การสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

Motivation Creation for Increasing Efficiency of Inflight Attendant Working for Thai Airways International Public Company Limited

สุพิชฌาย์ พุ่มพฤกษ์หิรัญ[1*] และ พัชนี จันทร์น้อย[2]

Supitcha Poompruekhirun[1*] and Patchanee Channoi[2]

[1]นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการบิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนครพนม ถนนอภิบาลบัญชา ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม 48000*

[2]อาจารย์ที่ปรึกษาประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการบิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนครพนม ถนนอภิบาลบัญชา ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม 48000

[1]Graduate student in Master of Business Administration (Aviation Management),Nakhon Phanom University, Aphibanbancha Rd., Nai Mueang, Nakhon Phanom, Thailand 48000*

[2]Lecturer in Master of Business Administration (Aviation Management),Nakhon Phanom University, Aphibanbancha Rd., Nai Mueang, Nakhon Phanom, Thailand 48000

**Corresponding author, E-mail: petch9@gmail.com*

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาวะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และ 3) เสนอแนะแนวทางสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 362 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา พบว่า 1) ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสภาวะแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัย 4 รายได้ ค่าตอบแทน และระบบสวัสดิการ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมาก 2) ด้านความต้องการ คือ ปัจจัย 4 รายได้ ค่าตอบแทน และระบบสวัสดิการ อยู่ในระดับมากที่สุด และการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนางาน อยู่ในระดับปานกลาง 3) ด้านสิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ คุณภาพโรงแรมที่พักระหว่างปฏิบัติการบิน อยู่ในระดับมาก และนโยบายการเลื่อนตำแหน่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง 4) ด้านความคาดหวัง ได้แก่ ความมั่นคงในอาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด และเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่เร็วขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง และ 5) ด้านสิ่งเร้าภายใน ได้แก่ ความสุขที่ได้ปฏิบัติงานบริการในหน้าที่ อยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจในทีมงาน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงาน ส่วนแนวทางสร้างแรงจูงใจ คือ 1) ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน ความภูมิใจ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานควรสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน 2) การได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องสภาพการทำงาน สิทธิการประเมินเลื่อนขั้น 3) เครื่องอำนวยความสะดวก ความปลอดภัยในการปฏิบัติงานต้องมีมาตรฐานสากล 4) เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่เร็วขึ้น เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน 5) ความสุขและการได้พักผ่อนอย่างเพียงพอ

***คำสำคัญ** : แรงจูงใจ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน*

Abstract

The purpose of research was to study motivation creation for increasing efficiency of inflight attendant working for Thai Airways International Public Company Limited and to explore approaches that heighten the flight attendants' working efficiency. The cluster sampling technique was used to obtain 362 people and questionnaires were administered to the sample group. Frequency , percentage, mean and standard deviation were used to analyze the data. The results found were: 1) Motivation - 4 necessities of which were life, income, compensation and benefits ranked first at a high level and progress in career path ranked last at a high level. 2) Needs - 4 necessities of life, income, compensation and benefits ranked first at the highest level and open for suggestions for professional development ranked last at a moderate level. 3) Stimulus - quality of compensation during flight ranked first at a high level and promotion policy ranked last at a moderate level. 4) Expectation - professional stability ranked first at a high level and promotion standard ranked last at a moderate level. 5) Emotion - happiness in giving service ranked first at a high level. As for approaches to heighten the flight attendants' working efficiency were: 1) incentive income, working atmosphere , pride and progress at work were relevant to current economic condition, 2) opportunity to give feedbacks on working atmosphere , employees' rights and promotion evaluation, 3) standard facilities and safety at work, 4) faster promotion to build morale and motivation and 5) happiness and enough rest days.

***Keywords:** the motivation, performance, flight cabin attendants*

---

1. บทนำ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงคมนาคม ดำเนินกิจการในด้านการบินพาณิชย์ในประเทศ และระหว่างประเทศ ในฐานะสายการบินแห่งชาติ เป็นรัฐวิสาหกิจของชาติที่ดำเนินกิจการแข่งขันกับต่างประเทศ ในธุรกิจการบินโลก จนกระทั่งปี พ.ศ. 2553 ได้มีการเพิ่มทุนหุ้นสามัญจากทั้งผู้ถือหุ้นเดิม และนักลงทุนรายย่อย เนื่องจากนักลงทุนมีความเชื่อมั่นต่อผลประกอบการที่ดีขึ้น ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบความสำเร็จในการระดมทุน เพื่อสนับสนุนแผนการเสริมความแข็งแกร่งและความคล่องตัวทางการเงิน การ

ขยายฝูงบิน และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ และเพื่อนำการบินไทยก้าวสู่การเป็นสายการบินชั้นนำ 1 ใน 3 ของเอเชีย และ 1 ใน 5 ของโลก (www.Thaiairways.co.th) ความสำเร็จที่ได้รับการยอมรับดังกล่าวปัจจัยสำคัญคือทรัพยากรบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ โดยสิ่งกระตุ้นสำคัญคือแรงจูงใจ ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน จะช่วยเพิ่มพลัง เพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล และช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล ซึ่งลักษณะและที่มาของแรงจูงใจ มาจากแรงผลักดันที่อยู่ภายในตัวบุคคล และแรงผลักดันจากภายนอก (www.dit.dru.ac.th)

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นพนักงานกลุ่มแรกที่มีความสำคัญและเป็นกลุ่มที่ต้องแสดงออกมาซึ่งขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้การบริการ ต้อนรับ ช่วยเหลือผู้โดยสารให้เกิดความประทับใจ และมีความรู้สึกที่ดีพร้อมประชาสัมพันธ์ถึงภาพลักษณ์ของการให้บริการที่มีคุณภาพ ปัจจุบันฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับได้มีนโยบายในการควบคุมงบประมาณเพื่อสนองตอบนโยบายหลักของบริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน)จึงเป็นเหตุให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับผลกระทบเกี่ยวกับความมั่นคงทางจิตใจ ความสุขในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความคาดหวังในอนาคตการปฏิบัติงานในภาพรวม และมีจำนวนการลาป่วย ลาพักผ่อนเป็นจำนวน ถึง 400 คน ในช่วงวันหยุดยาวของแต่ละเดือน มีจำนวนพนักงานแลกเปลี่ยนเที่ยวบินกัน เป็นจำนวน 200 คน ต่อสัปดาห์ และผลการปฏิบัติตามนโยบายควบคุมงบประมาณโดยการลดจำนวนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่ส่งผลให้ภาระการทำงานประจำเที่ยวบินมีความขาดแคลนจำนวนคนที่ถูกตัด ส่งผลให้การบริการขาดประสิทธิภาพและความทุ่มเทในการทำงาน

ดังนั้นวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพและความทุ่มเทในการทำงานที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ โดยการใช้ปัจจัยที่ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกิดความต้องการเพื่อสร้างแรงขับและแรงจูงใจไปให้กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้ ตามนโยบายการบริหารจัดการของหน่วยงาน โดยปัจจัยที่เป็นสิ่งเร้าทั้งภายนอกกับสิ่งเร้าภายในก่อให้เกิดระบบพลวัตของความต้องการ สิ่งเร้า ความคาดหวังและภาวะทางอารมณ์ที่มีความสัมพันธ์สมดุลในการจัดการ (เติมศักดิ์ คทวณิช, 2546) จากเหตุผลดังกล่าวเป็นเหตุให้ผู้ศึกษามีความสนใจทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยเน้นประเด็นการศึกษาใน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านแรงจูงใจ 2) ด้านความต้องการ 3) ด้านสิ่งเร้า 4) ด้านความคาดหวัง และ5) ด้านภาวะทางอารมณ์ เพื่อหาแนวทางสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการตามนโยบายของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาวะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

3. เพื่อเสนอแนะแนวทางสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำในฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 6,350 คน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (1970) ได้ จำนวน 362 คน และใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างใช้ การสุ่มตัวอย่างแบบไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (non probability) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (convenience sampling)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิด โดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา รายได้ และจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ด้านความต้องการ ด้านสิ่งเร้าภายนอก ด้านความคาดหวัง และด้านสิ่งเร้าภายใน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

2. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ในการศึกษาครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นพร้อมทั้งคำจำกัดความหรือนิยามการปฏิบัติการของตัวแปรเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบว่านิยามและแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีความชัดเจนถูกต้องรวมทั้งการพิจารณาสำนวนภาษาที่ใช้ในข้อความว่าสอดคล้องกับลักษณะที่ต้องการจะวัดหรือไม่ เพื่อให้เครื่องมือมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

2. การหาความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยวิธีการของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พบว่าแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.955 ถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์มีความเชื่อมั่นสูง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยการแจกแบบสอบถามในช่องรับข้อมูลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่สำนักงานท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จากด้านประชากร คือ กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานประจำในฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้วยแบบสอบถาม 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจาก บทความ หนังสือ และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ในช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2557 – กันยายน พ.ศ.2557

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติพรรณา ประกอบด้วย ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตาราง ประกอบคำอธิบาย

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน นำเสนอข้อมูลในรูปแบบบรรยาย

4. ผลการวิจัย

จากการวิจัยข้อมูลพื้นฐานผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 60.22 มีอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 38.67 มีสถานภาพโสด จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 48.90 ดำรงตำแหน่งงานระดับปฏิบัติงาน จำนวน 278 คน คิดเป็นร้อยละ 76.80 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 300 คน คิดเป็นร้อยละ 82.87 มีระดับรายได้มากกว่า 40,000 บาท จำนวน 312 คน คิดเป็นร้อยละ 86.19 มีจำนวนปีที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 52.20 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกเป็นรายด้านดังนี้

1) ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน พบว่า ปัจจัย 4 รายได้ค่าตอบแทน และระบบสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.00, SD = 0.87) และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.41, SD = 1.09)

2) ด้านความต้องการ พบว่า ปัจจัย 4 รายได้ค่าตอบแทน และระบบสวัสดิการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.21, SD = 0.81) และการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนางาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.33, SD = 0.90)

3) ด้านสิ่งเร้าภายนอก พบว่า คุณภาพโรงแรมที่พักระหว่างปฏิบัติการบิน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.60, SD = 0.82) และนโยบายการเลื่อนตำแหน่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.32, SD = 0.98)

4) ด้านความคาดหวัง พบว่า ความมั่นคงในอาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.02, SD = 0.98) และเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่เร็วขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.34, SD = 1.10)

5) ด้านสิ่งเร้าภายใน พบว่า ความสุขที่ได้ปฏิบัติงานบริการในหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.91, SD = 0.88) และความพึงพอใจในทีมงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.40, SD = 0.99)

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำแนกเป็นรายด้านดังนี้

1) ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน คือ 1) ระบบสวัสดิการที่ได้มาจากการปฏิบัติงาน2) เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งงาน โดยการพิจารณาอายุงานและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน

2) ด้านความต้องการ คือ 1. การปรับระดับเบี้ยเลี้ยงให้เหมาะสมกับเที่ยวบิน 2. การมีสัญญาจ้างที่มากกว่า 45 ปี 3. การเวลาพักที่เพียงพอระหว่างปฏิบัติงานในต่างประเทศ และ 4. ความสำคัญของการได้รับสิทธิ์ตั๋วฟรีในการเดินทาง

3) ด้านสิ่งเร้าภายนอก คือ 1. การได้รับการพักผ่อนในโรงแรมที่ดีมีคุณภาพ และจำนวนชั่วโมงที่เพียงพอ 2. การได้รับขวัญกำลังใจจากการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้รางวัลประจำปีในรูปแบบเงินรางวัล 3. ส่วนนโยบายการเลื่อนตำแหน่งงานสิ่งเร้าที่สำคัญคือเกณฑ์มาตรฐานและความเป็นธรรม

4) ด้านความคาดหวัง คือ 1. ความมั่นคงในอาชีพตามความอาวุโส 2. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน 3. การได้รับมอบหมายงานในพื้นที่ที่เหมาะสมกับศักยภาพและอายุ 4)การได้รับสิทธิ์ในการลาพักผ่อน และการได้รับสิทธิ์การใช้ตั๋วฟรีเต็มสิทธิ์

5) ด้านสิ่งเร้าภายใน 1. การได้รับการคัดเลือก ฝึกอบรม การปฏิบัติงานบริการบนเครื่องบินด้วยความเป็นมาตรฐาน 2. การได้รับการยอมรับในสังคม 3. ระดับสิทธิสวัสดิการโรงแรมที่พักระหว่างปฏิบัติงาน 4. เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งงาน และผลตอบแทนประจำปี

5. การอภิปรายผล

การอภิปรายผลในครั้งนี้ผู้วิจัยทำการอภิปรายผลโดยระบุเลือกข้อดี ข้อด้อย ที่ค้นพบจากการศึกษาเพื่อการนำเสนอในรูปแบบอภิปรายร่วมหาความสอดคล้องงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนยืนยันความเชื่อมั่นในสิ่งที่ผู้ศึกษาค้นพบดังต่อไปนี้

1) ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้ความสำคัญกับ ปัจจัย 4 เพื่อการดำรงชีพ รายได้ ค่าตอบแทน และระบบสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ ฐากูร เกชิต (ฐากูร เกชิต, 2551) ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริการ และการบริหารการเงินการคลัง โดยใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงาน คือ ปัจจัยค้ำจุนด้านการปกครอง ด้านสถานะวิชาชีพ ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือสภาพการปฏิบัติงาน เงินเดือนและค่าตอบแทน กล่าวคือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน เกี่ยวกับรายได้ ค่าตอบแทน และระบบสวัสดิการมาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่ได้มาจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะส่งผลให้ระดับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ส่วนด้านความก้าวหน้าในอาชีพพนักงานส่วนใหญ่คิดเห็นว่าเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญประเภทควบคุมไม่ได้เนื่องจากข้อจำกัดของเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งงาน เช่น การพิจารณาอายุงานและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน แต่ยังเป็นสิ่งจูงใจในระดับมากเช่นกัน

2) ด้านความต้องการ พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีความต้องการเกี่ยวกับปัจจัย 4 รายได้ ค่าตอบแทน และระบบสวัสดิการ อยู่ในระดับมากที่สุด และการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนางาน อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิด ของ รุ่งอรุณ ศรีปาน (รุ่งอรุณ, 2551) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการประกอบวิชาชีพครูภายใต้ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ พบว่า แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกโดยภาพรวมมีอิทธิพลในระดับมาก คือ แรงจูงใจภายนอกได้แก่ การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ การพัฒนาและความก้าวหน้า ค่าตอบแทน สวัสดิการ และความมั่นคง ส่วนแรงจูงใจภายในได้แก่ การมองเห็นคุณค่าของอาชีพ กล่าวคือจากการศึกษาเรื่องแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการ พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและมีช่วงอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไปดังนั้นความต้องการที่สำคัญคือ รายได้ ค่าตอบแทน และระบบสวัสดิการ เช่น การปรับระดับเบี้ยเลี้ยงให้เหมาะสมกับเที่ยวบิน การมีสัญญาจ้างที่มากกว่า 45 ปี การเวลาพักที่เพียงพอระหว่างปฏิบัติงานในต่างประเทศ และความสำคัญของการได้รับสิทธิ์ตั๋วฟรีในการเดินทางเนื่องจากเป็นสิ่งที่ได้มาจากความทุ่มเท ตั้งใจในการปฏิบัติงานและเป็นความคาดหวังในการสร้างความมั่นคงในชีวิตทั้ง

ระหว่างปฏิบัติงานได้และหลังการเกษียณอายุงานส่วนด้านการแสดงความคิดเห็นเพิ่มในการพัฒนางานนั้น พนักงานส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามคำสั่งและภารกิจที่ได้รับมอบหมายเนื่องจากมีความมั่นใจในภาวะผู้นำของผู้จัดการเที่ยวบิน ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ ในข้อที่ 1 คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย เกี่ยวกับปัจจัย ข้อที่ 3 คือความต้องการทางสังคม เกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ การยอมรับและความมีมิตรภาพ และข้อที่ 4 คือความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ จากเพื่อร่วมงาน หัวหน้างานและหน่วยงาน

3) ด้านสิ่งเร้าภายนอก พบว่า คุณภาพโรงแรมที่พักระหว่างปฏิบัติการบิน อยู่ในระดับมาก และนโยบายการเลื่อนตำแหน่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิดของ รุ่งอรุณ ศรีปาน (รุ่งอรุณ ศรีปาน, 2551) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการประกอบวิชาชีพครูภายใต้ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ พบว่า แรงจูงใจภายนอกที่ส่งผลเป็นสิ่งเร้าได้แก่ ความก้าวหน้า ค่าตอบแทน สวัสดิการ และความมั่นคง กล่าวคือ จากการศึกษาเรื่องแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านสิ่งเร้าภายนอก พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่มีช่วงอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้น และการปฏิบัติงานบนเครื่องบินเป็นการปฏิบัติงานในสภาพบรรยากาศที่ส่งผลต่อสภาพความล้าของร่างกายสิ่งเร้าที่สำคัญคือ 1) การได้รับการพักผ่อนในโรงแรมที่ดีมีคุณภาพ และจำนวนชั่วโมงที่เพียงพอ 2) การได้รับขวัญกำลังใจจากการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้รางวัลประจำปีในรูปแบบเงินรางวัล 3) ส่วนนโยบายการเลื่อนตำแหน่งงานสิ่งเร้าที่สำคัญคือ เกณฑ์มาตรฐานและความเป็นธรรม การให้โอกาสกับพนักงานอาวุโส ที่มีความตั้งใจ ทุ่มเทในการปฏิบัติงานได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งงานเพื่อสร้างตัวอย่างความสำเร็จในการทุ่มเทการปฏิบัติงานให้เป็นสิ่งเร้าโดยตรง ซึ่งสอดล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก คือปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

4) ด้านความคาดหวัง พบว่า ความมั่นคงในอาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด และเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่เร็วขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิด ของ ชมพูนุช สุบรรณรักษณ์ (ชมพูนุช, 2552) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปานครหลวง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันคือความเชื่อถือและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความต้องการรักษาสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร และความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ส่วนแรงจูงใจในด้านการทำงานที่สำคัญคือปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเชิงบวก กล่าวคือ จากการศึกษาเรื่องแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านความคาดหวัง พบว่า พนักงานมีความคาดหวังในความมั่นคงในอาชีพโดยคิดว่าเมื่อมีความอาวุโสสูง จะได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน การได้รับมอบหมายงานในพื้นที่ที่เหมาะสมกับศักยภาพและอายุ การได้รับสิทธิ์ในการลาพักผ่อน และการได้รับสิทธิ์การใช้ตั๋วฟรีเต็มสิทธิ์ โดยเป็นความภาคภูมิใจในความอาวุโส การให้คำแนะนำรุ่นน้อง ที่ส่งผลให้สภาพจิตใจดี มีความมั่นใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเนื่องจากความต้องการในความมั่นคงในชีวิตการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี ความคาดหวังของวิคเตอร์ เอช วรูม (Vroom, 1964) ในรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานคือระบบรางวัลจากการทุ่มเททำงานด้วยความตั้งใจ โดยรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) รางวัลภายนอก เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือ

ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ 2) รางวัลภายใน คือ ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5) ด้านสิ่งเร้าภายใน พบว่า ความสุขที่ได้ปฏิบัติงานบริการในหน้าที่ อยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจในทีมงาน อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิด ของ ชมพูนุช สุบรรณรักษณ์ (ชมพูนุช, 2552) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปานครหลวง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันคือความเชื่อถือและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความต้องการรักษาสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร และความเต็มใจที่จะทุ่มเท กล่าวคือ จากการศึกษาเรื่องแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านสิ่งเร้าภายใน พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่ได้รับการคัดเลือก ฝึกอบรมการปฏิบัติงานบริการบนเครื่องบินด้วยความเป็นมาตรฐานและเป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับในสังคม เป็นสิ่งสร้างความภาคภูมิใจในการประกอบอาชีพ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกการปรับอารมณ์ดังนั้นเมื่อได้รับผลกระทบระหว่างปฏิบัติงานหรือประกอบอาชีพ เช่น ระดับสิทธิสวัสดิการโรงแรมที่พักระหว่างปฏิบัติงาน นโยบายการลดจำนวนพนักงานระหว่างปฏิบัติงาน เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งงาน และผลตอบแทนประจำปี เป็นต้น จึงเป็นเหตุให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความเครียดจากการปฏิบัติงานเพียงระดับปานกลาง สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะทางอารมณ์ ของ วอล์เตอร์ บี. แคนนอน (Cannon, 1932) ระบุว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลที่ว่า พฤติกรรมที่บุคคลที่แสดงออกมานั้นจะเกิดขึ้นซึ่งเพื่อแสวงหาความสุข ความพึงพอใจให้กับตนเอง และหลีกเลี่ยงสิ่งที่ทำให้ตนเองเป็นทุกข์และความไม่สบายใจ หมายความว่า ถ้าพฤติกรรมใดก็ตามซึ่งเมื่อบุคคลได้กระทำลงไปแล้วได้รับความสุขความพึงพอใจพฤติกรรมนั้นจะเกิดขึ้นซ้ำแล้ว ซ้ำอีก

6. บทสรุป

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาวะแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และเพื่อเสนอแนะแนวทางสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 362 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสภาวะแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัย 4 รายได้ ค่าตอบแทน และระบบสวัสดิการ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมาก ด้านความต้องการ คือ ปัจจัย 4 รายได้ ค่าตอบแทน และระบบสวัสดิการ อยู่ในระดับมากที่สุด และการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนางาน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านสิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ คุณภาพโรงแรมที่พักระหว่างปฏิบัติการบิน อยู่ในระดับมาก และนโยบายการเลื่อนตำแหน่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความคาดหวัง ได้แก่ ความมั่นคงในอาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด และเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่เร็วขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง และด้านสิ่งเร้าภายใน ได้แก่ ความสุขที่ได้ปฏิบัติงานบริการในหน้าที่ อยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจในทีมงาน อยู่ในระดับปานกลาง ด้าน

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

7.1.1 หน่วยงานโดยผู้บริหารฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ควรให้การสนับสนุนนโยบายการดำรงรักษาผลตอบแทนด้านรายได้ ค่าตอบแทน และระบบสวัสดิการ ให้ดำเนินการต่อไป

7.1.2 หน่วยงานโดยผู้บริหารฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ควรทำการปรับปรุงเร่งด่วนเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานและความเป็นธรรมเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

7.2 ด้านความต้องการ ผู้บริหารฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ควรให้การสนับสนุนโครงการเกี่ยวกับการรักษาผลประโยชน์ รายได้ ค่าตอบแทน และระบบสวัสดิการ ให้ดำเนินการต่อไป

7.2.2 หน่วยงานโดยผู้บริหารฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ควรหาวิธีการขอข้อเสนอแนะความคิดเห็นจากประสบการณ์ปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อการพัฒนางาน โดยเร่งด่วน

7.3 ด้านสิ่งเร้าภายนอก

7.3.1 หน่วยงานโดยผู้บริหารฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ควรให้การสนับสนุนนโยบายการจัดหาโรงแรมที่มีคุณภาพสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพักระหว่างปฏิบัติการบิน

7.3.2 หน่วยงานโดยผู้บริหารฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ควรทำการปรับปรุงเร่งด่วนเกี่ยวกับนโยบายการเลื่อนตำแหน่งงาน ที่สอดคล้องและเป็นธรรมกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งตำแหน่งงานหลักและผู้ชำนาญการ

7.4 ด้านความคาดหวัง

7.4.1 หน่วยงานโดยผู้บริหารฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ควรสนับสนุนโครงการสร้างความมั่นคงในอาชีพ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้มีความต่อเนื่องยั่งยืน

7.4.2 หน่วยงานโดยผู้ผู้บริหารฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ควรปรับปรุงเร่งด่วนเกี่ยวกับเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่เร็วขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

7.5 ด้านสิ่งเร้าภายใน

7.5.1 หน่วยงานโดยผู้บริหารฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ควรให้การสนับสนุนความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ และสวัสดิการระหว่างปฏิบัติงาน ให้ดำเนินการต่อไป

7.5.2 หน่วยงานโดยผู้บริหารฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ควรปรับปรุงเร่งด่วนในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดจากการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1) ควรทำการศึกษาเรื่องเกณฑ์มาตรฐานและความเป็นธรรมเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2) ควรทำการศึกษาเรื่องการสังเคราะห์ความคิดเห็นจากประสบการณ์ปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อการพัฒนางาน

3) ควรทำการศึกษาเรื่องธรรมาภิบาลเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน ที่สอดคล้องและเป็นธรรมกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งตำแหน่งงานหลักและผู้ชำนาญการ

4) ควรทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดจากการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน

8. กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่ง

จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ รพีพร ศรีจำปา อาจารย์ ดร. พัชนี จันทร์น้อย อาจารย์ ดร.พินันทา โรจน์รัตน์ศิริกุล และอาจารย์ดร.เกรียงศักดิ์ ศิริพงษ์สาโรจน์ซึ่งเป็นประธานกรรมการและกรรมการควบคุมการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ พร้อมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดมาจนงานสำเร็จ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารและพนักงานของฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถาม รวมทั้งอาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการจัดการการบินทุกท่าน ที่ให้ความรู้ด้านต่างๆและมหาวิทยาลัยรังสิตที่ให้ความอนุเคราะห์ในการนำบทความตีพิมพ์ลงวารสารของมหาวิทยาลัยรังสิต ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์ จนการศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

9. เอกสารอ้างอิง

ชมพูนุช สุบรรณรักษณ์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปานครหลวง. วิทยานิพนธ์(บธ.ม). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ฐากูร เกชิต. (2551). แรงจูงใจและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริการ และการบริหารการเงินการคลัง โดยใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง.วิทยานิพนธ์ (ส.ม.) ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เติมศักดิ์ คทวณิช. (2546). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

รุ่งอรุณ ศรีปาน. (2551). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการประกอบวิชาชีพครูภายใต้ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ. วิทยานิพนธ์ (ค.อ.ม). กรุงเทพฯ : วิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.

Cannon, W.B. (1932). The Wisdom of the Body .Obituary Notices of Fellows of the Royal Society 5 (15): 407–426

Krejcie, Robert V. and Morgan, Daryle W. (1970). Determinining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement. v. 30, 607-610.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley & Sons.