

การศึกษาแนวทางการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการผู้โดยสารขาออก กรณีศึกษาปัญหาระบบแถวคอยและ  
เที่ยวบินล่าช้าของสายการบินไทยไลออนแอร์ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

ดร.พร นาวินและอาจารย์วินิจ ศิริจิตร

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาระบบการศึกษาที่เกิดขึ้นจริงของปัญหาในระบบแถวคอยบริเวณเคาน์เตอร์บริการและเที่ยวบินล่าช้าของสายการบินไทยไลออนแอร์ ซึ่งเป็นสายการบินที่ให้บริการด้านธุรกิจการบินแก่ผู้โดยสารเป็นจำนวนมากและเป็นสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการในประเทศไทย จากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นผู้ศึกษาจะมุ่งเน้นในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการให้บริการผู้โดยสาร โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริงกับผู้โดยสาร สอบถามข้อมูลและศึกษาข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ในสายการบิน เพื่อศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปสู่วิธีการแก้ไขปรับปรุง งานวิจัยนี้ได้้นำวิธีการค้นหาสาเหตุด้วยแผนผังก้างปลาตามหลัก 4MIE มาใช้ในการสังเคราะห์ปัญหา เมื่อได้สาเหตุของปัญหาจึงนำมาสู่วิธีการแก้ไขปรับปรุงปัญหาตามหลักแนวคิดไคเซน โดยเริ่มจากการนำปัญหามาวิเคราะห์ในวงจร PDCA จนได้วิธีที่เหมาะสมกับการแก้ไขปรับปรุงปัญหา อีกทั้งยังนำหลักการ TQM เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรแบบทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย ผลการศึกษาพบว่าองค์กรสามารถนำหลักวิธีการต่างๆ ไปปรับใช้เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้

## 1. บทนำ (INTRODUCTION)

ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศ (Air Transport) ซึ่งเป็น โครงสร้างพื้นฐานทางการคมนาคมที่สำคัญ เนื่องจากเป็นกิจการที่สะดวก รวดเร็ว ทำให้ประหยัดเวลาได้มาก โดยสายการบินไทยไลออนแอร์ (Thai Lion Air) ประกอบธุรกิจการบินบริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศในรูปแบบสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ดำเนินกลยุทธ์บัตรโดยสารราคาถูกกว่าสายการบินอื่นๆที่เป็นคู่แข่ง โดยการแข่งขันสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำในอนาคตมีแนวโน้มรุนแรงมากยิ่งขึ้น ประจวบกับในสภาวะปัจจุบันที่ธุรกิจการบิน ได้รับผลกระทบจากมาตรการปิดเมือง เมื่อสถานการณ์คลี่คลายทำให้เกิดการแข่งขันแบบทวีคูณเพื่อดึงดูดลูกค้าและฟื้นฟูผลประกอบการ ซึ่งธุรกิจการบินจะต้องคำนึงถึงการให้บริการที่ปลอดภัย รวดเร็วและตรงต่อเวลา โดยจากการปฏิบัติสหกิจศึกษาพบว่าสายการบินไทยไลออนแอร์มีกรณีศึกษาที่ผู้โดยสารต้องรอคอยในระบบแถวคอยบริเวณเคาน์เตอร์บริการและปัญหาเที่ยวบินล่าช้า ซึ่งมีผลให้กระบวนการไหลของผู้โดยสารขาออก (Passengers Departure Flow) มีปัญหา ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาสาเหตุและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาความล่าช้าในระบบแถวคอยบริเวณเคาน์เตอร์บริการและปัญหาเที่ยวบินล่าช้าให้กับสายการบินไทยไลออนแอร์ ณ ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง

## 2. ทบทวนวรรณกรรม (LITERATURE REVIEW)

เอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแนวทางการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการผู้โดยสารขาออก กรณีศึกษาปัญหาาระบบแถวคอยและเที่ยวบินล่าช้าของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ได้แก่ ทฤษฎีระบบแถวคอย ทฤษฎีความล่าช้าของเที่ยวบิน ทฤษฎีการดำเนินงานของสายการบิน ทฤษฎีแผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) ทฤษฎีไคเซ็น (Kaizen) มาเป็นแนวทางในการศึกษาปรับปรุงและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. สิริมา เขาวนะ (2561) ได้ดำเนินการศึกษาเรื่องการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการผู้โดยสารขาเข้า กรณีศึกษาเที่ยวบินล่าช้าของสายการบินโอมานแอร์ โดยงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงของปัญหาเที่ยวบินล่าช้าของสายการบินโอมานแอร์ ซึ่งเป็นสายการบินที่ให้บริการด้านธุรกิจการบินแก่ผู้โดยสารเป็นจำนวนมากและเป็นสายการบินที่บริการแบบ Full Service จากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจะมุ่งเน้นในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการบางขั้นตอนที่ยังขาดประสิทธิภาพอยู่ให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลจากการลงมือปฏิบัติงานจริงกับผู้โดยสาร สอบถามข้อมูลและการศึกษาข้อมูลจากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจากเจ้าหน้าที่ในสายการบิน สำหรับงานวิจัยนี้ได้นำวิธีการแผนผังก้างปลาตามหลัก 4MIE มาใช้ในการสังเคราะห์ปัญหา จากนั้นเมื่อได้แก่นของปัญหาจึงนำมาสู่วิธีการแก้ไขปัญหาตามหลักแนวคิดไคเซ็น และเข้าสู่วงจร PDCA จนได้วิธีที่เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหา อีกทั้งยังนำหลักการ ESCR เข้ามาเพื่อช่วยแก้ปัญหาอีกด้วย ผลการศึกษาพบว่า การนำหลักวิธีการต่างๆ เข้ามาปรับใช้พบว่าสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาคพื้นของสนามบินและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของสายการบิน กล่าวคือสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. เกริกเกียรติ อัสวพิศาลบุญ และนิรันดร์ ปรัชญาธิพนธ์(2553) ได้ดำเนินการศึกษาเรื่องการศึกษาสาเหตุของความล่าช้าที่เกิดขึ้นในช่วงพักระหว่างเที่ยวบินของอากาศยานและแนวทางในการแก้ไข การบริการภาคพื้นและกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในช่วงพักระหว่างเที่ยวบินของอากาศยานเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความล่าช้าขึ้นกับเที่ยวบินต่างๆทั่วโลก โครงการงานวิจัยนี้ได้โดยใช้ทฤษฎีต่างๆวิเคราะห์ได้แก่ ทฤษฎีของความล่าช้า แผนผังแสดงเหตุและผล แผนภูมิ Pareto และการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งในการทำการศึกษานำเอารายงานความล่าช้าที่เกิดขึ้นจริงของสายการบินต้นตุนตำแหน่งหนึ่งมาวิเคราะห์ แล้วทำการหาสาเหตุที่แท้จริงและเสนอแนวทางการแก้ไข ซึ่งจากการศึกษาพบว่าเกิดความล่าช้าขึ้นเป็นร้อยละ 35.08 ของเที่ยวบินที่ทำการศึกษาทั้งหมด ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 5 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความล่าช้าคือปัจจัยด้านมนุษย์ ปัจจัยด้านเครื่องมือ ปัจจัยด้านอุปกรณ์ ปัจจัยด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม โดยจากปัจจัยเหล่านี้นำไปสู่การหาแนวทางในการแก้ไขสาเหตุของความล่าช้าที่เกิดขึ้น

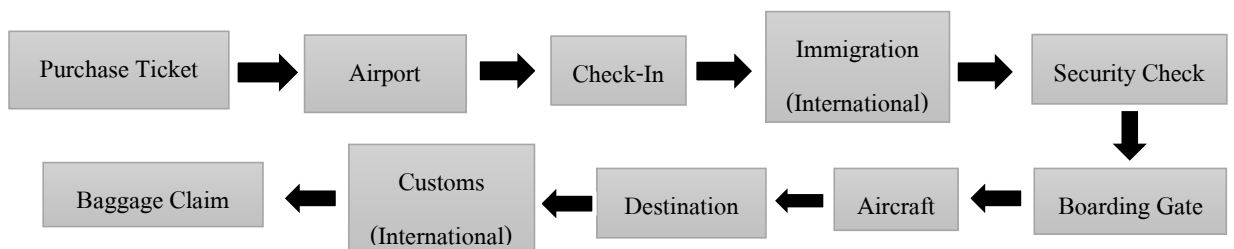
## 3. วิธีการวิจัย (RESEARCH METHODOLOGY)

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้หลักทฤษฎีต่างๆมาประกอบการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาคือเริ่มจากทบทวนวรรณกรรม ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการทำวิจัยเชิงคุณภาพและการศึกษาแนวทางปรับปรุงคุณภาพการให้บริการผู้โดยสารในธุรกิจการบิน แล้วกำหนดกลุ่มเป้าหมายและขอบเขตในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสังเกตการณ์ (Observation) และสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากเจ้าหน้าที่พนักงานโดยการสัมภาษณ์ และสังเกตและข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร ตำรา และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง แล้วรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์ โดยนำเอาข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสำหรับสายการบินและข้อมูลภาคสนามที่ได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์มาสังเคราะห์ตามแต่ละประเด็นที่ศึกษา จากนั้นศึกษารูปแบบการทำงานของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์เพื่อค้นหาปัญหาที่ต้องการจะปรับปรุง แล้วนำกรณีศึกษาปัญหาระบบแถวคอยและเที่ยวบินล่าช้าที่เกิดขึ้นกับสายการบินไทยไลอ้อนแอร์มาค้นหาสาเหตุโดยใช้ทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) และสุดท้ายคือสรุปผลการศึกษาและอภิปรายข้อมูล

#### 4. ผลการศึกษา (RESEARCH FINDING)

จากการศึกษาแนวทางการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการผู้โดยสารขาออก กรณีศึกษาปัญหา ระบบแถวคอยและเที่ยวบินล่าช้าของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาวิจัยมีผลการศึกษา ดังนี้

กระบวนการให้บริการผู้โดยสารขาออก สายการบินไทยไลอ้อนแอร์

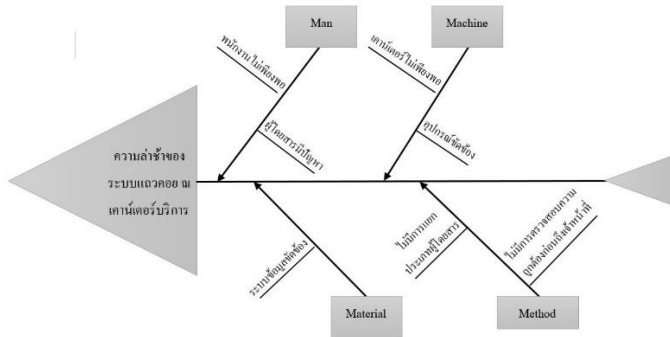


รูป 1: กระบวนการให้บริการผู้โดยสารขาออก สายการบินไทยไลอ้อนแอร์

สาเหตุของปัญหาในกระบวนการให้บริการผู้โดยสารขาออก

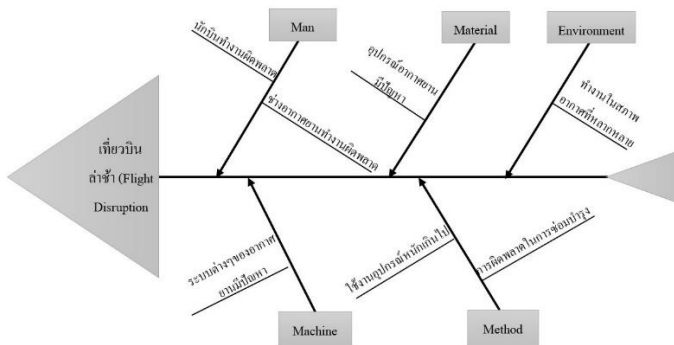
ในการปฏิบัติสหกิจศึกษา พบว่าปัญหาสำคัญในกระบวนการให้บริการผู้โดยสารขาออกของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ สนามบินดอนเมือง ดังนี้

1. ปัญหาระบบแถวคอยบริเวณเคาน์เตอร์บริการ ซึ่งส่วนใหญ่เคาน์เตอร์บริการของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์จะเปิดให้บริการไม่ครบทุกช่องทาง ซึ่งส่งผลให้เกิดการรอคอยในระบบแถวคอย โดยผู้ศึกษาทำการค้นหาสาเหตุของปัญหาด้วยแผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) ดังนี้



รูป 2: การระบุสาเหตุของปัญหาความล่าช้าแถวคอย ณ เคาน์เตอร์บริการ โดยแผนผังก้างปลาและหลัก 4M1E

2. ปัญหาเที่ยวบินล่าช้า โดยขอบเขตของการศึกษาคือกรณีศึกษาเที่ยวบินล่าช้าของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์เที่ยวบินที่ SL511 DMK – CNX ในวันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ.2563 มีสาเหตุของปัญหา ดังนี้

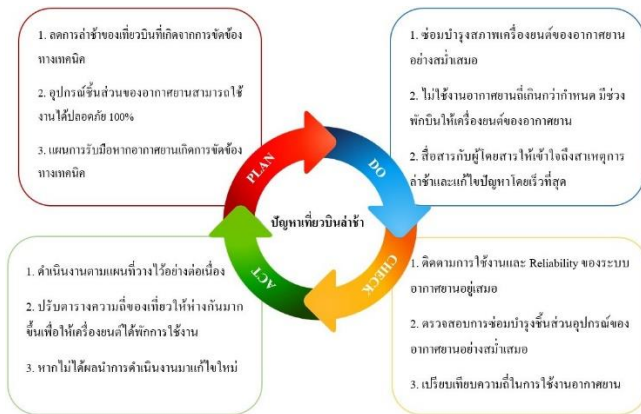


รูป 3: การระบุสาเหตุของปัญหาเที่ยวบินล่าช้าโดยแผนผังก้างปลาและหลัก 4M1E

### แนวทางปรับปรุงปัญหาในกระบวนการให้บริการผู้โดยสารขาออก



รูป 4: การใช้วงจร PDCA วิเคราะห์แนวทางการปรับปรุงปัญหาความล่าช้าระบบแถวคอยบริเวณเคาน์เตอร์



รูป 4: การใช้วงจร PDCA วิเคราะห์แนวทางการปรับปรุงปัญหาเกี่ยวกับลำช้า

## 5. อภิปรายและสรุปผลการวิจัย (DISCUSSION/CONCLUSION)

ปัญหาระบบแถวคอยบริเวณเคาน์เตอร์บริการ สาเหตุคือด้านกระบวนการทำงาน (Method) ไม่มีการคัดแยกประเภทของผู้โดยสาร ด้านบุคลากร (Man) ที่มีพนักงานบริการไม่เพียงพอหรือผู้โดยสารมีปัญหา ด้านอุปกรณ์การทำงาน (Machine) สายพานกระเป๋าขัดข้องทำให้ต้องปิดเคาน์เตอร์บริการชั่วคราวและด้านข้อมูล (Material) ที่เกิดจากระบบข้อมูลขัดข้อง แนวทางแก้ไขปัญหาคือเปิดเคาน์เตอร์บริการเพิ่มหรือจัดหาเจ้าหน้าที่เพิ่ม จัดหาเจ้าหน้าที่คอย Monitor ในแถวคอยเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารเพื่อให้เกิดการ Flow ที่ดี และปิดการใช้งานระบบในเวลาที่ไม่ใช่ช่วง Peak

กรณีศึกษาปัญหาเกี่ยวกับลำช้ามีสาเหตุหลักคือเครื่องยนต์มีปัญหาขัดข้องเนื่องมาจากชิ้นส่วนเครื่องยนต์มีอุณหภูมิสูงกว่าที่กำหนดไว้เป็นความล่าช้าที่จัดอยู่ในประเภท 41 (TECHNICAL DEFECTS) ซึ่งสาเหตุคือ การใช้งานติดต่อกันเป็นเวลานานเพราะมีเที่ยวบินในเส้นทางนี้ค่อนข้างถี่ แนวทางแก้ไขปัญหาคือวางแผนตารางบินที่เครื่องยนต์ของอากาศยานจะมีช่วงพักได้ จัดหาอากาศยานสำรองที่พร้อมใช้งาน จัดการซ่อมบำรุงตามระยะเวลาอย่างเคร่งครัด ตรวจสอบและเปลี่ยนอุปกรณ์ที่สึกหรอในช่วงที่มีการพักเครื่องนานๆ

จากนั้นใช้หลักการควบคุมและการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เพื่อให้การปรับปรุงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นคือให้ทุกคนทุกระดับให้ความสนใจและสอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดีเพื่อให้เกิดคุณภาพในการดำเนินงานที่เป็นที่พึงพอใจของผู้โดยสาร ตระหนักถึงการให้บริการที่เป็นเลิศและคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้โดยสารเป็นหลัก ให้การศึกษาเรียนรู้และฝึกอบรมบุคลากรทุกคนให้ได้เรียนรู้โครงสร้างขององค์กร สนับสนุนวิธีการคิดและการทำงานอย่างเป็นทีม การติดต่อสื่อสารที่ทั่วถึงทั้งแบบแนวตั้งตามสายงานและแนวราบตามการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร มีการให้รางวัลและยอมรับในผลงานที่สมควรจะได้รับเพื่อเป็นการส่งเสริมให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ไม่หยุดนิ่งและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสายการบินควรมีการวางแผนรับมือและปรับปรุงต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการให้บริการผู้โดยสาร โดยควรคำนึงถึงความประทับใจและความปลอดภัยของผู้โดยสารเป็นหลัก ควรจัดหาบุคลากรในการดำเนินงานที่เพียงพอในการรองรับปริมาณผู้โดยสาร ควรเฝ้าระวังและติดตามปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากอากาศยาน หากเกิดปัญหาควรปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป คือ ควรมีการศึกษาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการผู้โดยสารขาออกของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์อื่นๆเพิ่มเติม เช่น ความพึงพอใจ พฤติกรรมและทัศนคติของผู้โดยสารต่อการบริการของสายการบินไทยไลอ้อนแอร์

## 6. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์วินิจ สิริจิตร อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆของรายงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณบริษัทไทยไลอ้อนเมเนเจอร์ จำกัด (สายการบินไทยไลอ้อนแอร์) และบุคลากรทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์สถานที่ฝึกงานและให้คำปรึกษาตลอดการปฏิบัติสหกิจศึกษา

อนึ่งผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์อยู่ไม่น้อย สำหรับข้อบกพร่องต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอน้อมรับผิดเพียงผู้เดียวและยินดีที่รับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

## 7. เอกสารอ้างอิง

เกริกเกียรติ อศวพิศาลบุญ และนิรันดร์ ปรัชญาณิช . (2553). *การศึกษาสาเหตุของความล่าช้าที่เกิดขึ้นในช่วงพักระหว่างเที่ยวบินของอากาศยานและแนวทางในการแก้ไข*. ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณัฐพล รัตน์ . (2558). [ออนไลน์]. *หลักการ 4M 1E กับแผนผังก้างปลา*. เข้าถึงได้จาก <https://nutnalan.wordpress.com>. สืบค้นเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2564.

สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ . (2563). [ออนไลน์]. *Routes-Map*. เข้าถึงได้จาก <https://www.lionairthai.com/th/Flight/Route-Map>. สืบค้นเมื่อวันที่ 23 มกราคม 2564.

สิริมา เชาวณะ . (2561). *การปรับปรุงรูปแบบการให้บริการผู้โดยสารขาเข้า กรณีศึกษาเที่ยวบินล่าช้าของสายการบินโอมานแอร์*. รายงานการปฏิบัติสหกิจศึกษา. ชลบุรี: คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา.