



แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับอาวุโส: กรณีศึกษา แผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนของสายการบินแห่งหนึ่ง*

GUIDELINES FOR ENHANCING WORK EFFICIENCY OF SENIOR EMPLOYEES: A CASE STUDY OF THE COMPENSATION AND PAYROLL DEPARTMENT IN AN AIRLINE COMPANY

เก็จแก้ว เรืองด้วยธรรม*, วรันตรี ปลั่งวัฒนะ, ณัฐกรานต์ ไชยหาวงศ์

Kejkaew Ruangdueytum*, Warantri Plangwattana, Nattakarn Chaihawong

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Master of Management in Aviation Management, Civil Aviation Training Center, Bangkok, Thailand

*Corresponding Author, Email:i.am.kejkaew@gmail.com

*Tel: 090-101-2338

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหาและสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับอาวุโสในแผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนของสายการบินกรณีศึกษา และ 2) เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับอาวุโสในแผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนของสายการบินกรณีศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน ซึ่งคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาประสิทธิภาพการทำงานไม่ได้เกิดจากการขาดแคลนบุคลากรเพียงอย่างเดียว แต่มีสาเหตุจากข้อจำกัดเชิงระบบ ได้แก่ ความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน การขาดการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ข้อจำกัดของระบบสารสนเทศ และภาระงานที่มีความผันผวน ส่งผลให้เกิดภาระงานสะสม เพิ่มความเสี่ยงต่อข้อผิดพลาด และลดความเร็วในการบริหารจัดการค่าตอบแทน นอกจากนี้ ข้อมูลด้านค่าตอบแทนมีแหล่งที่มาจากหลายหน่วยงานและมีเงื่อนไขเฉพาะของธุรกิจการบิน ทำให้การตรวจสอบและประมวลผลข้อมูลใช้เวลานาน ผลการวิจัยนำไปสู่การเสนอแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบข้อมูลและการบูรณาการข้อมูล 2) การปรับปรุงกระบวนการทำงานและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการบริหารจัดการภาระงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบสารสนเทศ การกำหนดมาตรฐานข้อมูล การลดขั้นตอนการทำงานแบบแมนนวล การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และการปรับปรุงการประสานงานระหว่างหน่วยงานเพื่อเพิ่มความถูกต้อง ความรวดเร็ว และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบสารสนเทศ การบูรณาการข้อมูล และการปรับปรุงกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพการทำงาน, การบริหารค่าตอบแทน, ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS), พนักงานระดับอาวุโส, อุตสาหกรรมการบิน

Abstract

This study aimed to 1) investigate the problems and causes affecting the work efficiency of senior employees in the Compensation and Payroll Department of a case study airline and 2) propose guidelines for improving the work efficiency of senior employees in the Compensation and Payroll Department of the case study airline. A qualitative research approach was employed. Data were collected through semi-structured in-depth interviews with five key informants selected using purposive sampling, and the data were analyzed using Thematic Analysis. The findings revealed that work efficiency problems were not solely caused by personnel shortages but also resulted from systemic limitations, including the complexity of work processes, the lack of data integration across departments, limitations of information systems, and fluctuating workloads. These factors led to accumulated workloads, increased risks of errors, and reduced efficiency in compensation administration. Furthermore, compensation data are derived from multiple departments and are subject to the specific operational conditions of the airline industry, making data verification and processing time-consuming. Based on the findings, three guidelines were proposed to improve work efficiency: 1) developing data systems and data integration; 2) improving work processes through the application of information technology; and 3) enhancing personnel capabilities and workload management. These guidelines emphasize the development of information systems, the establishment of data standards, the reduction of manual work processes, the enhancement of digital competencies, and improved interdepartmental coordination to increase accuracy, speed, and operational efficiency. The findings can serve as practical guidelines for improving information systems, enhancing data integration, and improving compensation and payroll management processes.

Keywords: Work Efficiency, Compensation Management, HRIS, Senior Employees, Aviation Industry

บทนำ

อุตสาหกรรมการบินเป็นอุตสาหกรรมบริการที่มีการแข่งขันสูง และอยู่ภายใต้ข้อจำกัดด้านความปลอดภัย ความตรงต่อเวลา และมาตรฐานการให้บริการในระดับสากล ส่งผลให้บุคลากรมีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพการให้บริการ ความปลอดภัยของผู้โดยสาร และความสามารถในการแข่งขันของสายการบิน (Air Transport Action Group, 2024) โดยเฉพาะสายการบินที่มีโครงสร้างการดำเนินงานซับซ้อนและต้องอาศัยการประสานงานระหว่างหลายหน่วยงานภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาและมาตรฐานการดำเนินงานที่เข้มงวด บุคลากรระดับอาวุโสจึงมีบทบาทสำคัญในการควบคุมกระบวนการทำงาน การประสานงาน และการตัดสินใจในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Deloitte, 2024) นอกจากนี้ บุคลากรระดับอาวุโสยังเป็นผู้ครอบครององค์ความรู้และประสบการณ์เฉพาะทางเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานของสายการบิน โดยเฉพาะงานบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนที่ต้องอาศัยความเข้าใจด้านโครงสร้างค่าตอบแทน กฎระเบียบ และข้อมูลจากหลายหน่วยงาน ซึ่งมีบทบาทต่อความถูกต้องและความต่อเนื่องของกระบวนการทำงาน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยด้านอุตสาหกรรมการบินส่วนใหญ่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความปลอดภัย การบริการผู้โดยสาร และประสิทธิภาพด้านปฏิบัติการ ขณะที่การศึกษาด้านประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในงานบริหารค่าตอบแทนและ



เงินเดือนยังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะประเด็นด้านภาระงาน การบูรณาการข้อมูล และข้อจำกัดของระบบสารสนเทศ (สมคิด บางโม, 2563)

งานบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนของธุรกิจการบินต้องอาศัยข้อมูลจากหลายหน่วยงานและระบบสารสนเทศหลายประเภท ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนของขั้นตอน การพึ่งพาการทำงานแบบแมนนวล (Manual) และภาระงานที่กระจุกตัวอยู่กับบุคลากรเฉพาะด้าน ซึ่งอาจส่งผลต่อความล่าช้าและความถูกต้องของกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) หากองค์กรขาดการถ่ายทอดความรู้ การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนที่เหมาะสม ความเชี่ยวชาญจากบุคลากรระดับอาวุโสมากเกินไป อาจทำให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าวกลายเป็นศูนย์กลางของการพึ่งพากระบวนการทำงาน (Key Dependency) หรือคอขวด (Bottleneck) ของกระบวนการ เนื่องจากต้องรับผิดชอบการตรวจสอบ วิเคราะห์ และตัดสินใจในหลายขั้นตอน ซึ่งส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กร ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การขาดการบูรณาการข้อมูลและระบบสารสนเทศอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการตัดสินใจขององค์กร (Davenport, T. H. & Bean, R., 2022); (Verhoef, P. C. et al., 2021); (Vial, G., 2019) อย่างไรก็ตาม องค์ความรู้เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรระดับอาวุโสในงานบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนของธุรกิจการบินยังมีข้อจำกัด โดยเฉพาะการศึกษาที่เชื่อมโยงระหว่างบุคลากร กระบวนการทำงาน การจัดการข้อมูล และเทคโนโลยีสารสนเทศในบริบทของสายการบินในประเทศไทย ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรระดับอาวุโส กรณีศึกษาแผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนของสายการบินแห่งหนึ่ง เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการทำงาน การบูรณาการข้อมูล และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับอาวุโส แผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนของสายการบินกรณีศึกษา
2. เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับอาวุโส แผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนของสายการบินกรณีศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ พนักงานระดับอาวุโสในแผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนของสายการบินแห่งหนึ่ง จำนวน 5 คน ประกอบด้วย หัวหน้าแผนก ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่อาวุโส ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือน โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ การดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างานขึ้นไป หรือเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโสที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และต้องมิพบทาบโดยตรงในกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนอย่างน้อยหนึ่งบทบาท ได้แก่ การกำกับหรือควบคุมกระบวนการและคุณภาพของงาน การอนุมัติในขั้นตอนสำคัญของกระบวนการ หรือการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือข้อขัดข้องในการดำเนินงาน

เครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัย โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่ประกอบด้วยคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นและถ่ายทอดประสบการณ์ได้อย่างอิสระ ครอบคลุมประเด็นด้านสภาพปัญหา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน และแนวทางการพัฒนา ทั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถชักถามเพิ่มเติมตามบริบทเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและน่าเชื่อถือ เครื่องมือวิจัยได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน และมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (IOC) เท่ากับ 0.91 แสดงถึงความเหมาะสมในการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ พนักงานระดับอาวุโสในแผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนของสายการบินแห่งหนึ่ง จำนวน 5 คน ประกอบด้วย หัวหน้าแผนก ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่อาวุโส โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถถ่ายทอดความคิดเห็น ประสบการณ์ และมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนพนักงานระดับอาวุโสทั้งหมดในแผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือน โดยทุกคนมีประสบการณ์ปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และมีบทบาทโดยตรงในกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือน จึงเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัยได้อย่างเหมาะสม

การสัมภาษณ์ใช้ระยะเวลาประมาณ 45 - 60 นาทีต่อครั้ง โดยผู้วิจัยดำเนินการจดบันทึกข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลจนกระทั่งข้อมูลมีความอิ่มตัว (Data Saturation) กล่าวคือ ไม่พบประเด็นหรือข้อมูลใหม่เพิ่มเติม จากนั้นนำข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ ก่อนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic Analysis) เพื่อจัดหมวดหมู่และสรุปประเด็นสำคัญให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) แบบคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อประเมินค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (IOC) รวมทั้งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธี Member Checking และ Peer Debriefing

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic Analysis) ตามแนวทางของ Braun, V. & Clarke, V. ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย การทำความเข้าใจกับข้อมูล การกำหนดรหัสข้อมูล การค้นหาและทบทวนธีม การกำหนดและตั้งชื่อธีม ตลอดจนการสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่ข้อมูลออกเป็นธีมหลักและธีมย่อยที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Braun, V. & Clarke, V., 2006)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพและความน่าเชื่อถือของงานวิจัยตามแนวคิดความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Trustworthiness) ของ Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. ครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Credibility) ความสามารถในการถ่ายโอนผลการวิจัย (Transferability) ความคงเส้นคงวาของกระบวนการวิจัย (Dependability) และความสามารถในการยืนยันผลการวิจัย (Confirmability) เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสอดคล้องกับหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ (Lincoln, Y. S. & Guba, E. G., 1985)

การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยคำนึงถึงหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการวิจัย และประโยชน์ของการศึกษาแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอย่างชัดเจน พร้อมทั้ง



ขอความยินยอมในการเข้าร่วมวิจัยโดยสมัครใจ ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธหรือยุติการเข้าร่วมการวิจัยได้ตลอดเวลาโดยไม่ส่งผลกระทบต่อ ใดๆ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรักษาความลับและไม่เปิดเผยตัวตนของผู้ให้ข้อมูล โดยนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Member Checking) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย อีกทั้ง ผู้วิจัยไม่เปิดเผยชื่อสายการบินแห่งหนึ่ง เพื่อรักษาความลับของข้อมูลเชิงนโยบาย ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล และข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาในลักษณะภาพรวมโดยคำนึงถึงจริยธรรมการวิจัยและสิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นสำคัญ

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาปัญหาและสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับอาวุโส แผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือน ของสายการบินกรณีศึกษา ผลการศึกษาปัญหา และสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับอาวุโส แผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนของสายการบินกรณีศึกษา พบว่าปัญหา และสาเหตุส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับอาวุโส มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและบริบทของการให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานด้านการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนมากกว่า 10 ปี และมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการดำเนินงานของแผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือน ทั้งในด้านการกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน จึงเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์สามารถสะท้อนข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา สาเหตุ และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับอาวุโสในบริบทของธุรกิจการบินได้อย่างเหมาะสม

1.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน ด้านค่าตอบแทนและเงินเดือน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับอาวุโส กรณีศึกษา แผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนของสายการบินแห่งหนึ่ง

1.2.1 ปัญหาด้านการรวบรวมข้อมูลค่าตอบแทนและเงินเดือน

ผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เนื่องจากข้อมูลค่าตอบแทนมีแหล่งที่มาจากหลายหน่วยงานและหลายระบบสารสนเทศ เช่น ข้อมูลชั่วโมงบิน ค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยเลี้ยง และค่าตอบแทนพิเศษ ซึ่งมีรูปแบบข้อมูลแตกต่างกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้เวลาในการตรวจสอบ ปรับรูปแบบ และรวบรวมข้อมูลก่อนเข้าสู่กระบวนการประมวลผล โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ B กล่าวว่า “การรวบรวมข้อมูลชั่วโมงบินจากระบบ Crew Scheduling ใช้เวลาค่อนข้างมาก เพราะรูปแบบข้อมูลไม่สอดคล้องกับระบบ Payroll ทำให้ต้องตรวจสอบและแก้ไขข้อมูลหลายรอบ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ B, 2569) ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ D ระบุว่า “บางครั้งข้อมูลจากแต่ละหน่วยงานส่งมาไม่พร้อมกัน ทำให้ต้องย้อนกลับไปตรวจสอบข้อมูลซ้ำ และส่งผลต่อระยะเวลาในการปิดรอบเงินเดือน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ D, 2569) ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนถึงข้อจำกัดด้านการบูรณาการ ความทันเวลา และมาตรฐานของข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาและความถูกต้องของกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือน

1.2.2 ปัญหาด้านการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการตรวจสอบข้อมูลค่าตอบแทนต้องดำเนินการหลายระดับ เนื่องจากข้อมูลจากระบบ HRIS ข้อมูลการปฏิบัติงาน และข้อมูลจากหน่วยงานต้นทางอาจไม่สอดคล้องกัน อีกทั้งการใช้ไฟล์ Excel หลายชุดหรือหลายเวอร์ชันเพิ่มความเสี่ยงต่อการเลือกใช้ข้อมูลผิดชุดและข้อมูลไม่ครบถ้วน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ C กล่าวว่า “ข้อมูลจากระบบ HRIS กับข้อมูลชั่วโมงบินบางครั้งไม่ตรงกัน จึงต้องตรวจสอบและปรับแก้ก่อนนำไปคำนวณ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ C, 2569) ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ D ระบุว่า “การใช้ไฟล์หลายเวอร์ชันทำให้ต้องตรวจสอบย้อนหลังว่าไฟล์ใดเป็นข้อมูลล่าสุด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ D, 2569) คำสัมภาษณ์ดังกล่าวสะท้อนว่า ความไม่สอดคล้องของข้อมูลระหว่างระบบและการพึ่งพากระบวนการแบบแมนนวลทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องตรวจสอบซ้ำหลายรอบ เพิ่มภาระงานและความเสี่ยงต่อข้อผิดพลาดในการคำนวณค่าตอบแทน

1.2.3 ปัญหาด้านขั้นตอนการอนุมัติและการจ่ายค่าตอบแทน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 รายมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ขั้นตอนการอนุมัติและการจ่ายค่าตอบแทนมีความซับซ้อน เนื่องจากต้องผ่านการพิจารณาหลายระดับและอาศัยความครบถ้วนของข้อมูลจากหลายหน่วยงาน เมื่อข้อมูลต้นทางไม่ครบถ้วนหรือคลาดเคลื่อน ผู้ปฏิบัติงานต้องส่งข้อมูลกลับไปแก้ไขและตรวจสอบซ้ำ ส่งผลให้กระบวนการอนุมัติและการจ่ายค่าตอบแทนล่าช้า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ A สะท้อนว่า “บางครั้งข้อมูลถูกส่งกลับมาแก้ไขหลายรอบ เพราะรายละเอียดไม่ครบ ทำให้กระบวนการอนุมัติใช้เวลานานกว่าที่กำหนด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ A, 2569) ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ D กล่าวว่า “หากผู้ใช้งานดำเนินการในระบบไม่ครบขั้นตอนหรืออนุมัติล่าช้า จะทำให้เวลาสำหรับการตรวจสอบและจ่ายเงินเดือนลดลง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ D, 2569) คำสัมภาษณ์ดังกล่าวสะท้อนว่า ความล่าช้าในกระบวนการไม่ได้เกิดจากจำนวนระดับการอนุมัติเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับคุณภาพของข้อมูลและความสามารถในการใช้งานระบบของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดการทำงานซ้ำ ภาระงานเพิ่มขึ้น และเพิ่มความเสี่ยงต่อความไม่ตรงเวลาในการจ่ายค่าตอบแทน

1.3 ผลการวิเคราะห์บทบาทของระบบสารสนเทศและภาระงานของผู้ปฏิบัติงาน

1.3.1 บทบาทของระบบ HRIS และ Payroll

ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 รายสะท้อนร่วมกันว่า ระบบ HRIS และ Payroll มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านค่าตอบแทนและเงินเดือน โดยช่วยให้การจัดเก็บข้อมูลพนักงาน การคำนวณค่าตอบแทน และการจัดทำรายงานมีความเป็นระบบ รวดเร็ว และถูกต้องมากขึ้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ B กล่าวว่า “ระบบ Payroll ช่วยเพิ่มความรวดเร็วและความถูกต้องในการคำนวณเงินเดือน ค่าล่วงเวลา และค่าตอบแทนพิเศษ เมื่อเทียบกับวิธีการเดิม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ B, 2569) ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E สะท้อนว่า “แม้ระบบเทคโนโลยีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่ด้วยลักษณะเฉพาะของธุรกิจการบินทำให้บางขั้นตอนยังต้องอาศัยการตรวจสอบโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E, 2569) คำสัมภาษณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ระบบ HRIS และ Payroll สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีรูปแบบและเงื่อนไขมาตรฐานได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ระบบยังมีข้อจำกัดในการรองรับองค์ประกอบค่าตอบแทนที่มีเงื่อนไขเฉพาะ เช่น ชั่วโมงบิน ค่าเบี้ยเลี้ยง และค่าตอบแทนพิเศษ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานยังต้องเตรียม ตรวจสอบ หรือปรับแก้ข้อมูลบางส่วนด้วยตนเองก่อนนำเข้าสู่กระบวนการประมวลผล

1.3.2 ภาระงานของผู้ปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า ภาระงานด้านค่าตอบแทนและเงินเดือนในธุรกิจการบินมีความซับซ้อนและผันผวนตามรอบการดำเนินงาน โดยเฉพาะในช่วงปิดรอบเงินเดือน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องตรวจสอบประมวลผล และสรุปข้อมูลจำนวนมากภายในระยะเวลาจำกัด ขณะเดียวกัน ยังต้องประสานงานกับหลายหน่วยงานและจัดการข้อมูลที่มีรูปแบบและเงื่อนไขแตกต่างกัน เช่น ชั่วโมงบิน ค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยเลี้ยง และค่าตอบแทนพิเศษ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ B กล่าวว่า “ในช่วงปิดรอบเงินเดือนจะมีปริมาณงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างชัดเจน เพราะต้องตรวจสอบและประมวลผลข้อมูลจำนวนมากภายในระยะเวลาที่จำกัด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ B, 2569) ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ D ระบุว่า “ข้อมูลที่ได้รับจากแต่ละหน่วยงานมักมีรูปแบบแตกต่างกันและบางครั้งส่งมาล่าช้า ทำให้ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบและปรับแก้ข้อมูลก่อนใช้งาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ D, 2569) คำสัมภาษณ์



ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ภาระงานของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้เกิดจากปริมาณงานเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากแรงกดดันด้านเวลา ความหลากหลายขององค์ประกอบคำตอบแทน การพึ่งพาข้อมูลจากหลายหน่วยงาน และความจำเป็นในการตรวจสอบข้อมูลซ้ำหลายรอบ ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ภาระงานกระจุกตัวในช่วงปิดรอบเงินเดือน และเพิ่มความเสี่ยงต่อข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน

2. วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับอาวุโส แผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือน ของสายการบินกรณีศึกษา

2.1 แนวทางที่ 1 การพัฒนาระบบข้อมูลและการบูรณาการข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลที่ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนมีแหล่งที่มาจากหลายหน่วยงานและหลายระบบสารสนเทศ โดยเฉพาะข้อมูลเฉพาะทางของธุรกิจการบิน เช่น ชั่วโมงบิน ค่าเบี้ยเลี้ยง และค่าตอบแทนพิเศษ ซึ่งมีรูปแบบและเงื่อนไขแตกต่างกัน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้เวลาในการรวบรวม ตรวจสอบ และปรับรูปแบบข้อมูลก่อนนำเข้าสู่กระบวนการประมวลผลเงินเดือน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ B กล่าวว่า “ข้อมูลค่าตอบแทนมาจากหลายระบบ ทำให้ต้องตรวจสอบและจัดรูปแบบข้อมูลใหม่เกือบทุกครั้งก่อนนำเข้าระบบ Payroll” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ B, 2569) คำสัมภาษณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การจัดเก็บข้อมูลแบบแยกส่วน และการขาดมาตรฐานข้อมูลร่วมกันเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการทำงานซ้ำและเพิ่มระยะเวลาในการดำเนินงาน ดังนั้น องค์กรควรพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบ HRIS และ Payroll รวมทั้งกำหนดมาตรฐานข้อมูลร่วมกัน เช่น รูปแบบข้อมูล ชื่อรายการข้อมูล รอบระยะเวลาการส่งข้อมูล และผู้รับผิดชอบข้อมูลในแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ อาจพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานกลางด้านข้อมูล เช่น Data Support Unit เพื่อทำหน้าที่ควบคุมมาตรฐาน ตรวจสอบคุณภาพ และสนับสนุนการเชื่อมโยงข้อมูลภายในองค์กร

2.2 แนวทางที่ 2 การปรับปรุงกระบวนการทำงานและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนยังคงพึ่งพาการดำเนินงานแบบแมนนวลในหลายขั้นตอน เช่น การรวบรวมข้อมูล การคีย์ข้อมูล การใช้ไฟล์ Excel หลายชุด การตรวจสอบความถูกต้อง และการติดตามสถานะการอนุมัติ ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อน ใช้เวลานาน และเพิ่มความเสี่ยงต่อการใช้ข้อมูลผิดชุดหรือข้อมูลไม่ครบถ้วน โดยเฉพาะในช่วงปิดรอบเงินเดือน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ D กล่าวว่า “หลายขั้นตอนยังต้องใช้ Excel และตรวจสอบด้วยมือ ทำให้ใช้เวลาค่อนข้างมากในช่วงปิดรอบเงินเดือน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ D, 2569) คำสัมภาษณ์ดังกล่าวสะท้อนว่า การพึ่งพากระบวนการแบบแมนนวลยังเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อความเร็วและความถูกต้องของการดำเนินงาน ดังนั้น องค์กรควรทบทวนกระบวนการทำงานตั้งแต่การรับข้อมูล การตรวจสอบ การประมวลผล การอนุมัติ จนถึงการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า ควรจัดทำรูปแบบข้อมูลและแบบฟอร์มกลาง รวมทั้งพัฒนาระบบแจ้งเตือนและติดตามสถานะการส่งข้อมูลและการอนุมัติ นอกจากนี้ องค์กรอาจนำระบบอัตโนมัติมาประยุกต์ใช้กับงานที่มีลักษณะทำซ้ำและมีกฎเกณฑ์ชัดเจน เช่น การตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างระบบ และการติดตามสถานะการอนุมัติ โดยยังคงให้บุคลากรผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบกรณีที่มีเงื่อนไขซับซ้อนหรือเป็นกรณียกเว้น

2.3 แนวทางที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการบริหารจัดการภาระงาน

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรยังคงมีบทบาทสำคัญต่อความถูกต้องและประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือน เนื่องจากลักษณะงานในธุรกิจการบินมีองค์ประกอบคำตอบแทน และเงื่อนไขเฉพาะที่ซับซ้อน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติงาน แม้องค์กรจะนำระบบ HRIS และ Payroll มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานแล้วก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ C กล่าวว่า “การพัฒนาทักษะของบุคลากรควรปรับรูปแบบการฝึกอบรมให้เน้นการปฏิบัติจริงมากขึ้น เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ C, 2569) คำสัมภาษณ์ดังกล่าวสะท้อนว่า การฝึกอบรมเชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว

อาจไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนและต้องใช้ระบบสารสนเทศหลายระบบร่วมกัน ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและการใช้งานระบบ HRIS และ Payroll ผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ โดยใช้กรณีศึกษาและสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับการทำงานจริง ควบคู่กับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ฐานความรู้ และแนวทางการตรวจสอบกรณียกเว้น นอกจากนี้ ควรดำเนินการถ่ายทอดความรู้จากพนักงานระดับอาวุโสไปสู่บุคลากรรายอื่นผ่านการสอนงาน การปฏิบัติงานร่วมกัน และการฝึกปฏิบัติข้ามหน้าที่ เพื่อลดการพึ่งพาความรู้ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในด้านการบริหารภาระงาน องค์กรควรวางแผนกำลังคนและกำหนดลำดับความสำคัญของงานให้เหมาะสมกับช่วงปิดรอบเงินเดือน รวมถึงกำหนดวันตัดรอบการส่งข้อมูลและผู้รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อช่วยลดภาระงานสะสมและแรงกดดันด้านเวลา

จากแนวทางดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับอาวุโสในแผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนไม่ควรมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีเพียงด้านเดียว แต่ควรดำเนินการอย่างบูรณาการทั้งด้านข้อมูล ระบบสารสนเทศ กระบวนการทำงาน และบุคลากร โดยพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลและมาตรฐานข้อมูลร่วมกัน ลดขั้นตอนการดำเนินงานแบบแมนนวล ส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ ตลอดจนบริหารจัดการภาระงานให้เหมาะสม โดยเฉพาะในช่วงปิดรอบเงินเดือน เพื่อช่วยลดความซ้ำซ้อน ลดความเสี่ยงต่อข้อผิดพลาด และเพิ่มความถูกต้องและความรวดเร็วในการดำเนินงาน

อภิปรายผล

ผลการศึกษาสะท้อนว่า ปัญหาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับอาวุโสในสายการบินไม่ได้เกิดจากการขาดแคลนบุคลากรเชิงปริมาณเท่านั้น แต่เกิดจากข้อจำกัดเชิงระบบ ทั้งด้านการบูรณาการข้อมูล ระบบสารสนเทศ และกระบวนการทำงานที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องพึ่งพาการทำงานแบบแมนนวล โดยเฉพาะในช่วงปิดรอบเงินเดือนที่มีข้อจำกัดด้านเวลาและต้องให้ความสำคัญกับความถูกต้องสูง อีกทั้งข้อมูลจากหลายหน่วยงานยังมีความแตกต่างและกระจัดกระจาย ทำให้กระบวนการทำงานมีความซับซ้อน และภาระงานส่วนหนึ่งกระจุกตัวอยู่กับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Verhoef, P. C. et al., 2021) สอดคล้องกับแนวคิด Digital Transformation ที่ให้ความสำคัญกับการบูรณาการข้อมูล เทคโนโลยี และกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (Kraus, S. et al., 2022); (Nambisan, S. et al., 2017); (Vial, G., 2019)

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจึงควรดำเนินการอย่างบูรณาการทั้งด้านระบบ กระบวนการ และบุคลากร โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การจัดทำมาตรฐานข้อมูลกลาง และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Data-driven Organization และ Business Process Management ที่ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูล และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ (Davenport, T. H. & Bean, R., 2022) รวมถึงแนวคิด Human Capital Theory และ Job Demands–Resources (JD-R) Model ที่ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะและทรัพยากรสนับสนุนที่เหมาะสมช่วยลดภาระงาน เพิ่มประสิทธิภาพ และส่งเสริมการทำงานอย่างยั่งยืนในงานที่มีความซับซ้อนเฉพาะด้าน (Becker, G. S., 1993); (Bakker, A. B. & Demerouti, E., 2023) นอกจากนี้ การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานระดับอาวุโสควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้านจากการปฏิบัติงานจริง โดยเฉพาะการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล การตีความเงื่อนไขค่าตอบแทน และการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งถือเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่จำเป็นต่อกระบวนการทำงาน ดังนั้น องค์กรควรจัดให้มีกระบวนการรวบรวม ถ่ายทอด และจัดเก็บองค์ความรู้ดังกล่าว เช่น การจัดทำฐานความรู้ คู่มือการปฏิบัติงาน และหลักเกณฑ์การตัดสินใจ เพื่อสนับสนุนการพัฒนา ระบบ Digital และ Automation โดยให้พนักงานระดับอาวุโสมีส่วนร่วมในการออกแบบ ตรวจสอบ และทดสอบระบบ เพื่อรักษาความถูกต้องและความแม่นยำของกระบวนการทำงาน แนวทางดังกล่าว



สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความรู้ของ Nonaka, I. & Takeuchi, H. ซึ่งอธิบายกระบวนการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกของบุคลากรให้เป็นความรู้ชัดแจ้งที่สามารถจัดเก็บ ถ่ายทอด และนำไปใช้ประโยชน์ภายในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ (Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995)

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานระดับอาวุโสในแผนกบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือนไม่ได้เกิดจากการขาดแคลนบุคลากรเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และการพึ่งพาการดำเนินงานแบบแมนนวล ซึ่งส่งผลให้เกิดภาระงานสะสมและความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์กรควรพัฒนาการบูรณาการข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบ HRIS กับ Payroll ให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและการบริหารภาระงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และลดความผิดพลาด นอกจากนี้ ควรมีการศึกษาต่อยอดเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Automation, AI และ Data Analytics ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการศึกษาเปรียบเทียบในองค์กรหรืออุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป 1) ควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมสายการบินและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีลักษณะการดำเนินงานแตกต่างกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงเชิงทั่วไป และช่วยให้สามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบบริบทการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุมมากขึ้น 2) ควรประยุกต์ใช้การวิจัยเชิงปริมาณหรือการวิจัยแบบผสม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านข้อมูล เทคโนโลยี และภาระงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงเพิ่มความน่าเชื่อถือและความแม่นยำของผลการวิจัย 3) ควรมุ่งศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Automation, Artificial Intelligence (AI) และ Data Analytics ในการลดขั้นตอนการทำงานแบบแมนนวลเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุนการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ A. (19 มีนาคม 2569). สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือน. (เก็จแก้ว เรื่องด้วยธรรม, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ B. (19 มีนาคม 2569). สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือน. (เก็จแก้ว เรื่องด้วยธรรม, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ C. (20 มีนาคม 2569). สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือน. (เก็จแก้ว เรื่องด้วยธรรม, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ D. (20 มีนาคม 2569). สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือน. (เก็จแก้ว เรื่องด้วยธรรม, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ E. (24 มีนาคม 2569). สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการบริหารค่าตอบแทนและเงินเดือน. (เก็จแก้ว เรื่องด้วยธรรม, ผู้สัมภาษณ์)
- สมคิด บางโม. (2563). องค์การและการจัดการ (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์.
- Air Transport Action Group. (2024). Aviation: Benefits beyond borders. Retrieved February 15, 2025, from <https://www.atag.org>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2023). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(1), 1-14.

- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. (3rd ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Davenport, T. H. & Bean, R. (2022). Action and inaction on data, analytics, and AI. Retrieved February 15, 2025, from <https://sloanreview.mit.edu/article/action-and-inaction-on-data-analytics-and-ai/>
- Deloitte. (2024). Deloitte aviation industry outlook 2024. Deloitte Insights. Retrieved February 15, 2025, from <https://www.deloitte.com/southeast-asia/en.html>
- Kraus, S. et al. (2022). transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *Digital. International Journal of Information Management*, 63(2022), 1-18.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, California, USA: Sage Publications.
- Nambisan, S. et al. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Verhoef, P. C. et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(2021), 889-901.
- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and research agenda*. Amsterdam, Netherlands: Elsevier: *MIS Quarterly*.