DOI: 10.14456/jesm.2025.1

บทความวิจัย / Research

01

บทบาทบริษัทย่อยกับการสนับสนุนการดำเนินงานและการเติบโตอย่างยั่งยืนของสายการบิน: กรณีศึกษา บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด

THE ROLE OF AIRLINE SUBSIDIARY COMPANY IN SUPPORTING OPERATIONS AND PROMOTING SUSTAINABLE GROWTH: A CASE STUDY OF THAI FLIGHT TRAINING CO., LTD.

พรพรหม สุธาทร [a, ✉] ดิณห์ ศุภสมุทร[b] และจุฑาพรรธ์ ผดุงชีวิต [c]
[a] คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
[b] บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด
[c] คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Pornprom Suthatorn [a, ✉], Dinh Supasamutr[b] and Judhaphan Padunchewit [c]
[a] Graduate School of Environmental Development Administration,
National Institute of Development Administration
[b] Thai Flight Training Co., Ltd.
[c] Graduate School of Applied Statistics, National Institute of Development Administration

✉ pornprom.sut@nida.ac.th

วันที่รับ (received) 29 เม.ย.2568 วันที่แก้ไขเสร็จ (revised) 13 พ.ค.2568 วันที่ตอบรับ (accepted) 20 พ.ค.2568

บทคัดย่อ

บทความนี้ศึกษาบทบาทของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบิน และศึกษาข้อจำกัดและความท้าทายในการดำเนินงานเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาต่อสายการบิน โดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ผู้บริหารและพนักงานของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด จำนวน 12 คน ใช้คำถามแบบกึ่งทางการ (Semi-Structured Question) และวิธีตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation)

ผลการศึกษาพบว่าบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด มีบทบาทสำคัญในการ (1) สนับสนุนการฝึกอบรมบุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบุคลากรในอุตสาหกรรมการบินให้เป็นไปตามข้อกำหนดขององค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) และหน่วยงานกำกับดูแลของประเทศไทย (2) การจัดการฝึกอบรมให้แก่สายการบินและหน่วยงานภายนอก (3) สร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอก ในการพัฒนาหลักสูตรร่วมผลิตและหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด ยังต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถเสริมสร้างศักยภาพบริษัทย่อยได้โดยผ่านการสนับสนุนด้านข้อมูล บุคลากรและงบประมาณ เพื่อให้บริษัทสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : บริษัทย่อยของสายการบิน การฝึกอบรมด้านการบิน ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง การเติบโตอย่างยั่งยืน

Abstract

This study examines the role of Thai Flight Training Co., Ltd., a subsidiary of Thai Airways International Public Company Limited, in supporting airline operations and to study the limitations and challenges in the implementation process in order to propose development guidelines for the airline. The research employs in-depth interviews with twelve executives and employees of the company, using semi-structured questions and a triangulation method for data verification.

The findings indicate that Thai Flight Training Co., Ltd. plays a crucial role in (1) To support the training of personnel from Thai Airways International Public Company Limited and aviation industry professionals in accordance with the standards set by the International Civil Aviation Organization (ICAO) and the regulatory authorities of Thailand. (2) To provide training programs for airlines and external organizations. (3) To establish collaborations with universities and external organizations in developing co-developed programs and related programs. However, the company faces challenges related to competition and shifts in the aviation industry. Thai Airways International PCL. can strengthen the capabilities of their subsidiaries by providing support in terms of data, personnel, and budget, enabling them to contribute more effectively to airline operations.

Keywords : Airline Subsidiary, Aviation Training, Thai Flight Training, Sustainable Growth

บทนำ

อุตสาหกรรมการบินเป็นหนึ่งในภาคส่วนที่มีความซับซ้อนและต้องการมาตรฐานการดำเนินงานที่สูงเพื่อให้มั่นใจในความปลอดภัย ประสิทธิภาพ และความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ หนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่สายการบินใช้เพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันและรองรับการเติบโตระยะยาวคือการจัดตั้ง บริษัทย่อย (subsidiary companies) ซึ่งมีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบินหลัก (Yang et al., 2022) โดยเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบิน

บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด (TFT) เป็นหนึ่งในบริษัทย่อยของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบินทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นองค์กร (Approved Training Organization: ATO) ที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) (CAAT, 2022) มีภารกิจหลักในการสนับสนุนบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อาทิ การฝึกอบรมนักบิน ลูกเรือ และบุคลากรของสายการบินไทยและสายการบินอื่นที่มาใช้บริการ ไปจนถึงความร่วมมือในการผลิตหลักสูตรด้านการบินร่วมกันกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานด้านการบินต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ การดำเนินงานดังกล่าวช่วยให้บุคลากรในอุตสาหกรรมการบินได้รับการพัฒนาให้มีทักษะและความรู้ที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) และหน่วยงานกำกับดูแลในประเทศไทย อาทิ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT)

แม้ว่าบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด จะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนอุตสาหกรรมการบินของประเทศ แต่บริษัทต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น การแข่งขันจากผู้ให้บริการฝึกอบรมด้านการบินรายอื่น อาทิ ไทยแอร์เอเชีย อเคเดมี่ (Thai AirAsia Academy) และศูนย์ฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินที่มีความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ (Suthatorn & Charoensukmongkol, 2023) ทำให้บริษัทต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบทางการบิน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการฝึกอบรม และการพัฒนาหลักสูตรให้ตอบโจทย์ความต้องการของตลาด เป็นต้น

ปัญหาที่ผ่านมาพบว่าบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด ขาดการสนับสนุนด้านข้อมูล บุคลากร และงบประมาณ จึงทำให้การดำเนินการสนับสนุนต่อสายการบินไทยไม่เต็มศักยภาพ ดังนั้นบทความนี้จึงมุ่งศึกษาบทบาทของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด ในด้านสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบินไทยและในด้านการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการบินไทยอย่างไร การวิจัยนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารและพนักงานของบริษัท รวมถึงใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Questions) และวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและรอบด้าน ผลการศึกษานี้จะช่วยให้เข้าใจถึงกลยุทธ์และความท้าทายของบริษัทย่อยของสายการบิน พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางในการเสริมสร้างขีดความสามารถของบริษัทเพื่อสนับสนุนการเติบโตของบริษัทย่อยของสายบิน (Lo & Tan, 2020) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านฝึกอบรม

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาบทบาทของบริษัทย่อยของสายการบินในการสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบิน
เพื่อศึกษาข้อจำกัดและความท้าทายในการดำเนินงานเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาต่อสายการบิน

ทบทวนวรรณกรรม

บริษัทย่อยของสายการบิน

บริษัทย่อยของสายการบิน (Airline Subsidiary Company) มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบินหลัก ทั้งในด้านการให้บริการสนับสนุน การฝึกอบรมบุคลากร และการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Doganis, 2019) หน่วยงานเหล่านี้ช่วยให้สายการบินสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น อุตสาหกรรมการบิน (Button, 2020)

โดยทั่วไปบริษัทย่อยของสายการบินมักเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสายการบินนั้น อาทิเช่น ธุรกิจครัวการบิน (Catering) เพื่อผลิตอาหารที่ใช้บนเครื่องบิน หรือ บริษัทตัวแทนออนไลน์ด้านการเดินทางท่องเที่ยว (Online Travel Agency - OTA) หรือการเช่ายานพาหนะ (Car rental Agent) ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการใช้บริการของผู้โดยสารหลังจากใช้บริการสายการบิน ไปจนถึงธุรกิจการฝึกอบรม (Training business) ทั้งให้บริการกับพนักงานอุตสาหกรรมการบินและหน่วยงานภายนอก เนื่องจากสายการบินถือว่าเป็นธุรกิจที่มีการบริการระดับสูงไปจนถึงความรู้ด้านความปลอดภัยที่เป็นที่ยอมรับในวงการต่าง ๆ (Techasriamornrat, 2022)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีบริษัทย่อย 4 บริษัท คือ 1) บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด 2) บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด 3) บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด และ 4) บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด (Thai Airways, 2024) โดยสายการบินไทยสไมล์แอร์เวย์ได้ถูกควบรวมกิจการกับบริษัทการบินไทยตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2567 เป็นต้นมา (ThaiPBS, 2024) เห็นได้ว่าในปัจจุบันสายการบินแห่งชาติของประเทศไทย มีบริษัทย่อยที่ดำเนินกิจการทั้งในด้านธุรกิจ สำรองที่นั่งบัตรเดินทาง บริษัทนำเที่ยว บริษัทจัดหาบุคลากรระดับปฏิบัติการให้แก่สายการบิน และบริษัทฝึกอบรมด้านการบิน

การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมการบิน

การพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถของอุตสาหกรรมการบิน องค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) กำหนดมาตรฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัยเพื่อให้มีประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ICAO, 2021) ในงานวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทด้านฝึกอบรมด้านการบิน ที่มีความสำคัญต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบินไทย

บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2554 ดำเนินกิจการในการฝึกอบรมด้านการบินแก่นักบินและลูกเรือเป็นหลัก โดยเป็นองค์กร ที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) ในการฝึกอบรม (Approved Training Organization :ATO) อีกทั้งยังสามารถออกใบอนุญาตเครื่องบินพาณิชย์แบบต่าง ๆ (Type Rating) ให้แก่นักบินได้หลายชนิด อาทิ A330 Type Rating Training, A320 Type Rating Training, A737-400 Type Rating Training และ B737-800 Type Rating Training ไปจนถึงคอร์สอบรมสำคัญอื่น ๆ เช่น Multi Crew Co-Operation Course (Airline Pilot Standard), หลักสูตรครูการบิน TRI/SFI Training Course และหลักสูตรความรู้ Airline Transport Pilot Knowledge (ATPL) เป็นต้น (Thai Flight Training, 2025a)

ในด้านของลูกเรือ (Cabin crew) และบุคลากรอื่นในอุตสาหกรรมการบิน บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด สามารถออกประกาศนียบัตรวิชาชีพ (Certificate) ที่ใช้ในการทำงานอุตสาหกรรมการบิน อาทิ หลักสูตรระบบการจัดการความปลอดภัย (Safety Management Systems - SMS) หลักสูตรนิรภัยการบิน (Aviation Security - AVSEC) หลักสูตรการขนส่งสินค้าอันตราย (Dangerous Goods Regulations - DGR) หลักสูตรปัจจัยมนุษย์ (Human Factors - HF) หลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการบิน (Crew resource management - CRM) หลักสูตร Train the trainer และหลักสูตรการบริการบนเครื่องบิน (In-flight Service Course) เป็นต้น (Thai Flight Training, 2025b)

ความร่วมมือระหว่างองค์กรในการพัฒนาหลักสูตรด้านการบิน

ความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและภาคอุตสาหกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนด้านการบิน หลายประเทศได้ดำเนินโครงการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและสายการบินเพื่อพัฒนาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน (Graham & Dobruszkes, 2019) ในกรณีของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด ได้มีการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อจัดทำหลักสูตรร่วมผลิตในระดับปริญญาตรีหรือหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอน ความรับผิดชอบหลักสูตรและการผลิตบัณฑิตร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและสถานประกอบการ (Office of the Permanent Secretary, 2022) นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรความร่วมมือหรือหลักสูตรที่บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด สนับสนุนครูผู้สอนในบางรายวิชาให้แก่หลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษา และหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะทาง ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการบินของสายการบินไทยและอุตสาหกรรมการบินในภาพรวม เนื่องจากครูผู้สอนของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง นั้นมาจากสายการบินไทย (Thai Airways International) ซึ่งพร้อมด้วยความรู้และประสบการณ์ถ่ายทอดจากความเป็นมืออาชีพกว่า 60 ปีของสายการบินแห่งชาติ ที่เป็นที่ยอมรับจากทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ทำให้การดำเนินกิจการด้านมหาวิทยาลัยของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด นั้น มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานอื่น

ความท้าทายและแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบริษัทย่อย

แม้ว่าบริษัทย่อยของสายการบินจะมีบทบาทสำคัญ แต่ก็ต้องเผชิญกับความท้าทาย เช่น 1) การแข่งขันจากผู้ให้บริการฝึกอบรมด้านการบินรายอื่น ๆ เช่น สายการบินแอร์เอเชีย มีการจัดจัดตั้งแอร์เอเชียอคาเดมี่ (AirAsia Academy) และ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนที่เปิดสอนด้านการบินต่างปรับตัวและพัฒนาตนเองจนได้รับมาตรฐานต่าง ๆ ในระดับสากล 2) ความเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) อาทิ มาตรฐาน TCAR (Thailand Civil Aviation Regulation – TCAR) ที่มีความเข้มงวดมากยิ่งขึ้น (TNN, 2025) 3) ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอุตสาหกรรมการบินที่แตกต่างจากในอดีตตั้งแต่เทคโนโลยี ผู้ผลิตเครื่องยนต์และอากาศยานไปจนถึงแนวทางการบริหารงานของในอุตสาหกรรมการบิน (O'Connell & Williams, 2016) และ 4) สิ่งที่คาดไม่ถึงในอุตสาหกรรม เช่น โรคระบาด เป็นต้น (Charoensukmongkol & Suthatorn, 2022) สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเรื่องท้าทายแก่สายการบินเป็นอย่างยิ่ง บริษัทย่อยอาจเป็นหนึ่งเครื่องมือที่สายการบินสามารถบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้แก่สายการบิน ผ่านการดำเนินงานที่คล่องตัว รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม บริษัทย่อยยังพบความท้าทายอีกหลายประการ ที่เป็นปัญหาที่ต้องการสำรวจในการวิจัยนี้ เพื่อให้สายการบินสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บริษัทย่อยสามารถพัฒนา

ก้าวข้ามข้อจำกัด และปรับตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Lo & Tan, 2020; Tretheway, 2004) อันนำมาซึ่งการเสริมศักยภาพให้แก่สายการบินให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและเติบโตได้ตามเป้าหมาย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ประชากรของการวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารและพนักงาน ของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด ผู้ให้ข้อมูลหลักถูกคัดเลือกโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ให้ข้อมูลมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด อย่างแท้จริง โดยเจาะจงเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักให้ครอบคลุมทุกกลุ่มของพนักงาน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และพนักงานของบริษัทฯ จำนวน 12 คน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1: ผู้เข้าร่วมการวิจัย

นามสมมติ	ระดับพนักงาน
ผู้บริหาร A	ผู้บริหาร
ผู้บริหาร B	ผู้บริหาร
ผู้บริหาร C	ผู้บริหาร
ครู D	พนักงาน (ครูผู้สอน)
ครู E	พนักงาน (ครูผู้สอน)
ครู F	พนักงาน (ครูผู้สอน)
ครู G	พนักงาน (ครูผู้สอน)
พนักงาน H	พนักงาน
พนักงาน I	พนักงาน
พนักงาน J	พนักงาน
พนักงาน K	พนักงาน
พนักงาน L	พนักงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษาและครอบคลุมสิ่งที่ต้องการดำเนินการวิจัย ได้แก่

- บทบาทของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด ในการสนับสนุนสายการบินไทย
- คุณภาพและมาตรฐานการฝึกอบรม
- นวัตกรรมการสร้างสินค้าและบริการใหม่ของบริษัท เช่น การสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและองค์กรอื่น ๆ
- ความท้าทายและแนวทางการปรับตัวของบริษัทในบริบทของอุตสาหกรรมการบินในปัจจุบัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อระบุประเด็นสำคัญและแนวโน้มที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของบริษัทในการส่งเสริมการดำเนินงานของสายการบิน นอกจากนี้ยังมีการใช้วิธีตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการศึกษา โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ คือ (1) การเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์หลายกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและครูผู้สอน (2) ใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ควบคู่กับการศึกษาข้อมูลแหล่งอื่นของบริษัท เช่น เว็บไซต์และข่าวที่เกี่ยวข้อง และ (3) งานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อเสริมความน่าเชื่อถือให้แก่ข้อมูลมีความถูกต้องและครบถ้วน

การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตผู้บริหารบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด และทำการชี้แจงเป้าหมายในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมถึงการเก็บรักษาความลับของข้อมูล เพื่อให้ผู้บริหารและผู้เข้าร่วมวิจัยเกิดความไว้วางใจและให้ข้อมูลให้ตรงกับความต้องการ รวมถึงข้อมูลจะถูกทำลายทันทีภายหลังการดำเนินการตีพิมพ์ผลวิจัยเสร็จสิ้น เมื่อได้รับอนุญาตจากผู้บริหาร จึงนัดหมายสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล โดยใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 20 ถึง 30 นาทีต่อคน โดยผู้วิจัยได้แจ้งแก่ผู้เข้าร่วมวิจัยว่ามีสิทธิ์ที่จะตอบหรือไม่ตอบคำถามใดก็ได้และสามารถขอยุติการสัมภาษณ์ได้ตลอดเวลา รวมถึงการวิจัยนี้จะไม่สามารถระบุตัวบุคคลได้ ผลวิจัยจะไม่ถูกนำไปเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการทำงาน การวิจัยนี้เก็บข้อมูลในช่วงเดือน เมษายน 2566 - พฤษภาคม 2566

ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 คน ด้วยคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ได้ผลวิจัยที่มีสาระสำคัญตามข้อมูลที่ปรากฏด้านล่างนี้ โดยหากคำตอบจากผู้ให้ข้อมูลหลักมีความซ้ำซ้อนกัน ผู้วิจัยจะคัดเลือกคำตอบที่ครอบคลุมทั้งหมดมานำเสนอ ดังนี้

1. บทบาทของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด ในการสนับสนุนสายการบินไทย

"TFT เป็นบริษัทลูกของการบินไทย ที่มีความแข็งแรงในองค์ความรู้ด้านกฎระเบียบการบิน ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงได้บุคลากรจากการบินไทยที่มีประสบการณ์เป็นทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน ทำให้ สามารถสนับสนุนการฝึกอบรมด้านการบินให้กับพนักงานของการบินไทย ได้ในระดับมืออาชีพและไว้วางใจได้"

(ผู้บริหาร A)

"หน้าที่หลักของบริษัทคือการสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทแม่อย่างการบินไทย เนื่องจากเรามีความคล่องตัวกว่าทำให้สามารถทำงานตอบสนองความต้องการของการบินไทยได้อย่างรวดเร็ว"

(ผู้บริหาร B)

"ในเชิงความรู้ที่สั่งสมมาจากการทำงานที่การบินไทย มาถ่ายทอดและฝึกอบรมให้ทั้งพนักงานการบินไทยและหน่วยงานภายนอกเป็นการช่วยสร้างรายได้ให้กับบริษัทการบินไทยได้อีกช่องทางหนึ่ง"

(ครู E)

"เราได้ใช้ประสบการณ์ถ่ายทอดในการฝึกอบรมต่าง ๆ ให้แก่พนักงานของการบินไทย จากประสบการณ์ที่ได้ทำงานมามากกว่า 20 ปี สั่งสมมาและถ่ายทอดให้แก่รุ่นน้องเพื่อนำส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่นในอนาคต เพื่อคงเสน่ห์แบบการบินไทย"

(ครู G)

"เราเต็มที่ช่วยการบินไทยในทุกโอกาส เรียกว่าเป็นลำดับแรกเลย ทั้งวันเวลาการจัดคอร์สการออกแบบ

คอร์สต่าง ๆ การคิดราคาที่แทบจะไม่ได้คิดกำไรในหลายครั้ง เพราะถ้าบริษัทแม่อยู่ไม่ได้เราก็อยู่ไม่ได้เช่นเดียวกัน"

(พนักงาน H)

"พี่ ๆ ในการบินไทยน่ารัก ส่วนใหญ่จะขอความช่วยเหลือมากกว่า แต่ก็ยิ่งทำให้เวลาเขามีอะไรที่ขอมา เราก็ทำให้แบบเต็มที่เหมือนกัน โดยเฉพาะเวลามีงานที่ต้องทำร่วมกัน หรือเรามีอะไรที่เขาไม่มี ก็จะสนับสนุนเต็มที่ ผู้บริหารก็บอกเสมอว่าให้การบินไทยเป็นลำดับแรก"

(พนักงาน J)

"ถ้านอกจากเรื่องการทำงานด้วยกัน เรื่องรายได้ก็น่าจะเป็นส่วนหนึ่งที่เราส่งกำไรคืนกลับให้การบินไทยทุกปีตั้งแต่เปิดมา น่าจะมีส่วนช่วยให้การบินไทยในช่วงเวลาที่ขาดทุนได้แม้จะไม่มาก แต่ก็ถือว่าเราทำเต็มที่ในส่วนของเราในการสนับสนุนการบินไทย"

(พนักงาน K)

"การที่เป็น ATO (Approved Training Organization) ที่สามารถต่ออายุ License การทำงานของนักบินและลูกเรือได้ ถือว่าเป็นส่วนสนับสนุนที่ดีให้แก่บริษัทแม่ เนื่องจากมีส่วนทำให้เกิดความมั่นคงด้านกำลังพล เป็นการสนับสนุนที่อาจไม่ใช่ตัวเงินแต่เป็นความมั่นคงให้แก่บริษัทแม่ในภาพรวม"

(พนักงาน L)

2. คุณภาพและมาตรฐานการฝึกอบรม

“เนื่องจากเราเป็น ATO (Approved Training Organization) การเรียนการสอนจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) กำหนด ผู้เรียนสามารถมั่นใจได้ว่าใบอนุญาตที่เขาได้รับนั้นได้รับการรับรองระดับมาตรฐานสากล”

(ผู้บริหาร A)

“ครูผู้สอนล้วนแต่มีประสบการณ์สูงและเป็นที่ยอมรับจากทั้งนักบินของการบินไทยและสายการบินอื่น ๆ แล้วครูเหล่านี้ยังมีความทุ่มเทในการสอนและหลักการสอนเป็นอย่างมาก นอกจากความรู้แล้วผู้เรียนยังได้มุมมองอื่นๆที่นอกเหนือจากหลักการและทฤษฎีไปด้วย”

(ผู้บริหาร B)

“ครูผู้สอนในทุกวิชาจะต้องมีคุณวุฒิหรือใบรับรอง ว่ามีความเชี่ยวชาญในการสอนในด้านนั้น ๆ ครูบางท่านเป็นแค่ไม่กี่คนในประเทศไทยที่สามารถสอนในหัวข้อนั้นได้ คนที่มาเรียนจึงมั่นใจได้ว่าจะได้ความรู้ที่เป็นมาตรฐาน และสามารถใช้ได้จริงในการทำงาน”

(ครู D)

“ถ้าพูดถึงมาตรฐานครู ทาง TFT และการบินไทยเราใช้ครูร่วมกันในหลายส่วน เรียกได้ว่าเราน่าจะมีครูการบินที่เป็นที่ยอมรับและเคารพนับถือพอสมควร และมีครูเยอะที่สุดที่หนึ่งในประเทศแล้ว เรื่องคุณภาพไม่คิดว่ามีปัญหา และมาตรฐานการฝึกอบรมของเราก็ใช้มาตรฐานระดับนานาชาติเป็นหลักและบางครั้งสูงกว่าด้วยซ้ำไป ผู้เรียนจะได้นำไปใช้ได้ในการทำงานจริงได้หลากหลายสถานการณ์”

(ครู F)

“ครูผู้สอนคอร์สด้านการบินของเราจะต้องผ่านการอบรมเฉพาะทางที่มีประกาศนียบัตรรับรองมาแล้วเท่านั้น ทั้งในระดับประเทศไปจนถึงระดับนานาชาติ ผู้เรียนจึงสามารถมั่นใจได้ถึงคุณภาพและมาตรฐานของเรา และยังคงมาตรฐานนี้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและคิดว่าในอนาคตต่อไป”

(ครู G)

“ลูกค้าส่วนมากจะไว้ใจในคุณภาพและมาตรฐานของเรา เนื่องจากเราเป็น ATO (Approved Training Organization) ที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) แต่ก็จะมีบ้างที่ถามถึงรายละเอียดการรับรองต่าง ๆ ในคอร์สที่เราเปิดสอน เมื่อให้ข้อมูลไปก็จะเชื่อมั่นในมาตรฐานของเรา”

(พนักงาน I)

“อันดับแรก ต้องตรวจสอบคุณสมบัติของครูที่สอน ซึ่งจะมีการตรวจสอบอายุของ License ถ้าใกล้หมดอายุเราก็จะสอบถามไป แต่ครูจะทราบอยู่แล้วว่าเขาจะต้องต่ออายุ License ที่เกี่ยวข้องตลอดเวลาเพื่อให้ไม่กระทบงานสอน ส่วนใหญ่คุณภาพไม่มีปัญหาและครูก็ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี”

(พนักงาน J)

“มาตรฐาน TFT อยู่ในระดับที่หน่วยงานที่กำกับไว้วางใจ และให้เริ่มต้นหลาย ๆ อย่างจากที่นี่ เพราะฉะนั้นคุณภาพและมาตรฐานการสอนส่วนตัวมองว่าอยู่ในระดับสูง และเป็นมาตรฐานหรือตัวอย่างให้ที่อื่น ๆ ได้”

(พนักงาน K)

“แม้การบินไทยจะเป็นบริษัทแม่ตามที่กล่าวไป แต่ไม่ใช่ว่า TFT จะลดมาตรฐานการฝึกอบรมให้กับนักบินและลูกเรือ ในทางตรงกันข้ามครูผู้สอนกลับมีความเข้มงวดมากขึ้นเพราะการบินไทยต้องมีบุคลากรที่ภายนอกสามารถเชื่อถือได้เป็นอันดับต้น ๆ ในตลาด”

(พนักงาน L)

3. นวัตกรรมการสร้างสินค้าและบริการใหม่ของบริษัท เช่น การสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและองค์กรอื่น ๆ

“ในช่วงเริ่มต้น TFT สอนเพียงแค่ นักบินลูกเรือ และบุคลากรในอุตสาหกรรมการบิน หรือคนที่มีงานทำอยู่แล้ว เป็นหลัก เรื่องความร่วมมือในมหาวิทยาลัยนั้นต้องขอบคุณทีมงานที่ช่วยกันริเริ่มด้วยแนวคิดในการสร้างบุคลากรตั้งแต่ต้นน้ำ ให้เป็นไปตามคุณสมบัติที่เราต้องการ และในอนาคตหากนักศึกษาเรียนจบ ยังมีส่วนช่วยที่สนับสนุนกำลังพลของบริษัทการบินไทยที่ขาดไปในช่วงโควิดได้อีกช่องทางหนึ่ง”

(ผู้บริหาร A)

“ในจุดเริ่มต้นเราก็เห็นว่า มหาวิทยาลัยก็เชิญเราไปสอนอยู่แล้ว ตอนไปสอนบางครั้งก็คิดว่าอยากจะมีเวลาสอนได้มากกว่านี้ จะได้มีโอกาสและเวลาถ่ายทอดให้กับนักศึกษาได้มากขึ้น สุดท้ายได้คุยกับทางอาจารย์ของมหาวิทยาลัยบางแห่งที่ชวนไปสอน ก็ได้รับทราบว่าเป็นนโยบายของกระทรวง อว. ที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยทำหลักสูตร ร่วมกับสถานประกอบการได้ ก็เลยเห็นช่องทางว่าเราสามารถสร้างบุคลากรทางการบินที่มีคุณลักษณะตามที่เราต้องการได้จริง ๆ โดยสอนร่วมกับมหาวิทยาลัยนี่คือจุดเริ่มต้นของความร่วมมือ”

(ผู้บริหาร B)

“จริงๆแล้วเราก็ไม่ได้ทำแค่เรื่องการฝึกอบรม อย่างในช่วงโควิดที่ผ่านมาก็พยายามที่จะทำหลายอย่างแล้วก็เกิดผลมาถึงปัจจุบัน ยกตัวอย่างเช่นหลักสูตรฝึกอบรมในหนึ่งวัน ที่ขายดีมากช่วงนั้นคงเป็นหลักสูตร Be our guest Be our crew คือหลักสูตรที่ใครอยากทดลองเป็นแอร์ภายในหนึ่งวันก็มาเรียนรู้ได้เลยเค้าจะเห็นภาพว่า แอร์โฮสเตสนั้นไม่ใช่แค่การบริการอย่างเดียวแต่มีเรื่องความปลอดภัยหลายอย่างที่อยู่ข้างหลังมากมาย แล้วก็มีอีกหลายหลายอย่างที่เราทดลองทำ สำเร็จบ้าง ไม่สำเร็จบ้าง แต่ก็ทำให้เรารู้ว่าเราก็สามารถสร้างคุณค่าให้กับทั้งลูกค้า บริษัท และการบินไทย”

(ผู้บริหาร C)

“จุดเด่นของ TFT อย่างหนึ่ง ก็คือเราตามใจลูกค้า คือเข้าใจว่าแต่ละที่ก็มีความต้องการไม่เหมือนกัน หากเป็นคอร์สอบรมไหนที่เราสามารถที่จะออกแบบให้เขาได้โดยเฉพาะเราก็จะทำ ตอนแรกก็คิดว่าจะหนักไปสำหรับพวกเราหรือเปล่า แต่สุดท้ายแล้วพอเห็นเค้าแฮปปี้ (มีความสุข) เราก็แฮปปี้ (มีความสุข) ไปด้วย สุดท้ายหลักสูตรเหล่านั้น บางหลักสูตรก็สามารถนำมาขายต่อให้ลูกค้าท่านอื่นได้ด้วย ก็เรียกว่าไม่เสียเปล่า”

(ครู E)

“ทั้ง TFT และการบินไทยต่างร่วมมือกันในการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ในการเรียนการสอนเท่าที่ทรัพยากรเราจะหาได้ หรือแม้ทางบริษัทไม่มี เราก็จะพยายามหาความร่วมมือกับบริษัทภายนอกเพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน”

(ครู F)

"ความร่วมมือสำคัญมาก เพราะบางครั้งภายนอกก็มีจุดที่สามารถเติมเต็มส่วนที่เราขาดได้ แต่ก็ต้องตรวจสอบมาตรฐานเขาว่าได้มาตรฐานเดียวกับเราหรือไม่ เท่าที่เคยทำมาเราก็มีศักยภาพในการร่วมมือกับหน่วยงานที่มีมาตรฐานระดับโลกหลายหน่วยงาน และทำให้งานเราดำเนินต่อไปได้ดี"

(พนักงาน H)

"ผู้บริหารก็พยายามที่นำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ไม่ใช่เพียงแค่หลักสูตรอบรมให้กับลูกค้า แต่ยังอยู่ในความเป็นบริษัทฝึกอบรมด้านการบิน เช่น หลักสูตรที่เกี่ยวกับอาหาร หลักสูตรที่เกี่ยวกับ Drone หรือนำอุปกรณ์ที่ไม่ใช้แล้วสายการบินมาทำเป็นกระเป๋า ผ้ากันเปื้อน เป็นต้น ก็ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีในช่วงที่ผ่านมา"

(พนักงาน I)

"การทำอะไรใหม่ ๆ ก่อนคนอื่น ถ้านับว่าเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม ก็คิดว่าเราน่าจะอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย เพราะหลายการฝึกอบรมก็มีที่เราที่เดียวที่สามารถทำได้ เนื่องจากครูอยู่กับเรา อุปกรณ์อยู่กับเรา ถ้าเราพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาและนำหน้าคนอื่นได้เสมอ ทำให้เราแข่งขันได้กับเจ้าอื่น ๆ ในอนาคต"

(พนักงาน K)

"ความร่วมมือที่ทำให้มหาวิทยาลัยและนักศึกษารู้จัก TFT นอกจากหลักสูตรร่วมผลิตก็จะเป็นหลักสูตร่วมสอนที่เราส่งครูไปสอนตามวิชาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่สอนด้านการบิน โดยมีความร่วมมือ MOU หลายมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ"

(พนักงาน L)

4. ความท้าทายและแนวทางการปรับตัวของบริษัทในบริบทของอุตสาหกรรมการบินในปัจจุบัน

"ปัจจุบัน ต้องยอมรับว่ามีคู่แข่งเกิดขึ้นทั้งหน่วยงานรัฐ เอกชน สายการบินและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ก็มาทำ Training Center กันมากขึ้น เพราะบุคลากรทางการบินก็มีออกไปทำงานด้านนี้มากขึ้นในช่วงโควิดที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามเราก็ต้องคงคุณภาพและมาตรฐานการเรียนการสอน พร้อมทั้งพัฒนาให้สูงขึ้น เพื่อให้ลูกค้ายังไว้วางใจ"

(ผู้บริหาร B)

"ในช่วงหลังโควิด อุตสาหกรรมการบินเริ่มฟื้นตัวแต่ก็ยังไม่เต็มที่นัก ทำให้ลูกค้าหลายคนก็ติดขัดเรื่องค่าใช้จ่าย เราก็ต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับเขามากขึ้น อะไรทำให้เขาได้ก็ทำให้ ก็ถือว่าเราลำบากไปด้วยกัน ก็ช่วยเหลือกัน"

(ผู้บริหาร C)

"บางครั้งการทำงานร่วมกับบริษัทการบินไทยยังติดขัดบ้างเล็กน้อย เนื่องจากเราเป็นบริษัทลูก ข้อมูลบางอย่างก็อาจจะเข้าไม่ถึง ไม่สะดวกเหมือนพนักงานการบินไทย"

(ครู D)

"เห็นความเสี่ยงเมื่อเกิดวิกฤติช่วงโควิดที่ผ่านมา เพราะคนเดินทางน้อยลง สายการบินก็ไม่เติบโต คนก็มาฝึกอบรมน้อยลงตามไปด้วย ก็คิดถึงการปรับตัวว่าเราสามารถที่จะหารายได้ช่วยบริษัทการบินไทยได้อย่างไรเพิ่มเติม เป็นความท้าทายถ้าหากเกิดเหตุการณ์วิกฤตแบบนี้ขึ้นอีกในอนาคต"

(ครู E)

“ในอดีต หากคิดถึงการฝึกอบรมคอร์สการบินต้องนึกถึงเราเป็นที่แรก แต่ตอนนี้มีหลายแห่งที่เปิดขึ้นมา ทำให้ลูกค้ามีตัวเลือกมากขึ้น ส่วนตัวคิดว่าคุณภาพและชื่อเสียงของบริษัทการบินไทยจะต้องดำรงไว้เพื่อให้ผู้เข้ารอบรมนั้นรู้สึกคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป พร้อมได้ผลลัพธ์ที่ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้จริงเป็นสำคัญ”

(ครู G)

“ตอนนี้หลายที่ก็มีอุปกรณ์และครูแบบเรา ในหลายคอร์สที่ลูกค้าไม่ได้ต้องการมาตรฐานระดับนี้ ก็สามารถไปฝึกที่อื่น ๆ ได้ ส่วนตัวมองว่าการบริการมีส่วนสำคัญที่จะดึงลูกค้าเอาไว้ให้อยู่กับเราได้”

(พนักงาน H)

“ความต้องการเยอะขึ้นมาก ทั้งการปรับรูปแบบหลักสูตร จำนวนคนที่เข้าเรียนบางครั้งก็ต้องการให้ครูของเขาได้เรียนด้วย หรือพวกสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ต้องบริการเขามากขึ้น ถ้าสิ่งไหนให้ได้ก็ให้เขาเสมอ เพื่อรักษาเขาไว้ แต่บริษัทที่น่ารัก ๆ ก็มีเยอะและเป็นลูกค้ามานานเขาก็จะเข้าใจคิดว่าฐานลูกค้าเก่าก็สำคัญมาก ๆ ให้เขาไม่เปลี่ยนใจไปที่อื่น”

(พนักงาน I)

“ต้องปรับตัวกับลูกค้าเยอะช่วงนี้ เพราะเทียบราคาและนำมาต่อรอง ก็ต้องพยายามอธิบายว่าเรามีมาตรฐานที่แตกต่างอย่างไรกับที่ ๆ เขาบอกมา เพราะก็รู้จักกันเกือบทั้งหมด คิดว่าน่าจะเป็นเรื่องของการให้ข้อมูลที่ต้องแม่นยำ เพื่อตอบคำถามลูกค้าได้หมดทุกอย่าง แล้วเขาจะเลือกเราหรือไม่ก็ถือว่าเป็นสิทธิของลูกค้า”

(พนักงาน J)

“ถ้าเปรียบเทียบกับงานที่ทำ จะเห็นว่าระยะเวลาที่ลูกค้าจ่ายเงินนานขึ้น หรือลูกค้าที่เคยมาก็จ่ายในจำนวนที่ลดลง อาจจะหมายถึงบริษัทลูกค้าเองก็ใช้จ่ายน้อยลงซึ่งอาจมาจากจำนวนพนักงานที่ลดลงหรือเลือกเฉพาะสิ่งที่จำเป็นจริง ๆ เราเองต้องจัดการต้นทุนให้ดีขึ้นในทุกรายการเพื่อให้บริษัทยังมีกำไรได้ทุก ๆ ปีแบบที่ผ่านมา”

(พนักงาน K)

อภิปรายผลและสรุป

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาบทบาทของบริษัทย่อยของสายการบินในการสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบิน และ 2) เพื่อศึกษาข้อจำกัดและความท้าทายในการดำเนินงานและนำเสนอแนวทางการพัฒนาต่อสายการบิน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงาน บริษัทไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด จำนวน 12 คน สามารถสรุปหมวดหมู่และรูปแบบ (Theme & Pattern) ได้ดังนี้

ตารางที่ 2: รูปแบบและสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์

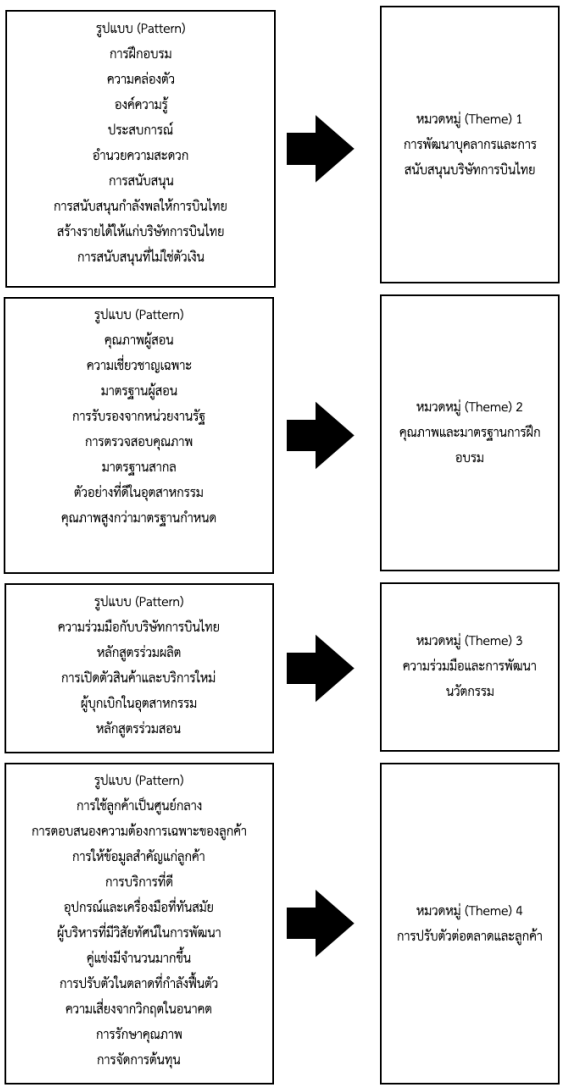
คำถาม	รูปแบบ (Patterns) และสาระสำคัญ
บทบาทของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด ในการสนับสนุนสายการบินไทย	การฝึกอบรม
	ความคล่องตัว
	องค์ความรู้
	ประสบการณ์
	อำนวยความสะดวก
	การสนับสนุนบริษัทการบินไทยในด้านต่าง ๆ
	สร้างรายได้ให้แก่บริษัทการบินไทย
	การสนับสนุนที่ไม่ใช่ตัวเงิน
คุณภาพและมาตรฐานการฝึกอบรม	มาตรฐานสากล
	คุณภาพผู้สอน
	ความเชี่ยวชาญเฉพาะ
	การยอมรับในอุตสาหกรรม
	มาตรฐานผู้สอน
	การรับรองจากหน่วยงานรัฐ
	การตรวจสอบคุณภาพ
	ตัวอย่างที่ดีในอุตสาหกรรม
	คุณภาพสูงกว่ามาตรฐานกำหนด
นวัตกรรมการสร้างสินค้าและบริการใหม่ของบริษัท เช่น การสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและองค์กรอื่น ๆ	การสนับสนุนกำลังพลให้การบินไทย
	หลักสูตรร่วมผลิต
	การเปิดตัวสินค้าและบริการใหม่
	การใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
	อุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัย
	ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก
	ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา
	ผู้บุกเบิกในอุตสาหกรรม
	หลักสูตรร่วมสอน
ความท้าทายและแนวทางการปรับตัวของบริษัทในบริบทของอุตสาหกรรมการบินในปัจจุบัน	คู่แข่งมีจำนวนมากขึ้น
	การปรับตัวในตลาดที่กำลังฟื้นตัว
	ความร่วมมือกับบริษัทการบินไทย
	ความเสี่ยงจากวิกฤตในอนาคต
	การรักษาคุณภาพ
	การบริการที่ดี
	การตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า
	การให้ข้อมูลสำคัญแก่ลูกค้า
	การจัดการต้นทุน

จากตารางที่ 2 รูปแบบที่พบนั้นสามารถจัดเป็นหมวดหมู่ (Themes) ได้ตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3: การจัดหมวดหมู่จากรูปแบบที่ได้จากการสัมภาษณ์

หมวดหมู่ (Themes)	รูปแบบ (Patterns) และสาระสำคัญ
Theme 1: การพัฒนาบุคลากรและการสนับสนุนบริษัทการบินไทย	การฝึกอบรม ความคล่องตัว องค์ความรู้ ประสบการณ์ อำนวยความสะดวก การสนับสนุน การสนับสนุนกำลังพลให้การบินไทย สร้างรายได้ให้แก่บริษัทการบินไทย การสนับสนุนที่ไม่ใช่ตัวเงิน
Theme 2: คุณภาพและมาตรฐานการฝึกอบรม	คุณภาพผู้สอน ความเชี่ยวชาญเฉพาะ มาตรฐานผู้สอน การรับรองจากหน่วยงานรัฐ การตรวจสอบคุณภาพ มาตรฐานสากล ตัวอย่างที่ดีในอุตสาหกรรม คุณภาพสูงกว่ามาตรฐานกำหนด
Theme 3: ความร่วมมือและการพัฒนานวัตกรรม	ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ความร่วมมือกับบริษัทการบินไทย หลักสูตรร่วมผลิต การเปิดตัวสินค้าและบริการใหม่ ผู้บุกเบิกในอุตสาหกรรม หลักสูตรร่วมสอน
Theme 4: การปรับตัวต่อตลาดและลูกค้า	การใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า การให้ข้อมูลสำคัญแก่ลูกค้า การบริการที่ดี อุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัย ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา คู่แข่งมีจำนวนมากขึ้น การปรับตัวในตลาดที่กำลังฟื้นตัว ความเสี่ยงจากวิกฤตในอนาคต การรักษาคุณภาพ การจัดการต้นทุน

จากข้อมูลการสกัดหมวดหมู่ (Theme) จากรูปแบบ (Pattern) ที่ค้นพบจากผลวิจัยสามารถสรุปให้เห็นภาพรวมได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: ความเชื่อมโยงระหว่างหมวดหมู่ (Theme) จากรูปแบบ (Pattern) จากผลการวิจัย

จากตารางที่ 2 และภาพที่ 1 สรุปข้อมูลหมวดหมู่ (Theme) จากรูปแบบ (Pattern) และสาระสำคัญที่ได้จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาบทบาทของบริษัทย่อยของสายการบินในการสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบิน

จากผลการวิจัยพบว่า บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด (TFT) มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบินไทยผ่านการฝึกอบรมบุคลากรที่เป็นไปตามมาตรฐาน ICAO และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) โดยเชื่อมโยงกับหมวดหมู่ (Theme) จากผลการวิจัยคือ

Theme 1: การพัฒนาบุคลากรและการสนับสนุนบริษัทการบินไทย

TFT มีบทบาทสำคัญ ในการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบินให้แก่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยองค์ความรู้ ประสบการณ์และความเป็นมืออาชีพของบริษัท ทำให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานทั้งใน

ส่วนของนักบินและลูกเรือให้เป็นกำลังพลที่มีคุณภาพระดับสากลให้แก่การบินไทย รวมถึงบริษัทมีความคล่องตัวในการจัดอบรมให้กับหน่วยงานภายนอก ทำให้สามารถส่งผลกำไรให้แก่บริษัทการบินไทยได้อย่างต่อเนื่อง

Theme 2: คุณภาพและมาตรฐานการฝึกอบรม

เนื่องจาก TFT ได้รับการรับรองเป็น ATO (Approved Training Organization) จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) สะท้อนคุณภาพและมาตรฐานของหลักสูตรที่จัดฝึกอบรมนั้นมีมาตรฐานเดียวกันกับในระดับสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบางหลักสูตร TFT เป็นหน่วยงานที่สามารถฝึกอบรมได้เพียงแค่หน่วยงานเดียวในประเทศไทย เนื่องจากมีครูผู้สอนที่มีทั้งคุณวุฒิและประสบการณ์ที่สามารถดำเนินการตามมาตรฐานได้ อย่างไรก็ตามทางบริษัทมีการตรวจสอบคุณภาพครูผู้สอนอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านความรู้และใบอนุญาตให้เป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานที่ดูแลกำกับ เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่อุตสาหกรรม โดยผลการวิจัยนี้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Salas et al. (2012) ที่เน้นความสำคัญของการฝึกอบรมที่จะต้องมีการออกแบบการฝึกอบรมอย่างมืออาชีพ โดยการฝึกอบรมต้องตรงความต้องการของผู้เข้าการอบรมเพื่อได้รับความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้ตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด ยังได้ขยายบทบาทโดยการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรร่วมผลิต ซึ่งช่วยสร้างบุคลากรใหม่ให้ตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมการบินในอนาคต โดยเชื่อมโยงกับหมวดหมู่ (Theme) จากผลวิจัยคือ

Theme 3: ความร่วมมือและการพัฒนานวัตกรรม

TFT ได้ขยายความร่วมมือไปยังมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทย ในการผลิตบัณฑิตที่ตรงความต้องการของตลาดแรงงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งตรงกับความต้องการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยหลักสูตรร่วมผลิตนี้ TFT คือผู้บุกเบิกในอุตสาหกรรมการบินในการสนับสนุนสายการบินให้มีความยั่งยืนด้านกำลังพลในระยะยาวอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Graham & Dobruszkes (2019) ที่ชี้ให้เห็นว่านโยบายความร่วมมือระหว่างสถาบัน 7 การศึกษาและภาคอุตสาหกรรมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพให้แก่สายการบินได้และสร้างโอกาสในการพัฒนาให้แก่อุตสาหกรรม

ผลการวิจัยใน 3 หมวดหมู่ (Theme) นี้สอดคล้องกับทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based view - RBV) ที่มีกรอบแนวคิดที่ว่าทรัพยากรและความสามารถขององค์กรนั้นส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิภาพขององค์กร (Barney, 1991) สำหรับ Theme 1 และ 2 กรณีบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด นั้นมีบุคลากรและครูผู้สอนที่เป็นเสมือนแหล่งความรู้ด้านการบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทำให้บริษัทสามารถสนับสนุนการฝึกอบรมบุคลากรให้แก่สายการบินไทยให้เป็นบุคลากรที่มีมาตรฐานในระดับสากล รวมถึงบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัดก็ยังสามารถใช้ทรัพยากรที่ล้ำค่านี้ในการดำเนินธุรกิจฝึกอบรมด้านการบินได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมได้อย่างเต็มภาคภูมิ และสอดคล้องกับสำหรับ Theme 3 กล่าวคือความร่วมมือของสององค์กรระหว่าง ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง และสถาบันอุดมศึกษาเสมือนการบูรณาการทรัพยากรร่วมกันทั้งสองฝ่าย สามารถเติมเต็มทรัพยากรของอีกฝ่ายขาดแคลนและการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ร่วมกัน ส่งผลทำให้ความสามารถในการแข่งขันของทั้งสองฝ่ายสูงขึ้นและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในแก่ทั้งสององค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาข้อจำกัดและความท้าทายในการดำเนินงานและนำเสนอแนวทางการพัฒนาต่อสายการบิน

บริษัทต้องเผชิญกับความท้าทายจากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากองค์กรอื่น ๆ ที่ให้บริการฝึกอบรมด้านการบิน ทำให้ต้องปรับกลยุทธ์โดยเน้นการรักษามาตรฐานและการปรับตัวให้เข้ากับตลาด โดยเชื่อมโยงกับหมวดหมู่ (Theme) ที่ 4 จากผลวิจัยคือ

Theme 4: การปรับตัวต่อตลาดและลูกค้า

บริษัทยังพบความท้าทายที่มาจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม แต่บริษัทยังคงปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้โดยแนวคิดการใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า โดยออกแบบการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ไม่ยึดติดอยู่กับเพียงหลักสูตรเดิมที่มี ผู้บริหารยังมีนโยบายสนับสนุนการสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการที่มากขึ้นของลูกค้าร่วมกับการรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการเดิมให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากล ทั้งนี้เพื่อให้ก้าวนำคู่แข่งที่มีจำนวนมากขึ้นและความเสี่ยงจากวิกฤตในอนาคต บำรุงรักษาดูแลอุปกรณ์ในการฝึกอบรมให้ใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอก็เป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดลูกค้า ร่วมกับการจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มระดับกำไรให้บริษัทสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมั่นคง ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ O'Connell and Williams (2016) ที่ระบุว่าอุตสาหกรรมการบินมีความผันผวนสูง มีการแข่งขันที่รุนแรง รวมถึงความเสี่ยงจากวิกฤตที่มาทั้งในอดีต ปัจจุบันและในอนาคต ความสามารถในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดนั้นเป็นสิ่งสำคัญของบริษัทในอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นในด้านกลยุทธ์ ด้านการตลาด ด้านสารสนเทศ ไปจนถึงการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมหลักอย่างการท่องเที่ยวต่างมีส่วนช่วยในการสนับสนุนให้บริษัทอุตสาหกรรมนั้นดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืนไปสู่อนาคต นอกจากนี้จากผลการวิจัยพบว่า บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด พบความท้าทายจากการสนับสนุนทั้งทางด้านข้อมูล บุคลากรและงบประมาณจาก บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หากทางสายการบินไทยสนับสนุนบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด ในด้านดังกล่าวเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้บริษัทย่อยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและส่งผลประโยชน์ทั้งทางด้านตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินให้แก่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) (Cropanzano & Mitchell, 2005) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างได้รับสิ่งที่ดีจะส่งผลให้เกิดการตอบแทนให้แก่อีกฝ่าย การสนับสนุนทางด้านข้อมูล บุคลากรและงบประมาณจากการบินไทยเสมือนปัจจัยนำที่ส่งอิทธิพลเชิงบวกต่อทั้งการปรับตัวต่อตลาดและลูกค้าได้ดีขึ้นและส่งผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอีกด้วย

สรุป

วิจัยนี้ศึกษาบทบาทของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด ในการสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และศึกษาข้อจำกัดและความท้าทายในการดำเนินงานเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาต่อสายการบิน โดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ผู้บริหารและพนักงานของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด จำนวน 12 คน ใช้คำถามแบบกึ่งทางการ (Semi-Structured Question) และวิธีตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ผลการศึกษาพบว่า บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบินไทย ทั้งในด้านการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐานของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) และข้อกำหนดขององค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) การรักษาคุณภาพและมาตรฐานการฝึกอบรม การให้บริการฝึกอบรมให้แก่สายการบินและหน่วยงานต่าง ๆ และการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและองค์กรภายนอก อย่างไรก็ตาม บริษัทต้องเผชิญกับความท้าทายจากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบิน การสนับสนุนจากสายการบินไทยและการพัฒนานวัตกรรมในการฝึกอบรมและการค้นหาสินค้าบริการใหม่จะช่วยให้บริษัทสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

การนำไปใช้เชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัย ข้อมูลที่ได้รับสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติได้ในหลายด้าน จึงนำผลวิจัยเสนอแนะแก่บริษัทฯ ดังนี้

1. สามารถนำผลวิจัยนี้ไปนำเสนอแก่ผู้บริหารบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด และ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อส่งเสริมความเข้าใจที่สอดคล้องกัน ทำให้บริษัทย่อยสามารถที่จะดำเนินงานได้สอดคล้องความต้องการของสายการบินได้มากยิ่งขึ้น

2. บริษัทสามารถใช้ข้อมูลที่ได้ในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรม รวมถึงการสร้างหลักสูตรเฉพาะสำหรับลูกค้าองค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

3. การวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและองค์กรต่าง ๆ บริษัทสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นแนวทางในการขยายความร่วมมือเพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาบุคลากร

4. บริษัทสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับความท้าทายที่พบมาพัฒนาแนวทางการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองต่อตลาดที่มีการแข่งขันสูง เช่น การพัฒนาหลักสูตรใหม่การสอนและการเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้า หรือการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่เพื่อตอบสนองตลาด

5. สายการบินสามารถนำผลการศึกษาบทบาทของบริษัทย่อยของสายการบินในการสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบิน รวมถึงผลการศึกษาข้อจำกัดและความท้าทายในการดำเนินงานไปใช้ในการวางแผน/แนวทางการพัฒนาต่อสายการบินได้

ข้อจำกัดในการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนน้อย เนื่องจากการนัดหมายผู้บริหารและครูเป็นไปได้ยาก เนื่องจากผู้เข้าร่วมวิจัยมีภารกิจจำนวนมาก เพื่อให้ไม่เกินระยะเวลาในการเก็บข้อมูลที่กำหนดจึงสามารถนัดหมายได้จำนวนดังกล่าว

2. ผลการศึกษาอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากอคติของผู้ให้ข้อมูลทางหนึ่ง และยังขึ้นอยู่กับการตีความของผู้วิจัยด้วยอีกทางหนึ่ง อาจเกิดข้อผิดพลาดระหว่างกระบวนการได้

3. ผลการศึกษามุ่งเน้นที่บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด อาจไม่สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกัน

4. ในช่วงเวลาเก็บข้อมูลแม้เป็นช่วงที่สถานการณ์โควิด-19 อาจไม่รุนแรงเท่าช่วง 1-2 ปีก่อนหน้า แต่ก็พบถึงข้อจำกัดในด้านการนัดหมายและการสื่อสาร กล่าวคือผู้ให้ข้อมูลหลักบางท่านไม่สะดวกในสถานที่ปิดหรือขอใส่หน้ากากอนามัยระหว่างสัมภาษณ์ทำให้การสื่อสารอาจมีความคลาดเคลื่อนต้องทำการตรวจสอบความถูกต้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นระยะระหว่างสัมภาษณ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้วิจัย อาจขยายกลุ่มตัวอย่างให้กว้างขึ้นเพื่อให้ได้รับข้อมูลในหลายมุมมองมากยิ่งขึ้น

2. ศึกษาข้อมูล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่ามีมุมมองที่ตรงกันกับวิจัยนี้หรือไม่ หากข้อมูลแตกต่างอาจสามารถนำมาพัฒนาการดำเนินงานของบริษัทได้

3. ดำเนินการวิจัยในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท เพื่อตรวจสอบมุมมองว่าตรงกับวิจัยนี้หรือไม่ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบริษัทต่อไป

4. อาจดำเนินการวิจัยเช่นเดียวกันนี้ในบริษัทฝึกอบรมด้านการบินอื่น เพื่อสามารถเปรียบเทียบผลการวิจัยและนำไปพัฒนาการดำเนินงานได้

เอกสารอ้างอิง

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management, 17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Button, K. (2020). *Airline deregulation: The unfinished revolution.* Edward Elgar Publishing.

CAAT. (2022, March 29). *List of CAAT Approved Flying Training Organisations (FTO)*. https://www.caat.or.th/en/archives/36105

Charoensukmongkol, P., & Suthatorn, P. (2022). How managerial communication reduces perceived job insecurity of flight attendants during the COVID-19 pandemic. *Corporate Communications: An International Journal*, *27*(2), 368-387. https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2021-0080

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, *31*(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Doganis, R. (2009). *Flying off course: Airline economics and marketing* (5th ed.). Routledge.

Graham, A., & Dobruszkes, F. (Eds.). (2019). *Air transport–A tourism perspective*. Elsevier.

ICAO. (2021). *Training and capacity building for aviation professionals.* https://www.icao.int

Lo, F. Y., & Tan, R. (2020). Determinants of international subsidiaries' performances: a multi-level perspective of the subsidiary and parent company. *International Journal of Emerging Markets*, *15*(4), 746-766. https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2019-0445

Office of the Permanent Secretary. (2022, July 22). *Standards for Undergraduate Curriculum, 2022 (B.E. 2565)*, Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation of Thailand. https://www.ops.go.th/th/ches-downloads/edu-standard/item/6942-2022-07-22-03-17-22

O'Connell, J. F., & Williams, G. (2016). *Air transport in the 21st century: Key strategic developments.* Routledge.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest, 13*(2), 74-101. https://doi.org/10.1177/152910061243666

Techasriamornrat, S. (2022). *What businesses does the AirAsia Group operate besides the airline industry?*. Workpoint Today. https://workpointtoday.com/writer/sirarom-techasriamornrat/

Suthatorn, P., & Charoensukmongkol, P. (2023). How work passion and job tenure mitigate the effect of perceived organizational support on organizational identification of flight attendants during the COVID-19 pandemic. *Asia Pacific Management Review, 28*(3), 347-357. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.12.003

Thai Airways. (2024). *One report 2023*. https://ir.thaiairways.com/wp-content/uploads/2024/08/TG-One-Report-2023-E-Book-2.pdf

Thai Flight Training. (2025a). *Aviation Training Courses*. Thai Flight Training. https://www.tft.co.th/aviationtrainingcourses

Thai Flight Training. (2025b). *CAAT Approved Training Courses*. Thai Flight Training. https://www.tft.co.th/aviationtraining courses

TNN. (2025). *Thai Pilots at Risk of Job Loss as 'TCAR' Standards Raise Costs and Airlines Struggle to Adapt*. https://www.tnnthailand.com/tnnexclusive/192735/

Tretheway, M. W. (2004). Distortions of airline revenues: why the network airline business model is broken. Journal of Air Transport Management, 10(1), 3-14. https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2003.10.010

ThaiPBS. (2024). *End of an 11-Year Journey: Thai Smile Airways Merges with Thai Airways*. https://www.thaipbs.or.th/news/content/335515

Yang, J. Y., Wen, L., Volk, S., & Lu, J. W. (2022). Temporal boundaries and expatriate staffing: Effects of parent–subsidiary work-time overlap. *Journal of World Business*, *57*(6), 101367. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101367