

การเพิ่มระดับความพึงพอใจในการให้บริการของลูกเรือสายการบิน XXX แอร์ไลน์

Increasing Job Satisfaction of Inflight Service of XXX Airlines

วิไลลักษณ์ ตำราญมั่งคอง¹

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, Vilailuck.ying@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่ระดับความพึงพอใจของลูกเรือสายการบิน XXX แอร์ไลน์ลดลง และนำเสนอแนวทางในการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการให้บริการของลูกเรือสายการบิน XXX แอร์ไลน์ ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดทฤษฎีด้าน ความพึงพอใจ ส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (7Ps) การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล มี 3 ส่วนคือ จากเว็บไซต์ Skytrax และTripAdvisor การแจกแบบสอบถาม ผู้ใช้บริการจำนวน 30 ราย และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 1 ราย วิเคราะห์สาเหตุด้วยแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) ใช้สถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวัดค่าระดับความพึงพอใจในการให้บริการ และการอธิบายเชิงพรรณนา ผลการศึกษาภาพรวมพบว่ามีความพึงพอใจในการให้บริการที่ค่าเฉลี่ย 3.9

ผลการวิเคราะห์สาเหตุ ที่ค่าเฉลี่ยการประเมินระดับความพึงพอใจของผู้โดยสารในการรับบริการลดลงเมื่อเทียบกับอดีตและคู่แข่ง คือ สาเหตุด้านบุคลากรและด้านการส่งมอบการบริการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยที่ 3.6 และ 3.84 ตามลำดับ แนวทางในการเพิ่มระดับความพึงพอใจที่นำเสนอมี 3 ทางเลือก และแนวทางที่เหมาะสมที่สุด คือ ฝ่ายการตลาดฝ่ายลูกเรือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรดำเนินการร่วมกันในด้านการฝึกอบรม ติดตามเพื่อควบคุม ประเมินผลการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสื่อสาร ต้องทำอย่างเร่งด่วนและพร้อมกัน เสนอแนะให้ตั้งค่า KPI เพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลง 2 ส่วนคือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับความพึงพอใจในการให้บริการควรมีค่าเฉลี่ยที่สูงขึ้นมากกว่า 3.90 และ จำนวนข้อความแสดงความคิดเห็นที่เป็นเชิงลบลดลงต่ำกว่า 41 ข้อความต่อปี

คำสำคัญ: ความพึงพอใจ การให้บริการ XXX แอร์ไลน์

ABSTRACT

The two main research objectives are firstly to analyze the cause of decreasing satisfaction, and secondly, to increase the satisfaction of xxx Airlines' inflight service. The use of marketing mix 7Ps model, which includes variables collected from websites, survey data and interviews are used in conjunction with the cause and effect diagram. This research is analyzed using descriptive statistic, means and standard deviation to measure the overall passenger service satisfaction and analysed results are approximately 3.9 that's means the passenger are satisfied of the service they receive.

Furthermore, the means of passenger service satisfaction are decrease compared to both the past and other competitors. The low rating of 3.6 and 3.8 received are of employee and service respectively. From analyzation approach to improve the passenger satisfaction as followed: There needs to be more controlling, training, follow-ups,

evaluations and communication between divisions such as marketing, cabin crew and human resource departments and set up the KPI by the rating should higher than 3.9, as well as to decrease the amount of negative comments to less than 41 per year

Keywords: Satisfaction, Service, XXX airlines

1. บทนำ

บริษัท XXX แอร์ไลน์ (XXX airlines) เป็นสายการบินที่ใหญ่ที่สุดของ A สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่สนามบินนานาชาติ A โดยมีรัฐบาลได้หันให้การสนับสนุนในการก่อตั้งและการบริหาร องค์กรมีพนักงานหลากหลายเชื้อชาติทำงานตามสถานีบริการต่าง ๆ ทั่วโลก เช่น ไทย เวียดนาม ญี่ปุ่น เป็นต้น จากข้อมูลรายงานประจำปี 2017 รายรับหลักของกิจการ คือ การขนส่งทางอากาศสำหรับผู้โดยสาร รองลงมาคือ การขนส่งทางอากาศสำหรับพัสดุ และรายรับอื่นๆ เช่น การขายของสินค้าปลอดภาษี การให้บริการในส่วนของการซ่อมบำรุง หรือการเช่าเก็บโกดังสินค้าในสนามบิน เป็นต้น ปัจจุบันการอุตสาหกรรมการบินมีการแข่งขันที่อย่างรุนแรง คู่แข่งหลักของสายการบิน XXX แอร์ไลน์ คือสายการบิน AAA แอร์ไลน์ ที่มีการให้บริการและเที่ยวบินการเดินทาง กลุ่มเป้าหมายผู้ใช้บริการ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ กลุ่มลูกค้าหลัก ชาว A กลุ่มลูกค้ารอง กลุ่มทัวร์ชาวต่างชาติ เว็บไซต์ SKYTRAX เป็นเว็บกลางที่ประเทศอังกฤษ ได้จัดตั้งขึ้น เพื่อให้ผู้โดยสารสายการบินต่าง ๆ ประเมินการใช้บริการ และแสดงความคิดเห็นด้านการบริการต่าง ๆ ของสายการบินและสนามบิน จากรายงานประจำปี ค.ศ. 2017,2018 ข้อมูลผลการประเมินสายการบินชั้นนำแอร์ในปี 2016 และ ปี 2017 เทียบกับคู่แข่ง คือ สายการบิน AAA แอร์ไลน์ พบว่า เมื่อเทียบสัดส่วนการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี 2016 กับปี 2017 ส่วนแบ่งทางการตลาดด้านเที่ยวบิน การบริการขนส่งผู้โดยสารสายการบิน XXX แอร์ไลน์มีตัวเลขเพิ่มขึ้นเพียง 0.5% ในขณะที่สายการบิน AAA มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นในระดับ 0.79% ในด้านระดับความพึงพอใจในการให้บริการ ในปี 2017 XXX แอร์ไลน์ มีระดับค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้โดยสารที่ค่าคะแนน 3.43 ลดลงจากปี 2016 ที่ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 4.18 คะแนน (คะแนนเต็ม 5 คะแนน) ในขณะที่สายการบิน AAA แอร์ไลน์ มีคะแนนความพึงพอใจในการให้บริการอยู่ที่ 4.64 คะแนน ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นศักยภาพในการให้บริการของพนักงานหรือผู้ให้บริการสายการบิน XXX แอร์ไลน์ลดต่ำลงจากในอดีต และสายการบินยังได้สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับคู่แข่งหลักอย่าง AAA แอร์ไลน์ ซึ่งหากไม่มีการให้ความสำคัญ ด้วยการศึกษาสาเหตุของปัญหาและหากแนวทางปรับปรุงการให้บริการมุมมองในระยะสั้นหรือระยะกลางกรณีตัวเลขในการบริการที่ต่ำลงติดต่อกันตั้งแต่ 1-5 ปีนั้นสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นก็คือส่วนแบ่งการตลาดอาจถูกแย่งชิงได้หรือรายรับที่ลดลงและหากมุมมองในระยะยาว 5 ปีขึ้นไปแล้วนั้นจะส่งผลต่อการสูญเสียความเชื่อมั่นในการให้บริการของสายการบินและสูญเสียความจงรักภักดีในการเลือกใช้บริการของกลุ่มฐานลูกค้าเดิม รวมถึงชื่อเสียงและการรับรู้ ของสายการบิน ในด้านการให้บริการนอกจากนี้ผลเสียที่เกิดขึ้นมานั้นก็จะส่งผลกระทบต่อกลุ่มฐานลูกค้าใหม่ที่กำลังพิจารณาเลือกใช้บริการของสายการบิน XXX แอร์ไลน์ ดังนั้น การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่ระดับความพึงพอใจของลูกค้าสายการบิน XXXแอร์ไลน์ลดลง และนำเสนอแนวทางในการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการให้บริการของลูกค้าสายการบิน XXXแอร์ไลน์

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่ระดับความพึงพอใจที่ลดลง
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการให้บริการของลูกเรือสายการบิน XXX แอร์ไลน์

3. ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษานี้ได้นำแนวคิด ทฤษฎีทางการตลาด และ เครื่องมือด้านการบริหารเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และนำเสนอทางเลือก ดังนี้

แนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจ (Customer satisfaction)

นเรศ ภู โศกสูง (2541 อ้างถึงใน สุธานิธิ์, 2555) กล่าวว่า ความพึงพอใจคือความรู้สึกเจตคติของบุคคลที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองหากเป็นไปได้ในทิศทางบวกจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจหากเป็นไปได้ในทิศทางลบจะไม่เกิดความรู้สึกพึงพอใจ ทั้งนี้ความพึงพอใจเกิดการเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามเวลาและสภาพแวดล้อม

สาโรช ไสยสมบัติ (2534, หน้า18 อ้างถึงใน ปุณยภาพัชร, 2555) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลทำให้งานประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เป็นงานทางด้านการบริการ นอกจากจะต้องให้ผู้ที่ปฏิบัติงานนั้นเกิดความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการแล้ว ก็ต้องมีการประเมิน ดำเนินการให้ผู้ใช้บริการนั้นเกิดความพึงพอใจในด้านการบริการ

วิรุฬ พรรณเทวี (2541, อ้างถึงใน ปุณยภาพัชร, 2555) กล่าวว่า ความพึงพอใจคือความรู้สึกภายในจิตใจของมนุษย์ ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลที่มีความคาดหวังอย่างไร ถ้ามีความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างใดจะมีความพึงพอใจในระดับที่ดี แต่ทางกลับกันหากได้รับการตอบสนองความต้องการไม่ได้จะมีความผิดหวังหรือไม่พึงพอใจทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่คาดหวังมีมากหรือน้อยเพียงใด

แนวคิดทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Marketing Mix 7 PS)

เพลม เวีย ซิง เซาฮาน (2013 อ้างถึงใน Marketing Mix of Airlines Industry) ได้รวบรวมและนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมการบิน 7 ด้าน ต่อไปนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ต้องเป็นไปตามรูปแบบที่ผู้มาใช้บริการนั้นรู้สึกถึงความสะดวกสบายตลอดเที่ยวบิน
2. ด้านราคา (Price) ต้องมีความเหมาะสมคุ้มค่างับราคาที่เสียไป นอกจากนี้ยังรวมถึงอาจจะมียุทธศาสตร์ที่ต่ำกว่าสายการบินอื่นๆ ในระดับการให้บริการระดับเดียวกัน
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ต้องมีความสะดวกสบายและรวดเร็วในการติดต่อ ประสานงานระหว่างผู้ใช้บริการกับสายการบิน
4. ด้านการส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) ต้องมีกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อให้ผู้ใช้บริการนั้นได้รับรู้ถึงสายการบินรวมถึงการดึงดูดผู้มาใช้บริการให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม
5. ด้านบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ (People) บุคลากรควรมีความน่าเชื่อถือในการให้บริการ มีความรู้ความสามารถ มีใริจริตในการให้บริการ
6. ด้านกระบวนการ (Process) ควรเป็นไปอย่างมีมาตรฐานในการให้บริการของสายการบิน

7. ด้านการสร้างและการนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical evidence) คือลักษณะทางกายภาพที่เห็นได้ชัด ได้แก่ โลโก้สายการบิน เครื่องแบบของพนักงาน อาคาร เคาร์เตอร์การให้บริการ สำนักงานมีรูปแบบที่ทันสมัย สดใสสวยงาม เป็นต้น

เครื่องมือแผนผังสาเหตุและผล (Cause and effect diagram)

แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) พัฒนาขึ้นโดยศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิกาวา (1943 อ้างถึงใน กฤษณ์ วิทวัสสารัญกุล และ ขนิษฐา แก้วพวงงาม, 2017) มีชื่อเรียกอื่น ๆ ว่า แผนผังอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) หรือ ฟังก้างปลา (Fishbone Diagram) เนื่องจากแผนภูมิมีลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง แผนผังนี้เป็นการแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบเพื่อค้นหาปัญหาและสาเหตุหลายๆ สาเหตุ โดยมีการตั้งปัญหาไว้ที่หัวปลาและปัจจัยอื่นๆ เป็นก้างปลาไม่ว่าจะเป็นสาเหตุหลัก สาเหตุรอง หรือสาเหตุย่อยอื่นๆ โดยพิจารณาให้ความสำคัญจากผลกระทบที่เกิดขึ้นมานั้นส่งผลโดยตรงและรวดเร็วต่อหัวปลาคงจะเริ่มดำเนินการก่อน ในส่วนที่ส่งผลกระทบต่อหัวปลานั้นนั้นควรจะดำเนินการทีหลัง

เครื่องมือ SWOT (Swot analysis)

อัลเบิร์ต ฮัมฟรี (1960-1970, อ้างถึงใน พิษญา วัฒนรังสรรค์, 2558) ได้กล่าวไว้ว่า SWOT คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และ จุดอ่อน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่เรียกว่า โอกาส และ อุปสรรค เพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จะเป็นประโยชน์แก่องค์กรในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

โดยสรุป การศึกษานี้ ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ คือ ผู้โดยสารสายการบิน ที่แสดงออกต่อการบริการที่ได้รับ ในลักษณะของความรู้สึกที่พึงพอใจในระดับมาก มากที่สุด หรือรู้สึกดี และความรู้สึกทางบวกต่อการบริการ ซึ่งหากมีการประเมินผลแล้ว พบว่าปัจจัยใด ใน 7 ปัจจัยดังกล่าว มีค่าคะแนนการประเมินผลน้อย หรือ ได้รับความรู้สึกที่แสดงออกทางลบจากผู้ใช้บริการ มีการแปลความหมายว่า ไม่ได้มีความพึงพอใจตามที่คาดหมาย และปัจจัยดังกล่าว ถือเป็นสาเหตุของการที่ทำให้ความพึงพอใจในการได้รับการบริการลดลงและควรนำมาพิจารณาแก้ไข

4. ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มุ่งศึกษาสาเหตุที่ทำให้ ระดับความพึงพอใจลดลง โดยนำแนวคิดด้านความพึงพอใจ และ ส่วนประสมทางการตลาดด้านบริการ 7 ด้าน ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขายทางการตลาด ด้านบุคลากร ด้านการส่งมอบการบริการและด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เป็นกรอบในการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุโดยใช้แผนภูมิสาเหตุและผล

ข้อมูลปฐมภูมิและการเก็บข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้ใช้บริการของสายการบิน XXXแอร์ไลน์ กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 30 คน โดยทำการแจกแบบสอบถาม ผู้โดยสารจากเที่ยวบิน CI836 จากกรุงเทพมหานครสู่ไทเป เที่ยวบิน CI008 จากไท่หนานนครลอสแอนเจลิส และ CI751 จากไทเปสู่สิงคโปร์ โดยสายการบินไชน่าแอร์ไลน์ และเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 1 คน

ระยะเวลาในการศึกษา 1 เดือน คือ 1 – 31 มกราคม 2562

ข้อมูลทฤษฎีและการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ที่เป็นข้อความที่ผู้โดยสารได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้รับบริการจากการเดินทางโดยสายการบิน XXX แอร์ไลน์ ที่เป็นข้อความเชิงลบจำนวน 177 ข้อความจาก 616 รายการ จากเว็บไซต์ Skytrax และ TripAdvisor

ระยะเวลาในการศึกษา 1 ปี คือ ข้อมูล ระหว่างวันที่ 1 มกราคม - 31 ธันวาคม 2561

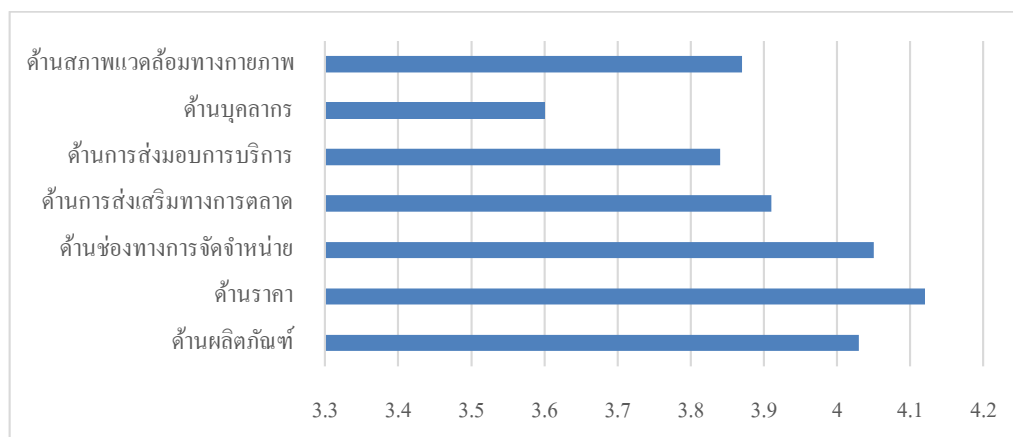
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แผนผังก้างปลา SWOT

การวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และข้อความแสดงความคิดเห็นที่เป็นลบจากเว็บไซต์ Skytrax และ TripAdvisor ประมวลผลระดับความพึงพอใจโดยการใช้สถิติเชิงพรรณาร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นสร้างแผนผังสาเหตุและผล ทำการแก้ไขสาเหตุเรียงตามลำดับความสำคัญ วิเคราะห์ SWOT นำเสนอทางเลือกในการแก้ไข ปรับปรุง วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียแต่ละทางเลือก และตัดสินใจภายใต้การสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารถึงทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

5. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ คือ แบบสอบถาม ผู้โดยสารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการประเมินค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจในการได้รับการบริการสูงสุด คือ ด้านราคา 4.12 (S.D. 0.67) แต่ในการศึกษานี้พิจารณาด้านคะแนนระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด 3 ด้านเพื่อหาแนวทางแก้ไข พัฒนา พบว่า ใน 3 ด้าน ด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ คือ มีค่าคะแนนเฉลี่ยระดับความพึงพอใจที่ 3.6 (S.D. 0.76) รองลงมาคือ ด้านการส่งมอบการบริการมีค่าคะแนนเฉลี่ยที่ 3.84 (S.D. 0.67) และ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ระดับค่าคะแนนเฉลี่ย 3.87 (S.D. 0.69) ดังแสดงรายละเอียดตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 คะแนนค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการได้รับการบริการ

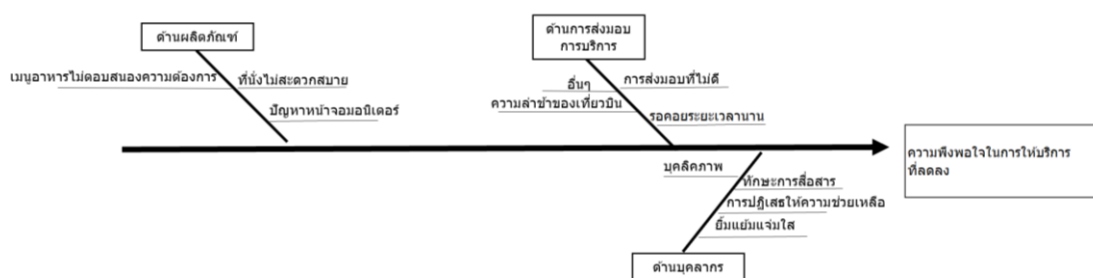


ผลการวิเคราะห์ที่ได้ จากข้อมูลทฤษฎี คือ การเก็บรวบรวมข้อความที่แสดงความคิดเห็นของผู้โดยสารใน เว็บไซต์ Skytrax และ TripAdvisor ณ ปี 2018 จำนวน 616 รายการ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อความ และจัดเป็นหมวดหมู่ ดังแสดงในตารางที่ 2 พบว่าข้อความแสดงความคิดเห็นที่เป็นเชิงลบมีทั้งสิ้น 177 รายการ ข้อความที่แสดงความคิดเห็นเชิงลบสูงสุด 3 ประเด็นแรก คือ ด้านการส่งมอบการบริการมีค่าสูงสุดที่ 79 รายการจาก 177 รายการ คิดเป็นร้อยละ 44.63 รองลงมาคือ ด้านผลิตภัณฑ์ 42 รายการ คิดเป็นร้อยละ 23.73 ด้านบุคลากร 41 รายการ คิดเป็นร้อยละ 23.16 ทั้งนี้มีข้อสังเกต ว่า ด้านราคาและด้านการส่งเสริมทางการตลาด ไม่พบข้อความเชิงลบ

ตารางที่ 2 จำนวน ร้อยละ ข้อความที่แสดงความคิดเห็นที่เป็นด้านลบ

บริการ	จำนวนข้อความเชิงลบ	ร้อยละ
1. ด้านผลิตภัณฑ์	42	23.73
2. ด้านราคา	0	0
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	4	2.26
4. ด้านการส่งเสริมทางการตลาด	0	0
5. ด้านบุคลากร	41	23.16
6. ด้านการส่งมอบการบริการ	79	44.63
7. ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	11	6.22
รวม	177	100

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 1 และ ตารางที่ 2 ได้นำมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยร่วม โดยใช้เครื่องมือแผนผังสาเหตุและผล พบว่าสาเหตุ ที่ระดับความพึงพอใจในการรับบริการน้อยกว่าด้านอื่น และ การให้ความคิดเห็นเชิงลบ ข้อมูลสอดคล้อง มีสาเหตุตรงกัน 2 ปัจจัย คือ สาเหตุด้านการส่งมอบการบริการ (การส่งมอบที่บริการที่ไม่ดี ความล่าช้าของเที่ยวบิน รอคอยระยะเวลายาวนาน) สาเหตุด้านบุคลากร (บุคลิกภาพ ทักษะการสื่อสาร การปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือ ยิ้มแย้มแจ่มใส) ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 แผนผังแสดงสาเหตุและผลที่แสดงระดับความพึงพอใจที่ได้รับการประเมินลดลง

ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านข้อเสนอแนะการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการให้บริการ

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง 1 คน ที่ดูแลด้านแผนกลูกเรือ เกี่ยวกับจุดเด่น จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้ต่อการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการให้บริการของลูกเรือบนเที่ยวบินสายการบิน XXX แอร์ไลน์ ผลการให้สัมภาษณ์บางตอน สรุปได้ดังนี้

“การบริการที่ดี จำเป็นต้องมาจากจิตใจที่เต็มและพร้อมในการให้บริการ และเมื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจในการให้บริการ เพื่อให้ได้เปรียบ ในการแข่งขันทางธุรกิจนั้น ไม่ใช่แค่เพียงแต่ในส่วนของความพยายามการปรับปรุง ในส่วนของบุคลากรและการส่งมอบการบริการ แต่ต้องเกิดจากหลากหลายฝ่ายร่วมมือกัน ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของ เครื่องบิน อาหาร หรือ องค์ประกอบอื่นๆ ที่มีส่วนช่วยให้ผู้บริการนั้นสามารถส่งมอบการบริการและนำเสนอการ บริการที่นอกเหนือจากความคาดหวังของผู้มาใช้บริการ ”

ดังนั้น เมื่อนำสาเหตุทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านบุคลากรและด้านการส่งมอบการให้บริการ มาเปรียบเทียบกับความ พึงพอใจในการให้บริการในด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และ ด้านการสื่อสารการตลาด และประมวลผลร่วมกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร มาวิเคราะห์ร่วมกัน โดยใช้เครื่องมือ SWOT เห็นว่า ความ เป็นไปได้ในระยะเวลาเร่งด่วนที่สุด ในการแก้ไขปัญหา ในปี 2019 เพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจในการให้บริการอย่าง เร่งด่วนที่สุด คือ 2 ด้าน ดังกล่าว ส่วนสาเหตุด้านผลิตภัณฑ์ (ที่นั่งไม่สะดวกสบาย เมนูอาหารไม่ตอบสนองความ ต้องการ ปัญหาหน้าจอมอนิเตอร์ประจำที่นั่ง) ดังแสดงในแผนผังสาเหตุและผล แม้ว่าจะมีข้อความด้านลบ แต่การ แก้ไขปัญหาดังกล่าวเป็นเชิงเทคนิคและมีค่าใช้จ่ายสูง

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค สรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง มีบุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้องและมากประสบการณ์ในองค์กรในส่วนของ การรักษาความปลอดภัยบน เที่ยวบิน เนื่องจากเป็นสายการบินแรกในได้หวั่น ราคาเหมาะสมกับการให้บริการ มีเครื่องบินลำใหม่ มีเทคโนโลยี เข้ามาช่วยเหลือในการดำเนินงานและการบริการ มีพันธมิตร สายการบินมีชื่อเสียง ช่องทางการจัดจำหน่ายมีความ สะดวกสบาย มีบุคลากรหลายเชื้อชาติ

โอกาส ภาครัฐให้การสนับสนุนเนื่องจากเป็นสายการบินประจำชาติของภาครัฐ รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคมี การเดินทางและความเชื่อมั่นในการเดินทางด้วยทางอากาศมากขึ้น

จุดอ่อน โครงสร้างงานมีความไม่เหมาะสมในบางเส้นทาง ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพในการบริการ เนื่องจาก ระยะเวลาที่เร่งรีบบนเที่ยวบิน รวมถึงลูกเรือขาดความกระตือรือร้นในการบริการ และความเหลื่อมล้ำทางเชื้อชาติใน กระบวนการทำงาน

อุปสรรค ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีเกิดความล้มเหลวจากองค์กรไฟฟ้า เช่นการเช็คอินบัตร์โดยสารผ่าน เครื่องอัตโนมัติ รวมถึงคู่แข่งอย่างสายการบินต่ำที่พยายามเข้ามาแย่งแบ่งส่วนทางการตลาด

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษา พบว่าสาเหตุที่ทำให้ระดับความพึงพอใจในการให้บริการของลูกเรือสายการบิน XXX แอร์ไลน์ลดลง มีสาเหตุหลัก 2 ด้านคือ ด้านการให้บริการและด้านบุคลากร

การนำเสนอทางเลือก มี 3 แนวทาง แต่ละแนวทางมีข้อดี ข้อเสีย และประมาณการงบประมาณ ดังนี้

แนวทางเลือกที่ 1 การเพิ่มระดับความพึงพอใจในการให้บริการ โดยการจัดสร้างชั้นเรียนเพื่อสร้างแรงจูงใจ และทัศนคติในการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญ ให้พนักงาน ได้รู้ลึกถึงการป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทุ่มเทในการให้บริการ

เพื่อให้เกิดการบริการที่เหนือความคาดหมาย (Extra service) และการปรับปรุงแบบโครงสร้างการให้บริการให้เหมาะสมกับเส้นทางและระยะทางการบินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการอีกทั้งยังมีการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสำรวจความพึงพอใจในการใช้บริการทั้ง 7 ด้านเพื่อความรวดเร็วในการปรับปรุงแก้ไขในเที่ยวบินถัดไปได้อย่างทันที ข้อดีแนวทางเลือกนี้คือ ลูกเรือมีแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดประสิทธิภาพในการส่งมอบการบริการ เพิ่มระดับความพึงพอใจในการให้บริการ ส่งผลทำให้เพิ่มโอกาสในการแข่งขันให้กับองค์กร ข้อเสีย อาจจะทำให้เกิดกระบวนการในการส่งมอบการบริการที่มากขึ้นเพื่อตอบสนองความพึงพอใจในการให้บริการ งบประมาณ 4,314,600 บาท

แนวทางเลือกที่ 2 การพัฒนาบุคลากร โดยการจัดสร้างชั้นเรียนเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพและความรู้ทางด้านภาษาผ่านช่องทางออนไลน์และชั้นเรียนธรรมดาเพื่อให้เข้าถึงทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการ ให้ความสนใจในส่วนของผลประโยชน์ของลูกเรือ ให้ได้อย่างเท่าเทียมกัน และมอบหมายหัวหน้าบนเที่ยวบินในการประเมินลักษณะการแต่งกายให้เป็นไปตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด สังเกตการณ์บนเที่ยวบินบุคลิกท่าทางในการให้บริการของลูกเรือ ข้อดีแนวทางเลือกที่ 2 ลดความเหลื่อมล้ำในการทำงานของลูกเรือ ส่งผลให้มีความกระตือรือร้น สามัคคี จงรักภักดีต่อองค์กร และยังเพิ่มความสามารถ บุคลิกภาพในการรับบริการแก่ผู้ใช้บริการ ข้อเสีย จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนในส่วนของการพัฒนาด้านบุคลากร งบประมาณ 9,881,760 บาท

แนวทางเลือกที่ 3 การเพิ่มระดับความพึงพอใจในการให้บริการในส่วนของสาเหตุจุดอ่อนและอุปสรรค ใช้โอกาสทางภาครัฐในการสนับสนุนสายการบินมา พัฒนาบุคลากรภายในแบบองค์รวม โดยเฉพาะกลุ่มลูกเรือบนเที่ยวบิน เพื่อปรับภาพลักษณ์บริการที่ดี และเสนอให้มีการปรับผลประโยชน์พนักงานเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความเท่าเทียมและลดความเหลื่อมล้ำในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ควรจะนำนวัตกรรมด้านการบริการที่ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการส่งมอบการบริการและการดำเนินงาน เพื่ออำนวยความสะดวกสบายแก่ผู้ใช้บริการและสร้างโอกาสในการแข่งขันในธุรกิจ งบประมาณ 14,196,360 บาท ข้อดี เพิ่มประสิทธิภาพของผู้รับบริการ สร้างความจงรักภักดี และสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้แก่องค์กร ข้อเสีย คือการใช้เงินลงทุนที่สูงและต้องได้รับโอกาสจากภาครัฐรวมถึงระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงสร้างภาพลักษณ์ใหม่แก่องค์กรเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน

ผลจากการคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสม พบว่า ทางเลือกที่ 1 และทางเลือกที่ 2 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ที่จะทำควบคู่ไปพร้อมกัน รวมถึงสามารถตอบปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยตรง คือสาเหตุทางด้านบุคลากรและการส่งมอบการบริการ ในส่วนของแนวทางเลือกที่ 3 ยังไม่ใช้การแก้ปัญหาโดยตรงตามผลการสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของลูกเรือสายการบิน XXX แอร์ไลน์

ผลการศึกษานี้มีข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับ ฝ่ายการตลาดและฝ่ายลูกเรือ ควรดำเนินการด้านบุคลากรและด้านการส่งมอบการบริการร่วมกัน ดังนี้

1. ควรจัดทำกรอบการสร้างแรงจูงใจ จัดกิจกรรมร่วมระหว่างองค์กรและพนักงานทุกฝ่าย เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีแก่องค์กร การทำงาน เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและงานที่ทำ รวมถึงเพื่อนร่วมงาน และการรักษาผลประโยชน์ของพนักงานให้ได้รับอย่างเท่าเทียมกัน

2. ควรมีการมอบหมายให้หัวหน้าบัณฑิตวิทยาลัยคอยสังเกตการณ์ในการให้บริการ เพื่อการประเมินการให้บริการ รวมถึงการมอบใบคำชมสำหรับลูกเรือที่ดีบนแต่ละเที่ยวบินเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. ควรมีการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ในการสอบถามความพึงพอใจหลังการให้บริการของลูกเรือบนเที่ยวบินแก่ผู้ใช้บริการเพื่อประเมินระดับความพึงพอใจในการให้บริการเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงแก้ไขในเที่ยวบินต่อไป

4. ใส่ใจในส่วนของคุณประโยชน์พนักงานเพื่อให้ได้รับได้อย่างเท่าเทียม และเป็นไปตามความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง

1. ควรใช้โอกาสที่ภาครัฐสนับสนุนสายการบินในฐานะสายการบินแห่งชาติ จัดทำแผนกลยุทธ์ และจัดสรรงบประมาณ จัดตั้งทีมงาน ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรรวมถึงลูกเรือบนเที่ยวบิน เพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านการส่งมอบบริการที่ดีที่สุด

2. การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสร้างชื่อเสียงให้กับสายการบินในการทำการตลาดและสร้างภาพลักษณ์ใหม่แก่สายการบิน โดยเน้นการสื่อสารด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่นการลดกระบวนการส่งมอบการบริการในเที่ยวบินระยะสั้น และเพิ่มในบางส่วนในเที่ยวบินระยะยาว หรือ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาอำนวยความสะดวกสบายในการส่งมอบการบริการ และช่องทางการจัดจำหน่ายตั๋วเที่ยวบิน หรือการใช้การตลาดเข้ามาช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ของสายการบิน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

เสนอแนะให้แผนกทรัพยากรมนุษย์ จัดทำแบบประเมินระดับความพึงพอใจในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการครอบคลุมทุกเส้นทางทุกเที่ยวบิน โดยแบบประเมินที่ได้รับคืนกลับมานั้นจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับจำนวนผู้โดยสารบนเที่ยวบินเพื่อให้ได้ความน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยหลังจากการวิเคราะห์การประเมินค่าคะแนนระดับความพึงพอใจในด้านการส่งมอบการบริการและบุคลากรควร ควรมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูง 3.9 ขึ้นไปจากเดิม หรือจำนวนข้อความแสดงความคิดเห็นที่เป็นเชิงลบลดลงต่ำกว่า 41 ข้อความต่อปี หากค่าคะแนนการประเมินมีแนวโน้มที่เท่าเดิมหรือ ลดลง แสดงให้เห็นถึง แผนการปฏิบัติงาน ไม่ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยความสำเร็จ

1. ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการส่งมอบการบริการและบุคลากร เช่น แผนกลูกเรือ แผนกทรัพยากรมนุษย์ แผนกการบริการบนเที่ยวบิน ควรมีความร่วมมือซึ่งกันและกัน

2. แผนกฝึกอบรม ควรมีความกระตือรือร้นในการติดตามประเมินผลและนำผลการประเมินมาปรับปรุงตลอดเวลา เช่น ทุก ๆ 1 เดือน หรือ 3 เดือน เพื่อให้ผลการประเมินในแต่ละด้านที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือหากมีแนวโน้มเท่าเดิมหรือลดลง จะได้มีข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขทันที

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. หัวข้อการศึกษา ควรศึกษาหาความต้องการและความพึงพอใจในการให้บริการของกลุ่มเป้าหมาย ผู้ใช้บริการที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มเป้าหมายทัวร์ กลุ่มเป้าหมายวัยรุ่น หรือกลุ่มเป้าหมายครอบครัว เพราะแต่ละกลุ่ม อาจจะมีระดับความพึงพอใจในการรับบริการที่แตกต่างกัน หรือ ศึกษาแนวทางการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการส่งมอบบริการและบุคลากร ในมุมมองที่แตกต่างกันระหว่างผู้ให้บริการและฝ่ายบริหารการจัดการ หรือทำการศึกษา ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์พนักงาน (เงินเดือนพิเศษ สวัสดิการกองทุน หรือ ค่าเที่ยวบิน) เทียบกับคู่แข่ง อาจ ศึกษาในมิติด้านเชื้อชาติของพนักงาน การเลือกประเภทฐานเงินเดือนที่เหมาะสม เป็นต้น

2. ควรทำการเก็บข้อมูลให้ครอบคลุมเส้นทางการบินอื่น ๆ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการ ให้บริการว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกัน หรือไม่ เนื่องจากการศึกษานี้ศึกษาเฉพาะเส้นทางการบินในเส้นทางการบินด้านตะวันออกถึงใต้ (กรุงเทพ - ไทยเป ไทยเป - สิงคโปร์) และ อเมริกาเหนือ (ไทยเป - ลอสแอนเจลิส) การศึกษาต่อไปควรที่จะทำการศึกษาเส้นทางการบินในทวีปยุโรป เช่น ไทยเป - อัมสเตอร์ดัม ไทยเป - เวียนนา เป็นต้น หรือ ในกลุ่มประเทศสมาชิกในแถบแปซิฟิก เช่น ไทยเป - บรูไน

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยการอนุเคราะห์ เพราะได้รับความเมตตาการให้การดูแลและให้ คำแนะนำอย่างใกล้ชิดจาก อาจารย์ดร. ศุภติ พลสารมย์ ที่ได้สละเวลามาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขและ ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงแนวทางในการค้นคว้าครั้งนี้ จนทำให้รายงานการศึกษาเล่มนี้สำเร็จ สมบูรณ์ตามระยะเวลาที่กำหนด จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้า สำหรับความรู้ ที่ถ่ายทอดมาแก่ลูกศิษย์ด้วยความปรารถนาดี และเมตตา

เอกสารอ้างอิง

- กฤษณ์ วิวัฒน์สำราญกุล และ ขนิษฐา แก้วพวงงาม. 2017. แนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของศูนย์ ฝึกอบรมความปลอดภัยการบินของพนักงานต้อนรับสายการบิน. สถาบันพัฒนาบุคลากรการบิน มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
- ปณภกาพัชร อาจหาญ. 2555. ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของธนาคารทหารไทยจำกัด สาขาจันทบุรี. ปริญญาานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการวิชาภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยบูรพา
- พิชญา วัฒนรังสรรค์. 2558. การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาวย่าน สยามสแควร์. ปริญญาานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- สุธานี นุกูลอึ้งอารี. 2555. การศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด กรณีพนักงาน บริษัทการบินไทยสำนักงานใหญ่. ปริญญาานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

www.airlinequality.com

www.china-airlines.com

www.slideshare.net/premvirchauhan/marketing-mix-of-airlines-industry

www.tripadvisor.com