. A., Hackworth, C. A., Boquet, A. J., & Wiegmann, D. A. (2006). *Human error and commercial aviation accidents: A comprehensive, fine-grained analysis using HFACS* (No. DOT/FAA/AM-06/18). Washington, DC: FAA Office of Aviation Medicine.
- Shareef Abdulla Kaddas Al-Romaithi. (2014). *National Culture: Understanding the Impact of Cross-culture on Airline Pilots' Safety Performance in the Middle-East and North Africa (MENA) Region*. Embry-Riddle Aeronautical Dissertations and Theses. Daytona Beach. USA.
- Spechler, J. W. (1988). *When America does it right: Case studies in service quality*. Norcross, GA: Industrial Engineer and Management.
- Thanapat Buaphiban. (2015). *Determination of Factors That Influence Passengers' Airline Selection: A Study of Low-Cost Carriers in Thailand*. Dissertation Ph.D. (Aviation). (Florida: College of Aviation Embry-Riddle Aeronautical University). Retrieved February 15, 2018, from <https://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1156&context=edtto> AEC]. Retrieved January 15, 2018, from <https://www.kasikornresearch.com/th/keconanalysis/pages/ViewSummary.aspx?docid=29697>

- Thomas S. Cushing. (2013). *Flight Crew Training: Multi-Crew Pilot License Training versus Traditional Training and its relationship with job performance*. New York.
- UCLA IDRE. (2013). *What statistical analysis should I use?*. Retrieved from <http://www.ats.ucla.edu/stat/stata/whatstat/>
- Valmohammadi, C. & Servati, A. (2011). Performance measurement system implementation using Balance Scorecard and statistic methods. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(5), 493-511
- Wiegmann, D. A. & Shappell, S. A. (1997). Human Factors Analysis of Post accident Data: Applying Theoretical Taxonomies of Human Error. *The International Journal of Aviation Psychology*, 7(1): 67-81.
- Wiegmann, D. A. & Shappell, S.A. (2001). *Human error analysis of commercial aviation accidents: Application of the Human Factors Analysis and Classification System (HFACS)*. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 72: 1006-1016.
- Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Son, Inc.