แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

GUIDELINES FOR FLIGHT ATTENDANT RETENTION OF LOW-COST AIRLINES IN THAILAND

สุธีระพงษ์ สว่างวงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการบิน
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2566

แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

สุธีระพงษ์ สว่างวงศ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการบิน
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2566

GUIDELINES FOR FLIGHT ATTENDANT RETENTION OF LOW-COST AIRLINES IN THAILAND

SUTEERAPONG SAWANGWONG

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

THIS THESIS SUBMITTED IN PARATIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF MANAGEMENT

AVIATION MANAGEMENT

CIVIL AVIATION TRAINING CENTER THAILAND

ACADEMIC YEAR 2023

แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
สายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อ. ดร.อภิรดา นามแสง)
ประธานกรรมการ

(อ. ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)
กรรมการ
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

(อ. สถาพร ศรีสมวงศ์)
กรรมการ

(อ. ดร.อรรถพล ม่วงสวัสดิ์)
กรรมการ

(อ. ดร.พันศักดิ์ เนินทราย)
รักษาการ รองผู้ว่าการฝ่ายวิชาการ
สถาบันการบินพลเรือน

(อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว)
ผู้อำนวยการกองวิชาวิทยาการการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สุธีระพงษ์ สว่างวงศ์: แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย (GUIDELINES FOR FLIGHT ATTENDANT RETENTION OF LOW-COST AIRLINES IN THAILAND)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: อ. ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ, 135 หน้า

วิทยานิพนธ์เรื่อง แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบไปด้วยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจำนวน 15 คน ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 3 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาเกี่ยวกับประเด็นเนื้อหาหลัก (Major Themes) และประเด็นย่อย (Sub Themes) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผล

ผลการวิจัยพบว่าปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ 1) ด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ด้านนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการ 3) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินผู้บริหารสายการบินควรกำหนดนโยบายการบริหารงานซึ่งพิจารณาความต้องการจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อส่งเสริมความเป็นได้ในเชิงการบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความมั่นคง ความก้าวหน้าในอาชีพโดยการพิจารณาปรับเพิ่มสัญญาจ้างงาน เปิดโอกาสให้มีการโยกย้ายภายในองค์กรที่เหมาะสม รวมถึงการปรับปรุงค่าตอบแทน สวัสดิการโดยการพิจารณาปรับเพิ่มค่าตอบแทน สวัสดิการให้เหมาะสมกับตลาดแรงงานในปัจจุบัน นอกจากนี้การสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานโดยการพิจารณาปรับเพิ่มช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อนำเสนอแก่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบินใช้ประกอบการพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบิน

สาขาวิชาการจัดการการบิน ลายมือชื่อนักศึกษา_____
ปีการศึกษา 2566 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา_____
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม_____

SUTEERAPONG SAWANGWONG: GUIDELINES FOR FLIGHT ATTENDANT RETENTION OF LOW-COST AIRLINES IN THAILAND
THESIS ADVISOR: THANYARAT KHAMPROH, Ph.D., 135 PP

The objectives of this research were 1) to investigate the problems and reasons for the resignation of low-cost airline flight attendants in Thailand and 2) to develop guidelines for retaining low-cost airline flight attendants in Thailand. Data were collected by semi-structured interviews from key informants, including 15 former flight attendants and 3 managers responsible for human resource planning. Subsequently, the collected data were analyzed and processed to fulfill the objectives of the study.

The research findings indicate that the problems and reasons for the resignation of low-cost airline flight attendants in Thailand can be divided into 3 aspects 1) stability and career advancement: concerns related to job stability and opportunities for career progression. 2) compensation policy and welfare: Issues regarding compensation policies and employee benefits. 3) work environment: challenges associated with the working environment. Therefore, to develop strategies for retaining flight attendants, airline management should establish management policies that consider the needs of flight attendants to promote effective management. This could involve adjusting employment contracts to enhance the possibility of retention. Providing opportunities for internal mobility that are suitable for employees. Additionally, adjusting compensation and benefits to align with current labor market conditions is crucial. Moreover, enhancing the internal work environment by improving communication channels within the organization to make them more efficient is essential. These measures can be presented to senior airline executives for incorporation into the development of strategies for retaining flight attendants.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Aviation Management
Academic Year 2023

Student's Signature _____
Advisor's Signature _____
Co-Advisor's Signature _____

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์ขอกราบขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ และทางด้านการดำเนินงานวิจัยดังนี้

ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อ.ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อ.สถาพร ศรีสมวงศ์ ที่คอยให้คำปรึกษาด้านวิชาการตลอดจนร่วมปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง อีกทั้งยังปลูกฝังจิตสำนึกและส่งเสริมให้เป็นผู้มีวินัยในการทำงาน เพื่อให้เกิดวิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพ

ขอขอบพระคุณ อ.ดร.อภิรดา นามแสง ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อ.ดร.อรรถพล ม่วงสวัสดิ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาชีพ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมไปถึงการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ทุกท่านที่คอยให้ความรู้ และอำนวยความสะดวกแก่ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์เสมอมา ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาโท รุ่นที่ 10 ที่คอยเป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือตลอดการศึกษา และการจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ท้ายที่สุดข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ คุณสุวิม สว่างวงศ์ คุณหนูพิม สว่างวงศ์ และครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่ง ที่ส่งเสริมด้านการศึกษา รวมทั้งมอบกำลังใจที่ดีเยี่ยมให้แก่ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์เสมอมา

สุธีระพงษ์ สว่างวงศ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ (ภาษาไทย)	ง
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่	
1. บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 คำอธิบายศัพท์	4
2. ปริทัศน์วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์	6
2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร	13
2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร	19
2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน	25
2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออก	29
2.6 ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	36
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
3. วิธีการดำเนินการวิจัย	50
3.1 วิธีวิจัย และขั้นตอนในการวิจัย	50
3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	51

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 51

3.4 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 51

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล 53

3.6 การตรวจสอบ และการวิเคราะห์ข้อมูล 53

3.7 การพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 53

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 54

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 55

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จากผู้บริหารสายการบิน 74

5. สรุป และอภิปรายผล 90

5.1 สรุปผลการวิจัย 90

5.2 อภิปรายผล 99

5.3 ข้อเสนอแนะ 106

5.4 การประยุกต์ผลการศึกษา 108

บรรณานุกรม 109

ภาคผนวก 113

ภาคผนวก ก แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย 114

ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย ส่วนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 119

ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ประเมินความเที่ยงตรง (IOC) 124

ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย ส่วนผู้บริหาร 128

ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ 131

ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์ 135

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	56

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	กระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไปในการบริหารมนุษย์	7
2.2	โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Wheel	9
2.3	โมเดลส่วนผสมของทุนมนุษย์	12
2.4	แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจ และปัจจัยอนามัย	17
2.5	พีระมิดแสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์	21
2.6	แบบจำลองพฤติกรรมองค์กรในระดับบุคคลของโรบินส์	30
2.7	แบบจำลองการลาออกจากงานตามแนวความคิดของโมเบลย์	31
2.8	ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพรซ์	32
2.9	ตัวแบบเหตุผลในการลาออกจากงานตามแนวคิดของมาร์ช และไซมอน	34

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ในปี พ.ศ. 2566 อุตสาหกรรมการบินทั่วโลกกำลังก้าวผ่านช่วงเวลาที่ท้าทายในการเตรียมความพร้อมเพื่อกลับเข้าสู่ธุรกิจอีกครั้งของทุกหน่วยงานด้านการบิน การเพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสาร การเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินทั้งใน และต่างประเทศเป็นผลมาจากนโยบายการเปิดประเทศ การผ่อนคลายมาตรการการเดินทางเข้าประเทศส่งผลให้ปริมาณเที่ยวบิน และจำนวนผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบินเพิ่มสูงขึ้น สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยนำเสนอรายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยปี พ.ศ. 2565 คาดการณ์การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย พบว่าเส้นทางบินภายในประเทศ และเส้นทางบินระหว่างประเทศจะสามารถกลับเข้าสู่สภาวะปกติได้เร็วที่สุดในปี พ.ศ. 2567 ซึ่งอาจล่าช้าแต่สามารถกลับเข้าสู่สภาวะปกติภายในปี พ.ศ. 2568 การคาดการณ์การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินตั้งแต่ปี พ.ศ. 2565 ถึงปี พ.ศ. 2570 เส้นทางบินภายในประเทศมีการฟื้นตัวเป็นไปในทิศทางที่ดี การใช้มาตราส่งเสริมการท่องเที่ยว การเพิ่มขีดความสามารถของท่าอากาศยานส่งผลให้สายการบินสามารถจัดสรรเที่ยวบินเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้การคาดการณ์การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินในเส้นทางบินระหว่างประเทศสืบเนื่องจากการเปิดช่องทางการเดินทาง การยกเว้นการตรวจลงตราเข้าไทยหรือการยกเว้นการขอวีซ่าเข้าประเทศไทยแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติช่วยกระตุ้นภาคการท่องเที่ยว ส่งผลให้การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินในเส้นทางระหว่างประเทศฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว และมีความต่อเนื่องในปัจจุบัน (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2565)

การฟื้นตัวในอุตสาหกรรมการบินอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อการฟื้นตัวของอัตราการจ้างงานในอุตสาหกรรมการบินโดยสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศนำเสนอการเปรียบเทียบการฟื้นตัวของอัตราการจ้างงานในอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกในปี พ.ศ. 2551 ถึงปี พ.ศ. 2565 ว่าอัตราการจ้างงานในอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้นเล็กน้อยอยู่ที่ร้อยละ1.8 ในปี พ.ศ. 2564 ก่อนที่จะเพิ่มสูงขึ้นเป็นอัตราร้อยละ 5.7 ในปี พ.ศ.2565 และมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในปีถัดไป ข้อมูลเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าอัตราการจ้างงานภายในอุตสาหกรรมการบินมีอัตราการฟื้นตัวเพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน โดยคาดการณ์อัตราการจ้างงานจะมีการรักษาระดับเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในอนาคต

สืบเนื่องจากภาคธุรกิจการบินมีแนวโน้มการฟื้นตัวในเชิงบวก (สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ, 2566) ทั้งนี้การปรับขยายตัวของอัตราการจ้างงานของสายการบินทั่วโลกไม่ได้เป็นไปอย่างราบรื่นเสมอไปเพราะแรงกดดันจากสภาวะผลประกอบการที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาหลายปีจากภาวะเศรษฐกิจการบินชะลอตัว ส่งผลให้สายการบินทั่วโลกปรับลดลดต้นทุนการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปลดพนักงานออกจากการปฏิบัติงาน การปรับลดเงินเดือนมูลฐานเนื่องจากการใช้กลยุทธ์ปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) ซึ่งส่งผลกระทบเชิงลบต่อความมั่นคงในอาชีพ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (นริสร์ อัศนธรรม, 2566)

การขยายตัวของอัตราการจ้างงานในอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกส่งผลให้เกิดภาวะการแข่งขันภายในภาคธุรกิจการบินอย่างเข้มข้น การเพิ่มขึ้นของจำนวนเที่ยวบินส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของภาระงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดความเหนื่อยหน่าย อ่อนล้าในการทำงาน ความเครียดเรื้อรัง ปัญหาด้านสุขภาพ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีอัตราขาดงานสูงขึ้น มีความพึงพอใจในงานลดลง (ทิพรัตน์ บำรุงพนิชถาวร, 2564) ส่งผลให้พนักงานในองค์กรเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน นำไปสู่การตัดสินใจลาออกจากงานในที่สุด โดยอัตราการลาออกที่เพิ่มขึ้นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ยังคงมีความต่อเนื่องในปัจจุบัน ซึ่งถือเป็นความท้าทายหลักของสายการบินในการออกแบบกลยุทธ์เพื่อธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่เป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญต่อสายการบินเพราะคุณสมบัติในการรับสมัครที่มีข้อจำกัด ระยะเวลาการฝึกอบรมตามกฎข้อบังคับการฝึกอบรม และข้อกำหนดการรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate Requirements) (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2565) ส่งผลกระทบสำคัญต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมด้านการบินที่มีการแข่งขันเพื่อแย่งชิงพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับสายการบินคู่แข่ง การธำรงรักษาพนักงานถือเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมที่ดีในองค์กรย่อมส่งผลต่อความความพึงพอใจของพนักงาน อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมสมรรถนะในการทำงานที่มีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน และความสำเร็จขององค์กรในอนาคต (อรพิน การะกูล, 2557)

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย เพื่อศึกษาปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสายการบินโดยผลที่ได้จากการศึกษาจะทำให้สายการบินได้ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยสายการบินสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

เพื่อปรับลดอัตราการลาออกหรือย้ายงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อศึกษาปัญหา และหาสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

2) เพื่อพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นศึกษาปัญหา และสาเหตุของการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 5 สายการบิน สายการบินละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน โดยสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจากผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยจำนวน 3 สายการบิน สายการบินละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 3 คน โดยมีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 3 ปีโดยใช้แนวคิด และทฤษฎีมาสร้างปัจจัยในการศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินประกอบไปด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทุนนุษย์ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออก และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

1.3.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในด้านของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 5 สายการบิน สายการบินละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 3 สายการบิน สายการบินละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 3 คนโดยมีประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 3 ปี

1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยในครั้งนี้มีช่วงเวลาที่ทำการศึกษา และเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2566 ถึง เมษายน 2567

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการศึกษาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

1) ทราบถึงปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

2) นำเสนอแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาแนวทางในการธำรงพนักงานที่มีคุณภาพ และลดอัตราการลาออกหรือย้ายงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

1.5 คำอธิบายศัพท์

1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุขในการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2) ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะ หรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง สามารถนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้สร้างคุณประโยชน์ และเพิ่มศักยภาพเชิงแข่งขันแก่ขององค์กร โดยทุนมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าซึ่งจะสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันขององค์กร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

3) การธำรงรักษาบุคลากร (Employee Retention) หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางที่องค์การใช้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขที่ดีเพื่อให้พนักงานคงอยู่ในองค์กรเป็นเวลานาน การธำรงรักษาบุคลากรมีความสำคัญสูงสำหรับองค์การ เนื่องจากมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความต่อเนื่องของการดำเนินงาน สร้างเสถียรภาพต่อองค์กร

4) ความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment) หมายถึง ความเชื่อมั่นและความรักในองค์กรที่พนักงานมีต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ ความผูกพันองค์กรมักเป็นผลมาจากสัมพันธ์ที่พนักงานเกิดขึ้นกับองค์กรซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และความสำเร็จในองค์กร การสร้างความผูกพันองค์กรมีความสำคัญสูงและเป็นทางเลือกที่ดีในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน และสร้างบรรยากาศทำงานที่ดีในองค์กร

5) ภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) หมายถึง สภาวะทางจิตที่เกิดขึ้นเมื่อมีความเครียด ความกดดันจากการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจส่งผลให้รู้สึกเหนื่อยล้าทั้งทางกาย และจิตใจส่งผลให้เกิดการสูญเสียความสนใจหรือแรงจูงใจในการทำงาน

6) ความตั้งใจลาออก (Turnover Intention) หมายถึง การที่พนักงานของบริษัทฯ มีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กรซึ่งเป็นไปโดยสมัครใจซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจ และไม่ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปโดยพฤติกรรมการลาออกจากงานนั้นยังไม่ได้เกิดขึ้นจริงแต่มีแนวโน้มที่นำไปสู่พฤติกรรมการลาออกจากงานในอนาคต

7) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Flight Attendant) หมายถึง สมาชิกของทีมผู้ให้บริการบนเครื่องบินที่มีหน้าที่ดูแลให้บริการผู้โดยสารในระหว่างเที่ยวบิน เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบในการให้บริการเพื่อให้ผู้โดยสารมีประสบการณ์การเดินทางที่ปลอดภัย สะดวกสบาย โดยมีหน้าที่สำคัญในการดูแลด้านความปลอดภัยโดยการปฏิบัติตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการบิน

8) สายการบินต้นทุนต่ำ (Low-Cost Airlines) หมายถึง สายการบินที่มีรูปแบบการบริหารกิจการโดยมุ่งเน้นการลดต้นทุนด้านบริการของสายการบินให้ต่ำลงเพื่อให้สามารถกำหนดราคาค่าโดยสารจากผู้ใช้บริการได้ในอัตราที่ถูกกว่าสายการบินปกติโดยเน้นในการลดต้นทุนในหลายด้านเพื่อให้สามารถขายตั๋วเครื่องบินในราคาที่ถูกกว่า และสะดวกสบายต่อผู้โดยสารทั่วไปสายการบินต้นทุนต่ำมักจะเน้นในการให้บริการขั้นพื้นฐานของการบินเท่านั้น ซึ่งมักจะเสนอบริการเพิ่มเติมเป็นทางเลือกที่ผู้โดยสารสามารถเลือกซื้อเพิ่มได้ตามความต้องการ

บทที่ 2
ปริทัศน์วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเพื่อการศึกษาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระทางวิชาการตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทาง และพื้นฐานการศึกษาโดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์

2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร

2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน

2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออก

2.6 ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

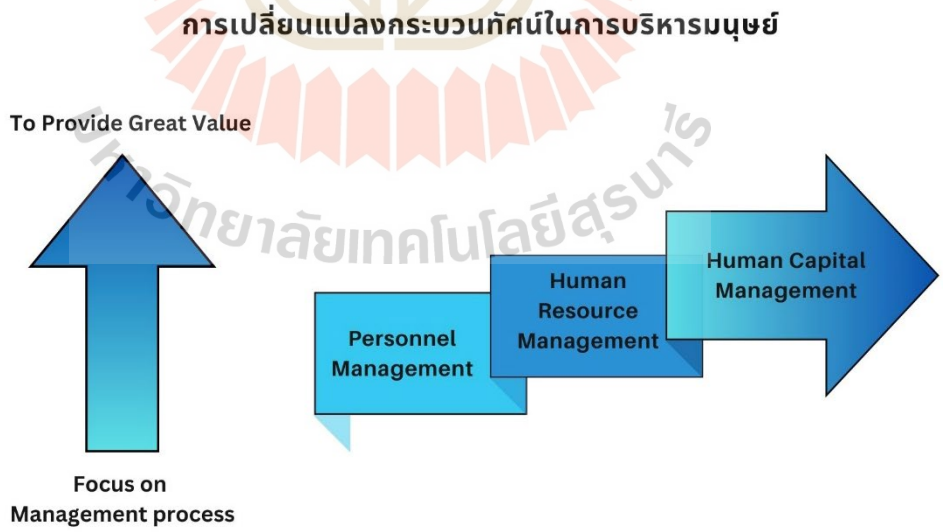
2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ และทุนทรัพย์ในองค์กรโดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นตามความต้องการขององค์กร ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์มีสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งภาครัฐหรือภาคเอกชน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) คือกระบวนการหรือการจัดการที่เน้นการจัดสรร และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรโดยมีเป้าหมายหลักคือต้องการให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดการกระบวนการสรรหาพนักงาน การพัฒนาทักษะ การพัฒนาความรู้ การวัดการประเมิน การส่งเสริมผลงาน การจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

2.1.1 กระบวนทัศน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การเปลี่ยนแปลงของโลก และสังคมในยุคปัจจุบันส่งผลสำคัญต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงทางด้านแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารเป็นวงกว้างตั้งแต่ปี 1980โดยมีการพัฒนาจากการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งมีลักษณะของงานเชิงรับ และงานเชิงสนับสนุนทางด้านการผลิต ซึ่งมีการดำเนินงานในยุคสมัยดังกล่าวมีมุมมองว่าคนเป็นแรงงานที่เป็นปัจจัยหรือต้นทุนการผลิตประเภทหนึ่ง การบริหารจัดการจะมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนควบคู่กันไป แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยการผลิตหลายประเภทที่ใช้แรงงานคนในการดำเนินการถูกแทนที่ด้วยเครื่องจักรหรือคอมพิวเตอร์ บทบาทของผู้ปฏิบัติงานก็ถูกเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานมากขึ้นจึงต้องมีการพัฒนาทักษะความรู้ และความสามารถที่เฉพาะเจาะจงหรือกว้างขวางขึ้น จากการบริหารงานบุคคลซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยการผลิตก็เปลี่ยนเป็นทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์โดยให้ความสำคัญเพื่อเพิ่มคุณค่ากับบุคคลสูงขึ้นในยุคปัจจุบัน

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2559) มนุษย์ถูกมองเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในลักษณะของงานจากเดิมที่มีลักษณะต่างคนต่างทำถูกนำมาบูรณาการเพราะจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ทักษะที่หลากหลาย ด้วยเป้าหมายขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามแนวความคิด และฐานคติ



ภาพที่ 2.1 กระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไปในการบริหารมนุษย์

ที่มา กันยารัตน์ จันทร์สว่าง และสุภาวดี พรหมบุตร (2562)

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารมนุษย์จากอดีตจนถึงปัจจุบันโดยมีแนวความคิดที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา ได้แก่

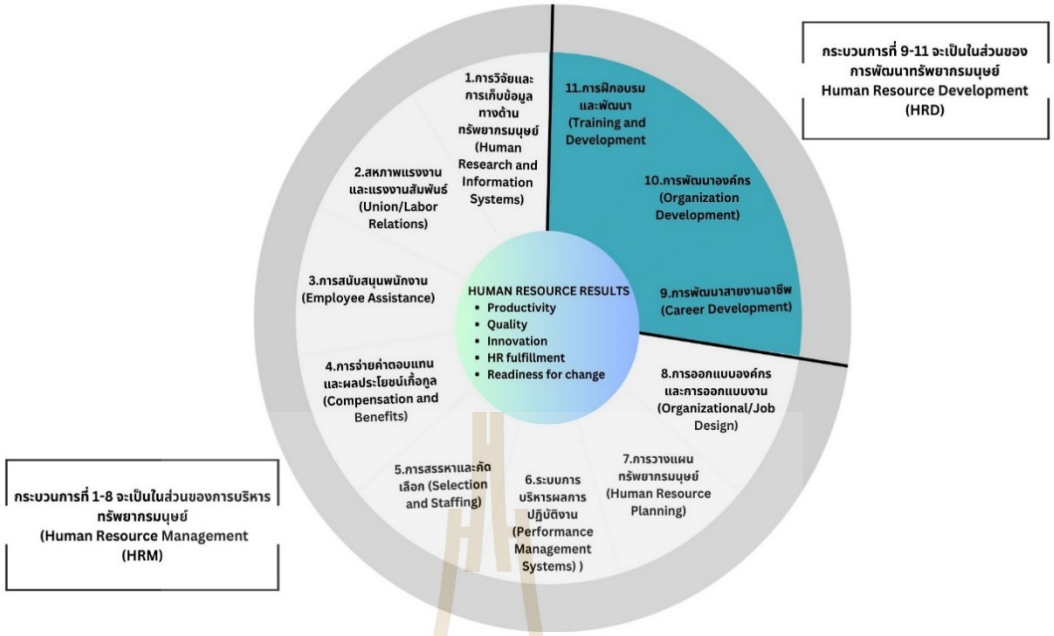
1) Personnel Management คือการบริหารงานบุคคลที่เน้นการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการจัดการ และดูแลด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมตามทิศทางของวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ

2) Human Resource Management คือการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมีคนเป็นทรัพยากรขององค์กร มีการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรเป็นกระบวนการ เช่น การพัฒนากำลังคน และการวางแผนการดำเนินงาน

3) Human Capital Management คือแนวคิดที่มีความทันสมัยโดยมีมุมมองว่าคนถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าต่อองค์กรไม่ใช่มุมมองว่าคนคือต้นทุนที่เป็นภาระค่าใช้จ่ายอย่างเช่นในอดีต อาจกล่าวได้ว่ากระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไปเกี่ยวกับการบริหารมนุษย์จากอดีตจนกระทั่งถึงยุคปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องโดยไม่ยึดติดกับหลักการบริหารงานแบบมุ่งเน้นไปยังวิธีการหรือเป็นกระบวนการเช่นในอดีต โดยในปัจจุบันการบริหารมนุษย์ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นไปยังผลลัพธ์มากยิ่งขึ้น

2.1.2 โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Wheel)

แนวความคิดที่มีเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดย McLagan (1989) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งพิจารณาจากตัวแบบโมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Wheel) โดยเป็นการอภิปรายเกี่ยวกับแบบจำลอง และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยนำเสนอผลลัพธ์ของงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งควรทำให้เกิดประสิทธิภาพทั้งทางด้านผลผลิต (Productivity) ทางด้านคุณภาพ (Quality) และทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งสามารถตอบโจทย์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สามารถสนับสนุนการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาขององค์กร



ภาพที่ 2.2 โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Wheel

ที่มา McLagan (1989)

วิริยา ลีลาสุธานนท์ (2561) ได้ศึกษากระบวนการบริหาร และจัดการทรัพยากรมนุษย์จาก Patricia A. McLagan โดยใช้ภาพโมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Wheel ไว้ดังนี้

1) การวิจัย และการเก็บข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Research and Information Systems) เป็นการค้นหาเหตุผลในความผิดพลาด หรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดจากการทำงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาสู่ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

2) สหภาพแรงงาน และแรงงานสัมพันธ์ (Union/Labor Relations) ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการเรื่องข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน การทำสัญญาที่เป็นธรรมระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เพื่อป้องกันปัญหาอาจจะเกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกัน

3) การสนับสนุนพนักงาน (Employee Assistance) เป็นการให้ความสำคัญในเรื่องของความอยู่ดีมีความสุขของพนักงานในลักษณะของการให้คำปรึกษาปัญหาเป็นรายบุคคล โดยครอบคลุมถึงการสนับสนุนในด้านของการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ระหว่างการทำงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และมีความสุขในการทำงานกับองค์กร

4) การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefits) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่เกิดจากการทำสัญญาการว่าจ้างในทุกรูปแบบโดยมีทั้งในลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่ได้เป็นตัวเงิน

5) การสรรหา และคัดเลือก (Selection and Staffing) ขั้นตอนสำคัญในการสรรหา และคัดเลือกบุลากรซึ่งมีคุณลักษณะตรงตามที่องค์กรต้องการเข้ากับบริบท สิ่งแวดล้อมขององค์กรได้เป็นอย่างดีโดยการฝึกอบรม และพัฒนาจะมีส่วนช่วยให้พนักงานที่มีความเกี่ยวข้องในหน้าที่ได้มีทักษะ มีความสามารถในการสรรหาการคัดเลือกบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรได้อย่างแท้จริง

6) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Systems) เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลที่สามารถนำไปเชื่อมโยงกับการวางแผนการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ การจ่ายค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งงานภายในองค์กรหรือการตัดสินใจเลิกจ้างโดยพิจารณาจากเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

7) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการในการคาดการณ์ความต้องการ และการตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนที่เพียงพอ และมีคุณสมบัติเหมาะสมภายในเวลาที่ต้องการตลอดจนการกำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้

8) การออกแบบองค์กร และการออกแบบงาน (Organizational/Job Design) การออกแบบองค์กรคือกระบวนการในการตัดสินใจเลือกโครงสร้างขององค์กรที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยสามารถนำโครงสร้างขององค์กรที่เลือกมาใช้ในการตัดสินใจออกแบบงานให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่สามารถเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กรได้

9) การฝึกอบรม และพัฒนา (Training and Development) คือการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงบุคลคลากรถายในองค์กรอย่างถาวรเพื่อให้บุคลากรได้ปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นซึ่งจะเป็นกระบวนการในระยะยาวโดยมีความมุ่งเน้นให้บุคคลากรเกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมรายบุคคล

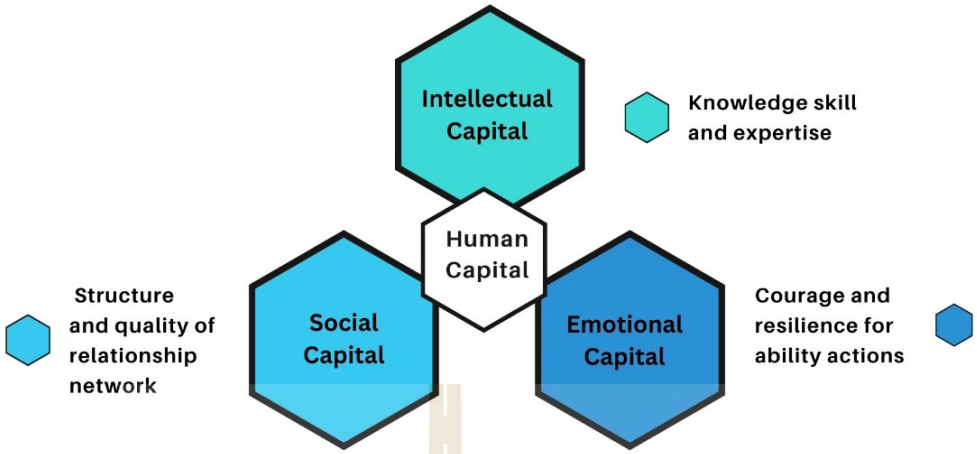
10) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นกระบวนการที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรม วิถีการปฏิบัติขององค์กรในภาพรวมเป็นการดำเนินงาน และกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อให้องค์กรนั้นเข้าใกล้เป้าหมายที่วางเอาไว้ได้ดีขึ้นกว่าเดิม

11) การพัฒนาสายงานอาชีพ (Career Development) เป็นการสร้างกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรค้นหาสายอาชีพของตนโดยองค์กรจะทำหน้าที่พัฒนา และเสริมสร้างบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง โดยส่งเสริมเป้าหมายขององค์กรควบคู่กัน

เมื่อพิจารณากระบวนการบริหาร และจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ภาพ โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Wheel จะเห็นได้ว่างานทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน โดยที่กระบวนการที่ 1-8 จะเป็นกระบวนการในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management ; HRM) และกระบวนการที่ 9-11 จะเป็นในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development ; HRD) โดยที่ทั้ง 2 ส่วนมีการดำเนินงานและกิจกรรมที่สามารถแยกออกจากกันได้ และมีความสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกันซึ่งงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการไปได้ในรูปแบบของการดำเนินงานประจำในสภาวะปกติหากขาดไปองค์กรอาจประสบปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลแต่เมื่อใดก็ตามที่องค์กรต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งเสริมให้องค์กรขยายขีดความสามารถในการดำเนินตามกลยุทธ์ที่องค์กรวางไว้ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถให้กับบุคลากรภายในองค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถเผชิญกับความท้าทาย และมุ่งสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 ทุนมนุษย์ (Human Capital)

คำว่าทุนมนุษย์ปรากฏครั้งแรกโดยนักเศรษฐศาสตร์ผู้เขียนบทความ Investment in Human Capital ในวารสารของ American Economic Review ให้นิยามว่าทุนมนุษย์ประกอบทักษะด้วยความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การทำงาน โดยความรู้ความสามารถหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในตัวมนุษย์ ทั้งที่มีมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้รวมถึงความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ในเชิงปรนัย (Tacit Knowledge) ของมนุษย์เมื่อมีโอกาสได้มีการเรียนรู้ และสั่งสมประสบการณ์มากขึ้นก็จะยิ่งเพิ่มทุนมนุษย์มากขึ้นเท่านั้น ทุนมนุษย์คือทรัพยากรที่มีคุณค่ามีความสำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยทุนมนุษย์ประกอบด้วยการผสม 3 องค์ประกอบที่มีความสำคัญคือ 1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญทักษะเฉพาะด้าน และการสะสมประสบการณ์ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ภายในตัวเรา 2) ทุนทางสังคม (Social Capital) คือเครือข่ายทางความสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญอีกหนึ่งประการหนึ่ง ช่วยสร้างโอกาสที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ 3) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น การรับรู้ตนเอง ความมีศักดิ์ศรี ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 โมเดลส่วนผสมของทุนมนุษย์

ที่มา Gratton & Ghoshal (2003)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์ (Human Resource Management and Human Capital Management) เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ และทุนทรัพย์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management ; HRM) มีความมุ่งเน้นการจัดการ และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมในการทำงาน รวมถึงการจัดการกระบวนการสรรหาพนักงาน การพัฒนาทักษะความรู้ การประเมิน การส่งเสริมผลงาน การจัดการค่าตอบแทน การจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในทรัพยากรมนุษย์ โดยการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) จะมุ่งเน้นการจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การบริหารทุนมนุษย์มุ่งเน้นที่ความรู้ ความสามารถประสบการณ์ และการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรโดยการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเพิ่มผลผลิต เพิ่มสมรรถนะขององค์กรโดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นตามความต้องการขององค์กร สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์ถือเป็นหัวใจหลักในการสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนให้กับองค์กร

2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาบุคลากร (Employee Retention) เป็นกระบวนการที่องค์กรมุ่งมั่นในการรักษาพนักงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถ และมีประสบการณ์คงอยู่ในองค์กรนานขึ้น ซึ่งมีความสำคัญในการสร้างสัมพันธ์ที่มีเชื่อมั่น มีความสุขในทำงานโดยสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสรรหา และฝึกอบรมพนักงานใหม่ การธำรงรักษาบุคลากรจะมีประสิทธิภาพเมื่อองค์กรมีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การธำรงรักษาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในสังคม และตลาดแรงงานในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรควรมีการพิจารณาปรับปรุงนโยบาย รวมไปถึงกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นประโยชน์แก่พนักงาน เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการธำรงรักษาบุคลากรในระยะยาว

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557) นำเสนอกรอบแนวความคิดการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อการธำรงความเป็นบุคลากรอยู่ในองค์กรดังนี้

1) แนวคิดตามหลักพันธสัญญาเป็นแนวคิดเป็นดั้งเดิมการที่จะทำให้บุคลากรดำรงสภาพความเป็นสมาชิกองค์กรนั้นสามารถผูกมัดด้วยสัญญาที่มีต่อกัน เช่น การให้ทุนศึกษาบุคลากรเพื่อไปศึกษาในระดับต่าง ๆ เมื่อสำเร็จแล้วให้กลับทำงานใช้ทุนคืนตามเงื่อนไขสัญญา

2) แนวคิดเรื่องความพึงพอใจในงานเชื่อว่าบุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องเพราะผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่นความพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ความพึงพอในในหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยรวม

3) แนวคิดเรื่องการได้ทำงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถพื้นฐานโดยแนวคิดเชื่อว่าคนที่มีความเพียบพร้อม และเป็นคนเก่งโดยส่วนใหญ่ต้องการแสดงความรู้ความสามารถต้องการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ในงานให้เต็มที่บุคลากรกลุ่มนี้จะมุ่งความสำเร็จในงานมีความสุขใจที่ได้เห็นความสำเร็จเกิดขึ้นเพราะความรู้ความสามารถของตนเอง

4) แนวคิดเรื่องการมีความรู้สึกเหมือนอยู่ในบ้านของตนโดยแนวคิดนี้คนที่ทำงานอยู่ได้นานหากเขามีความรู้สึกว่าเขามีอิสระมีความสะดวกสบายมีความคล่องตัวไม่มีความกังวลประหนึ่งว่า เขาอยู่ในบ้านของตนเองโดยเชื่อว่าทำให้คนทำงานมีสภาพร่างกาย และจิตใจมีความพร้อมที่จะทำงาน ความรู้สึกปลอดโปร่งส่งผลให้สามารถทำงานให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

5) แนวคิดเรื่องความจงรักภักดีกับองค์กรโดยแนวคิดนี้เชื่อว่าความจงรักภักดีของบุคลากรก่อให้เกิดความผูกพัน ถือเป็นพันธสัญญาทางจิตใจที่จะยึดเหนี่ยวให้คนทำงานมีความสุขในการทำงาน และอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรถึงได้แม้ว่าจะมีปัญหารุนแรงปานใดก็ตาม

ประมวลจากแนวคิดต่าง ๆ เรื่องการธำรงรักษาบุคลากรใหม่ที่สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องสรุปความได้ว่า การธำรงรักษาความเป็นบุคลากรด้วยปัจจัยต่าง ๆ คือ พันธสัญญา ความพึงพอใจ งานที่ท้าทาย ความรู้สึกเหมือนอยู่ที่บ้าน และความจงรักภักดีต่อองค์กร

2.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร

Herzberg et al. (1959) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzbergโดยนักจิตวิทยาชาวอเมริกันได้เผยแพร่ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg หรือ "Two-Factor Theory" หรือ "Motivation-Hygiene Theory" เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในที่ทำงานโดยเป็นหนึ่งในทฤษฎีที่สำคัญในด้านการจัดการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรัก และชอบงานที่ปฏิบัติอยู่โดยทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวก การจูงใจที่แท้จริงประกอบด้วย 5 ปัจจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึงความสำเร็จสมบูรณ์ของงานความสามารถในการแก้ปัญหาการมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานตามเป้าหมายตามกำหนดเวลาความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน

2) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติมีศักดิ์ศรีในสาขาอาชีพของตนเอง

3) ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) หมายถึงการลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอันซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตรหรือยืดหยุ่นได้อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่า เป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด และเหมาะสมกับความรู้ที่ได้ศึกษา

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่มี ความรับผิดชอบตลอดจนมีอิสระในการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และได้รับมอบหมายงานชิ้นสำคัญ

5) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึงผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพของบุคคลหรือตำแหน่งในสถานที่ทำงานมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือทำงานระดับที่สูงขึ้น มีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะที่เพิ่มขึ้นในสาขาวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีโอกาสศึกษาต่อ การได้รับการฝึกอบรม การไปศึกษาดูงาน การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรอยากทำงานในองค์กร

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัยโดย (Hygiene Factors) คือปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พึงพอใจในการทำงานโดยไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นได้ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับพนักงานจะที่ต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้วจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 10 ประการดังนี้

1) นโยบาย และการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) คือการจัดการ การบริหารงานขององค์กรโดยใช้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรได้แก่ นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ วิธีการจัดการการทำงาน การบริหารงานขององค์กรมีการแบ่งงานไม่ซับซ้อนมีความเป็นธรรมมีการออกนโยบายที่ชัดเจนและเป็นธรรมโดยมีการแจ้งนโยบายให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง

2) การบังคับบัญชา และการควบคุมดูแล (Supervision) คือลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างานที่มีความยุติธรรมในการแบ่ง และกระจายงานอย่างเหมาะสม ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การจัดการโดยให้คำแนะนำที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายที่มีงานมีความชัดเจน มีความเป็นธรรม มีวิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและรับฟังความคิดเห็นหรือคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึงการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความเข้าใจมีความจริงใจให้ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

4) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นการกระทำ คำพูดที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจ มีความสนิทสนมกลมเกลียว ความจริงใจให้ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

5) ความสัมพันธ์ผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึงการติดต่อประสานงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกัน เช่นความสนิทสนมความจริงใจ มีความร่วมมือกันในการทำงาน และการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

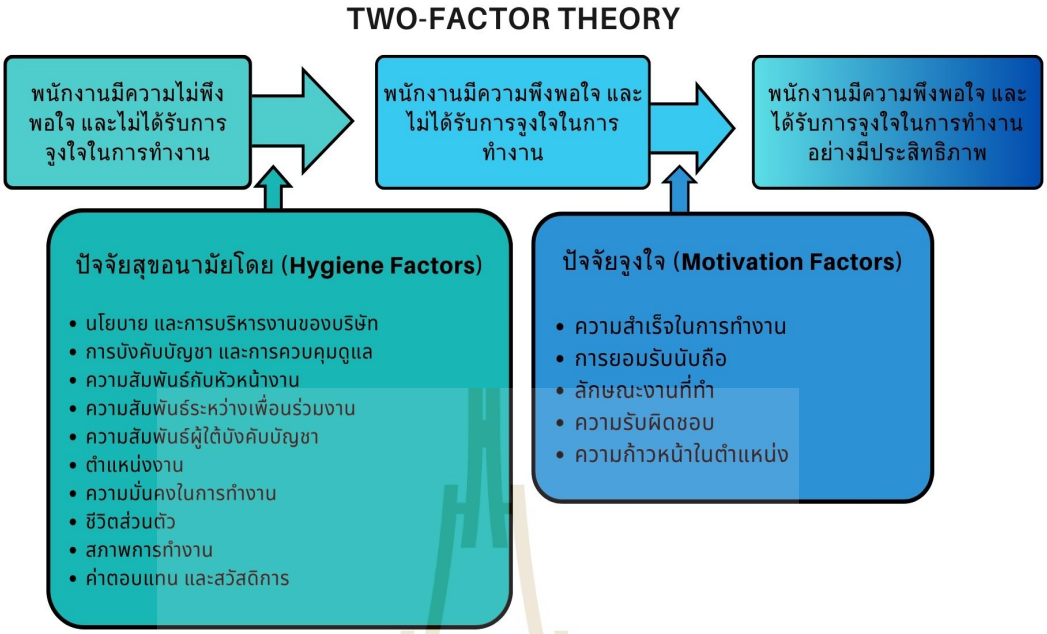
6) ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติ และศักดิ์ศรีมีความสำคัญต่อองค์กร

7) ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลต่อความมั่นคง และความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ภาพพจน์ชื่อเสียงรวมไปถึงขนาดขององค์กร

8) ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดี และไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานได้แก่สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงานของผู้ปฏิบัติงานนอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นที่มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจ เช่นชั่วโมงการทำงาน ได้แก่เวลาของการทำงานมีความเหมาะสม และเป็นไปตามข้อบัญญัติของกฎหมายการติดต่อสื่อสารได้แก่การสื่อสารเพื่ออำนวยประโยชน์ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นทันต่อเวลา และความต้องการของบุคคลในองค์กรโดยสิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ได้แก่ผลตอบแทน รางวัล สวัสดิกาการรักษาพยาบาล เบี้ยเลี้ยง เบี้ยขยัน และโบนัสประจำปี

9) สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศโดยรวมในการทำงานรวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงาน และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานโดยสามารถทำงานอย่างมีความสุข

10) ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานสำหรับการทำงานให้องค์กรไม่ว่าจะเป็นในรูปของเงินเดือนค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมไปถึงรางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรหรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่ง ซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือนเช่นสวัสดิการด้านสุขภาพ การประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนพักร้อน และบำเหน็จบำนาญ



ภาพที่ 2.4 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจ และปัจจัยอนามัย

ที่มา Herzberg et al. (1959)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg นำเสนอความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในที่ทำงานเป็นสิ่งที่แยกกันโดยไม่ใช่สิ่งที่อยู่ในสภาพการเดียวกันการเพิ่มปัจจัยของความพึงพอใจ (Motivator Factors) จึงมีความสำคัญมากในการสร้างความพึงพอใจ และความสุขในงานของพนักงานในขณะที่ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ลดต่ำ ลงกว่าระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไปก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ความเบื่อหน่ายท้อถอยหมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงาน

Alderfer (1969) ได้นำเสนอทฤษฎีการจูงใจนับเป็นหนึ่งในทฤษฎีที่สำคัญในด้านการจัดการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ERG คือตัวอักษรตัวแทนของคำว่า Existence Relatedness และGrowth ซึ่งแบ่งประเภทความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ประเภทหลัก ดังนี้

1) ความต้องการในการมีอยู่ (Existence Needs) คือ E เป็นความต้องการเบื้องต้นประกอบไปด้วยความต้องการเกี่ยวกับความมีชีวิตรอดรวมถึงความต้องการในอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย และสิ่งของพื้นฐานที่จำเป็นในการดำรงชีวิตสำหรับในชีวิตจริงความต้องการของบุคลากรในองการนั้นคือ ค่าจ้าง เงินโบนัส และผลประโยชน์ตอบแทนตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดี สัญญาการว่าจ้างที่เป็นธรรมสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น

2) ความต้องการในความเกี่ยวข้องกับผู้อื่น (Relatedness Needs) คือ R ซึ่งเป็นความต้องการเป็นสังคม มีความสัมพันธ์ที่ดีผู้อื่น เช่น ความต้องการในความสัมพันธ์ทางสังคม ความรู้สึกเชื่อมโยงกับครอบครัว เพื่อน และทีมงานซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้นความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือเป็นหัวหน้าความต้องการที่จะเป็นผู้ตาม ความต้องการอยากสานสัมพันธ์ และสร้างมิตรภาพ

3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) คือ G โดยความต้องการการพัฒนาตนเอง และเติบโตในสายงาน เช่น ความต้องการความสำเร็จความพึงพอใจในการทำงาน ความต้องการเรียนรู้ และการพัฒนาทักษะซึ่งเป็นความต้องการระดับสูงสุดของบุคคลโดยประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรในองกรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้นโดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้นอันเป็นโอกาสที่พนักงานก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ความต้องการในแต่ละลำดับขั้นตามทฤษฎี ERG นำเสนอว่าหากมีความต้องการของบุคคลไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนที่ถูกกำหนดไว้ เมื่อบุคคลพบว่าความต้องการในหนึ่งประเภทไม่ได้รับการพึงพอใจหรือไม่ได้รับการสนับสนุน บุคคลอาจจะเลื่อนไปต่อยอดสู่ความต้องการในประเภทอื่น ๆ โดยทฤษฎี ERG ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการทำให้ง่ายต่อการปรับการจัดการ และให้การสนับสนุนในที่ทำงานเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการธำรงรักษาบุคลากร (Employee Retention) คือความสามารถขององค์กรในการรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่คู่กับองค์กรเพื่อป้องกันการลาออกและรักษาบุคลากรที่มีสำคัญต่อความสำเร็จรวมไปถึงการพัฒนาขององค์กรโดยการธำรงรักษาบุคลากรมีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากการสูญเสียบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และระบบงานขององค์กรโดยวิธีที่องค์กรสามารถธำรงรักษาบุคลากรดังนี้

1) สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีสนับสนุน และกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกถึงความพึงพอใจในการทำงาน และความสุขใจในสถานที่ทำงาน

2) การส่งเสริมพัฒนา และการเรียนรู้โดยให้โอกาสในการเรียนรู้ใหม่โดยการสนับสนุนการศึกษา และการฝึกอบรมอยู่เสมอ

3) การสร้างโอกาส และความก้าวในอาชีพการงานโดยสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสในความก้าวหน้าตามที่บุคลากรมีความคาดหวัง

4) การส่งมอบสวัสดิการที่เหมาะสมแก่พนักงานรวมถึงเงินเดือนพื้นฐาน โบนัส การลาพักร้อน และส่วนเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์อื่น ๆ ของพนักงาน

5) การสร้างสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรโดยการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานโดยสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

7) การดูแลสุขภาพ และความเป็นอยู่ของคนในองค์กรโดยการให้ความสนใจเกี่ยวกับสุขภาพ ความเป็นอยู่ของพนักงาน เช่น การสนับสนุนโครงการประกันสุขภาพ สวัสดิการด้านการออกกำลังกาย

การธำรงรักษาบุคลากรถือเป็นส่วนสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์กรที่ดีซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความรู้ ประสบการณ์ที่มีคุณค่าของพนักงาน และสามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการรับคนเข้ามาแทนโดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีมีความเหมาะสมสำหรับการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร

2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Employee Engagement) หมายถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีความสุขมีความรู้สึกเชื่อมั่น และมีความมุ่งมั่นในการทำงานในองค์กรของตน ความผูกพันของบุคลากรเกี่ยวข้องกับความมุ่งหวัง ความสัมพันธ์ และความสุขใจในการทำงาน การสร้างความผูกพันของบุคลากรมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร

2.3.1 ความหมายความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

Steers (1997) ได้ให้ความหมายของความผูกพันองค์กรว่า เป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นจากความเป็นหนึ่งเดียวกันของสมาชิกในการที่จะร่วมดำเนินการ และร่วมกิจกรรมขององค์กรด้วยความเต็มใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญอยู่ 3 ประการได้แก่

1) พนักงานมีความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรอย่างสูงซึ่งหมายถึงการที่พนักงานยอมรับแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยยึดถือค่านิยมที่สอดคล้องกันกับองค์กร

2) พนักงานเต็มใจ และใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรอย่างเต็มที่ ใช้ความสามารถ มีความเพียรพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงานเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3) พนักงานต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร หมายถึง ความต้องการของพนักงานที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างสมัครใจแม้พนักงานจะได้รับข้อเสนอจากองค์กรอื่นหรือองค์กรจะเกิดสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจพนักงานก็ยังคงไม่มีความต้องการที่จะลาออก

Towers (2003) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กร กล่าว คือ การเข้ามามีส่วนร่วมทั้งด้านอารมณ์ความรู้สึก และปัจจัยด้านเหตุผลที่มีความสัมพันธ์ไปสู่งานกับองค์กรเป็นความมุ่งมั่นที่สามารถอุทิศตนเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรืออาจกล่าวอีกอย่างได้ว่าเป็นความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบทุ่มเทเวลา สติปัญญา และแรงกายของตัวเองให้แก่งาน

2.3.2 แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

Allen & Meyer (1993) ได้เสนอแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรโดยได้อธิบายความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่าพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะมาทำงานอยู่สม่ำเสมอทุ่มเทให้กับงานที่ทำปกป้องสิ่งที่เป็นของขององค์กร และมีเป้าหมายเดียวกันกับองค์กรซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคลคือความรู้สึกมีความผูกพันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรรู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเต็มใจที่จะทุ่มเท และอุทิศตนให้กับองค์กร

2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึงความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กร และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กรโดยแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อหรือไม่หรือจะเปลี่ยนสถานที่ทำงาน

3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานทางสังคมเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กรแสดงออกในรูปแบบของความจงรักภักดีของบุคคลที่มีต่อองค์กร

2.3.3 ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร

ประภัสสร วัฒนาม (2560) ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Abraham Maslow ในทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Humanistic Psychology) ซึ่งแสดงถึงลำดับของความต้องการของมนุษย์ที่สามารถแยกเป็นระดับหรือชั้นต่าง ๆ ที่คนต้องการในการมีความพึงพอใจ และประสบความสำเร็จในชีวิต ทฤษฎีนี้ถูกแสดงในรูปแผนภูมิลำดับของความต้องการในรูปโครงสร้างพีระมิดสำหรับสาระสำคัญของระดับความต้องการ 5 ขั้น มีดังต่อไปนี้

ภาพที่ 2.5 พีระมิดแสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา Maslow (1943)

1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) คือความต้องการทางสรีรวิทยาหรือความต้องการด้านร่างกาย มนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวนี้เป็นพื้นฐานก่อนโดยระดับความต้องการในขั้นนี้ได้แก่ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสมเป็นต้นในกรณีที่มนุษย์ขาดสิ่งต่าง ๆ ทุกอย่างอยู่แล้วการตอบสนองความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้วการแสวงหาการตอบสนองทางกายภาพนี้มนุษย์ทั่วไปจำเป็นจะต้องดิ้นรนเพื่อให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้ในสังคม

2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) คือความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ เช่นปรารถนาได้รับความคุ้มครองให้พ้นจากอันตรายที่จะมีต่อร่างกาย และยังหมายรวมถึงความมั่นคงในการทำงานที่มีบำเหน็จบำนาญ

3) ความต้องการทางด้านความรักหรือทางสังคม (Social Needs) คือความต้องการที่จะให้ผู้อื่นชอบตนเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อผู้อื่นภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองในสองขั้นข้างต้นแล้วความต้องการทางด้านสังคม และความรักซึ่งเป็นความต้องการในระดับที่สูงขึ้นจะเข้ามามีบทบาทเป็นความต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมองค์กรต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มต้องการความรักความเอื้ออาทรน้ำใจไมตรีจากเพื่อนร่วมงานหรือจากสมาชิกขององค์กรคนอื่น ความต้องการทางด้านสังคมนี้มักจะเป็นไปในรูปของความต้องการที่ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้มีความสำคัญต่อสังคมกลุ่มนั้นรวมทั้งต้องการที่จะมีสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น

4) ความต้องการความเคารพยกย่อง (Esteem Needs) คือความต้องการให้เกิดความเคารพตนเอง ความรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้ประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับเช่นนั้นจากผู้อื่น ความต้องการสถานภาพความมีชื่อเสียงเกียรติยศเป็นส่วนสำคัญของความต้องการเคารพยกย่องในความสามารถและรู้สึกว่าตนเป็นผู้ที่มีประโยชน์ มีความสำคัญในสังคมเช่นได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานสำคัญการให้มีอิสระในการทำงานหรือการยกย่องชมเชยให้กำลังใจต่อสาธารณะ การขอคำปรึกษาในเรื่องสำคัญ ๆ การให้ได้รับตำแหน่งระดับที่สูงขึ้นเป็นต้น ซึ่งจะมีคนเพียงบางส่วนที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นนี้

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization Needs) คือความต้องการในระดับสูงสุด ซึ่งหมายถึงบุคคลผู้นั้นใช้ความสามารถของตนในทุกด้านได้ และเป็นทุกอย่างที่อยากจะเป็นซึ่งแต่ละคนไม่เหมือนกันสุดแล้วแต่ความสามารถ และความต้องการของมนุษย์ไม่ได้ต้องการเพียงเศรษฐทรัพย์หรือความต้องการทางร่างกายอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จตามที่นึกคิดมาสโลว์ได้อธิบายว่าความต้องการจะเป็นสิ่งทำให้เกิดความพอใจคนเรามักจะทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับความพึงพอใจบ่อย ๆ นอกจากนั้นคนเราจะทำสิ่งต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับตนเอง เช่น นักดนตรีก็ต้องการที่จะเล่นดนตรี นักกลอนต้องเขียนโคลงฉันท์ซึ่งถ้าได้ทำแล้วก็จะมีความสุขนั่นคือเมื่อคนเรามีความสามารถในด้านใดก็ควรจะทำในสิ่งนั้น ความต้องการทำในสิ่งเหล่านี้เรียกว่ามีความสำเร็จสมหวังในชีวิต

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) แสดงถึงการพัฒนาทางจิตวิทยาของมนุษย์ โดยรูปแบบโครงสร้างพีระมิดแสดงถึงความจำเป็นของการพิจารณาความต้องการในระดับที่ต่ำก่อนเสมอไล่ไปจนถึงระดับที่เพิ่มขึ้นโดยมาสโลว์ได้จัดความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงไว้ในกลุ่มความต้องการระดับต่ำ (Lower Level Needs) ความต้องการทางสังคม ความรักความต้องการการยอมรับ และความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นกลุ่มความต้องการระดับสูง (Higher Level Needs) โดยทฤษฎีนี้มีความสำคัญในการเข้าใจแรงจูงใจของบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

Vroom (1970) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom’s Expectancy theory) โดยทฤษฎีนี้กล่าวถึงบุคคลเลือกการรับรู้ตามความคาดหวังผลตอบแทนในอนาคตในด้านการปฏิบัติงานบุคคลพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจที่จะทำผลงานให้ออกมามีความสมบูรณ์แบบมากที่สุดเพียงเพราะเขาคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนที่ดีคุ้มค่าต่อการปฏิบัติงานของเขาไม่ว่าจะเป็นรางวัลทางด้านการเงินหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยจะขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 3 ประการ คือ

1) เป้าหมาย และมุมมองแนวทางปฏิบัติของแต่ละบุคคล

2) มีความรู้ และเข้าใจในกระบวนการว่าการลงมือปฏิบัติสิ่งใดก็ตามสุดท้ายก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้ตามเป้าหมาย

3) มีการประเมินผลกระทบจากความสามารถว่าหากเขาทำเช่นนี้จะได้ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใด

Vroom (1970) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) ได้กล่าวถึงกระบวนการความคิดของพนักงานในเรื่องของความคาดหวัง (Expectancy) และการรับรู้ (Perception) ประกอบไปด้วย 3 ปัจจัยดังต่อไปนี้

1) ความคาดหวัง (Expectancy) ความเชื่อของคนที่ว่าการทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่จะส่งผลไปถึงความสำเร็จของการทำงานในระดับที่พึงปรารถนาซึ่งบางครั้งเรียกว่าความคาดหวังผลงานจากความเพียรพยายาม

2) ผลตอบแทน (Instrumentality) ความเชื่อของคนที่ว่าเมื่อประสบความสำเร็จในการทำงานแล้วผลที่ตามมาก็คือรางวัล และสิ่งตอบแทนอื่น ๆ เรียกว่าการคาดหวังจากผลที่ได้จากการทำงาน

3) คุณค่า (Valence) คุณค่าของรางวัล และผลอื่น ๆ ที่คาดว่าจะได้รับจากการทำงานซึ่งถูกประเมินค่าโดยคนแต่ละคนโดยแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ของพนักงานคนหนึ่งเพื่อให้ได้รับการเลื่อนขั้นจะมีน้อยหากเงื่อนไข 3 ประการต่อไปนี้เกิดขึ้นเพียงหนึ่งในเงื่อนไขหรือมากกว่านั้นเงื่อนไขที่หนึ่งถ้าการคาดหวังต่ำ (Expectancy) พนักงานบางคนมีความรู้สึกว่ายังไม่มีความพร้อมผลงานที่ทำยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ไม่สมควรแก่การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไป เงื่อนไขที่สองถ้าผลตอบแทนต่ำ (Instrumentality) การจูงใจก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น พนักงานบางคนมีความรู้สึกถึงไม่คุ้มค่ากับต้นทุนที่ได้ปฏิบัติงาน เงื่อนไขที่สามถ้าคุณค่าที่ประเมินต่ำ (Valence) การจูงใจก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น พนักงานที่ได้รับการประเมินในตำแหน่งน้อยจนรู้สึกไม่คุ้มกับการปฏิบัติงานก็จะไม่สามารถจูงใจพนักงานได้โดยสามารถเขียนเป็นสมการ ได้ดังนี้

$$M = E \times I \times V$$

M = Motivation

E = Expectancy

I = Instrumentality

V = Valence

จากสมการดังกล่าวจะแสดงถึงการทำงานร่วมกันและความพยายามทำให้องค์ประกอบของการจูงใจทั้ง 3 ประการมีค่ามากที่สุดเท่าที่จะเป็นได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ และสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานเห็นว่า การทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการปฏิบัติงานเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การเจริญเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต อีกทั้งยังนำไปสู่ความพึงพอใจในความผูกพันต่อองค์กร

Becker (1960) Becker's Side bet theory เป็นทฤษฎี และแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ที่กล่าวถึงเหตุผลของบุคคลที่ผูกพันต่อองค์กรเพราะเกิดจากการที่พนักงานได้ลงทุน (Side-bet) เพื่อหวังผลประโยชน์กับองค์กร ซึ่งหากเขาไม่มีความผูกพันกับสิ่งนั้นต่อไปจะทำให้สูญเสียมากกว่าที่เป็นอยู่จึงจำเป็นต้องผูกพันอย่างไม่มีทางเลือกเป็นอย่างอื่นจึงได้สรุป และขยายความตามทฤษฎี และแนวคิดของ Becker ได้ว่าการที่พนักงานคนคนหนึ่งได้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรนั้นตั้งแต่ก้าวแรกที่ก้าวเข้ามาก็เปรียบได้กับการลงทุนอย่างหนึ่งที่อาจจะผันแปรไปตามระยะเวลา และเหตุการณ์ในช่วงนั้น ๆ ซึ่งการลงทุนในที่นี้อาจจะมีมูลค่าที่สูง และเพิ่มขึ้นตามอายุงาน และความสามารถในการทำงานอย่างเช่น อายุการทำงานหากพนักงานทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลาที่นานยิ่งนานเท่าใดก็เปรียบได้ว่าลงทุนกับองค์กรไว้มากไม่ว่าจะเป็นระบบเงินเดือนที่สะสมมากขึ้น และมีอัตราการขึ้นเงินเดือนสะสมในทุก ๆ ปีรวมไปถึงสวัสดิการออมทรัพย์หรือกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่หากพนักงานยิ่งอยู่กับองค์กรนานอัตราสมทบจากนายจ้างก็เพิ่มขึ้นตามอายุงานด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นผลประโยชน์ด้านการเงินผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับตอบแทน และหากพนักงานยิ่งทำงานในองค์กรนานเท่าใดก็จะยิ่งสะสมต้นทุนที่ลงไปมากยิ่งขึ้นด้วย หรือแม้แต่อำนาจหน้าที่ และตำแหน่งที่ได้รับในการทำงานก็จะอยู่ระดับที่เป็นหัวหน้างาน การได้รับความเคารพ ความเชื่อถือจากรุ่นน้องภายในองค์กร ด้วยความที่มีอายุงานยาวนานและมีความสามารถ พร้อมกับตำแหน่งที่สูง ดังนั้นบุคคลที่ทำงานกับองค์การมานานย่อมจะตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรได้ยากกว่าคนที่ทำงานกับองค์การมาได้ไม่นาน เพราะบุคคลจะรู้สึกว่าหากลาออกจากองค์กรก็เท่ากับว่าการลงทุนของเขาจะเสียเปล่าและอาจจะไม่คุ้มค่ากับการได้รับผลตอบแทนจากหน่วยงานใหม่

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) คือความรู้สึกที่พนักงานมีส่วนร่วม และสามารถร่วมงานอย่างเต็มที่ในทุกกิจกรรมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่พวกเขาทำงานอยู่โดยความผูกพันนี้หมายถึงพนักงานมีความมุ่งมั่นมีความสุขใจในการทำงาน รู้สึกเชื่อมั่นในองค์กร ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรจะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ และผลงานขององค์กรในระยะยาว พนักงานที่มีความผูกพันมักจะทำงานอย่างเต็มที่มีความสำเร็จในงาน มีแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะ และมีความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ความผูกพันของบุคลากรยังมีผลต่อสุขภาพองค์กรที่ดีอีกทั้งยังการช่วยลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยความผูกพันของบุคลากร มีปัจจัยหลายประการดังนี้

1) ความมุ่งมั่น (Commitment) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความมุ่งมั่น และพยายามทำให้งานของตนเองออกมาดีอีกทั้งยังเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

2) ความรู้สึกเชื่อมั่น (Confidence) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความรู้สึกเชื่อมั่นในทักษะ และความสามารถของตนเองที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร

3) ความมีเป้าหมาย (Purpose) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะรู้ความสำคัญ และมีจุดประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

4) ความสัมพันธ์ (Relationships) พนักงานความผูกพันต่อองค์กรจะเกิดจากความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน การรับรู้ และการเคารพต่อค่านิยมขององค์กร

5) การพัฒนา (Development) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะต้องการโอกาสในการพัฒนาทักษะ และความรู้ของตนเอง

6) ความสำเร็จ (Success) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานร่วมกับองค์กร

การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ต้องดูแลและดำเนินการในระยะยาวโดยองค์กรสามารถสร้างความผูกพันของบุคลากรได้โดยการสนับสนุนการพัฒนาทักษะการทำงาน และสร้างความรู้ สร้างสภาพแวดล้อมทำงานที่กระตุ้นให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจเพื่อเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับองค์กร

2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน

ภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นสภาวะทางจิตที่เกิดขึ้นจากความเครียด และการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน ซึ่งส่งผลให้ร่างกาย และจิตใจของบุคคลมีความเมื่อยล้าไม่มีแรงจูงใจในการทำงานต่อ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน (Job Burnout) มีจุดเริ่มต้นขึ้นในสหรัฐอเมริกาโดยจิตแพทย์ในหน่วยงานสุขภาพแห่งหนึ่ง เป็นผู้เริ่มศึกษาเรื่องภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นคนแรกต่อมา Maslachได้ทำการศึกษาเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่มีลักษณะงานในการให้บริการ ซึ่งการศึกษาของ Maslach เป็นที่รู้จัก และถูกใช้อ้างอิงในงานวิจัยอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน

2.4.1 ความหมายของภาวะหมดไฟในการทำงาน

ภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout Syndrome) เป็นสภาวะของการอ่อนล้าทางอารมณ์ที่มีผลมาจากความเครียดจากการทำงานที่มากเกินไปเป็นระยะเวลานานทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าไม่สามารถทำงานนั้นได้ดี มีอารมณ์ต่อการทำงานที่ลดลง ไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้หรือทำได้ไม่ดีเมื่อเกิดเหตุการณ์นี้บ่อยครั้ง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียแรงจูงใจในการทำงานมีความรู้สึกในทางลบลักษณะเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดโรคสภาวะหมดไฟ

Cherniss (1980) ให้ความหมายว่า กระบวนการที่ประกอบด้วยความเครียดซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่สมดุลระหว่างทรัพยากร และความต้องการในงานทำให้บุคคลที่ประสบมีลักษณะวิตกกังวล ตึงเครียด อ่อนเพลียในการรับมือกับการป้องกัน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงานเกิดขึ้น

World Health Organization (2019) ให้ความหมายว่า ภาวะการเปลี่ยนแปลงด้านจิตใจที่เกิดจากความเครียดเรื้อรังจากการทำงานโดยมีสภาวะอาการประกอบด้วย รู้สึกสูญเสียพลังงานหรือมีภาวะอ่อนเพลีย มีความรู้สึกต่อต้านและมองงานของตนเองในทางลบ ขาดความรู้สึกในความตั้งใจที่จะประสบความสำเร็จ ไม่มีแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จในงาน และรู้สึกเหินห่างจากคนอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือลูกค้ารวมถึงขาดความผูกพันกับสถานที่ทำงาน

2.4.2 ลักษณะของภาวะหมดไฟในการทำงาน

Maslach (1982) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน และมีแนวคิดว่าภาวะหมดไฟในการทำงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ

1) ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional exhaustion) คือ อาการหมดกำลังใจในการทำงานของตนต่อไป ขาดแรงใจในการทำงาน ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักเป็นอาการสำคัญในระยะเริ่มแรกของการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน

2) การลดค่าความเป็นบุคคลในผู้อื่น (Depersonalization) คือ อาการที่มีความรู้สึกไม่ดีหรือความรู้สึกเชิงลบต่อบุคคลรอบข้าง ทั้งเพื่อนร่วมงาน และลูกค้าอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์ มีพฤติกรรมที่หยาบกระด้าง ไม่สนใจไม่แยแสต่อผู้รับบริการ

3) การลดความสามารถของตนเอง (Reduced occupational accomplishment) คือ ความรู้สึกว่าตนไม่มีความสามารถในการทำงาน มองตนเองในเชิงลบ รู้สึกว่าไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตนได้คาดหวังไว้ ซึ่งองค์ประกอบนี้มีความซับซ้อนมากกว่าสององค์ประกอบแรก

2.4.3 แนวความคิดภาวะหมดไฟในการทำงาน

Maslach & Jackson (1986) ได้เผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเกิดความเหนื่อยหน่ายในวารสาร Human Behavior และได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความเหนื่อยหน่ายในกลุ่มบุคคลที่มีอาชีพด้านการบริการหลายอาชีพโดยได้ให้ความหมาย “ความเหนื่อยหน่าย” ว่าเป็นกลุ่มอาการที่มีความอ่อนเพลียทางร่ายกาย ท้อแท้ใจ มีความรู้สึกไม่เห็นคุณค่าความเป็นคนของผู้อื่นทำให้มีมโนทัศน์ และทัศนคติทางลบต่อผู้รับบริการ เป็นผลสืบเนื่องจากความเครียดจากการทำงานโดยเฉพาะการทำงานด้านบริการ ซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นตลอดเวลาในฐานะผู้ให้บริการ ต้องเผชิญกับปัญหาและรับฟังความทุกข์ยากของผู้คนอย่างตลอดเวลา ได้แบ่งความเหนื่อยหน่ายในการทำงานออกเป็น 3 ด้านดังต่อไปนี้

1) ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) เป็นอาการของความรู้สึกอ่อนเพลีย หมดกำลัง ไม่อยากไปทำงาน นับเป็นอาการสำคัญที่เกิดขึ้นในระยะแรกของอาการเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ถ้าหากอาการดังกล่าวไม่ได้รับการแก้ไข หรือมีแรงจูงใจที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดพลังในการกลับมาเหมือนเดิมได้ ยิ่งจะทำให้มีอาการตามมาที่เลวร้ายลง เช่น รู้สึกหมดกำลังในการไปทำงาน มีความคับข้องใจ ไปทำงานสายหรือขาดงานบ่อย ไม่มีความอยากที่จะต่อสู้หรือแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ อาการเหล่านี้จะรุนแรงมากขึ้น จนเป็นอาการป่วยทางร่างกาย เช่น ปวดศีรษะ ปวดตึงตามร่างกายหรือกล้ามเนื้อ ไปจนถึงอาการทางร่างกายอื่น ๆ

2) การลดค่าความเป็นบุคคลในผู้อื่น (Depersonalization) เป็นอาการที่เกิดขึ้นตามมาจากความรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์ โดยบุคคลจะเกิดเจตนคติด้านลบต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ และบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง หากเป็นผู้ที่ทำงานด้านบริการ ก็จะขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่มีจิตใจที่จะให้บริการลูกค้าหรือผู้รับบริการ หยาบกระด้าง ขาดความสุภาพอ่อนโยน ไม่แยแสต่อคำขอหรือข้อเรียกร้องใด ๆ จากผู้รับบริการ ขาดความเมตตา ความเห็นอกเห็นใจ ไร้ซึ่งปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ๆ ถือเป็นอาการที่มีความซับซ้อนมากขึ้นกว่าความเหนื่อยล้าทางอารมณ์

3) ความรู้สึกว่าตนไม่ประสบความสำเร็จ (Lack of Personal Accomplishment) เป็นอาการที่บุคคลรู้สึกว่าตนเองไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังเอาไว้ มีการประเมินตนเองในด้านลบ ขาดทักษะและเจตคติในการเผชิญกับปัญหาอย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลง บุคคลรับรู้ได้ถึงความเปลี่ยนแปลงในตัวเอง มีความรู้สึกด้อยประสิทธิภาพและความสามารถลดลงในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น ไม่รู้สึกสนุกกับงาน ขาดเป้าหมายในการทำงาน ขาดความภูมิใจในความสามารถหรือผลงานของตนเอง

2.4.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน

Hobfoll (1989) นำเสนอทฤษฎีการรักษาทรัพยากรที่มีค่า (Conservative of Resources Theory: COR Theory) เพื่ออธิบายขั้นตอนของสาเหตุของความเครียดที่เป็นตัวกระตุ้น การตอบสนองต่อสาเหตุของความเครียด และผลลัพธ์ของการตอบสนองนั้น ส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้ แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้การเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานนั้นมีสาเหตุมาจากการเกิดความรู้สึกกังวลต่อการสูญเสียทรัพยากรในงาน เช่น ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานแต่ได้รับผลตอบแทนไม่เป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่คุ้มค่ากับเวลาความรู้ความสามารถที่ใช้ในการช่วยเหลือ ดังนั้นการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานจึงกลายเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สบายใจแก่บุคคลที่ให้ความช่วยเหลือจึงทำให้บุคคลนั้นใช้ความพยายามของตนเองในการปกป้องทรัพยากรหรือการสรรหาทรัพยากรในแหล่งอื่น ๆ มาทดแทน ซึ่งการทำแบบนี้ส่งผลให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้ซึ่งแนวคิดนี้ให้ความสนใจภาวะหมดไฟในการทำงานในสถานการณ์ปกติเน้นความสำคัญของปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความไม่สอดคล้องทางอารมณ์ระหว่างที่รู้สึกจริงกับที่แสดงออกเนื่องจากในการทำงานและชีวิตประจำวันแต่ละบุคคลต้องเจอกับภาวะอารมณ์ที่หลากหลายตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง จึงต้องใช้พลังงานในการรับมือกับภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นและการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ได้

Bakker & Demerouti (2007) ทฤษฎีแบบจำลองความต้องการของงาน และทรัพยากรในงาน (Job-Demands Resources Model: JD-R Model) โดยมีแนวคิดสำคัญ 2 ประการ คือ ทรัพยากรที่จำเป็นในการตอบสนองต่องาน เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการจูงใจ และความผูกพันในงาน และมีความสำคัญมากขึ้นเมื่อบุคคลต้องเจอกับความต้องการงานสูงแบบจำลอง JD-R ตั้งสมมุติฐานว่าทุกสาขาอาชีพล้วนมีความเสี่ยงต่อการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานโดยมีปัจจัยเสี่ยง 2 ประเภทคือ

1) ความต้องการของงาน หมายถึง ความต้องการทางกายภาพ ทางสังคม และทางองค์กรในงานที่บุคคลต้องใช้ความพยายาม ความคิด รวมทั้งทางจิตใจในการตอบสนองความต้องการของงานนั้น ๆ

2) ทรัพยากรในงาน หมายถึงแหล่งสนับสนุนทางกาย จิตใจ สังคม และองค์กร โดยสามารถแบ่งเป็นภายนอก และภายใน เช่น การสอนงานจากหัวหน้างาน ความมีอิสระในการทำงานแบบจำลอง JD-R เน้นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของงานระดับสูงกับระดับทรัพยากรในงานต่ำที่มีผลต่อการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน และจากความสัมพันธ์นี้ทำให้สามารถอธิบายได้ว่าการออกแบบงานที่ไม่ดีหรือระดับสูงของปริมาณงานที่จะต้องทำ สิ่งเหล่านี้

จะเป็นตัวกระตุ้นการเกิดความเครียดของบุคคล ส่งผลให้เกิดความอ่อนล้าทั้งร่างกาย และจิตใจ สูญสิ้นพลังงานในการทำงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) เป็นสภาวะทางจิตที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่มีความเครียด และกดดันสูงมากเกินไป ซึ่งส่งผลให้บุคลากรรู้สึกเหนื่อยล้าทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ส่งผลต่อการสูญเสียความสนใจหรือแรงจูงใจในการทำงานมักแสดงออกมาในลักษณะต่อไปนี้ ความเมื่อยล้าทางกาย และจิตใจ การขาดความสนใจ ความผิดหวัง ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน มีความผิดพลาดในงาน ขาดความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ ไม่มีความสุขในการทำงาน มักมีความรู้สึกเครียดหรือเสียสมดุลในชีวิต การมีปัญหาสุขภาพ สภาวะหมดไฟสามารถทำให้เกิดปัญหาสุขภาพทั้งทางกายและจิตใจ เช่น การนอนหลับเพียงพอ ปัญหาเกี่ยวกับความวิตกกังวล การจัดการภาวะหมดไฟในการทำงานควรเริ่มต้นด้วยการรับรู้ และเข้าใจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น การให้ความสำคัญกับการพักผ่อนอย่างเพียงพอ การรับรู้ความต้องการส่วนตัว การสนับสนุนทางองค์กรในการลดความเครียด การให้การสนับสนุนจากเพื่อนหรือผู้บริหาร สามารถช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานได้

2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออก

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออกเน้นความตั้งใจของพนักงานที่ระบุถึงความคิดเกี่ยวกับการลาออกจากงานปัจจุบันหรือองค์กรที่ทำงานอยู่โดยทฤษฎี และแนวคิดเหล่านี้ช่วยในการทำความเข้าใจรวมถึงการจัดการความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานในองค์กร การเสริมสร้างความพึงพอใจในงานการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน การเสริมสร้างความผูกพันในการทำงานสามารถช่วยลดความตั้งใจที่จะลาออกเพื่อธำรงรักษาพนักงานในองค์กร

2.5.1 ความหมายของความตั้งใจลาออก

อานนท์ เสียงพานิช (2559) กล่าวว่าความตั้งใจที่จะลาออกนั้นหมายถึงการตัดสินใจหรือความต้องการของพนักงานที่ได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยในการทำงาน และปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยมีผลกระทบต่อชีวิตพนักงานจนพนักงานมีความรู้สึกต้องการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงานซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมความตั้งใจที่จะลาออกจากงานในที่สุด

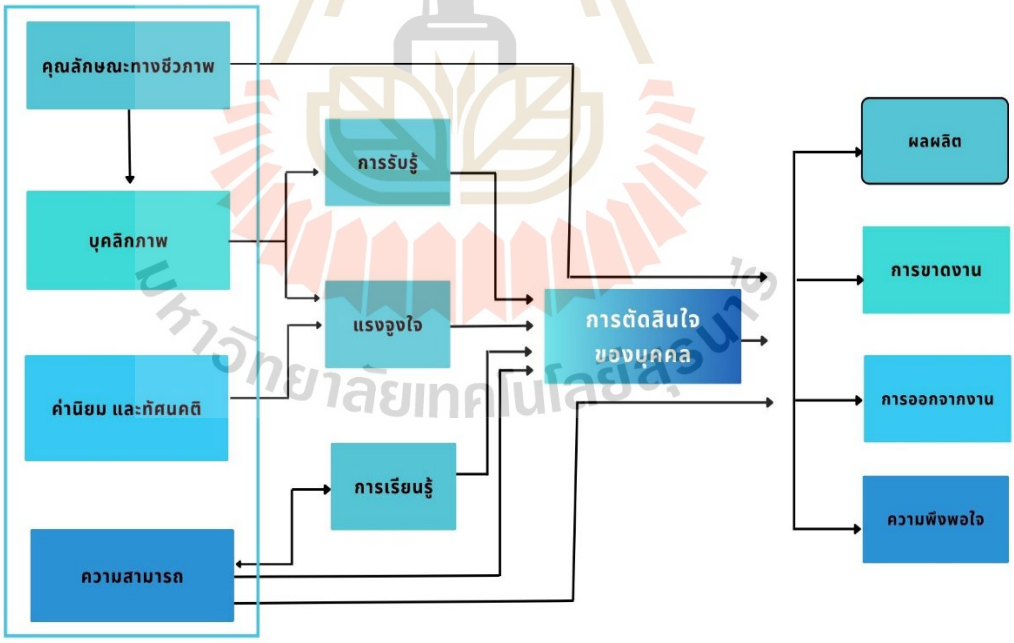
Strauss and George (1980) ให้ความหมายการลาออกคือการสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงาน และการจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงานหรือการเข้าทำงานหรือออกจากงานของบุคลากรในองค์กรโดยที่พนักงานสมัครใจ (Voluntary) และไม่สมัครใจ (Involuntary) ทั้งที่หลีกเลี่ยงได้และหลีกเลี่ยงไม่ได้ การออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงได้มักเกิดในรูปที่นายจ้างควบคุมเรื่องของเงินเดือนค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทนชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานที่เข้มงวดเกินไป

สำหรับการลาออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ได้แก่ การออกจากงานโดยไม่สมัครใจมักเกิดจากการเลิกจ้าง การเจ็บป่วย การเกษียณ การตาย และการตั้งครรภ์

Mobley (1982) ได้ศึกษารูปแบบการลาออกจากงานพบว่าความไม่พึงพอใจในการทำงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่ความคิดที่จะลาออก และนำไปสู่การประเมินทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบกับงานปัจจุบันในด้านผลประโยชน์ และค่าตอบแทนโดยการมองหางานใหม่เพื่อเปรียบเทียบกับงานปัจจุบันโดยในที่สุดจะส่งผลให้บุคคลมีความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่ในองค์กร

2.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออก

Robbins (1993) ได้สร้างแบบจำลองพฤติกรรมองค์การระดับบุคคล โดยตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะทางชีวภาพ (อายุ เพศ สถานภาพสมรส) บุคลิกภาพ ค่านิยม และทัศนคติ ความสามารถของปัจเจกบุคคล รวมทั้งการรับรู้แรงจูงใจ และการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการธำรงอยู่ของบุคคลากรในองค์กร



ภาพที่ 2.6 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล

ที่มา Robbins (1993)

Mobley (1982) ได้สร้างแบบจำลองที่อธิบายถึงกระบวนการของการลาออกที่มุ่งเน้นที่ความพึงพอใจในงานที่จะนำไปสู่การลาออกในที่สุด โดยโมเบลย์ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่าความไม่พึงพอใจจะก่อให้เกิดความคิดที่จะลาออกความตั้งใจที่จะค้นหาทางเลือกความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออก และสุดท้ายก็คือการลาออกจากองค์การจริง ๆ ในแบบจำลองของ Mobley มุ่งความสนใจไปที่ความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกของพนักงาน รวมทั้งลักษณะส่วนบุคคลองค์การและปัจจัยทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความสามารถในการหาทางเลือกใหม่ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจลาออก

ภาพที่ 2.7 แบบจำลองการลาออกจากงานตามแนวความคิดของโมเบลย์

ที่มา Mobley (1982)

จากแนวคิดแบบจำลองการลาออกจากงานทำให้ทราบว่าพฤติกรรมการลาออกไม่ใช่พฤติกรรมปกติแต่เกิดจากการสะสมความไม่พึงพอใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งต้องมีปัจจัยบางอย่างมากระตุ้น และกระทบกับความรู้สึกเมื่อไม่สามารถทนต่อสภาพได้จึงเริ่มมองหาทางออกความตั้งใจที่จะออกจากงานจึงเกิดขึ้นด้วยเหตุนี้ความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน จึงไม่ใช่พฤติกรรมปกติที่จะเกิดขึ้นจะต้องมีเหตุ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องทำให้เกิดขึ้น การศึกษาในเรื่องนี้จะช่วยให้สามารถเสนอแนะแนวทางในการรักษาบุคลากรคุณภาพไว้กับองค์กรได้

Price (1977) กล่าวว่าค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร รูปแบบการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการลาออกแต่การรวมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการลาออก นอกจากนี้ไพรซ์ได้อธิบายว่าตัวแปรมีผลต่อการตัดสินใจในการลาออกได้แก่ระดับของ ค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมในองค์กร เครื่องมือ และรูปแบบการติดต่อสื่อสาร ลักษณะการบังคับบัญชาแบบรวมอำนาจ จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ โดยความพึงพอใจในงาน และโอกาสในการเลือกงานใหม่ของบุคลากรเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างการตัดสินใจลาออกโดย ไพรซ์ได้สร้างตัวแบบการลาออกจากงานโดยกำหนดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน โดยตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพรซ์มีการกำหนด ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกดังภาพ

ภาพที่ 2.8 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Price

ที่มา Price (1977)

ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Price (1977) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรที่มีผลต่อการตัดสินใจในการลาออกได้แก่ ระดับของค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมในองค์กร เครื่องมือและรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และลักษณะการบังคับบัญชาแบบรวมอำนาจจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยความพึงพอใจในงาน และโอกาสในการเลือกงานใหม่ของพนักงานซึ่งเป็นตัวแปร

แทรกซ้อนระหว่างการตัดสินใจลาออก ซึ่งสรุปได้ว่าตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Price ได้กำหนดตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1) ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กรได้แก่ระดับของค่าจ้างเงินเดือน ความสมานฉันท์ของพนักงานในองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสาร เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และการรวบอำนาจซึ่งถือเป็นตัว แปรที่มีผลโดยตรงต่อการลาออก

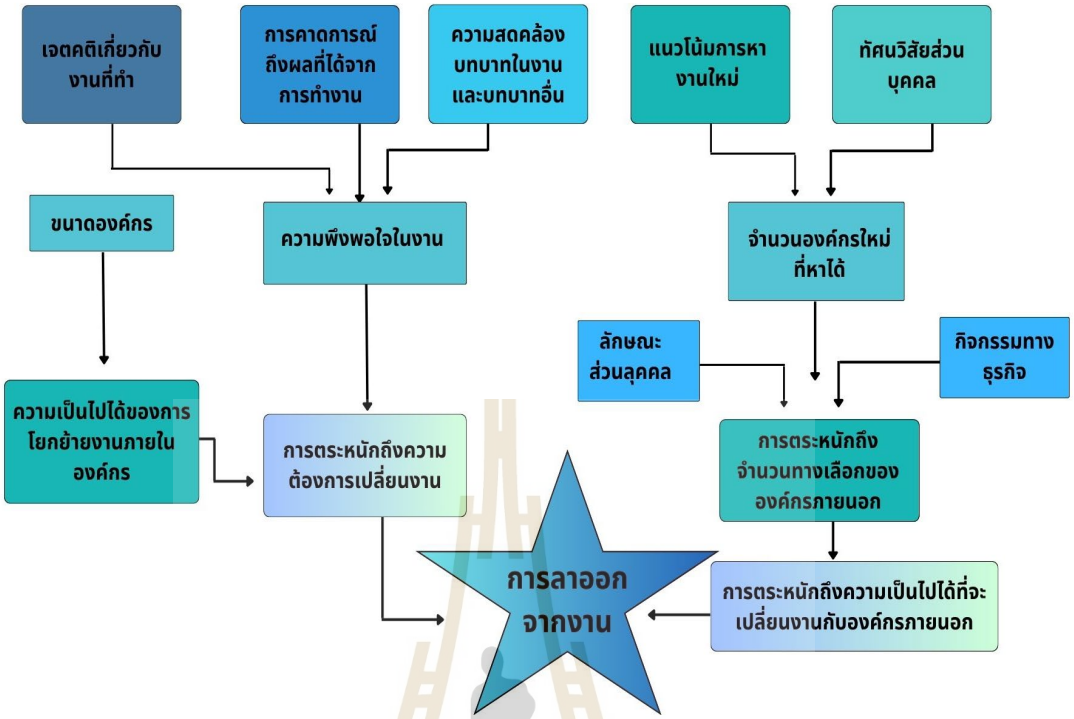
2) ตัวแปรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมได้แก่โอกาสของการเลื่อนงานมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งถือเป็นตัว แปรแทรกซ้อนระหวางตัวแปรตามข้อ 1 และการลาออก

3) ตัวแปรเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรได้แก่ความพึงพอใจซึ่งเป็นทัศนคติในทางบวกของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรนั้น

2.5.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออก

Hom & Griffeth (1994) ได้ดัดแปลงตัวแบบของการลาออกจากงานของมาร์ช และไซมอน อธิบายเพิ่มเติมว่าตัวแบบลาออกจากงานของมาร์ช และไซมอนมาจากทฤษฎีการจูงใจที่เรียกว่า ความสมดุลขององค์กรซึ่งอธิบายถึงความสามารถขององค์กรในการจูงใจให้พนักงานยังคงมาทำงานอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยสิ่งจูงใจ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ที่สามารถตอบสนองค่านิยม และความต้องการของพนักงานได้เมื่อพนักงานได้รับสิ่งจูงใจที่เขาต้องการก็จะตอบแทนด้วยการทุ่มเททำงานให้กับองค์กรเมื่อองค์กรและพนักงานต่างรักษาสมดุลของการให้สิ่งจูงใจกับความทุ่มเทในการทำงานองค์กรก็จะเกิดความสมดุลสามารถอยู่รอด และดำเนินการต่อไปได้ในขณะเดียวกันก็จะลดแนวโน้มการลาออกจากองค์กรของพนักงาน

March & Simon (1958) ทฤษฎีการลาออกจากงานตามแนวคิดของมาร์ช และไซมอนซึ่งได้เสนอแนวความคิดว่าการลาออกจากงานมีองค์ประกอบสองส่วนคือ การตระหนักถึงความต้องการลาออกและการตระหนักถึงความสะดวกในการเปลี่ยนงานกล่าวคือบุคคลจะมีการพิจารณาถึงงานที่ทำ และตัดสินว่าตนเองมีความพอใจมากน้อยเพียงไรความพอใจนี้จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในลักษณะงานด้านต่าง ๆ เช่น ลักษณะการบังคับบัญชาค่าตอบแทนที่ได้รับเป็นต้น การพิจารณาการคาดการณ์ถึงผลที่ได้รับซึ่งสัมพันธ์กับงานได้แก่ เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ขณะเดียวกันก็จะเปรียบเทียบกับงานที่ทำ บทบาทที่ได้รับว่ามีความเหมาะสมเท่าใดสำหรับความเป็นไปได้ที่จะได้งานใหม่ก็จะเป็นส่วนที่จะนำมาพิจารณาประกอบในความต้องการลาออกจากงาน เนื่องจากทำให้บุคคลมีความต้องการงานใหม่ไม่พึงพอใจงานเดิมตัวแบบนี้นับว่าเป็นตัวแบบแรกของการลาออกจากงานดังแสดงตามภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 ตัวแบบเหตุผลในการลาออกจากงานตามแนวคิดของ March and Simon

ที่มา March & Simon (1958)

Mobley (1977) นำเสนอ ทฤษฎีความเข้าใจในเชิงจิตวิทยาของกระบวนการลาออก (Mobley's Intermediate Linkage model) เพื่ออธิบายกระบวนการตัดสินใจลาออก ที่เกิดขึ้นระหว่างความไม่พอใจในการทำงานกับการลาออกโดยเน้นตัวแปรที่เชื่อมโยงทัศนคติของงาน หรือความไม่พึงพอใจในงานกับการลาออกที่แท้จริง ซึ่ง Mobley เป็นผู้บุกเบิกคำอธิบายอย่างกว้างขวาง สำหรับกระบวนการการตัดสินใจลาออกทางจิตวิทยาโดยกระบวนการตัดสินใจลาออก จะเริ่มต้นด้วยการประเมินงานปัจจุบันที่มีอยู่ ตามด้วยสภาวะทางอารมณ์ของ ความพอใจหรือความไม่พอใจในงานของพนักงาน ซึ่งความไม่พอใจในงานนำไปสู่การมีความคิดที่จะลาออกซึ่งอาจนำไปสู่การประเมินหางานใหม่ตามความคาดหวัง เช่น การประเมินความน่าจะเป็นที่จะได้งานในช่วงเงินเดือนเดียวกัน รวมถึงค่าใช้จ่ายของการลาออก เช่น การสูญเสียโบนัสประจำปีที่ดีเยี่ยม และผลประโยชน์ด้านสุขภาพซึ่งหากพนักงานรับรู้ถึงความเป็นไปได้ในการหางานใหม่ที่เทียบเคียงได้ในระดับค่อนข้างสูงหากค่าใช้จ่ายในการลาออกไม่สูงมากนัก พนักงานจะดำเนินการในขั้นตอนต่อไปคือความตั้งใจในการค้นหาทางเลือกอื่น ซึ่งจะตามมาด้วย การลงมือค้นหาทางเลือกจริง และหากพบว่ามีทางเลือกอื่นอยู่พนักงานจะดำเนินการประเมินทางเลือกเหล่านี้ เพื่อค้นหาทางเลือกที่ดี

ที่สุดให้กับตนเองหลังจากนั้น พนักงานจะทำการเปรียบเทียบทางเลือกที่ดีที่สุดกับงานปัจจุบัน และหากผลของการเปรียบเทียบพบว่าทางเลือกอื่นดีกว่าจะส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่มีความตั้งใจที่ในการลาออก และตามด้วยขั้นตอนสุดท้ายคือการตัดสินใจลาออกที่แท้จริง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to Quit) หมายถึงความรู้สึกหรือความตั้งใจของพนักงานที่บ่งชี้ถึงความพร้อมที่จะลาออกจากงานปัจจุบันของตนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดการองค์กรความตั้งใจที่จะลาออกถูกพิจารณาเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยมีปัจจัยหลายประการสามารถมีผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน

1) ความไม่พึงพอใจในความสามารถทางวิชาชีพ (Professional Dissatisfaction) ถ้าพนักงานรู้สึกว่างานที่ทำไม่ตรงกับทักษะ ความรู้ของตนอาจทำให้พนักงานตั้งใจที่จะลาออก

2) ความไม่ได้รับการรับรองหรือความไม่ได้รับคำชมเชย (Lack of Recognition or Appreciation) ความรู้สึกของความไม่ได้รับการพิจารณาหรือความไม่ได้รับการชื่นชมสามารถทำให้พนักงานรู้สึกไม่สะบายใจได้

3) ความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Lack of Job Satisfaction) ถ้างานที่ทำไม่สามารถตอบโจทย์ความสุขของพนักงานจะส่งผลให้พนักงานอาจจะคิดที่จะลาออก

4) ความไม่พึงพอใจในการเลื่อนขั้น (Dissatisfaction with Career Advancement) ถ้าพนักงานรู้สึกว่าไม่มีโอกาสในการเลื่อนขั้นหรือการพัฒนาทางอาชีพจะส่งผลทำให้พนักงานตั้งใจที่จะหางานใหม่

5) ความไม่มีความเชื่อมั่นในอนาคตขององค์กร (Lack of Confidence in the Organization's Future) ถ้าพนักงานไม่มีความเชื่อมั่นในความมั่นคงขององค์กรในอนาคตจะส่งผลต่อตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานในองค์กร

การจัดการความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาบุคลากรในองค์กร และส่งผลให้องค์กรมีสุขภาพทางองค์กรที่เข้มแข็งโดยการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมทำงาน การพัฒนายุทธศาสตร์ที่สนับสนุนความมุ่งมั่นของพนักงานสามารถช่วยลดความตั้งใจที่จะลาออก และสามารถธำรงรักษาบุคลากรในองค์กร

2.6 ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Flight Attendant) เป็นบุคลากรทางบริการในการบินที่มีหน้าที่ดูแลผู้โดยสารในระหว่างเที่ยวบินโดยมีงานหลักด้านความปลอดภัยของผู้โดยสารในเที่ยวบิน รวมถึงการให้บริการแก่ผู้โดยสารในระหว่างเดินทางบนเครื่องบิน หน้าที่ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีหลายอย่าง เพื่อให้ผู้โดยสารมีประสบการณ์การเดินทางที่ดีซึ่งพนักงานต้อนรับจะต้อนรับผู้โดยสารเมื่อเข้าสู่เครื่องบิน จัดเตรียมที่นั่งรวมถึงตรวจสอบบัตรโดยสาร และเอกสารการเดินทาง การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ตอบคำถามหรือความต้องการพิเศษของผู้โดยสาร อธิบายขั้นตอนเกี่ยวกับความปลอดภัยในระหว่างเที่ยวบินจัดการกับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นบนเครื่องบิน และให้ความช่วยเหลือในกรณีที่ผู้โดยสารต้องการความช่วยเหลือทางการแพทย์ โดยพนักงานต้อนรับต้องปฏิบัติตามกฎหมายการเดินอากาศ และระเบียบของแต่ละสายการบินที่ปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้แล้ว พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินยังต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี มีความสามารถในการจัดการสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

2.6.1 ความหมายของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

นัยนา กัลยาณมิตร (2556) พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถานกำหนดความหมายของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือผู้พิทักษ์ความปลอดภัย อำนวยความสะดวกต่อผู้โดยสารบนอากาศยานโดยมีหน้าที่ต่าง ๆ เช่นคอยดูแลช่วยเหลือผู้โดยสารในกรณีฉุกเฉินรับผิดชอบตรวจเช็คอุปกรณ์ประจำเครื่องตามจุดต่าง ๆ เช่น ถังออกซิเจนเครื่องดับเพลิง และเสื้อชูชีพสำหรับสาธิตให้ผู้โดยสารให้ครบถ้วนถูกต้องตามรายการโดยต้องอยู่ในสภาพใช้งานได้ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ให้บริการแก่ผู้โดยสาร เช่นการเตรียมอาหาร การเสิร์ฟอาหาร เครื่องดื่มการให้แก่ผู้โดยสาร การรักษาพยาบาลแก่ผู้โดยสารที่เกิดเจ็บป่วย การจัดหาที่นั่งให้ผู้โดยสารรวมไปถึงการตรวจดูให้แน่ใจว่าผู้โดยสารรัดเข็มขัดก่อนเครื่องขึ้นจนเครื่องลงจอด นอกจากนี้ยังเป็นผู้สื่อสารและตอบสนองความต้องการแก่ผู้โดยสารเพราะมีความใกล้ชิดกับผู้โดยสารมากกว่าพนักงานในส่วนอื่น ๆ ของสารการบิน

ICAO (2014) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศระบุว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยทั้งในกรณีเหตุการณ์ปกติหรือกรณีอากาศยานเกิดเหตุการณ์ผิดปกติและฉุกเฉินซึ่งเริ่มต้นจากการเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ ก่อนการปฏิบัติการบิน เช่น การตรวจสอบเอกสารด้านการบินที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ การประชุมก่อนเริ่มปฏิบัติหน้าที่ระหว่างนักบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินการเตรียมความพร้อมของอากาศยานด้านความปลอดภัยให้อยู่ในสภาพพร้อมปฏิบัติการบินเป็นต้น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องทำหน้าตรวจตรา และประเมินผู้โดยสารทุกคนที่ขึ้นโดยสาร

อากาศยานเพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีพฤติกรรมที่เป็นภัยคุกคามต่อความปลอดภัยในการดำเนินการทางการบินทำการติดต่อสื่อสารกับนักบิน และสมาชิกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรวมไปถึงผู้โดยสารตลอดเที่ยวบินโดยทำการตรวจสอบดูแลความเรียบร้อยภายในห้องโดยสารภายในอากาศยานจนกระทั่งอากาศยานถึงจุดหมายปลายทาง และปฏิบัติงานตามขั้นตอนการจัดการด้านความปลอดภัยหากอากาศยานเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติหรือฉุกเฉิน

2.6.2 คุณสมบัติที่พึงประสงค์เบื้องต้นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

โชติกา พันธ์ผูกบุญ (2563) ได้ศึกษาเกี่ยวกับขีดความสามารถที่จำเป็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Crew Competency) โดยกล่าวถึงคุณสมบัติของผู้รับคัดเลือกเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับการประเมินขีดความสามารถในโดยสรุปคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจากนักวิชาการดังนี้

1) ด้านความรู้ สายการบินส่วนใหญ่ระบุระดับการศึกษาขั้นต่ำไว้ที่ระดับอนุปริญญาหรือระดับปริญญาตรีโดยไม่ระบุคณะหรือสาขาที่จบแต่อาจมีการระบุว่าถ้าจบในสาขาที่เกี่ยวกับการบริการจะพิจารณาเป็นพิเศษ บางสายการบินระบุระดับการศึกษาขั้นต่ำไว้ที่มัธยมปลาย การกำหนดการศึกษาขั้นต่ำเนื่องจากผู้ผ่านการสัมภาษณ์จะต้องผ่านการฝึกอบรมด้วยคะแนนสอบมากกว่า ร้อยละ 90 ถึงจะสามารถไปปฏิบัติหน้าที่ได้ นอกจากนี้คู่มือที่ใช้ในการฝึกอบรม และข้อสอบในการวัดระดับความรู้รวมถึงการสอบภาคปฏิบัติเป็นภาษาอังกฤษ

2) ด้านทักษะ ทักษะทางด้านภาษา การใช้ภาษาอังกฤษนอกจากคู่มือที่ใช้ในการฝึกอบรมและข้อสอบในการวัดระดับความรู้ รวมถึงการสอบภาคปฏิบัติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะเป็นภาษาอังกฤษแล้ว การสื่อสารที่ใช้ในธุรกิจการบินจะใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลาง ทั้งการสื่อสารกับนักบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานภาคพื้นแผนกต่าง ๆ และการสื่อสารกับผู้โดยสารที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ และวัฒนธรรมนอกจากนี้ สายการบินที่มีเส้นทางการบินระหว่างประเทศ ที่มีการทำการบินไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกหรือสายการบินที่มีผู้โดยสารส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติจะมีการกำหนดคะแนนการสอบวัดระดับความสามารถในการใช้ภาษา อังกฤษสูงกว่าสายการบินที่มีเส้นทางการบินในประเทศหรือสายการบินที่ผู้โดยสารส่วนใหญ่เป็นคนในประเทศ สายการบินแต่ละแห่งจะมีประเมินผลการใช้ภาษาอังกฤษจากผู้สมัครโดยกำหนดคะแนนจากผลการสอบ วัดระดับความสามารถการใช้ภาษาอังกฤษของศูนย์ทดสอบภาษาที่เป็นกลาง Test of English International Communication (TOEIC) หรือจะมีการจัดทำการทดสอบ วัดระดับความสามารถการใช้ภาษาอังกฤษด้วยข้อสอบของทางสายการบินเองคือข้อสอบที่จัดทำขึ้นมาเพื่อต้องการวัดระดับความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง การใช้ภาษาอังกฤษทั่วไป สายการบินส่วนใหญ่จะมีการกำหนดคะแนน TOEIC TOFEL หรือ IELTS โดยมีการกำหนดระดับ

คะแนนขั้นต่ำอยู่ที่ 500-550 คะแนน และ 5.5 คะแนนตามลำดับซึ่งผลสอบที่ยื่นต้องไม่เกิน 2 ปี ในวันรับสมัครส่วนกรณีภาษาที่สามถ้ามีก็จะเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันที่สูงขึ้นคะแนนการสอบวัดระดับเป็นเพียงตัวคัดกรองผู้สมัครในขั้นแรกเท่านั้นแต่การสัมภาษณ์และกิจกรรมอื่น ๆ ที่สายการบินกำหนดจะเป็นสิ่งที่ประเมินทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษที่แท้จริง

การใช้ภาษาที่สาม อาทิเช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ขึ้นอยู่กับสัดส่วนของผู้โดยสารที่ใช้ภาษา นั้น ๆ ในแต่ละสายการบิน การขยายเส้นทางการบินของสายการบินไปยัง ภูมิภาคที่ต้องใช้ภาษาที่สามภาษาใดเป็นพิเศษ โดยจะประเมินจากผลคะแนนสอบวัดระดับภาษานั้น ๆ เช่น ภาษาจีนส่วนใหญ่จะกำหนดขั้นต่ำที่ HSK level 4 ภาษาญี่ปุ่นผู้สมัครจะต้องมีผลสอบวัดระดับที่ N 2 เป็นต้น บางสายการบินจะมีการเปิดรับสมัครพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่พูดภาษาที่ 3 ได้โดยเฉพาะเพื่อนไว้สื่อสาร และดูแลผู้โดยสารในเที่ยวบินที่เดินทางไปยังประเทศนั้น ๆ

ทักษะการว่ายน้ำ จากมาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนที่ 2 ที่ระบุว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในสถานะการณ์ไม่ปกติ และสถานะการณ์ฉุกเฉินซึ่งหมายรวมถึงกรณีที่เครื่องบินลงจอดฉุกเฉินในน้ำทำให้สายการบินส่วนใหญ่มีการกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครในเรื่องของทักษะการว่ายน้ำแต่ก็มีสายการบินบางแห่งที่ไม่จัดสอบโดยการสอบว่ายน้ำจัดทดสอบเพื่อทดสอบว่าผู้สมัครจะสามารถดูแลตนเอง และสามารถช่วยเหลือผู้โดยสารในกรณีลงจอดฉุกเฉินในน้ำได้

3) ด้านบุคลิกลักษณะ และอายุ โดยกำหนดเพศหญิงอายุระหว่าง 20-26 ปี เพศชายอายุระหว่าง 21-28 ปี ด้านบุคลิกภาพ สุขภาพ ส่วนสูง การกำหนดส่วนสูงที่ต่างกันอาจมาจากเหตุผลที่ต่างกันของแต่ละสายการบิน เช่นเรื่องของภาพลักษณ์ของสายการบินขนาดของเครื่องบินที่ใช้ในการทำการบินเชื้อชาติของผู้สมัครถ้าเป็นชาวเอเชีย จะกำหนดส่วนสูงที่ต่ำกว่าชาวยุโรปหรืออเมริกัน หรือกำนดไว้เพื่อคัดกรองปริมาณผู้สมัครโดยส่วนใหญ่จะระบุไว้ว่าผู้หญิงสูงไม่ต่ำกว่า 1.60 เมตร ผู้ชายสูงไม่ต่ำกว่า 1.70 เมตร แต่บางสายการบินเช่นสายการบินนอกจากนี้ยังมีบางสายการบินที่ไม่กำหนดส่วนสูงแต่จะกำหนดเป็นคุณสมบัติในการเอื้อมแตะด้วยการถอดรองเท้าเขย่งปลายเท้าเปล่าแล้วใช้ปลายนิ้วแตะได้ที่ความสูงไม่ต่ำกว่า 2.12 เมตร การกำหนดเงื่อนไขรูปแบบนี้เพื่อประเมินว่าผู้สมัครสามารถเข้าถึงอุปกรณ์ฉุกเฉินบนเครื่องบินได้ทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน น้ำหนัก จะไม่ได้กำหนดเป็นตัวเลขเหมือนส่วนสูงแต่จะระบุว่าสัมพันธ์กับส่วนสูงโดยประเมินได้จากส่วนต่างระหว่างส่วนสูงหน่วยเป็นเซนติเมตร และน้ำหนักหน่วยเป็นกิโลกรัม เมื่อหักลบกันสำหรับผู้ชาย ไม่เกิน 100 ผู้หญิงไม่เกิน 110 เช่นผู้ชายสูง 175 เซนติเมตร ควรมีน้ำหนักไม่เกิน 75 กิโลกรัม (175-75 = 100) ผู้หญิงสูง 164 เซนติเมตร ควรมีน้ำหนักไม่เกิน 54 กิโลกรัม (164-54 = 110) บางสายการบินอาจมีการคัดกรอง ด้วยค่าดัชนีมวลกาย

4) ด้านสุขภาพ เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการดูแลการให้บริการ อาหารเครื่องดื่มจะต้องมีการบริการด้วยรถเข็นที่มีน้ำหนักในการดูแลความปลอดภัยของผู้โดยสาร และช่วยสนับสนุนนักบินในเรื่องของความ ปลอดภัยในเที่ยวบิน อาทิเช่นการตรวจเช็คอุปกรณ์ฉุกเฉิน การดูแลความปลอดภัยในห้องโดยสาร พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ต้องสามารถสังเกตถึงสิ่งผิดปกติจากการมองเห็น การได้ยิน และสามารถรายงานสถานการณ์ต่าง ๆให้แก่ นักบินได้อย่างถูกต้องเพื่อแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันท่วงที ขีดความสามารถด้านสุขภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่ออาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตั้งแต่กระบวนการเข้าสู่อาชีพ และการประเมินขีดความสามารถด้านสุขภาพประจำปีซึ่งจะมีการตรวจสุขภาพในด้านต่าง ๆ โรคต้องห้ามสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอาทิ ตาบอดสี โลหิตจาง ธาลัสซีเมีย โรคหัวใจ โรคภูมิแพ้ โรคหอบหืด โรควัณโรค โรคเอดส์ ไวรัสตับอักเสบ B เพราะโรคเหล่านี้จะทำให้ขีดความสามารถ ในการดูแลความปลอดภัยของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินลดลง และบางโรคเป็นโรคติดต่อที่สามารถแพร่กระจายทางการสัมผัส และระบบทางเดินหายใจ โดยสุขภาพของผู้เข้าสมัครงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะต้องมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง

5) ด้านประสบการณ์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นน้อยเพราะทุกอย่างมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมซึ่งความต้องการในด้านนี้จะแตกต่างกันในแต่ละสายการบิน เช่น ในบางสายการบินมีความต้องการผู้ที่มีประสบการณ์โดยให้เหตุผลว่าจะสามารถเริ่มงานได้แต่บางสายการบินจะนิยมรับผู้จบการศึกษาใหม่เนื่องจากเล็งเห็นว่าเด็กจบใหม่สามารถฝึกฝนได้ง่าย สามารถปรับตัวเข้ากับบริษัท และเพื่อนร่วมงานได้ง่ายกว่า การสัมภาษณ์ มีหลายรูปแบบ ทั้งการสัมภาษณ์เดี่ยว สัมภาษณ์กลุ่ม การอภิปรายกลุ่ม การพูดในที่ชุมนุมชน โดยในการสัมภาษณ์จะเป็นการประเมินทั้งด้านทักษะในการสื่อสาร ทัศนคติ และบุคลิกภาพของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยจะใช้เกณฑ์คุณสมบัติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมาพิจารณาอาทิ ทักษะในการสื่อสาร ฟังข้อความแล้วโต้ตอบได้ตรงประเด็น ถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างถูกต้องชัดเจน การทำงานเป็นทีม มีลักษณะเป็นมิตรพร้อมให้บริการ ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ความสามารถทำงานในความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ การทำงานภายใต้ความกดดัน ความเป็นมืออาชีพ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ดี และมีบุคลิกภาพที่ดี สามารถนำเสนอภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรแก่สาธารณะชนได้

2.6.3 หลักสูตรการฝึกอบรมฐานสมรรถนะด้านความปลอดภัยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในประเทศไทย

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2565) มีมาตรฐาน และข้อกำหนดที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมฐานสมรรถนะด้านความปลอดภัยสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สำหรับประเทศไทย ผู้ดำเนินการเดินอากาศจะต้องจัดให้มีแผนการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) และต้องดำเนินการให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับการฝึกอบรมตามแผนดังกล่าวอย่างสมบูรณ์ก่อนที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรวมถึงพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะต้องได้รับการฝึกอบรมทบทวนประจำปี อย่างน้อยหนึ่งครั้งทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักคือความปลอดภัยอันสูงสุดของการบินโดยมาตรฐาน และข้อกำหนดที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมฐานสมรรถนะด้านความปลอดภัยสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีสาระสำคัญตามประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยเรื่องข้อกำหนดการรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate Requirements) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2565 ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องจัดการฝึกอบรมให้ตรงตามข้อกำหนดโดยมีเนื้อหาที่ครอบคลุมหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย โดยจำนวนชั่วโมงขั้นต่ำในหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ได้กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

1) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Initial Training 80 ชั่วโมง
2) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Recurrent Training 24 ชั่วโมง
3) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Aircraft Type Specific Training 16 ชั่วโมง
4) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Operator Conversion Training 16 ชั่วโมง
5) หลักสูตรการฝึกอบรมแบบ Differences Training 8 ชั่วโมง

จำนวนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหรือพนักงานฝึกหัดต่อชั้นเรียนจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมสูงสุดต่อชั้นเรียนต้องไม่เกิน 30 คนเพื่อให้การควบคุมดูแลที่เพียงพอในระหว่างการฝึกอบรม และผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องแน่ใจว่าได้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในชั้นเรียนการฝึกอบรมไว้อย่างเหมาะสมแล้ว

2.6.4 การฝึกอบรมขั้นพื้นฐานสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยต้องได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อต่อไปนี้

1) การประสานงานและการสื่อสารระหว่างนักบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินความสำคัญเรื่องความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะการสื่อสารสองทางระหว่างนักบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในสถานการณ์ฉุกเฉินทุก ๆ สถานการณ์เป็นสิ่งที่ต้องเน้นย้ำพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ควรได้รับการฝึกอบรมให้มีความตื่นตัว และสามารถแยกแยะสถานการณ์ไม่ปกติซึ่งอาจเกิดขึ้นภายในห้องโดยสารได้ รวมทั้งกิจกรรมภายนอกซึ่งอาจส่งผลต่อความปลอดภัยของอากาศยานหรือผู้ที่อยู่ในอากาศยาน การฝึกอบรมต้องมีการเน้นย้ำถึงความจำเป็นสำหรับข้อมูลการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างนักบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

2) การปฐมพยาบาล (First Aid) ควรมีการให้คำแนะนำเรื่องการปฐมพยาบาลและการใช้อุปกรณ์การปฐมพยาบาลบนอากาศยาน เช่น First aid kits และ Medical kits รวมทั้งการใช้ยาต่าง ๆ โดยครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้ภาวะเลือดไหลไม่หยุดบาดแผลกล้ามเนื้อฉีกหรือเคล็ดขัดยอกผิวหนังไหม้การดูแลเมื่อหมดสติภาวะหมดสติภาวะหัวใจวายเฉียบพลันภาวะเส้นเลือดในสมองแตกเฉียบพลันโรคลมบ้าหมูโรคเบาหวานการกู้ภัยเรื่องการหายใจการช่วยฟื้นคืนชีพสำหรับเด็ก และผู้ใหญ่การใช้ออกซิเจน และชุดอุปกรณ์ออกซิเจนในการบำบัดภาวะได้รับสารพิษการช่วยทำคลอดฉุกเฉินภาวะหายใจไม่ออกเกิดภาวะเครียด และแพ้การป่วยจากสภาพอากาศหอบหืดโรคติดต่อการกักกันโรค โรคระบาดประจำท้องถิ่นการดูแลสุขอนามัยส่วนบุคคลสถานการณ์ฉุกเฉิน อุบัติการณ์ทางการแพทย์ในห้องโดยสารอากาศยานรวมทั้งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ต้องสามารถทำการปฐมพยาบาลเพื่อช่วยเหลือผู้ที่หยุดหายใจหรือหัวใจหยุดเต้นให้กลับมาหายใจได้ และสามารถฟื้นคืนชีพโดยใช้อุปกรณ์ที่ออกแบบมาเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะในการปฐมพยาบาล

3) การฝึกอบรมในกรณีเกิดไฟไหม้ และควันไฟในอากาศยานโดยการฝึกอบรมภาคปฏิบัติในกรณีเกิดไฟไหม้รวมไปถึงควันไฟในอากาศยานต้องทำขึ้นภายใต้การควบคุมดูแลของครูฝึกการบินซึ่งมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการให้การฝึกอบรมซึ่งควรจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ

4) การฝึกอบรมการดำรงชีพทางน้ำลูกเรือต้องฝึกฝนการปฏิบัติการลงน้ำเพื่อให้ครอบคลุมกระบวนการทั้งหมด การปฏิบัติบนพื้นน้ำรวมถึงการฝึกฝนการใช้งานอุปกรณ์ และการทำให้เสื้อชูชีพพองพร้อมกับการดูการสาธิตหรือดูภาพยนตร์ในการทำให้แพยางกู้ชีพพองลูกเรือทุกคนต้องอยู่บนแพยางกู้ชีพหรืออุปกรณ์ที่ช่วยในการลอยตัวจากน้ำพร้อมกับสวมชุดชูชีพในการฝึกอบรมนี้ต้องรวมถึงการใช้งานอุปกรณ์การดำรงชีพทั้งหมดที่อยู่บนแพยางกู้ชีพหรืออุปกรณ์ที่ช่วยในการลอยตัว และอุปกรณ์ดำรงชีพอื่น ๆ เพิ่มเติมที่มีแยกไว้ต่างหากบนอากาศยาน

5) การฝึกอบรมการดำรงชีพผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องจัดให้มีการฝึกอบรมการดำรงชีพรวมทั้งการใช้อุปกรณ์ดำรงชีพที่อยู่ในอากาศยานให้เหมาะสมตามพื้นที่ที่ปฏิบัติการบินเช่น ขั้วโลก ทะเลทราย ป่าทึบ หรือทะเลเป็นต้น

6) มนุษย์ปัจจัยควรนำเสนอเรื่องผลทางด้านจิตใจต่อสภาพร่างกายของบุคคลในการบินปัญหาที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของแรงกดดันอากาศภาวะขาดออกซิเจน และกฎข้อห้ามในเรื่องของการดำน้ำก่อนปฏิบัติการบินการฝึกอบรมควรครอบคลุมข้อมูลข้อจำกัดในเรื่องเวลาทำการบิน และผลของการเปลี่ยนแปลงข้ามเขตอากาศข้อจำกัดในการปฏิบัติการบินควรครอบคลุมถึงการเจ็บป่วยการใช้แอลกอฮอล์ และยา การบริจาคเลือดเป็นต้น ควรให้คำแนะนำ

เรื่องการดูแลสุขภาพทั่วไปโดยเฉพาะในขณะที่ปฏิบัติการบินในต่างประเทศที่มีความจำเป็นที่ต้องใช้ยาในการป้องกัน เช่น การสร้างภูมิคุ้มกันเมื่อปฏิบัติการบินไปยังพื้นที่ที่อาจมีโรคระบาด

7) บริการเหตุฉุกเฉินในสนามบินกฎระเบียบปฏิบัติในการปฏิบัติการบิน

8) การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยด้านการบิน

9) การขนส่งสินค้าอันตรายผู้ดำเนินการเดินอากาศจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมสินค้าอันตราย และต้องตรวจสอบให้ใจว่าลูกเรือทุกคนผ่านการทดสอบในเรื่องสินค้าอันตรายก่อนปฏิบัติหน้าที่เป็นลูกเรือแล้วสำหรับผลการทดสอบที่สมบูรณ์ ต้องทำการทดสอบก่อนสิ้นปีที่สองของการทดสอบปัจจุบัน สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินการทดสอบนี้ต้องจัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปี

10) หน้าที่การให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินควรได้รับการฝึกอบรมในหน้าที่การบินตามปกติรวมทั้งการใช้อุปกรณ์ในห้องโดยสารและในครัว และตำแหน่งที่ตั้งของอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยเรียนรู้ข้อควรระวังด้านความปลอดภัยที่จำเป็นเพื่อป้องกันการบาดเจ็บจากการใช้อุปกรณ์ดังกล่าว

11) การเตรียมท่ารับแรงกระแทกในกรณีอากาศยานเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Brace Positions) ต้องมีการให้การฝึกอบรม และการฝึกภาคปฏิบัติในเรื่องการเตรียมท่ารับแรงกระแทกในท่าที่ถูกต้องสำหรับทั้งลูกเรือ และผู้โดยสารการฝึกอบรมดังกล่าวต้องทำขึ้นตามประเภทของที่นั่งที่แตกต่างกัน

12) ขั้นตอนการปฏิบัติในการอพยพผู้โดยสารออกจากอากาศยาน และกรณีอากาศยานเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินการอพยพฉุกเฉินต้องครอบคลุมถึงการตระหนักรู้ถึงประเภทของสถานการณ์ฉุกเฉินในแต่ละประเภทพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องตระหนักรู้เมื่อไม่สามารถใช้ประตูทางออกได้เมื่ออุปกรณ์ที่ใช้ในการอพยพไม่สามารถให้บริการได้ สถานการณ์นี้อาจเกิดขึ้น เช่น การสูญเสียความสามารถของนักบินในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งการฝึกฝนเหล่านี้จำเป็นต้องเริ่มตั้งแต่การเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

13) ควบคุมฝูงชนผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องให้การฝึกอบรมในการใช้งานในเชิงปฏิบัติในเรื่องเทคนิคการควบคุมฝูงชนในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์อพยพที่หลากหลายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการที่จะต้องมีความหนักแน่น และมั่นใจเมื่อเกิดเหตุการณ์อพยพฉุกเฉินโดยการฝึกอบรมต้องจัดทำขึ้นในแบบ ที่เหมือนจริงมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

14) ความรู้พื้นฐานด้านการบินพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องความรู้พื้นฐานด้านการบินเหล่านี้ เช่น กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้องทั้ง กฎระเบียบ

คำสั่ง ข้อกำหนดขององค์กร รวมถึงกฎหมายการบินภายใน และกฎหมายระหว่างประเทศ ทฤษฎีการบิน การปฏิบัติการของอากาศยาน และสรีระศาสตร์ด้านการบิน

หลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้วพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหรือพนักงานฝึกหัดต้องทำการทดสอบความชำนาญในขั้นตอนการปฏิบัติงานทั้งในกรณีเหตุการณ์ปกติ และกรณีอากาศยานเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินโดยต้องได้รับการทดสอบภาคทฤษฎีในเรื่องขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อความปลอดภัย และในกรณีอากาศยานเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Safety and Emergency Procedure) การปฏิบัติในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ (Operation of Equipment) การปฐมพยาบาล (First Aid) และการทดสอบภาคปฏิบัติในการสาธิตเรื่องเกี่ยวกับการอพยพผู้โดยสารออกจากอากาศยาน (Evacuation Procedure) การปฏิบัติในการใช้อุปกรณ์ด้านความปลอดภัย (Operation of Safety Equipment) การปฏิบัติในการใช้ประตูในกรณีอากาศยานเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Door Operations in Emergency Situation) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หรือพนักงานฝึกหัดต้องได้คะแนนขั้นต่ำร้อยละ 90 ในการทดสอบภาคทฤษฎีด้านความปลอดภัย สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หรือพนักงานฝึกหัดที่ได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์จะต้องทำการสอบใหม่ภายใน 14 วันหลังจากวันแรกที่สอบจนกระทั่งได้คะแนนเกินเกณฑ์ที่กำหนด การปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวสำรองในเที่ยวบินหลังจากได้รับการฝึกอบรมขั้นตอนการปฏิบัติในกรณีอากาศยานเกิดเหตุการณ์ผิดปกติหรือฉุกเฉิน และการฝึกอบรมการดำรงชีพก่อนที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ตัวจริงพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หรือพนักงานฝึกหัดต้องทำการปฏิบัติการบินขั้นต่ำ 2 เที่ยวบินในแต่ละประเภทของอากาศยาน

2.6.5 ภาระงานสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

Williams (2003) ตามแนวคิดของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ภาระงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่อภาระงานที่รับผิดชอบตามตารางบินในแต่ละเดือน จำนวนเที่ยวบินที่บรรจุไว้แล้วตามตารางบินของแต่ละบุคคล โดยทั่วไปพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะมีลักษณะของงานที่สามารถนำไปสู่ความเหนื่อยล้าทางจิตใจได้ ในกลุ่มพนักงานที่มีความมีอิสระในงานต่ำ และมีชั่วโมงการทำงานนาน รวมไปถึงลักษณะของเที่ยวบินนั้น ๆ เวลาและจำนวนวันพักหลังจากเสร็จสิ้นภารกิจจากการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละเที่ยวบิน สถานีปลายทางที่ปฏิบัติหน้าที่ จำนวนผู้โดยสาร และลักษณะทางชนชาติของผู้โดยสารส่วนใหญ่ในแต่ละเที่ยวบิน ชั่วโมงทำการบินซึ่งบางครั้งไม่สอดคล้องกับจำนวนของผู้โดยสาร แบบของเครื่องบินที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ชั้นการบริการที่พนักงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ ขั้นตอนและวิธีการให้บริการ ตลอดจนจำนวนของพนักงานต้อนรับที่ขึ้นไปปฏิบัติงานในเที่ยวบินแต่ละแบบ ว่ามีเพียงพอต่อการให้บริการผู้โดยสารหรือไม่

สำนักงานการบินพลเรือนประเทศไทย (2559) ประกาศเรื่องการกำหนดข้อจำกัดเวลาทำการบินและเวลาปฏิบัติหน้าที่ (Flight Time and Flight Duty Period Limitation)ไว้ดังนี้

1) ชั่วโมงบิน (Flight Time/Block Time) หมายความว่า เวลาตั้งแต่อากาศยานเริ่มเคลื่อนที่จากหลุมจอดของสนามบินต้นทาง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการวิ่งขึ้นจนกระทั่งอากาศยานสิ้นสุดการเดินทาง ณ หลุมจอดของสนามบินปลายทางและเครื่องยนต์ทุกเครื่องดับหรือใบพัดทุกใบหยุด

2) ช่วงเวลาปฏิบัติหน้าที่การบิน (Flight Duty Period: FDP) หมายความว่าเวลาซึ่งลูกเรือเริ่มปฏิบัติหน้าที่โดยช่วงเวลาปฏิบัติหน้าที่การบินของเที่ยวบินหนึ่งหรือการบินต่อเนื่องให้เริ่มนับตั้งแต่เวลา 1 ชั่วโมงก่อนตารางการวิ่งขึ้น (Scheduled Departure Time) และหยุดนับจนถึงเวลา 30 นาทภายหลังจากการร่อนลงครั้งสุดท้าย

3) ช่วงเวลาปฏิบัติหน้าที่ (Duty Period) หมายความว่าช่วงเวลาต่อเนื่องที่ลูกเรือปฏิบัติหน้าที่การบินหรือเป็นผู้โดยสาร รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่เป็นช่วงที่มีเวลาพักผ่อนระหว่างช่วงน้อยกว่า 8 ชั่วโมง

4) การย้ายที่ (Positioning) หมายความว่า การเดินทางของลูกเรือจากสถานที่หนึ่งไปยังสถานที่หนึ่ง เพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้ดำเนินการเดินอากาศ เว้นแต่การเดินทางจากที่พักไปยังสถานที่ปฏิบัติหน้าที่

5) การรอ (Standby) หมายความว่า การที่ผู้ดำเนินการเดินอากาศกำหนดให้ลูกเรือพักอยู่ ณ ที่ใด ๆ เพื่อที่จะได้รับการเรียกให้ไปปฏิบัติหน้าที่การบินหรือย้ายที่ซึ่งในช่วงเวลา 24 ชั่วโมงการรอต้องไม่เกิน 12 ชั่วโมงโดยช่วงเวลาต่อเนื่องสูงสุดต้องไม่เกิน 72 ชั่วโมง และจะต้องมีเวลาพักผ่อนต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 24 ชั่วโมง จึงสามารถให้ปฏิบัติหน้าที่การบินต่อไปได้ทั้งนี้การรอที่สนามบิน ผู้ดำเนินการเดินอากาศต้องจัดที่พักที่เงียบ และไม่ถูกรบกวนจากสาธารณะแก่ลูกเรือ

6) ช่วงเวลาพักผ่อน (Rest Period) หมายความว่าช่วงเวลาที่ลูกเรือพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้ดำเนินการเดินอากาศ ซึ่งถ้าเป็นกรณีปฏิบัติหน้าที่การบินช่วงเวลาพักผ่อนให้เริ่มนับตั้งแต่เวลา 30 นาทีหลังจากเวลา On-block และหยุดนับจนถึงเวลา 1 ชั่วโมง ก่อนตารางการวิ่งขึ้นแต่หากเป็นกรณีย้ายที่ (Positioning) ช่วงเวลาพักผ่อนให้เริ่มนับตั้งแต่เวลา On-block และหยุดนับจนถึงเวลา 1 ชั่วโมง ก่อนตารางการวิ่งขึ้น โดยช่วงเวลาขณะย้ายที่ภายหลังการปฏิบัติหน้าที่การบิน ไม่นับเป็นการพักผ่อน

7) สถานที่พักผ่อนที่เหมาะสม (Suitable Rest Facility) หมายความถึง พื้นที่ในอากาศยาน ได้แก่ ที่พักซึ่งเป็นเตียงนอน ที่นอน ซึ่งห่างจากห้องนักบิน ห้องครัว และผู้โดยสารหรือที่นั่งแบบปรับนอนราบได้ หากเป็นไปได้ให้ห่างจากห้องครัว และผู้โดยสาร หรือสถานที่พักผ่อน

ใด ๆ ที่สามารถปรับราบได้ หรือที่พักซึ่งเป็นห้องนอนที่มีเตียงนอนราบ ซึ่งสามารถควบคุมเสียง แสงสว่าง และอุณหภูมิได้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินถือเป็นบุคลากรทางการบินที่สำคัญอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการบินเพราะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีบทบาทที่สำคัญในการให้บริการ และความปลอดภัยแก่ผู้โดยสารโดยในการคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องใช้การคัดเลือกอย่างรอบคอบ และเหมาะสมโดยการคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการสรรหา และเลือกบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับบทบาทนี้เมื่อได้รับการคัดเลือกแล้วการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และความปลอดภัยบนเครื่องบินโดยการฝึกอบรมช่วยให้พนักงานต้อนรับมีความเชี่ยวชาญในการรักษาความปลอดภัย และการให้บริการผู้โดยสารที่ดีโดยขั้นตอนการคัดเลือก และการฝึกอบรมที่เข้มข้นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในประเทศไทยรวมถึงระยะเวลาที่ใช้ฝึกอบรมที่นานกว่างานอื่น ๆ การศึกษาไปจนถึงการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการองค์กรมาใช้จะช่วยในการการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ในองค์กรเพื่อป้องกันการลาออก และธำรงรักษาบุคลากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจทางด้านการบิน เนื่องจากการสูญเสียบุคลากรที่มีประสบการณ์มีความรู้ ความสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และการขยายตัวขององค์กรในอนาคต

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องทางการธำรงรักษาบุคลากรซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

อนุพงษ์ หมื่นชัยยะ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม4ดาวในจังหวัดภูเก็ตพบว่างานวิจัยนี้ศึกษาปัจจัยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้แก่ความเชื่อมั่น และการยอมรับเป้าหมายขององค์กรความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม4ดาวในจังหวัดภูเก็ต ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานได้แก่ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และเพียงพอ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย และถูกสุขภาพลักษณะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรความก้าวหน้า และความมั่นคงในงานสังคมสัมพันธ์สิทธิส่วนบุคลในการทำงานหรือธรรมนูญในองค์กรความดุลยภาพระหว่างงาน และชีวิตส่วนบุคคลชีวิตการทำงานที่มีความเกี่ยวข้องกับสังคมมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาวในจังหวัดภูเก็ต ปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

อันประกอบไปด้วยความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในเงินเดือนมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากร บุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาวในจังหวัดภูเก็ต

ปฏิมา สุคันธนาค (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยการธำรงรักษาที่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัดโดยการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจากการศึกษาพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และกลุ่มงาน มีผลต่อการธำรงอยู่ในองค์กรของคนเก่งทั้งทางด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานทางสังคมขอบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัดโดยมีภาพรวมที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยการธำรงรักษาต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งจากการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านบทบาทของหัวหน้างานด้านโอกาสในความก้าวหน้า และการใช้ศักยภาพอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยด้านการเรียนรู้ และพัฒนาจะอยู่ในระดับปานกลางโดยปัจจัยด้านรางวัล ปัจจัยด้านผลตอบแทนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดมีโดยผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งทั้งทางด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานทางสังคมของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด

ธัญญา ญาณภักดี (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการธำรงรักษาบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย โดยปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงและค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมไม่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรคั่นกลาง อันประกอบไปด้วย ความผูกพันในงาน ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ความขยันขันแข็ง การอุทิศตนซึ่งมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาพนักงาน ปัจจัยทรัพยากรส่วนบุคคล สมรรถนะตนเอง ความนับถือตนเอง การมองโลกในแง่ดี พบว่าปัจจัยทรัพยากรส่วนบุคคลมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรคั่นกลางหรือความผูกพันในงานอันประกอบไปด้วย ความผูกพันในงาน ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ความขยันขันแข็ง การอุทิศตนซึ่งปัจจัยทรัพยากรส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาพนักงานปัจจัยทรัพยากรของงาน อิสระในงาน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาโอกาศและการพัฒนาทรัพยากรของงานนั้นไม่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรคั่นกลางหรือความผูกพันในงาน อันประกอบไปด้วย ความผูกพันในงาน ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ความขยันขันแข็ง การอุทิศตนซึ่งมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาพนักงาน ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก และมีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อการธำรงรักษาพนักงาน นั่นคือหากบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทั้งทางตรง และทางอ้อมมากก็จะส่งผลให้อยู่กับองค์กรนานขึ้น ปัจจัยทรัพยากรของ

งาน ได้แก่ อิสระในงานโอกาสในการพัฒนาตนเอง และความสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก และอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อการธำรงรักษาพนักงานนั่นคือหากมีทรัพยากรของงานมากขึ้นเท่าไหร่ ก็จะส่งผลให้บุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย อยู่กับองค์กรนานขึ้น ปัจจัยความผูกพันในงาน ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ความขยันขันแข็ง การอุทิศตนา ความผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อการธำรงรักษาบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

พงศกร ศรีรงค์ทอง และจินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายขององค์การภาครัฐและเอกชนโดยการศึกษาพบว่าปัจจัยความผูกพันต่องค์การโดยมีการสร้างความภาคภูมิใจในองค์การการสร้างบรรยากาศความสุขในการทำงาน และการสร้างความผูกพันของบุคลากรกับองค์การถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายมากที่สุดเพราะหากบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายมีความผูกพันต่อองค์การสูงส่งผลความตั้งใจที่จะลาออกจากงานลดลง และยังคงทำงานอยู่กับองค์การต่อไป ด้านปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคมความสมดุลของชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว มีผลต่อการคงอยู่ในองค์การบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในระดับมากแสดงให้เห็นว่าถ้าบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายมีการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานมากเท่าใดก็จะส่งผลให้บุคลากรนั้นมีโอกาสที่จะคงอยู่ในองค์การมากด้วยเช่นเดียวกันปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การทั้งทางด้านการปฏิบัติงานด้านการเห็นคุณค่าความสำคัญการให้การยอมรับในตัวตนและผลงานของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายโดยมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับรองจากปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานแสดงให้เห็นว่าปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายปัจจัยทางด้านแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม การพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมการบริหารค่าตอบแทน และการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ ของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายเช่นเดียวกัน

สุปรียา ม่วงรอด (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการรักษาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางพื้นที่กรุงเทพมหานครจากการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักบางส่วนได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางทางเดียวกัน คือปัจจัยด้านค่าตอบแทน และปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นปัจจัยจูงใจหลักที่ส่งผลให้บุคลากรอยากร่วมงานกับโรงแรมยาวนานขึ้น และมีอิทธิพลต่อทางการธำรงรักษาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยมีปัจจัยการได้รับการยกย่องนับถือ ปัจจัยด้านลักษณะของงาน และปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีอิทธิพลรองลงมาต่อการธำรงรักษาบุคลากร

สุภณ คล้ายสังข์ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารองค์การด้วยหลักธรรมาภิบาล และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมความผูกใจมั่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบว่า ระดับความผูกใจมั่นในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีต่อการบริหารองค์การด้วยหลักธรรมาภิบาลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการแสดงความคิดเห็นต่อหลักการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับน้อยที่สุด และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด แนวทางการบริหารองค์การด้วยหลักธรรมาภิบาล และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งเสริมความผูกใจมั่นในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประกอบด้วย สายการบินต้องเปิดโอกาสให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นงานด้านบริหารจัดการองค์การ สามารถตรวจสอบการบริหารจัดการของผู้บริหารได้อย่างโปร่งใส เพิ่มช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับฝ่ายบริหาร เพื่อสร้างกลไกการนำข้อร้องเรียนต่าง ๆ ไปปรับปรุงแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรม ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ เกี่ยวกับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

Shahtaj (2019) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Factors Influencing Employee Retention : A Karachi Based Comparative Study on IT and Banking Industry โดยศึกษาปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ปัจจัยด้านการฝึกอบรม และการพัฒนา (Training and Development) และปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน จากการศึกษาพบว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่เลือกใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการธำรงรักษาพนักงาน ในแง่ของการลดความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน เพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงาน รักษาประสิทธิภาพในการผลิต และการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยปัจจัยต่าง ๆ เช่น การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีบทบาทสำคัญในการทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ และเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรด้วยพนักงานที่มีทักษะ และทุ่มเททำงานกับองค์กรในระยะเวลาที่ยาวยิ่งนานขึ้น

Rahaman (2020) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องA Studt on Employee Retention of Spice Jet Airlines โดยศึกษาปัจจัย การฝึกอบรมของพนักงาน (Employee Training) ระบบการประเมินผล (Appraisal System) การให้อำนาจพนักงาน (Employee Empowerment) สภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงาน Employee work environment การวิจัยสรุปว่าปัจจัย การฝึกอบรมของพนักงาน (Employee Training) ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในสไปซ์เจ็ทมีระดับสูง โดยความเชื่อมั่นระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชา ภาวะการเป็นผู้นำ และการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานจะช่วยเพิ่มระดับของการธำรงรักษาพนักงานในสายการบิน

Nagarathanam (2018) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง The Impact of Career Development Practices On Employees ‘Retention in Qatar Aviation Industry โดยศึกษาปัจจัยการพัฒนาในอาชีพ (Career Development) ซึ่งประกอบไปด้วย การพัฒนาความเป็นผู้นำ Leadership Development โครงสร้างการพัฒนาอาชีพ (Career Development Structure) โครงสร้างการจัดการความสามารถพิเศษ (Talent Management Structure) การพัฒนาการวางแผนที่ประสบความสำเร็จ (Success Planning Development) และการประเมินตนเอง (Self-Assessment Evaluation) จากการศึกษาพบว่าปัจจัยการพัฒนาอาชีพในอุตสาหกรรมการบินของกาตาร์มีบทบาทสำคัญในการธำรงรักษาพนักงานในองค์กร ดังนั้นองค์กรด้านการบินควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยการพัฒนาอาชีพของบริษัทมากขึ้นด้วยการฝึกฝน และสร้างความมั่นใจว่ากระบวนการพัฒนาในอาชีพทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาบุคคลที่มีความสามารถ เสริมสร้างความยั่งยืนของทุน และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลทำให้เศรษฐกิจของกาตาร์มีการเติบโต และพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต

Biason (2020) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง The Effect of Job Satisfaction on Employee Retention โดยศึกษาปัจจัยความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งประกอบไปด้วยค่า ตอบแทน (Compensation) ลักษณะของงาน (Content)โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หัวหน้างาน (Supervisor) และเพื่อนร่วมงาน (Colleagues) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าพนักงานพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ดี ลักษณะของงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในงานซึ่งส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน

Marina Efthymiou et al. (2021) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง The factors influencing entry level airline pilot retention: An empirical study of Ryanair โดยศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษานักบิน ได้แก่ การได้ประจำฐานการบินใกล้บ้าน เงินเดือนที่เหมาะสม ความมั่นคงในการทำงาน การกำหนดตารางบินที่แน่นอน สายการบินมีความมั่นคงทางการเงิน ได้รับการยอมรับจากสายการบิน และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีผ่านเครื่องบินที่ได้รับการดูแลอย่างดี และเพื่อนร่วมงานที่มีทักษะ จากผลการสำรวจและสัมภาษณ์และการทดสอบทางสถิติระบุว่านักบินรุ่นเยาว์ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงาน และผลประโยชน์ทางการเงินมากกว่านักบินที่มีอายุมากกว่า 55 ปี ที่ระบุว่าต้องการเงินเดือนที่เหมาะสมกับระยะเวลาการทำงานและมีความต้องการลดภาระงานของนักบินให้มีความเหมาะสม

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินงานวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 วิธีการวิจัยและขั้นตอนในการวิจัย

3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6 การตรวจสอบ และการวิเคราะห์ข้อมูล

3.7 การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.1 วิธีวิจัย และขั้นตอนในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีวิธีวิจัยทั้งหมด 5 ขั้นตอน ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1) ศึกษาค้นคว้าโดยรวบรวมแนวความคิดทฤษฎีจากเอกสารบทความทางวิชาการ และงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการธำรงรักษาพนักงานเพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นเกณฑ์ และวิธีการสร้างเครื่องมือในงานวิจัยครั้งนี้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา

2) เขียนลักษณะคำถามให้ตรงกับสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการทราบเพื่อนำข้อมูลที่ได้นั้นมาทำการศึกษาวิเคราะห์โดยการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถามแบบปลายเปิด (Open-end Questions) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยที่มีการกำหนดประเด็น และจัดเรียงชุดคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์

3) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบรูปแบบ และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้เพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพ

4) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดตามที่กำหนดไว้โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยตนเองตามเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น และทำการบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยแอพพลิเคชั่น Zoom

5) นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอข้อมูล สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และแสดงข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งนี้

3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งสามารถแบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 5 สายการบิน สายการบินละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน

2) ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 3 สายการบิน สายการบินละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 3 คนโดยมีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 3 ปี

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการวิจัยเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่สร้างขึ้นจากข้อมูลที่สนใจในการศึกษา เพื่อให้ได้ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ที่ต้องการ ซึ่งแบบสัมภาษณ์นี้จะใช้รูปแบบลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open-end question)

3.4 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถามแบบปลายเปิด (Open-end Questions) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และได้ตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมของเครื่องมือ ก่อนที่จะได้นำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กำหนดไว้ ดังนี้

1) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเนื้อหา ความถูกต้องของข้อคำถามที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์ และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม รวมทั้งให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ หาค่าความเที่ยงตรงของคำถามที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์ หรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence; IOC) จำนวน 3 คน ได้แก่ ดร.วรกมล เทียมบุญประเสริฐ อาจารย์ ศศิธร นวมมณีรัตน์ และอาจารย์ติณณ์ณเทพย์ รุ่งศรีตระกูล

โดยค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา IOC ประกอบด้วย

+1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

0 = เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

- 1 = เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

จากนั้นผู้วิจัยนำค่าคะแนนจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมาทำการวิเคราะห์หาดัชนีความสอดคล้องดังสมการ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่หาค่า IOC มาพิจารณาค่าความสอดคล้องหากข้อคำถามใดมีค่าความสอดคล้องของเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.50-1.00 สามารถนำข้อคำถามนั้นไปใช้ได้ หากกรณีที่ค่าความสอดคล้องของเนื้อหาต่ำกว่า 0.50 ผู้ศึกษาจะนำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง ก่อนนำแบบสัมภาษณ์ ไปใช้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3) ผู้วิจัยทำการปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ ตามข้อแนะนำที่ได้รับจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งเพื่อความสมบูรณ์ ก่อนนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 5 สายการบิน สายการบินละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน และผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 3 สายการบิน สายการบินละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 3 คนโดยมีประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 3 ปีคนจากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้วนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลของการวิเคราะห์ที่ได้

3.6 การตรวจสอบ และการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการแบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล และทำการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์โดยพิจารณาเกี่ยวกับประเด็นเนื้อหาหลัก (Major Themes) และประเด็นย่อย (Sub Themes) อื่น ๆ รวมถึงหัวข้อประเภทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแนวทางของการวิจัยเชิงคุณภาพตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เปรียบเทียบ และนำข้อมูลที่ได้ประมวลผลทั้งหมดมาเขียนพรรณนาเพื่อนำเสนอผลการวิจัย

3.7 การพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล และหน่วยงาน ดังนั้นก่อนที่จะดำเนินการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นการยินยอมและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย ความสำคัญของข้อมูล และการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่ามีสิทธิที่จะตอบรับหรือปฏิเสธในการเข้าร่วมวิจัยในครั้งนี้โดยจะไม่เสียผลประโยชน์หรือได้รับผลกระทบตลอดจนแจ้งประโยชน์ของการวิจัยครั้งนี้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทราบ ซึ่งจะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลให้เกิดผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ อีกทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับการรายงานผลการวิจัยจะกระทำในภาพรวมของการนำข้อมูลไปใช้อภิปรายผล หรือตีพิมพ์เผยแพร่จะทำเฉพาะในการนำเสนอเชิงวิชาการเท่านั้น และจะไม่มีการอ้างอิงถึงชื่อของผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีสิทธิที่จะรับรู้ข้อมูลตลอดจนสามารถตรวจสอบข้อมูลของตนเองได้

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่องแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาค้นคว้าโดยการรวบรวมแนวความคิดทฤษฎีจากเอกสาร บทความทางวิชาการ และงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการธำรงรักษาพนักงานเพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นเกณฑ์ และวิธีการสร้างเครื่องมือในงานวิจัยครั้งนี้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย จากนั้นผู้วิจัยเขียนลักษณะคำถามให้ตรงกับสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการทราบเพื่อนำข้อมูลที่ได้นั้นมาทำการศึกษาวิเคราะห์โดยการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถามแบบปลายเปิด (Open-end questions) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยที่ผู้ศึกษามีการกำหนดประเด็นเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออก

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 5 สายการบิน สายการบินละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คนโดยมีรายละเอียดผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังต่อไปนี้

1) สายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย A
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน A1
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน A2
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน A3
2) สายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย B
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน B1
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน B2
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน B3

3) สายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย C
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน C1
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน C2
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน C3
4) สายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย D
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน D1
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน D2
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน D3
5) สายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย E
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน E1
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน E2
   ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน E3

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) จากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 5 สายการบิน สายการบินละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน โดยแบ่งประเด็นออกเป็น 4 ส่วน ซึ่งผลที่ได้มีรายละเอียดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงานและลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 5 สายการบิน สายการบินละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คนโดยสามารถแสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	6	40
หญิง	9	60
อายุ		
ระหว่าง 26 - 30	5	33.33
ระหว่าง 31 - 35	6	40
ระหว่าง 36 - 40	4	26.67
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	14	93.33
ปริญญาโท	1	6.67
งานปัจจุบัน		
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	7	46.67
พนักงานบริษัทที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน	2	13.33
พนักงานบริษัทที่ไม่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน	1	6.67
ข้าราชการนอกอุตสาหกรรมการบิน	1	6.67
ธุรกิจส่วนตัว	2	13.33
อื่น ๆ	2	13.33
เงินเดือนที่ได้รับ		
ไม่ได้รับเงินเดือน	2	13.33
40,001 - 60,000	6	40
60,001 - 80,000	6	40
80,001 - 100,000	1	6.67
ตำแหน่งสูงสุดก่อนลาออก		
หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	5	33.33
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	10	66.67

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<u>เงินเดือนที่เคยได้รับ</u>		
40,001 - 60,000	6	40
60,001 - 80,000	8	53.33
80,001 - 100,000	1	6.67
<u>อายุงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน</u>		
3 - 5 ปี	6	40
6-10 ปี	7	46.67
มากกว่า 10 ปี	2	13.33

จากตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คนดังนี้ จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปภาพรวมของข้อมูลทั่วไปได้โดย พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเคยลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 9 คน โดยมีอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 31-35 ปีจำนวน 6 คน ระดับการศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 14 คน ปัจจุบันประกอบอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 7 คน มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วงระหว่าง 40,001–60,000 จำนวน 6 คน และ 60,001–80,000 บาท จำนวน 6 คน เช่นเดียวกัน ตำแหน่งสูงสุดก่อนลาออกจากองค์กรคือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 10 คน โดยมีอัตราเงินเดือนที่เคยได้รับระหว่าง 60,001–80,000 จำนวน 8 คน และมีอายุงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 6-10 ปี จำนวน 7 คน จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในปัจจัยจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยแบ่งออกเป็นสามส่วนคือ 1) นโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบิน 2) นโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

1) นโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบิน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจต่อนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบินพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 11 คน ประกอบด้วย (A1 A2 A3 B2 C1 C2 C3 D2 D3 E1 E3) มีความพึงพอใจต่อนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบินซึ่งนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ จากสายการบินเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริม สนับสนุนความพึงพอใจ สร้างความสุขให้แก่พนักงานในองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 11 คนมีความพึงพอใจนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบินโดยให้ความคิดเห็นว่าค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบินที่เคยร่วมงานมีความเหมาะสมดีเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินอื่น ๆ ซึ่งเป็นเหตุผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันในงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 4 คนประกอบด้วย (B1 B3 D1 E2) มีความไม่พึงพอใจต่อนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบิน โดยให้เหตุผลว่าควรมีการปรับเพิ่มค่าตอบแทน และสวัสดิการในการทำงานซึ่งมองว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในการดำรงชีวิตซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้มีการชี้แจงเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

- นโยบายค่าตอบแทน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าควรมีการปรับเพิ่มฐานเงินเดือนที่เหมาะสม แม้ในช่วงปีแรกที่เข้าทำงานมีการปรับเพิ่มฐานเงินเดือนอย่างเหมาะสม แต่ในระยะเวลา 5 ปีหลังจากนั้นค่าตอบแทนแทบจะไม่มีการพัฒนาหรือปรับเพิ่มให้เหมาะสมทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความต้องการลาออกเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นการกำหนดเงินเดือนที่เหมาะสมรวมทั้งการปรับเพิ่มเงินเดือนประจำทุกปีจึงมีความสำคัญต่อการธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณสมบัติ และทักษะที่ต้องการในองค์กร โดยนโยบายค่าตอบแทนที่มีมาตรฐานแสดงถึงความยุติธรรม สามารถช่วยธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานภายในองค์กรได้อย่างดีเยี่ยม
- สวัสดิการค่าเดินทางที่เหมาะสม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าเนื่องจากบ้านอยู่ไกลจากสถานที่ปฏิบัติงาน นโยบายค่าตอบแทนทางด้านสวัสดิการทางด้านค่าเดินทางควรมีการปรับปรุงตามสถานการณ์ และความเปลี่ยนแปลงในองค์กร สวัสดิการค่าเดินทางที่ เหมาะสมต้องคำนึงถึงระยะทางที่ต้องเดินทางมาทำงานโดยสามารถคำนวณโดยพิจารณาค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าโดยสาร หรือค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางในแต่ละครั้ง โดยการตระหนักถึงความต้องการ และข้อเสนอแนะจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นหลัก
- สวัสดิการด้านสุขภาพ ถือเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมสวัสดิการที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมสุขภาพของพนักงานสวัสดิการด้านสุขภาพ เพราะอาชีพ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินการพักผ่อนค่อนข้างไม่เป็นเวลาซึ่งสวัสดิการของสายการบินอาจจะไม่ได้ตอบโจทย์ในเรื่องของสวัสดิการด้านสุขภาพมากเพียงพอ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้คำแนะนำว่าควรมีการให้บริการทางการแพทย์เพิ่มเติมโดยองค์กรควรจะมีการจัดหาบริการทางการแพทย์ เช่น การรักษาโรคเฉพาะทางการบิน การให้คำปรึกษาทางการแพทย์เบื้องต้นทางด้านการบิน นอกจากนี้ประกันสุขภาพถือว่าเป็นสวัสดิการด้านสุขภาพที่สำคัญมาก โดยการจัดหาประกันสุขภาพที่เหมาะสมสำหรับพนักงาน และครอบครัวถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น สวัสดิการด้านสุขภาพสามารถช่วยเสริมสร้างสุขภาพที่ดี ทำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจมีพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีสุขภาพดีอยู่คู่กับองค์กรได้ในระยะยาว

2) ผลการวิเคราะห์นโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจต่อนโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยได้รับจากสายการบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่านโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งจากการสัมภาษณ์พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ทำให้ทราบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความไม่พึงพอใจมากกว่ามีความพึงพอใจต่อนโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 7 คนประกอบด้วย (A1 A2 A3 C2 D3 E1 E3) มีความพึงพอใจต่อนโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงที่เคยได้รับจากสายการบินซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่าสายการบินมีการส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งทางด้านทักษะ และการเจริญเติบโตในองค์กร โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นการสอบเลื่อนตำแหน่งที่มีความเหมาะสม และยุติธรรมรวมไปถึงการให้สนับสนุนการศึกษาต่อหรือการอบรมภายในองค์กร เพื่อเป็นการส่งเสริมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินก้าวสู่ตำแหน่งที่เหมาะสมกับความสามารถจากสายการบิน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และพัฒนาต่อเนื่อง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 8 คนประกอบด้วย (B1 B2 B3 C1 C3 D1 D2 E2) ไม่พึงพอใจต่อนโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงที่เคยได้รับจากสายการบินโดยสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

- นโยบายความก้าวหน้า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าถึงแม้นโยบายการเลื่อนตำแหน่งของสายการบินจะมีความยุติธรรม และเหมาะสม เพราะมีการจัดสอบทั้งข้อเขียน อีกทั้งยังมีการจัดการสัมภาษณ์อย่างเหมาะสม แต่ในส่วนของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีไม่กี่ตำแหน่งส่งผลต่อการเปิดโอกาศในการสอบเพื่อเลื่อนขั้นได้น้อย โดยนโยบายความก้าวหน้าเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสนับสนุนพนักงานให้มีการพัฒนาทักษะและความรู้ในการทำงาน เพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ทางธุรกิจได้ ยังมีไม่พอต่อความต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายความก้าวหน้าคืออยากให้สายการบินมีการจัดอบรมเกี่ยวข้องกับงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อการสอบเลื่อนตำแหน่งเพิ่มเติม รวมถึงการเปิดโอกาศให้มีการโยกย้ายภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพของตัวเองได้อย่างเต็มที่โดยเน้นการส่งเสริมที่มีความหลากหลาย และการเสริมสร้างโอกาสเท่าเทียมให้แก่พนักงานทุกคนในองค์กร

- นโยบายความมั่นคงมุ่งเน้นที่การสร้างความมั่นคงในองค์กร โดยการสร้างเงื่อนไขที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานมีความมั่นคงในงาน นโยบายนี้อาจรวมถึงการให้ประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ที่สนับสนุนความมั่นคงในทางการเงิน และสุขภาพของพนักงาน เช่น โปรแกรมประกันสุขภาพ โบนัสประจำปี หรือโครงการเลื่อนขั้นตำแหน่งอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความมั่นคง และสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ทำให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่พึงพอใจต่อนโยบายความมั่นคงที่เคยได้รับจากสายการบินซึ่งถือเป็นหนึ่งในเหตุผลสำคัญในการตัดสินใจลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเนื่องจากสัญญาจ้างที่มีระยะเวลาที่สั้น โดยสัญญาทำงานนั้นถือเป็นข้อตกลงทางกฎหมายระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และสายการบินเกี่ยวกับเงื่อนไขการทำงาน ซึ่งระบุสิทธิ และหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย สัญญาทำงานมักมีรายละเอียดต่าง ๆ การระบุเงื่อนไขการทำงาน ตำแหน่ง ลักษณะงาน ระยะเวลาจ้าง รูปแบบการจ้าง โดยมีการระบุเงื่อนไขในการสิ้นสุดสัญญา เช่น เงื่อนไขการยุติสัญญา การลาออก หรือการสิ้นสุดสัญญาจ้าง โดยสัญญาจ้างระยะสั้นย่อมส่งผลกระทบต่อการสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กร และความมั่นคงในองค์กรของพนักงานที่ลดลงจนนำไปสู่การตัดสินใจลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในอนาคต

3) ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนประกอบด้วย (A1 A2 A3 B1 B2 B3 C1 C2 C3 D1 D2 D3 E1 E2 E3) มีความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ส่งผลต่อความสุข

และความสำเร็จในการทำงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานจะช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสืบเนื่องจากการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อผลงานที่ดีขึ้น การแบ่งปันความรับผิดชอบ และการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาในการทำงานจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ทำให้ทราบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการทำงานร่วมกัน การสนับสนุนในการทำงานร่วมกันสร้างความเชื่อมั่นให้ความร่วมมือในทีมงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานช่วยสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง และร่วมมือในทีมงาน ซึ่งส่งผลให้พนังงานทุกคนมีความสุข และความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกจากงานได้เป็นอย่างดี

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจต่อความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 12 คน ประกอบด้วย (A1 A2 A3 B1 B2 B3 C2 C3 D1 D3 E1 E3) มีความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาถือเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงาน และความสำเร็จในการทำงานขององค์กรมาจากการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ความเข้าใจซึ่งกันและกัน การสนับสนุนในการทำงานจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่น และความร่วมมือในทีมงาน มีความเคารพ การรับฟังคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชารวมถึงการเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกันจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจความร่วมมือน้ำหนึ่งใจเดียวในการทำงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ทำให้ทราบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ส่วนของความไม่พึงพอใจต่อความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 3 คนประกอบด้วย (C1 D2 E2) โดยจะมีข้อแนะนำดังต่อไปนี้

- การออกกฎระเบียบ หรือนโยบายเพื่อแก้ปัญหาในระดับปฏิบัติการที่ไม่เหมาะสม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าการออกกฎระเบียบต่าง ๆ ที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะได้โดยตรง ทำให้การแก้ไขปัญหาดังกล่าวไม่ทันท่วงทีเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ตรงจุด ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจึงมีข้อเสนอแนะในการจัดหาช่องทางเพิ่มเติมเพื่อนำเสนอ และพิจารณาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จากพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมีการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาจากผู้บังคับบัญชา โดยการนำข้อการเสนอแนะ การช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในการแก้ไขปัญหานี้จะช่วยเสริมสร้างความร่วมมือ และความเข้าใจในทีมงาน อีกทั้งยังเป็น

การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเสริมสร้างความสุขในการทำงานได้ดีอีกด้วย

4) ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการรับรู้ลักษณะงาน ขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน และเหตุผลในตัดสินใจรับคัดเลือกในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการรับรู้ลักษณะงาน ขอบเขตของงาน ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน และเหตุผลในตัดสินใจรับคัดเลือกในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน ประกอบด้วย (A1 A2 A3 B1 B2 B3 C1 C2 C3 D1 D2 D3 E1 E2 E3) มีการรับรู้ลักษณะงาน ขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานซึ่งการรับรู้งานก่อนการสมัครงานเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้ผู้สมัครทราบถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งงาน และบริษัทที่ต้องการจะสมัครงาน การรับรู้งานทั้งทางด้านลักษณะงาน ด้านขอบเขตของงาน ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานก่อนการตัดสินใจสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้สมัครงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับงาน และบริษัทอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้ยังช่วยเพิ่มโอกาสในการสมัครงานประสบความสำเร็จในการได้งานที่ต้องการ

- ด้านการรับรู้ลักษณะงานพนักงานต้อนรับเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนกล่าวว่าการรับรู้ลักษณะงานพนักงานต้อนรับเครื่องบินถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับเครื่องบิน เนื่องจากการรับรู้ลักษณะงานจะช่วยให้ผู้สมัครงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานที่ต้องทำ การรับรู้ลักษณะงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการเตรียมตนเองสำหรับงานที่เข้าสมัครรับคัดเลือก ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าสมัครมีการเตรียมความพร้อม และสามารถปรับตัวเข้ากับงานได้อย่างเหมาะสม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ทำให้ทราบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่มีการรับรู้ลักษณะงานเป็นอย่างดีก่อนสมัครรับคัดเลือกเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพราะขณะเข้ารับการสัมภาษณ์ จะมีคำถามเกี่ยวข้องกับลักษณะงานจำนวนมากทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีการศึกษาลักษณะงานก่อนการสมัครเข้าทำงาน

- การรับรู้ด้านขอบเขตของงานจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ทำให้ทราบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่มีการรับรู้ขอบเขตของงานงานเป็นอย่างดีก่อนสมัครรับคัดเลือกเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูสำคัญกล่าวว่ามีความรู้สึกชื่นชอบในเนื้องาน ถึงแม้รูปแบบการปฏิบัติงานจะไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่เนื่องจากขอบเขตของงานที่เสร็จสิ้นทันทีเมื่อจบเที่ยวบิน โดยไม่สร้างความเครียดต่อเนื่อง ไม่ผูกมัดในเรื่องของสถานที่ทำงาน การได้ค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ในทุกเที่ยวบิน เนื่องจากแต่ละเที่ยวบินมีความแตกต่างกัน เกิดเป็น

การเรียนรู้ มีโอกาสในการแสดงหาวิธีการแก้ปัญหารูปแบบใหม่ ๆ ขอบเขตของงานจะถูกกำหนดด้วยกฎหมายการบินส่งผลให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนมีการปรับตัวได้ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงานได้อย่างดีเยี่ยม

- การรับรู้ด้านความรับผิดชอบของตำแหน่งงานจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทำให้ทราบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่มีการรับรู้ด้านความรับผิดชอบของตำแหน่งงานเป็นอย่างดีก่อนสมัครรับคัดเลือกเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแต่ก็ยังมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนที่มีการรับรู้ด้านความรับผิดชอบของตำแหน่งงานแตกต่างระหว่างก่อนและหลังเข้ารับตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพราะในตำแหน่งงานนี้ค่อนข้างมีรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบแตกต่างกันไปในแต่ละสายการบิน ทั้งนี้การรับผิดชอบของตำแหน่งงานจะช่วยให้ทุกคนในทีมเข้าใจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง และช่วยให้งานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบระเบียบเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจน สามารถเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ลักษณะงาน ขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานส่งผลต่อการตัดสินใจสมัครงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน ประกอบด้วย (A1 A2 A3 B1 B2 B3 C1 C2 C3 D1 D2 D3 E1 E2 E3) มีการพิจารณา และตัดสินใจอย่างรอบคอบ ก่อนการสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ซึ่งเหตุผลที่อาจทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตัดสินใจสมัครงานได้มีหลายปัจจัยเช่น มีความสนใจ และมีความพึงพอใจในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยสายการบินถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้มีความรู้สึกพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงาน ทั้งยังส่งผลต่อโอกาสในการเรียนรู้พัฒนาทักษะเพื่อส่งเสริมให้เติบโตก้าวหน้าในอาชีพ โดยจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่ามีความสนใจที่จะอยากทำอาชีพนี้ตั้งแต่แรกอยู่แล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านจะมองการมีโอกาสสร้างรายได้จากเด็กจบใหม่ไร้ประสบการณ์ทำงานจะมีรายได้ที่สูงเมื่อเทียบกับเพื่อนรุ่นเดียวกัน มีความท้าทายในการแก้ปัญหาเพราะในแต่ละเที่ยวบินจะต้องให้บริการผู้โดยสารที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป อีกทั้งยังมีโอกาสในการท่องเที่ยวซึ่งผู้ให้ข้อมูลทุกท่านมีความความภาคภูมิใจในการทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

4) ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการเผชิญสภาวะหมดไฟในการบิน และแนวทางในการจัดการขณะดำรงตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการเผชิญสภาวะหมดไฟในการบิน และแนวทางในการจัดการขณะดำรงตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน

ประกอบด้วย (A1 A3 C1 C3 E1) ไม่เคยเผชิญสภาวะหมดไฟในการบิน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้เหตุผลว่ามีความรักและชื่นชอบงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพราะเป็นคนชอบแก้ปัญหา จบไฟล์ทคืองานจบ และเนื้อหางานคือสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสนใจตั้งแต่แรก และอยากทำเพราะการแก้ไขปัญหาคือความท้าทายในการทำงานในแต่ละไฟล์ท หรือเวลาไปเที่ยวระหว่างการปฏิบัติงานจะพบเจอประสบการณ์ชีวิตใหม่ ๆ ได้กินอาหารใหม่ ๆ มีประสบการณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละไฟล์ท การพบเจอสังคมใหม่ ๆ ทุกวันที่ไปทำงานมันซึ่งไม่เคยเหมือนเดิม ทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้โดยสารที่แตกต่างกันไปในแต่ละวัน ส่งผลให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่าอาชีพนี้เป็นอาชีพที่สนุกสนาน และทำให้รู้สึกผูกพันกับงานนี้ ทำให้มีความรู้สึกว่าขณะดำรงตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความหมายต่อตัวเอง เพื่อนร่วมงาน และผู้โดยสาร รวมไปถึงสายการบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน ประกอบด้วย (A2 B1 B2 B3 C2 D1 D2 D3 E2 E3) เคยเผชิญสภาวะหมดไฟในการบินซึ่งจากการสัมภาษณ์พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย พบว่าการเผชิญสภาวะหมดไฟในการบิน จะเกิดขึ้นดังนี้

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ปฏิบัติหน้าที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ปฏิบัติการบินมาเป็นระยะเวลานานจนเกิดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ที่สะสมต่อเนื่องกัน อันเป็นผลพวงมาจากความเครียด และความกดดันในการทำการบิน โดยไม่ได้รับการจัดการทางอารมณ์ที่ดีหรือขจัดอารมณ์เหล่านั้นออกไป ทำให้รู้สึกสูญเสียพลังงาน เหนื่อยล้า อ่อนแรง หมดใจ หรือหมดไฟในการทำงาน จนนำไปสู่การเกิดทัศนคติแง่ลบเกี่ยวกับบทการปฏิบัติการบิน ทำให้ไม่มีความสุขในการบิน
- การปฏิบัติการบินในเส้นทางเดิมซ้ำ ๆ ส่งผลให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหมดแรงจูงใจในการบิน มีประสิทธิภาพในการบินลดลง ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างและเพื่อนร่วมงาน
- การเผชิญกับภาระงานทางด้านการบินที่หนักเกินไป จนทำให้เกิดภาวะหมดไฟในระยะยาวจะบั่นทอนจิตใจ และร่างกาย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าภาระงานที่หนักนำไปสู่สาเหตุนำไปสู่โรคเครียด โรคนอนไม่หลับ โรคซึมเศร้า หรือโรคอื่น ๆ รวมไปถึงปัญหาในการแสดงออกเชิงอารมณ์ และพฤติกรรมโดยมีความรู้สึกอยากลาออกจากงานอยู่บ่อยครั้ง

การจัดการสภาวะหมดไฟในการทำงานเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรทางด้านการบินกลับมามีความสุข และมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์พนักงานต้อนรับบนอากาศยานสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย พบว่าเมื่อการเผชิญสภาวะหมดไฟในการบินผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละท่านก็จะมีวิธีการในการจัดการที่แตกต่างกันไปดังนี้

- ด้านการนอน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแนะนำว่าควรนอนหลับพักผ่อนให้เต็มที่ก่อนปฏิบัติงานเพื่อลดความเหนื่อยล้าระหว่าง และหลังปฏิบัติการบิน การวางแผนเวลาเข้านอนและตื่นนอนก่อนปฏิบัติการบินให้ดี การสร้างสภาพแวดล้อมในห้องนอนให้เอื้อต่อการนอนหลับ รวมถึงการจัดสรรเวลาให้มีเวลานอนมากขึ้น ปิดเครื่องมือสื่อสารทุกชนิดการหลีกเลี่ยงการดูโทรทัศน์ แท็บเล็ต โทรศัพท์มือถือก่อนเข้านอน และหลีกเลี่ยงการออกกำลังกายหนัก ๆ ก่อนนอน
- ด้านสุขภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแนะนำว่าควรรับประทานอาหารที่ดีมีประโยชน์ ไม่ดื่มสุรา ไม่สูบบุหรี่ และไม่ออกไปเที่ยวกลางคืนบ่อย ๆ ควรพักผ่อนให้เพียงพอและควรออกกำลังเป็นประจำสม่ำเสมอ
- ด้านความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงานถือเป็นกระบวนการที่ควรให้ความสำคัญไม่ว่าจะเป็นด้านทางร่างกาย จิตใจ สังคม และวิถีชีวิต ความสมดุลที่ดีในทุกด้านจะช่วยให้คุณมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีคำแนะนำดังนี้

- การสมัครไปประจำสถานีการบินอื่นเพื่อเปลี่ยนบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติหน้าที่ การปรับเปลี่ยนตารางการบินเพื่อปรับลดภาระงานเพื่อสร้างความสมดุลของชีวิต Work life balance
- การปรับเปลี่ยนตารางการบินเพื่อออกไปท่องเที่ยวพักผ่อน และหาแรงบรรดาลใจในการทำงาน
- การปรับเปลี่ยนตารางการบินเพื่อไปบินกับเพื่อนโดยมีวัตถุประสงค์ในการพูดคุยปรึกษา และขอคำแนะนำเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาจากเพื่อนร่วมงานระหว่างปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เผชิญสภาวะหมดไปในการบินมีการจัดการกับสภาวะหมดไฟในการบินที่เป็นกระบวนการ มีการเรียนรู้ และปรับปรุง โดยการกระทำดังกล่าวสามารถช่วยให้บุคลากรกลับมามีแรงจูงใจและมีประสิทธิภาพในการบินได้อีกครั้ง

4.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออก

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทางด้านข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สามารถแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกเป็นสี่ส่วนคือ 1) ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 2) แนวทางตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 3) ความปรารถนาที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 4) ความคิดเห็นหากสาย

การบินมีการปรับปรุงแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 8 คนประกอบด้วย (B1 B2 B3 C2 C3 D3 E1 E2) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือต้องการความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าการมีความมั่นคงในอาชีพนั้นถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญของผู้คนในการพัฒนาตนเอง และพร้อมเติบโตในสาขาอาชีพที่ตนเองถนัด โดยมีการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนการเพื่อส่งเสริมไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากสายการบิน โดยมีการกล่าวถึงสัญญาจ้างที่ระบุระยะเวลาเพียง 5-10 ปี จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตัวองค์กร โดยความมั่นคงในอาชีพถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ต้องการเสถียรภาพชีวิต และอาชีพของตนเองซึ่งหากสายการบินมีการระบุเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถเรียนรู้ เจริญเติบโตในอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง และก้าวหน้าในสาขาอาชีพต้องการตามความตั้งใจจะส่งผลต่อการปรับลดการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้อย่างดีเยี่ยม
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 3 คนประกอบด้วย (C1 D1 E3) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือ รายได้และค่าตอบแทน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่ารายได้ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมักจะแตกต่างกันไปตามสายการบิน ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ และเงื่อนไขการจ้างงานที่แตกต่างกันไป โดยทั่วไปแล้ว รายได้ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอาจอยู่ในช่วงระหว่าง 40,000 ถึง 80,000 บาท โดยค่าตอบแทนจะเป็นเป็นรูปแบบทางการเงินหรือการบริการที่สามารถจับต้องได้หรือผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการจ้างงาน โดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ที่อาจประกอบไปด้วย เงินค่าจ้าง เงินเดือน เงินโบนัส หรืออื่น ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าค่าแรงขั้นพื้นฐาน (Base Salary) คือ ค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้กับงานที่ทำ ซึ่งค่าแรงพื้นฐานมีแนวโน้มที่สะท้อนให้เห็นถึงมูลค่าของงาน หรือทักษะของพนักงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญชี้แจงว่าการปรับเพิ่มตามจำนวนปีการทำงาน หรือตามค่าครองชีพยังคงมีความไม่เหมาะสม ซึ่งปัจจัยปัจจัยค่าตอบแทนที่

เป็นตัวเงินนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากรได้โดยตรง หากค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นมีความแตกต่างกับสายการบินอื่น ๆ จะส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 2 คนประกอบด้วย (A1 A2) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือภาระครอบครัว ความรับผิดชอบ และการดูแลสมาชิกในครอบครัวที่มักจะนับเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพจิตใจ และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลากรในองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าภาระครอบครัวสามารถประกอบด้วยหลายส่วน การดูแลบุคคลที่มีอายุสูงในครอบครัว การดูแลพี่น้อง บุตรหลาน หรือสามีภรรยา เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าบางท่านที่ลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพราะอยากมีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น และด้วยความที่บ้านอยู่ไกลจากสนามบินทำให้ต้องเสียเวลาในการเดินทางบ้าน ค่าใช้จ่ายในการเดินทางที่เพิ่มสูงขึ้น ต้องมีการเลือกบินในเส้นทางบินที่ยาวเพื่อที่จะให้คุ้มค่ากับค่าเดินทาง เพราะถ้าหากออกจากบ้านไปบินสั้นๆจะไม่คุ้มกับค่าเดินทาง โดยภาระครอบครัวมักจะมีผลต่อสุขภาพจิต และความเครียดของบุคลากร การสนับสนุน การสร้างเข้าใจเกี่ยวกับภาระครอบครัวถือเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรมีแผนการสนับสนุนสมาชิกในองค์กร

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 1 คนคือ (A3) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือ ปัญหาทางด้านสุขภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าปัญหาทางด้านสุขภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือปัญหาเรื่องความเหนื่อยล้า (Fatigue) จากการพักผ่อนที่ไม่เพียงพอ ปัญหานี้เกิดขึ้นกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ได้รับมอบหมายตารางบินที่มากเกินไป ระยะเวลาในการทำการบินที่ไม่เป็นเวลาประจำในแต่ละครั้ง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าปัญหาทางด้านสุขภาพเป็นประเด็นหลักในการลาออกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยเหตุผลหลักในการปรับตัว การใช้ชีวิต การพักผ่อนไม่เป็นไปตามธรรมชาติของร่างกาย หรือการปฏิบัติหน้าที่ที่หนักมากเกินความสามารถของร่างกายคือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 1 คนคือ (D2) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือการสื่อสารภายในองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าการสื่อสารภายในองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับความสำเร็จ และประสบการณ์ทำงานที่ดีวิธีที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การประสานงาน การส่งเสริมความร่วมมือ สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าข้อมูล และข้อความที่สื่อสารภายในองค์กรควรมีความชัดเจนถูกต้อง เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดพลาด ความขัดแย้งซึ่งมีความสำคัญต่อบุคลากรภายในองค์กร โดยผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ที่มี

ความสามารถในการสื่อสาร โดยการให้คำแนะนำ และการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาการเพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจ ซึ่งปัจจุบันการสื่อสารสามารถทำได้ผ่านหลายช่องทาง เช่น การประชุม อีเมล แชท การใช้โปรแกรมสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธภาพการสื่อสารภายในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าการตัดสินใจลาออกจากงานถือเป็นเรื่องสำคัญ และมีผลกระทบต่อชีวิตทั้งทางอารมณ์ และการเงินของบุคคล ปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคคลประกอบไปด้วย ความไม่พึงพอใจในงาน เช่น ความไม่พอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน การปฏิบัติงาน หรือความไม่พอใจในการควบคุมของผู้บังคับบัญชา โอกาสในการพัฒนาตนเองมีน้อย การได้รับข้อเสนองานใหม่ที่น่าสนใจมีโอกาสการเติบโตทางอาชีพในองค์กรอื่น มีความต้องการความเปลี่ยนแปลงในชีวิตส่วนตัวหรือสถานะส่วนตัว เช่น การย้ายที่อยู่ การมีครอบครัวใหม่หรือการตั้งครอบครัว ปัญหาทางด้านสุขภาพ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตัดสินใจลาออก

2) ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางในการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 8 คนประกอบด้วย (A2 A3 C2 D1 D2 D3 E1 E2) เมื่อมีการตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินก็ยังไม่มีการมองหาโอกาสการทำงานใหม่ในอุตสาหกรรมการบิน หรือถ้ามองหาโอกาสการทำงานก็จะมีการมองหาโอกาสการทำงานนอกอุตสาหกรรมการบิน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีการระบุแนวทางและความต้องการดังนี้

- ต้องการพักผ่อน และการดูแลสุขภาพเพราะผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านมีอาการเจ็บป่วยเรื้อรังจากการบินในระยะเวลาที่ยาวนานอีกทั้งยังได้รับคำแนะนำจากแพทย์ที่ห้ามละเลย โดยการหยุดพักผ่อนเป็นสิ่งหนึ่งที่แพทย์แนะนำ ซึ่งการทำงานต่อเนื่องเป็นเวลานานทำให้ร่างกาย และจิตใจมีภาวะเครียด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพ การพักผ่อนจึงถือเป็นสิ่งสำคัญในการดูแลสุขภาพเมื่อตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
- ต้องการมีเวลาเพียงพอกับครอบครัว โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่าขณะตนเองประกอบอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ตนขาดการจัดการเวลาเพื่อครอบครัวเพราะต้องปฏิบัติการบินตามตารางการบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจึงต้องการมีเวลาเพียงพอกับครอบครัว การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในครอบครัวเป็นการสร้างความสมดุล และความสุขในชีวิต เพราะฉะนั้นเมื่อมีความประสงค์ที่จะลาออกจากอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจึงยังไม่มีการมองหาโอกาศการทำงานใหม่ในอุตสาหกรรมการบิน และนอกอุตสาหกรรมการบินเพราะต้องมีการมีเวลาที่เพียงพอกับครอบครัว

- การทำงานที่สอง (Second Job) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนมีการทำงานเสริมหรือการทำงานพาร์ทไทม์ที่มีเป้าหมายหรือรายได้เพิ่มเติมนอกเหนือจากการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยงานที่สองมักจะเป็นงานที่ทำในช่วงเวลาว่างหรือในช่วงเวลาที่ไม่ทำงานในงานหลัก เพื่อเพิ่มรายได้เสริมหรือพัฒนาทักษะใหม่ ๆ การทำงานด้านออนไลน์ การเขียนบทความ การออกแบบกราฟิก หรือการพัฒนาเว็บไซต์ ซึ่งสามารถทำงานได้ทุกที่ที่มีอินเทอร์เน็ต จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าการทำงานที่สองสามารถยืดหยุ่นทางด้านเวลา และสถานที่ทำงานได้ดีกว่าแต่เมื่องานหลักมีเยอะขึ้นจะส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 7 คนประกอบด้วย (A1 B1 B2 B3 C1 C3 E3) มองหาโอกาศการทำงานใหม่ ๆในอุตสาหกรรมการบินอย่างสม่ำเสมอ โดยมีพฤติกรรมการติดตามข่าวสารการรับสมัครงานในบริษัทหรือสายการบินอื่นอยู่เสมอ มีการยื่นใบสมัครงานไปยังบริษัทหรือสายการบินอื่นขณะปฏิบัติการบินอยู่ที่สายการบินเดิม ได้มีการเข้าร่วมการสัมภาษณ์งานขณะปฏิบัติการบินอยู่ที่สายการบินเดิม โดยการตั้งใจลาออกจากสายการบินเก่าทันทีเมื่อได้รับการตอบรับเข้าทำงานจากสายการบินใหม่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าการตั้งใจลาออกจากงานเป็นการตัดสินใจที่ควรพิจารณาอย่างรอบคอบโดยการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหลังจากการลาออก จะต้องมีการวางแผนเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจลาออก

3) ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความปรารถนาที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความปรารถนาที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คนประกอบไปด้วย (A1 B1 B2 B3 C3 D2 D3 E1 E2 E3) มีความปรารถนาที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 7 ท่านประกอบไปด้วย (B1 B2 B3 D2 D3 E2 E3) ปัจจุบันยังคงดำรงตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีความปรารถนาที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกล่าวว่าตนเองยังคงมีความสุขในการปฏิบัติการบินโดยความสุขนั้นสามารถถ่ายทอดไปยังผู้โดยสาร และเพื่อนร่วมงานได้ ความสุขในการปฏิบัติการบินจะมีลักษณะสะท้อนกลับมายังผู้ปฏิบัติงานช่วยลดทอนความเครียดหรือความกังวลที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานจนเป็นสาเหตุให้เกิดความผูกพันในงานที่ทำ เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กรที่ทำงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่สามารถเชื่อมั่น ไว้วางใจพนักงานที่มีความปรารถนาที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าตนเองมีความผูกพันในงาน และมีความสุขที่จะทำงานเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่อไปในอนาคต

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน (A2 A3 C1 C2 D1) ไม่มีความประสงค์ที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่าอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่มั่นคงด้วยสัญญาจ้างงานที่มีระยะสั้น และการสมัครงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในประเทศไทยมีการจำกัดอายุ จึงส่งผลต่อความมั่นคงในงาน ความมั่นใจ และความเชื่อมั่นในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจึงมีความตั้งใจลาออกจากงานในอุตสาหกรรมการบินเพื่อประกอบอาชีพที่มั่นคงกว่า มีโอกาสในการเรียนรู้ มีการพัฒนาทักษะ และมีโอกาสในการเลื่อนขั้นในองค์กรช่วยเพิ่มความมั่นคงในงาน เพราะผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่าตนเองมีความรู้สึกมีความมั่นใจว่าองค์กรมีความพร้อมในการรองรับ และสนับสนุนการเติบโตของพวกเขา โดยความมั่นคงในงานมีความสำคัญอย่างมากเพราะมันส่งผลต่อสุขภาพจิต ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

4) ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นหากสายการบินมีการปรับปรุงแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนประกอบด้วย (A1 A2 A3 B1 B2 B3 C1 C2 C3 D1 D2 D3 E1 E2 E3) มีความคิดเห็นการเกี่ยวกับธำรงรักษาพนักงานว่าเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับความเจริญขององค์กร การธำรงรักษาพนักงานเป็นส่วนสำคัญที่องค์กรไม่ควรละเลยใน เพื่อให้สามารถรักษาความมั่นคงและความพึงพอใจของพนักงาน เราสามารถปรับปรุงแนวทางการธำรงรักษาพนักงานได้โดยการดำเนินการต่อไปนี้

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (B1 C1 C2 C3 E1) มีความคิดเห็นว่าสายการบินควรมีการปรับปรุงสัญญาจ้างงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีการกล่าวถึงการเพิ่มอายุงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสัญญาการจ้างงานมีการกำหนดอายุงานโดยทั่วไปจะมีผลต่อสิทธิและสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน อายุงานยาวนานมักจะส่งผลให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีสิทธิประโยชน์มากขึ้น เช่น การสะสมเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การได้รับเงินชดเชยหรือโบนัส สามารถใช้เวลาลาพักผ่อนมากขึ้น หรือสิทธิประโยชน์อื่น ๆ อย่างไรก็ตาม การต่อสัญญาการจ้างงานหรือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหรือบริษัทอาจจะส่งผลให้อายุงานเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าสายการบินควรมีปรับปรุงสัญญา และอายุงานที่เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นแนวทางธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (B3 D1 D2) มีความคิดเห็นว่าสายการบินควรมีการปรับเพิ่มรายได้ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในทุก ๆ ปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือฐานเงินเดือนควรมีการปรับเปลี่ยนตามเงื่อนไขต่าง ๆ ในตลาดแรงงาน การตรวจสอบประสิทธิภาพของงาน เป้าหมายในการเพิ่มรายได้ของบริษัท การฐานเงินเดือนก็มักจะเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความ

พึงพอใจ และการมุ่งมั่นของพนักงานในการทำงานเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (A1 A2 A3) มีความคิดเห็นว่าสายการบินมีควรมีการปรับปรุงเพิ่มเติมสวัสดิการซึ่งสามารถแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับบริษัทหรือองค์กร และอาจมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงตามนโยบายขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา เช่น สวัสดิการด้านการแพทย์ เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี ค่ารักษาพยาบาลที่เพิ่มสูงขึ้น เงินโบนัสที่ได้รับเพิ่มเติมเป็นรางวัลสำหรับการทำงานที่ดีหรือผลงานที่โดดเด่นเพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจแก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน การสนับสนุนช่วยเหลือหรือสนับสนุนการเรื่องของค่าเดินทางมาทำงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าสวัสดิการการทำงานที่ดีสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และช่วยสร้างสมดุลในชีวิตการทำงานรวมถึงชีวิตส่วนตัวของพนักงาน
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (B2 E3) มีความคิดเห็นว่าสายการบินควรมีการปรับปรุงการจัดการตารางบินที่ควรมีการพิจารณาถึงความสมดุลของเวลาบิน และเวลาพักผ่อนของบุคลากรเป็นหลัก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงความเหนื่อยล้าในการบินเนื่องจากปัญหาการนอนหลับหรือการนอนหลับที่ไม่ลึกเพียงพอ เนื่องจากการปรับตัวของร่างกายตามตารางบินที่มีการปรับเปลี่ยนเวลาบินทั้งช่วงเช้า ช่วงบ่าย หรือเป็นช่วงเวลาข้ามคืน ส่งผลต่อการนอนหลับไม่เป็นเวลาทำให้ผู้ปฏิบัติการบินรู้สึกอ่อนเพลียหรือไม่สามารถทำการบินได้ดีเท่าที่ควร เพราะฉะนั้นตารางบินจะต้องได้รับการดูแล แก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในเส้นทางบิน เวลาเดินทางของเครื่องบินส่งผลกระทบต่อผู้โดยสาร สายการบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพราะฉะนั้นการจัดการตารางบินต้องคำนึงถึงเวลาที่เหมาะสมในการบิน รวมถึงความเหมาะสมในการหยุดพักผ่อนของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (D3 E2) มีความคิดเห็นว่าสายการบินมีการปรับปรุงการเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อช่วยส่งสริมให้ข้อมูล และความรู้ถูกแลกเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเล็งเห็นว่าสายการบินควรมีการการวัดการประเมินของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินประจำปี ซึ่งการวัด และการประเมินในองค์กรถือเป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ของพนักงาน เพื่อให้มีการปรับเพิ่มเงินเดือนอย่างยุติธรรม นอกจากนี้ยังช่วยในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา และการปรับปรุงการทำงาน รวมถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนา และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมาย และความต้องการขององค์กรสืบไป

4.1.4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยมีรายละเอียดมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นดังนี้

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (B2 D1) นำเสนอการเพิ่มนโยบายค่าตอบแทน และการปรับปรุงโครงสร้างรายได้ให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในยุคปัจจุบันรวมถึงเงินเดือนพื้นฐานที่ควรมีการพิจารณาปรับเพิ่มในทุก ๆ ปี ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่านโยบายค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน และต่อองค์กร เพราะนโยบายค่าตอบแทนแสดงถึงความยุติธรรม โปร่งใสในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร สามารถสร้างความพึงพอใจของพนักงานในระยะยาว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (A2 C2 C3) นำเสนอการเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ประกันสุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โบนัสประจำปี การสนับสนุนการศึกษาเพื่อเพิ่มความพึงพอใจ และความมั่นคงให้แก่พนักงานในการทำงานในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (E1 C1) ได้นำเสนอการเพิ่มอายุงาน โดยการขยายสัญญาซึ่งเป็นการให้โอกาสให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้ทำงานเพิ่มเติม และมีอายุงานเพิ่มขึ้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงความต้องการมีความมั่นคงของอาชีพโดยอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นตำแหน่งงานที่ไม่เสถียร และมีความเสี่ยงต่อการสูญเสียตำแหน่งงานด้วยสัญญาระยะสั้น เพราะฉะนั้นการเลือกทำงานในสายการบินที่มีเสถียรภาพ และมีมั่นคงของสัญญาจ้างงาน เช่น บริษัทที่มีชื่อเสียง มีรายได้ที่มั่นคง หรือองค์กรที่มีนโยบายการจ้างงาน โดยมีการกำหนดสัญญาจ้างที่ชัดเจน และเป็นธรรม คือความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (C1 D3 E2) นำเสนอการปรับเพิ่มช่องทางการสื่อสารในองค์กร โดยการสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรโดยการใช้ช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม อีเมล แชท โทรศัพท์ แพลตฟอร์มการสื่อสารออนไลน์ (Online Communication Platforms) เช่น สื่อสารผ่านแชทหรือข้อความในแพลตฟอร์มต่าง ๆ อาทิเช่น Microsoft Teams หรือ Workplace by Facebook เป็นต้นเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลสำคัญในสายการบิน การแจ้งข่าวสารที่ทันท่วงทีหรือแสดงความคิดเห็นถือเป็นการสื่อสารที่ดีภายในองค์กรโดยมีผลต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสภาพการทำงานที่เต็มไปด้วยความเข้าใจ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร และพนักงานเพื่อแสดงเป้าหมาย แนวทาง

การดำเนินงาน เป็นการสื่อสารที่มีประโยชน์สามารถช่วยสร้างความเชื่อมั่น และความเข้าใจในองค์กรระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้ดี

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (B1 B3) ได้นำเสนอการปรับเปลี่ยนมุมมองเรื่องการบริหารคน(Human Resource Management ; HRM) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญอยากให้สายการบินเล็งเห็นความสำคัญของพนักงานต้อนรับที่มีต่อสายการบิน โดยมีการจัดการสมรรถนะ และพัฒนาบุคลากรทางด้านการบิน การวางแผน และการจัดการความรู้ความสามารถ การสร้าง และบริหารสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในองค์ การนำเสนอแนวทาง และการพัฒนานโยบายการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่คู่กับสายการบินเพราะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีสมรรถนะ และความสามารถที่ดีในการทำงานมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนธุรกิจให้เติบโต และประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (A1) ได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับการลงโทษทางวินัยที่เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อให้พนักงานปรับพฤติกรรมหรือลดการกระทำที่ไม่เหมาะสมตามนโยบายหรือกฎระเบียบขององค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าไม่ควรมีการลงโทษทางวินัย และหักคะแนนความประพฤติเมื่อมีการลาป่วยของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพราะการลาป่วยมีความสำคัญ และถือเป็นสิทธิเบื้องต้นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้รับการพักผ่อน และฟื้นฟูสุขภาพให้ดีขึ้นทั้งนี้ยังช่วยลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานขณะที่มีสุขภาพไม่ดี และเพื่อส่งเสริมสุขภาพที่ดีขึ้นสำหรับพนักงานในระยะยาว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจึงได้ให้คำแนะนำว่าสายการบินควรมีวันลาป่วยให้พนักงานต้อนรับอย่างน้อย 1 วันในระยะเวลา 1 เดือน โดยหากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีการลาป่วยจริงโดยมีการยื่นใบรับรองแพทย์ก็ไม่ควรที่จะกำหนดบทลงโทษหรือหักเงินค่าตอบแทน

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (D2) นำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปรับเพิ่มการประเมินผลการทำงานประจำปีซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าการประเมินรายบุคคลถือเป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของพนักงานในการทำงาน การประเมินนี้ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทราบถึงความสามารถ ความพร้อมในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนโดยจะมีผลต่อการปรับเพิ่มค่าตอบแทนประจำปีหรือโบนัส การประเมินผลการทำงานประจำปีจะช่วยให้สายการบินมีการวางแผนพัฒนาทักษะ และเพิ่มความรู้ความสามารถเพื่อปรับปรุงผลการทำงานในอนาคตของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (E3) มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวการจัดการตารางบิน เพื่อพิจารณาความ เหมาะสมของตารางบินในแต่ละเดือน การจัดตารางบินหรือตารางสำหรับปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการบินโดยมีการใช้หลักเกณฑ์ข้อกำหนดเกี่ยวกับชั่วโมงในการปฏิบัติหน้าที่การบิน ตามประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่องการกำหนดข้อจำกัดเวลาทำการบิน และเวลาปฏิบัติหน้าที่ (Flight time and flight duty period limitation) เป็นตัวกำหนด และควบคุมในการจัดตารางบินดังกล่าว แต่บางครั้งพบว่ามีปัญหาของการจัดตารางบินที่ไม่เหมาะสม ส่งผลกระทบต่อร่างกาย เช่น การพักผ่อนไม่เพียงพอ หรือการเจ็บป่วยระหว่างการปฏิบัติหน้าที่การบินความเหมาะสมของตารางบินเป็นอีกข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยจากผู้บริหารสายการบิน

จากการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย พบว่าสามารถแบ่งปัญหา และสาเหตุการลาออกออกได้เป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ (คิดเป็นร้อยละ 53.33)

ส่วนที่ 2 ด้านนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการ (คิดเป็นร้อยละ 20)

ส่วนที่ 3 ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (คิดเป็นร้อยละ 26.67)

จากข้อมูลจากการสัมภาษณ์ข้างต้นเพื่อศึกษาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับลดอัตราการลาออกหรือย้ายงาน และเพื่อพัฒนาแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยที่มีคุณภาพ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนของผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยจำนวนรวมทั้งสิ้น 3 คนซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย A
2) ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย B
3) ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย C

ประเด็นการพัฒนาแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียด และข้อเสนอแนะ ดังนี้

4.2.1 การพัฒนานโยบายด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

1) ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย A กล่าวว่าเนื่องจากว่าในการฝึกอบรมของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และการพัฒนาคนซึ่งต้องอาศัย ไม่เพียงแค่การสนับสนุนด้านเงินแต่รวมไปถึงในเรื่องของระยะเวลาในการฝึกอบรมซึ่งหากมีการสูญเสียเสียบุคลากรที่มีศักยภาพไปหนึ่งคนกว่าจะหาบุคลากรเพื่อมาทดแทนต้องใช้เวลาการฝึกอบรมโดยใช้ระยะเวลาประมาณขั้นต่ำเลยก็คือ 3 เดือน ซึ่งจะเป็นการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวที่ยังไม่รวมถึงกระบวนการการรับสมัครซึ่งในการรับสมัครแต่ละครั้งต้องมีการใช้ทรัพยากรทางด้านการเงินในส่วนค่าเช่าสถานที่เพื่อการคัดเลือกบุคลากร และสถานที่ฝึกอบรม นอกจากนี้ยังมีการใช้ทรัพยากรบุคคลมาเป็นคณะกรรมกาในการคัดเลือก ดังนั้นสายการบินจึงเล็งเห็นความสำคัญในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย A กล่าวถึงการพัฒนานโยบายด้านความมั่นคงในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินว่าสายการบินให้ความสำคัญต่อนโยบายความมั่นคงซึ่งสัญญาจ้างงานของสายการบินที่มอบให้แก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่ได้มีการระบุในสัญญาว่าทุก ๆ 3 ปี หรือ 5 ปี จะมีการพิจารณาเพื่อต่อสัญญา โดยพนักงานต้อนรับของสายการบินสามารถทำงานได้จนถึงอายุ 55 ปี ซึ่งถือเป็นการสนับสนุนในเรื่องของความมั่นคงของพนักงานต้อนรับได้อย่างดีเยี่ยมทางด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย A กล่าวว่าทางสายการบินเล็งเห็นความสำคัญในด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเป็นอย่างมาก เนื่องจากสายการบินต้องการให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีความก้าวหน้าในอาชีพดังนั้นสายการบินจึงเปิดโอกาศ และสนับสนุนให้มีการการสอบคัดเลือกเพื่อที่จะเติบโตในตำแหน่งอาชีพการงานที่สูงขึ้นรวมไปถึงการส่งเสริมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้สามารถสมัครงานตำแหน่งอื่น ๆ นอกเหนือแผนกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถที่จะไปสมัครเป็นนักบิน หรือว่าพนักงานแผนกอื่น ๆ ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นสายงานด้านบัญชี สายงานด้านกฎหมาย รวมไปถึงแผนกที่ให้การดูแลผู้โดยสารโดยการสนับสนุนการพัฒนานาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างชัดเจนย่อมส่งผลให้เขาอยากเจริญเติบโตในหน้าที่การงานไปพร้อมกับองค์กรแผนกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความยินดีที่จะช่วยเหลือโดยสายการบินเองก็เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีโอกาสที่จะสมัครรับคัดเลือกอย่างเท่าเทียมกัน เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้เติบโต และมีความก้าวหน้าในอาชีพตามที่เขาต้องการ

2) ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย B กล่าวว่าตอนนี้สายการบินอยู่ในแผนฟื้นฟูกิจการโดยจะสิ้นสุดภายในปี พ.ศ. 2568 ซึ่งตอนนี้สายการบินอยู่ในช่วงรัดเข็มขัดการจัดทำอะนอกเหนือจากแผนงานจะไม่สามารถทำได้ สิ่งสำคัญประการแรกคือสายการบินต้องลดต้นทุนทุกอย่างให้คุ้มค่าเหมาะสมที่สุดซึ่งนโยบายการพัฒนานโยบายด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินยังคงขยับขยายอะไรมากไม่ได้ในช่วงนี้ โดยปัจจุบันพบว่าอัตราการลาออก (Turnover Rate) ในส่วนของพนักงานที่ตัดสินใจลาออกจากงานทั้งหมดในองค์กรที่ลาออกในเดือนหนึ่งสูงถึงประมาณ 20 คนเลยทีเดียว ซึ่งอัตราการลาออกสามารถนับได้ว่าเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่บอกถึงสุขภาพขององค์กร และความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน ถึงแม้สายการบินจะมีกลยุทธ์ในการธำรงรักษาพนักงาน โดยบริษัทจะมีค่าปรับกรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินลาออกจากสายการบินก่อนในช่วงเวลาสามปี โดยคิดจากระยะเวลาการทำงาน อย่างเช่นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทำงานที่สายการบินได้หนึ่งปีแล้วเหลืออีกสองปี เหลืออีกหนึ่งปีที่จะต้องจ่ายค่าปรับกรณีลาออกก่อน โดยสายการบินก็จะเอาจำนวนที่เหลืออีกหนึ่งปีเพื่อนำไปคิดค่าปรับซึ่งทางสายการบินไม่ได้เก็บเต็มจำนวนซึ่งจะมีการแบ่งเป็นสัดส่วนให้เฉลี่ย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าการพัฒนานโยบายด้านความมั่นคงของสัญญาตอนนี้ของสายการบินคือ 3 ปีเป็นหลักไม่ได้มีสัญญาระยะยาว 5 ปี 10 ปี โดยจะมีการต่อสัญญาเป็นลักษณะสัญญาแรกเริ่ม 3 ปีพอครบสัญญาก็จะมีการพิจารณาต่ออีกทุก ๆ 3 ปี เมื่ออายุได้ถึงอายุ 35 ปีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะต้องสอบขึ้นเป็นหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหลังจากนั้นก็จะมีการพิจารณาต่อสัญญาปีต่อปีจนเกษียณอายุที่ประมาณ 45 ปี โดยแนวทางแก้ไข และพัฒนาในส่วนนี้จะต้องมีการพิจารณาถึง(Job description) ซึ่งก็คือรายละเอียดเกี่ยวกับงานหรือตำแหน่งงานที่ระบุลักษณะการทำงาน ความรับผิดชอบ คุณสมบัติของผู้รับบทบาท และคุณลักษณะที่ต้องการในการทำงานนั้น ๆ โดย (Job description) จะช่วยในการเข้าใจงาน และบทบาทของพนักงาน รวมถึงช่วยในการเลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ ซึ่งทางสายการบินต้องการความสดน่ารักสดใสของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าปัจจุบันวัฒกรรมทางการแพทย์เข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำให้ผู้คนดูอ่อนเยาว์กว่าวัย ดังนั้นในเมื่อสิ้นแผนฟื้นฟูกิจการผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีแผนนำเสนอแนวทางปรับปรุง และพัฒนานโยบายด้านความมั่นคงในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านการพัฒนานโยบายด้านความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินมีการผลักดันพนักงานต้อนรับเครื่องบินให้มีสิทธ์ก้าวขึ้นเป็นหัวหน้าเมื่อทำงานครบ3ปีซึ่งถือว่าค่อนข้างเร็วเลยทีเดียว ด้านความสามารถพิเศษไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเทคโนโลยีหรือว่าอะไรที่ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สนใจก็จะให้มีการระบุตั้งแต่วันรับสมัคร เพื่อผลักดันให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ นอกจากนี้สายการบินยังเปิดโอกาส

เปิดโอกาสส่งเสริมความสามารถอื่น ๆ เช่น หากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอยากลองมาทำงานออฟฟิตด้วย และต้องการปฏิบัติการบินไปด้วยโดยการที่อาจจะเข้ามาทดลองทำงานในสำนักงานช่วงวันธรรมดาแล้วก็เสาร์อาทิตย์ก็ไปปฏิบัติการบิน ถือเป็นการพัฒนานโยบายด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพกรณีอายุนานถึง 45 ปีแล้วแต่ยังไม่อยากลาออกก็มีการผลักดันให้ขึ้นมาทำงานด้านบริหาร หรือการฝึกอบรม สำหรับการขยับขยายไปอยู่ในแผนกอื่น ๆ ก็มีการสนับสนุนเช่นเดียวกัน

3) ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย C กล่าวถึงการพัฒนานโยบายด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยเฉพาะทางด้านความมั่นคงก็คงซึ่งสัญญาจ้างงานประกอบไปด้วยข้อมูลรายละเอียดสำคัญเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สภาพแวดล้อมการทำงาน รายละเอียดเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างงาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ วันหยุดพักร้อน หรือเงื่อนไขการสิ้นสุดสัญญา รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับการยุติสัญญา และเงื่อนไขการลาออกของลูกจ้าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าสัญญาจ้างงานสูงสุดของสายการบินในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอยู่ที่อายุ 45 ปี โดยจะมีการพิจารณาต่อสัญญาในทุก ๆ 3 ปี ซึ่งจะมีการประเมินที่เที่ยงตรง และเป็นธรรม โดยเมื่อพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินปฏิบัติงานครบอายุ 45 ปีแล้วหากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคนไหนที่มีการปฏิบัติงานที่ดี และโดดเด่นก็จะมีการพิจารณาต่อสัญญาให้กับพนักงานต้อนรับเป็นรายปีทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทในแต่ละปีด้วย โดยตัวสัญญาการจ้างงานนี้จะมีการอ้างอิงมาจากจากบริษัทใหญ่อีกที โดยในอนาคตจะมีการปรับแผนขยายเพดานอายุสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไปจนถึงอายุ 50 ปีซึ่งอยู่ในขั้นตอนเจรจาตกลงกันของฝ่ายบริหาร สำหรับแนวทางการพัฒนาด้านความก้าวหน้าในปัจจุบันหากมีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคนไหนมีความรู้สึกว่าตัวเองยังไม่อยากปฏิบัติการบินแต่ยังอยากทำงานอยู่ในสายการบินนี้ทางสายการบินเองก็มีการสนับสนุนให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้ทดลองไปทำในแผนกการบิน หรือแผนกอื่น ๆ ซึ่งทางสายการบินก็มีทางเลือกที่จะให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตามความสนใจ โดยการพิจารณาก็ต้องขึ้นอยู่กับว่าในเวลานั้น มีตำแหน่งไหนที่เปิดว่าง ซึ่ง ณ ปัจจุบันที่มีการปฏิบัติกันคือจะเป็นการรับสมัครอาสาสมัครของพนักงานบนเครื่องบินที่ต้องการขึ้นมาทำในส่วนของเจ้าหน้าที่ดูแลพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีที่พนักงานต้อนรับคนดังกล่าวไม่ประสงค์จะบินต่อหรือมีปัญหาด้านสุขภาพที่ไม่สามารถบินต่อได้สามารถยื่นเรื่องขึ้นมาทำงานในออฟฟิศก่อน และก็หากมีตำแหน่งไหนที่ว่างสายการบินเองก็สนับสนุนให้สามารถปรับเปลี่ยนโยกย้ายไปในตำแหน่งที่พนักงานต้อนรับมีความสนใจซึ่งถือเป็นนโยบายหลังจากที่เราผ่านช่วงโรคระบาดครั้งสำคัญปัจจุบันสายการบินอยู่ในช่วงฟื้นตัวมีการนำเครื่องบินทยอยกลับเข้ามาในฝูงบินอยู่เรื่อย ๆ ซึ่ง

ปัจจุบันมีการนำเครื่องบินเข้ามาประมาณ 20 ลำซึ่งหลังปีนี้มีแผนว่าสามารถจะนำเครื่องบินกลับเข้ามาประจำการให้ครบ 30 ลำเพื่อให้ฝูงบินมีการขยายใหญ่ขึ้นมีขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจำนวนมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันทางสายการบินได้มีโอกาสได้รับพนักงานบนเครื่องบินที่มีความจำเป็นที่พิจารณาให้ออกในช่วงโรคระบาด ได้มีโอกาศกลับเข้ามาทำงานในตำแหน่งพนักงานบนเครื่องบินตามความสมัครใจ โดยนี่คือสิ่งที่เปรียบเสมือนคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในตอนนั้นที่เราประสบปัญหาว่าหากสายการบินมีการฟื้นตัวได้ดีแล้วก็จะมีการพิจารณาเรียกพวกเขากลับมาดำรงตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งสายการบินถือว่าเป็นการพัฒนานโยบายด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในปัจจุบัน

4.2.2 การพัฒนานโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย A กล่าวว่าการการพัฒนานโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินมีการสนับสนุนมาโดยตลอดไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการขั้นพื้นฐานเรื่องของการประกันสุขภาพอุบัติเหตุซึ่งหากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกิดอุบัติเหตุหรือว่าได้รับบาดเจ็บขณะปฏิบัติหน้าที่หรือมีอาการเจ็บป่วยต่าง ๆ ทางสายการบินมีประกันเป็นประกันสุขภาพให้นอกเหนือไปจากการใช้สวัสดิการของประกันสังคม ทางด้านนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการในปัจจุบันมีการปรับเพิ่มในอัตราที่เท่ากับก่อนช่วงวิกฤตโรคระบาด ซึ่งหากมีการเปรียบเทียบกันของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญก็มีความมั่นใจว่าสายการบินที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่อยู่นั้นมีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมไม่อยู่ในลำดับที่หนึ่งก็ที่สองที่สามารถจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี โดยสังเกตเห็นได้ว่าในการเปิดรับสมัครพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในแต่ละครั้งก็จะมีนักศึกษาจบใหม่รวมไปถึงพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจากสายการบินอื่น ๆ สนใจอยากจะมาร่วมงานกับสายการบิน ซึ่งการพัฒนานโยบายค่าตอบแทนโดยเฉพาะเงินเดือนพื้นฐาน ถ้าไม่ติดเรื่องโรคระบาด องค์กรมีได้พัฒนาด้านนี้มาโดยตลอดทุกปีในระดับร้อยละสามถึงร้อยละห้าต่อปี ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความคิดเห็นว่าหลังจากวิกฤตโรคระบาดก็น่าจะมีการพิจารณาปรับค่าตอบแทนในส่วนของเงินเดือนพื้นฐาน เนื่องจากมีการประเมินประจำปีในทุก ๆ ปีอยู่แล้ว ทางด้านการพัฒนาความต้องการด้านสุขภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย A กล่าวว่าสายการบินเล็งเห็นการให้ความสำคัญเรื่องสุขภาพของบุคลากรในองค์กรการพัฒนาความต้องการด้านสุขภาพ หมายถึงการสร้างนโยบาย และวิธีการที่สนับสนุนการดูแลสุขภาพของพนักงาน เช่น การให้สิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ เช่น การจ่ายค่าตรวจสุขภาพประจำปีหรือการสนับสนุนการรักษาพยาบาล

การสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพ และสังคม โดยเชื่อมโยงกับนโยบายการทำงานที่ดีเพื่อสุขภาพของพนักงานที่ยั่งยืน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าสายการบินมีการพิจารณาปรับเพิ่มของวงเงินประกันในทุก ๆ ปีโดยปกติจะมีการอ้างอิงจากตัวเลขก่อนหน้า โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญเองก็ได้ได้เป็นหนึ่งในคณะกรรมการสวัสดิการของพนักงานด้วยซึ่งมีการพิจารณาจากข้อเสนอแนะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หรือของแต่ละแผนกก่อนจะมีการนำเสนอเพื่อพิจารณากับผู้บริหารระดับสูงโดยวงเงินประกันที่สายการบินจ่ายไปมีเพิ่มขึ้นทุกปี หมายความว่าปัจจุบันสังคมการทำงานของเราเข้าสู่สังคม "Aging society" ที่มีส่วนของพนักงานในองค์กรที่มีอายุมากเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะการที่สังคมที่มีแนวโน้มของการเป็นสังคมที่มีประชากรผู้สูงอายุมากขึ้นมักมีผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจ ระบบประกันสุขภาพ และนโยบายด้านสุขภาพที่มีความต้องการเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งต้องการการปรับเปลี่ยน และการประเมินใหม่ในการพัฒนาแผนการดำเนินงานนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคมที่มีผู้สูงอายุมากขึ้น เพราะฉะนั้นจะส่งผลกระทบกับวงเงินการเคลมประกันก็จะสูงขึ้นทุกปี ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวเพิ่มเติมว่าในปีล่าสุดสายการบินมีการเปลี่ยนแปลงบริษัทประกันเนื่องจากว่าบริษัทประกันมีการคิดราคาค่าประกันกลุ่มเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 400 เพราะ มียอดการเคลมประกันของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลต่อแผนพัฒนาความต้องการด้านสุขภาพโดยสายการบินมีการพิจารณาบริษัทประกันใหม่ซึ่งล่าสุดมีการเพิ่มราคาของประกันสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสูงถึงร้อยละ 200 โดยแผนพัฒนาความต้องการด้านสุขภาพดังกล่าวมีค่าใช้จ่ายเกินไปกว่าแผนเดิมที่สายการบินวางไว้ เพราะค่าใช้จ่ายในการเข้ารับการรักษาพยาบาลเมื่อก่อนในโรงพยาบาลเฉลี่ยต่อครั้งอยู่ที่ หนึ่งพัน ถึงพันสองบาทไม่เกินระดับนี้แต่ปัจจุบันค่ารักษาพยาบาลต่อครั้งเพิ่มสูงขึ้นครั้งละมากกว่าสองพันบาทซึ่งค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลกระทบอย่างต่อเนื่องต่อค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลเมื่อเปรียบเทียบกับสมัยก่อน แต่สายการบินยังคงคงไว้ซึ่งการพัฒนาความต้องการด้านสุขภาพของพนักงานโดยการพิจารณาบริษัทประกันใหม่แม้ว่าบริษัทจะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเกือบร้อยละ200 ก็ตาม ซึ่งการปรับเพิ่มค่าตอบแทน และสวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งในการจูงใจไม่เพียงแต่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรวมไปถึงพนักงานในองค์กรในภาคส่วนอื่น ๆ ด้วย โดยถือเป็นกลยุทธ์เพื่อที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพยังคงทำงานอยู่ร่วมกับองค์กรต่อไป

2) ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย B กล่าวว่าในส่วนของการพัฒนานโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในส่วนนี้ต้องกลับไปพิจารณาซึ่งต้องอ้างอิงจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล และมองในมุมมองของการบริหารงานบุคคลโดยเป้าหมาย เรื่องของการพัฒนาค่าตอบแทนก็คือเพื่อให้สายการบินสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

เพราะไม่อยากให้พนักงานลาออกไปอยู่กับสายการบินอื่น โดยค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่สายการบินมอบให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความเหมาะสมกับงาน และความรับผิดชอบในปัจจุบัน แต่อาจจะไม่เด่นในลักษณะการเปรียบหรือแข่งขันกับสายการบินอื่น แต่ในด้านสวัสดิการ นอกจากสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาลแล้ว สายการบินยังมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และสวัสดิการตั๋วเครื่องบินให้กับพนักงานไม่จำกัดเที่วบินในราคาเดียว และมีตั๋วสวัสดิการให้กับสมาชิกในครอบครัว และเพื่อนสนิทเฉลี่ยอยู่ที่ 20 ใบต่อปี การพัฒนาความต้องการด้านสุขภาพ ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย B กล่าวว่าสายการบินมีฝ่ายอาชีวอนามัย (Health and Safety Department) คือหน่วยงานหรือส่วนงานภายในองค์กรที่รับผิดชอบในการดูแล และสนับสนุนเรื่องความปลอดภัย และสุขภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หรือสมาชิกในองค์กร โดยหน้าที่หลักของฝ่ายชีวอนามัยคือการจัดการ และส่งเสริมนโยบายความปลอดภัย และสุขภาพในที่ทำงาน การจัดอบรม และการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับความปลอดภัย การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการเข้ารับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น อุบัติเหตุหรือการเจ็บป่วย และการดำเนินการตามกฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ และความปลอดภัยในที่ทำงาน ด้วยฝ่ายชีวอนามัยมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในสายการบิน นอกเหนือจากประกันสุขภาพซึ่งเป็นการพัฒนาความต้องการด้านสุขภาพขั้นพื้นฐานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือว่าเป็นจุดเด่นด้านสวัสดิการของสายการบิน ซึ่งหากสายการบินออกแผนฟื้นฟูกิจการการพัฒนานโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องมีการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมอย่างแน่นอน

3) ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย C กล่าวว่าปัจจัยค่าตอบแทน และสวัสดิการ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตลาดแรงงานภายในอุตสากรรมการบินมีความผันผวน การตัดสินใจที่จะลาออกหรือว่าไปสมัครสายการบินอื่น หรือการธำรงอยู่กับสารการบินเก่า ปัจจัยทางด้านรายได้ค่าตอบแทน และสวัสดิการถือเป็นปัจจัยหลักในการประกอบการพิจารณาของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งสายการบินเองก็เล็งเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนานโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นอย่างมากซึ่งต้องยอมรับเพราะว่าภายหลังจากวิกฤตโรคระบาดที่ผ่านมา สายการบินของเรายังไม่มีการปรับเพิ่มในส่วนของค่าตอบแทนไม่ว่าจะเป็นเรื่องของชั่วโมงการบิน หรือค่าเบี้ยขยันต่าง ๆ ที่เราเคยให้ครับปรับลดลงในช่วงโรคระบาดเพื่อทำให้สายการบินสามารถธำรงไว้โดยยังคงสามารถดำเนินกิจการได้ โดยค่าตอบแทนในช่วงก่อนโรคระบาดจะมีการพิจารณาจ่ายเป็นขั้นบันไดกล่าวคือถ้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทำงานจำนวนตามชั่วโมงที่กำหนดไว้ค่าตอบแทนรายชั่วโมงก็จะมีความ

แตกต่างกันออกไป ยิ่งปฏิบัติการบินมากเท่าไหร่ก็จะยิ่งได้ค่าตอบแทนที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งถือเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอีกด้วย ในส่วนของเบี้ยเลี้ยง เบี้ยขยันต่าง ๆ ก็ได้รับมากกว่าในช่วงปัจจุบัน เพราะสายการบินมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนนโยบายเป็นจ่ายเป็นรายชั่วโมงแบบคงที่ ซึ่งค่าตอบแทนก็อาจจะไม่ได้เยอะมากเมื่อเทียบกับก่อนเกิดโรคระบาด ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริหารกิจการต่อไปได้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าในปัจจุบันได้มีการพูดคุยโดยได้มีการยื่นเรื่องการพิจารณาปรับเพิ่มค่าตอบแทนกับทางผู้บริหาร ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ทางสายการบินเปิดโอกาสให้พนักงานต้อนรับได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน หรือสวัสดิการว่าต้องการเพิ่มตรงไหนบ้างเพื่อให้สายการบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขในทุก ๆ ฝ่าย แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นเรื่องดังกล่าวก็ยังอยู่ในขั้นตอนของการพิจารณา เพราะอย่างที่ทราบกันดีว่าเราเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ การบริหารงานหลักต้องคำนึงถึงอะไรหลาย ๆ อีกประเด็นสำคัญเลยก็คือเรามีสายการบินหลักอยู่ในต่างประเทศ เพราะฉะนั้นการพิจารณานโยบายต่าง ๆ ต้องมีการประชุมกันทั้งผู้บริหารภายในประเทศไทยและผู้บริหารจากต่างประเทศ สำหรับสวัสดิการต่าง ๆ สายการบินเองก็มีให้เป็นขั้นพื้นฐานก็คือประกันสังคมตามกฎหมาย ประกันสุขภาพแบบกลุ่ม แต่ว่าเราอาจจะยังไม่มีในเรื่องของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพนะครับซึ่งอย่างที่แจ้งให้ทราบว่า สายการบินก็ต้องอ้างอิงกฎระเบียบจากทางบริษัทใหญ่ในต่างประเทศอยู่ โดยต้องพิจารณาเป็นไปตามแนวทางเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัยกล่าวว่าในอนาคตก็อาจจะเป็นไปได้แต่ในปัจจุบันสายการบินอยู่ในช่วงของการฟื้นฟูกิจการ ซึ่งมองในแง่ของธุรกิจการบินสายการบินกำลังขยายฝูงบินให้มีขนาดใหญ่ขึ้น เหมือนดังเช่นก่อนโรคระบาด เพราะฉะนั้นก็จะมีการพิจารณาของความมั่นคงของสายการบินเป็นสำคัญ ซึ่งถ้าเกิดสายการบินมั่นคงแล้วก็จะมีการพิจารณาขยับขยาย นโยบายที่จะรองรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งจะมีการขยับขยาย การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตอย่างแน่นอน

4.2.3 การพัฒนาด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย A กล่าวถึงด้านการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานภายในองค์กรโดยเฉพาะการปรับปรุงพัฒนาด้านสื่อสารภายในองค์กร เช่น การสร้างพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับการประชุมหรือการทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างพนักงาน โดยสายการบินเปิดโอกาสให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้โดยตรงถือเป็นการปรับปรุง เสริมสร้าง

สถานการณ์ และวัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรที่ดี เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างเรียบง่าย มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ให้ข้อมูลกว่าว่าช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรมีหลายหลายรูปแบบ เช่น การเก็บรวบรวมเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงานไว้ในแอพลิเคชั่น (Docunet) การสื่อสารภายในแผนกลูกเรือโดยใช้แอพลิเคชั่น (Line Square) หรือจะเป็นการรายงานการปฏิบัติงานผ่าน (Red Eye) แอพพลิเคชั่น ซึ่งเรื่องของการสื่อสารภายในองค์กรอาจจะต้องมีการพิจารณาในส่วนของแต่ละบุคคลว่าด้วยโดยส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถคุย และให้คำปรึกษากับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนได้ไม่ว่าจะเรื่องอะไร ในบางครั้งอาจเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน หรือว่าเป็นเรื่องที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่กล้าเล่าให้คนอื่นฟังแต่ว่าเราก็ยินดีที่จะรับฟัง ผู้บริหารบางท่านก็ได้ไปศึกษาเพิ่มเติมทางด้านจิตวิทยาบำบัดซึ่งเขามีความสามารถที่ในการให้คำปรึกษากับลูกเรือที่มีปัญหาทางด้านสุขภาพจิตในเบื้องต้น โดยสามารถที่จะประเมินได้เบื้องต้นว่าจะต้องมีการดูแลรักษาระดับไหน และมีแนวทางในการช่วยเหลือเยียวยาอย่างไรซึ่งสามารถเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรได้

2) ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย B กล่าวว่าการพัฒนาด้านการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานภายในองค์กรโดยเฉพาะการปรับรุงพัฒนาด้านสื่อสารภายในองค์กรซึ่งการสื่อสารภายในองค์กร มีการใช้ระปฏิบัติการที่ชื่อว่าระบบ Integrated Quality & Safety Management System (IQSMS) เข้ามาช่วยด้านการสื่อสารภายในองค์กรโดยพนักงาน และผู้บริหารทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงระบบปฏิบัติการนี้ซึ่งจะเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลทางด้านปฏิบัติการของสายการบินซึ่งจะรวบรวม ประกาศสำคัญ คู่มือลูกเรือ แปบบฟอร์มในการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมไปถึง (E-learning) การเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกเก็บรวบรวมอยู่ในระบบปฏิบัติการ(IQSMS) ซึ่งเป็นระบบปฏิบัติการกลางของสายการบินซึ่งช่วยส่งเสริมให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยในปัจจุบันทางสายการบินมีการปลูกฝังการรายงานทางด้านความปลอดภัยแก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินผ่านระบบปฏิบัติการ (IQSMS)โดยมุ่งเน้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบ Safety Management System (SMS) คือระบบการบริหารจัดการความปลอดภัยทางการบินที่ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความเสี่ยง และสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในองค์กรการบิน ซึ่งมุ่งเน้นการวางแผน การดำเนินการ การติดตาม และการประเมินเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และปลอดภัยสูงสุด

3) ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย C กล่าวถึงการพัฒนาด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินว่าการสื่อสารในสายการบินจะเป็นการสื่อสารสองทาง โดยมีทั้งแอพพลิเคชั่น (Coruson) ที่ให้พนักงานต้อนรับบน

เครื่องบินทุกท่านมีติดโทรศัพท์เอาไว้เพราะว่าถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การรายงานปัญหาที่พบเจอในแต่ละวัน แต่จะมีการรายงานในส่วนของความเหนื่อยล้าด้านการบินที่เกี่ยวเนื่องทางด้านสุขภาพ หรือว่าพนักงานพบเจอเรื่องที่ไม่สะบายใจกับเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินด้วยกันเอง หรือในส่วนของนักบินก็สามารถส่งเรื่องเข้ามาทางแอพพลิเคชั่นดังกล่าวให้แผนกโดยตรง โดยเราก็ยังคงยึดหลักการกฎหมาย พรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความเป็นส่วนตัว (Personal Data Protection Act) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในประเทศไทย ในประเด็นเชิงสิทธิและเสรีภาพรวมถึงก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ความสมเหตุสมผลในการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งจะไม่มีเปิดเผยตัวตนของผู้ที่นำส่งข้อมูลมาให้กับทางแผนกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งเมื่อทางสายการบินได้รับเรื่องร้องเรียนต่าง ๆ จะมีการแก้ไขเบื้องต้นโดยการเรียกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเข้ามาสอบถามพูดคุยเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไขซึ่งสายการบินค่อนข้างที่จะดำเนินการแก้ไขในทันทีเกี่ยวกับเรื่องที่มีการรายงานมายังแผนกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หรือ ทางด้านผู้บริหาร โดยจะมีการสอบสวนเรื่องที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางป้องกันแก้ไขโดยเร็วที่สุดโดยอาจจะออกเป็นการใช้งาน (Circular)ระเบียบบังคับใช้ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะแจ้งข่าวสารหรือแจกจ่ายข้อมูลต่าง ๆ ให้กับพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรได้ทราบหรืออาจมีการนำมาเป็นกรณีศึกษาในสายการบินหรือถ้าใครมีปัญหากับเพื่อนร่วมงานรวมไปถึงหัวหน้างานเราก็อาจมีการเรียกมาพูดคุยแบบตัวต่อตัวว่าเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น สามารถปรับความเข้าใจกันได้ไหมโดยมีแอพพลิเคชั่น (Coruson) รองรับ ซึ่งหากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินท่านไหนไม่สะดวกที่จะส่งแอพพลิเคชั่นดังกล่าว เราก็จะมี (Red Box) ในของแต่ละแผนกโดยผู้ประสบเหตุสามารถเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วนำไปหย่อนได้เลยเพื่อเป็นการส่งข้อมูลถึงผู้บริหารโดยตรงเพื่อเป็นการพัฒนาด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันในสายการบิน

4.2.4 การพัฒนาความต้องการด้านต่าง ๆ จากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อเปรียบเทียบหาจุดสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และ การกำหนดนโยบายการบริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินดังนี้

1) การกำหนดนโยบายการบริหารคน

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย A กล่าวว่าการกำหนดนโยบายการบริหารคน สำหรับสายการบินมีการจัดการ และบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการทำงานสายการบินเล็งเห็นถึงความสำคัญ เมื่อพนักงานในองค์กรอายุงาน

เพิ่มสูงขึ้นจะส่งผลต่อความต้องการเพิ่มองค์ความรู้ในงานผ่านประสบการณ์ที่เพิ่มสูงขึ้น สายการบินมีการส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาอาชีพแก่พนักงานที่ใกล้จะเกษียณโดยมีแผนเพื่อที่จะรองรับเพื่อพิจารณาศักยภาพ และทักษะในด้านต่าง ๆ โดยกำหนดแผนการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรวมถึงส่งเสริม และเห็นคุณค่าพนักงานในองค์กรนโยบายการบริหารคนมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม กระตุ้นให้พนักงานทุกคนสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมีความสุขในการทำงานได้

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย B กล่าวว่า การกำหนดแผนการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นโดยองค์กรเพื่อจัดการ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร นโยบายการบริหารคนนั้นมักจะรวมถึงหลายด้าน เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมสำหรับองค์กร การสนับสนุน และดูแลพนักงานทุกคนในองค์กรซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าล่าสุดได้ผลักดันให้มีการรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศชายเพราะจริง ๆ แล้วด้วยเนื้องานของตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่มีการจำกัดเพศอยู่แล้ว แต่ต้องการรับผู้ชายเพื่อให้ไปตอบโจทย์ของความเท่าเทียมกันในทางเพศในยุคปัจจุบัน อีกทั้งยังมีการสนับสนุนให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้ก้าวสู่ตำแหน่งที่ต้องการในอนาคตโดยมีการจัดทำ และประเมินการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร
- ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย C กล่าวถึงนโยบายการบริหารคนว่าสายการบินเองก็ให้ความสำคัญเพราะนโยบายการบริหารคนถือเป็นแนวทางหรือแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นในสายการบินเพื่อการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการพัฒนาทักษะ ความรู้ของพนักงานซึ่งจะมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยอาศัยความร่วมมือกับภาครัฐ หรือภาคเอกชนในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะมีการพัฒนาบุคลากรในสายการบินโดยการส่งพนักงานไปฝึกอบรม หรือไปดูงานโดยมีเป้าหมายหลักคือการสนับสนุน ประสานงานกับวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรเติบโต สร้างความสำเร็จในระยะยาว นอกจากนี้เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ มีสุขภาพที่ดีในที่ทำงานสายการบินมีการส่งเสริมด้านสุขภาพ เช่นหากพนักงานท่านไหนสนใจที่จะซื้อประกันชีวิตเพิ่มเติมจากบริษัทเดียวกับที่สายการบินได้จัดทำประกันกลุ่มให้ก็จะมีการพิจารณาเป็นแบบราคาพิเศษราคา สายการบินยังพิจารณาการจัดให้ฉีดวัคซีนของผู้หญิงก็จะเป็นวัคซีน HPV หรือจะเป็นวัคซีนไข้หวัดใหญ่ ซึ่งถือเป็นมาตรการในการส่งเสริม และรักษาสุขภาพ

และความปลอดภัยของพนักงาน เพื่อให้สามารถช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามเป้าหมายในการพัฒนา เติบโตอย่างยั่งยืนของสายการบิน

2) การกำหนดบทลงโทษทางวินัย (กรณีลาป่วย)

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย A กล่าวถึงการกำหนดบทลงโทษทางวินัย (กรณีลาป่วย) ว่ามีการอ้างอิงกฎของการบริหารงานส่วนกลางของสายการบิน โดยกฎระเบียบของสายการบินมีการพิจารณาผ่อนปรนในด้านของบทลงโทษทางวินัย และการปรับลดสวัสดิการกรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีการลาป่วย โดยพนักงานมีสิทธิ์ในการลาป่วยได้ตามใบรับรองแพทย์ของคุณหมอประเมินจำนวนวันลาที่เหมาะสมในการรักษาตัว โดยสายการบินเปิดโอกาศโอกาสให้เปิดโอกาสให้พนักงานต้อนต้อนรับบนเครื่องบินสามารถลาป่วยได้จำนวนหนึ่งวันในหนึ่งเดือนโดยไม่มีการปรับลดสวัสดิการแต่ถ้ามีการพิจารณาเพื่อจะขอลาเพิ่มเพื่อรักษาตัวพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเองสามารถแลกตารางบินออกหรือยื่นขอใช้วันลาพักร้อนได้โดยจะไม่กระทบต่อการปรับลดสวัสดิการ แต่โทษทางวินัยก็จะมีการหักคะแนนประเมินประจำปีถึงแม้จะมีการลาเพียงวันเดียว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าการกำหนดบทลงโทษทางวินัยเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อจัดการกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือการกระทำผิดกฎของพนักงาน โดยมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงพฤติกรรม และกระบวนการทำงานของพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่องค์กรต้องการ

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย B กล่าวถึงการกำหนดบทลงโทษทางวินัย (กรณีลาป่วย) กล่าวว่าตามกฎหมายแรงงานทางสายการบินไม่สามารถไปหักเงินเดือนของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน แต่กรณีลาก็จะมีการหักเงินพิเศษ 4000 บาท โดยสายการบินมองว่าค่าตอบแทนส่วนนี้ถือเป็นสวัสดิการมากกว่า เพราะเหตุผลหลักคือต้องการการจูงใจให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมาทำงานตรงเวลา ไม่ขาดงาน หรือลางาน ก็ได้จะได้ค่าตอบแทนเป็นเงินพิเศษเดือนละ4000บาท แต่เมื่อไหร่เขามีการขาด ลา มาสายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินก็จะไม่ได้รับเงินค่าตอบแทนในส่วนนี้โดยไม่มีการหักเงินเดือนเขาแต่อาจมีการเรียกพูดคุยว่าทำไมต้องมาสายอะไรประมาณนี้ เพราะการลาป่วยจะส่งส่งผลต่อการประเมินผลงานประจำปี การพิจารณาต่อสัญญา อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อเงินเดือนหรือการให้โบนัสอีกด้วย

- ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย C กล่าวถึงการกำหนดบทลงโทษทางวินัย (กรณีลาป่วย) ว่าอย่างที่ทราบกันดีว่าการดูแลสุขภาพ และการลาป่วยของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นสิ่งที่สำคัญในสายการบิน เพราะสุขภาพของพนักงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และความเป็นอยู่ในที่ทำงานโดยรวม การลาป่วยเป็นสิทธิของพนักงานเมื่อพวกเขาไม่สามารถทำงานได้เนื่องจากปัญหาสุขภาพ อาจจะเป็นเรื่องที่ผู้จัดการฝ่ายบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสำคัญในการจัดการ โดยปัจจุบันสายการบินอนุญาตให้ทีการลาป่วย 30 วันภายในหนึ่งปี แต่ว่าถ้าเกิดมีการลาเกิน 10 วันก็จะมีการพิจารณาขอส่งไปตรวจร่างกายอีกรอบหนึ่งเพื่อที่จะให้มั่นใจว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถปฏิบัติการบินได้โดยไม่ขัดต่อข้อกฎหมายทางด้านการบินซึ่งเป็นการแก้ปัญหาสุขภาพในระยะยาวของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อที่จะหาแนวทางการดูแลสุขภาพของพนักงานสามารถทำได้ในหลายวิธี เช่น การให้ความรู้ และคำแนะนำเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ การส่งเสริมกิจกรรมการออกกำลังกาย การจัดการโปรแกรมการตรวจสุขภาพประจำปีเพิ่มเติม สำหรับในส่วนของสวัสดิการโดยหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ต้องอิงตามกฎของสายการบินแม่ ว่าถ้าเกิดมีการลาป่วยเป็นครั้งแรกหนึ่งในหนึ่งเดือนก็จะมีการปลัดลดค่า (Productivity) ค่าเบี้ยขยันโดยการพิจารณาปลัดลดเป็นขั้นบรรไดซึ่งถ้าภายในหนึ่งเดือนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีการลาป่วยหนึ่งวันก็จะหักประมาณ ร้อยละ 20 ถ้าลาป่วยสองถึงสามวันก็จะปรับลดร้อยละ 50 แต่ถ้ามากกว่า 3 วันก็คืออาจจะโดนปรับลดค้าเบี้ยขยันทั้งหมดของเดือนซึ่งทั้งหมดคือบทลงโทษทางวินัย (กรณีลาป่วย) ของสายการบินในปัจจุบัน

3) การประเมินผลการทำงานประจำปี

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย A กล่าวว่า ในส่วนของการประเมินผลการทำงานประจำปีทางสายการบินมีประเมินในทุกปีซึ่งการประเมินผลการทำงานประจำปีเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงาน และผลการทำงานของพนักงานในระยะเวลาหนึ่งปี เพื่อให้ข้อเสนอแนะ และการพัฒนาสำหรับพนักงาน ประเมินนี้มักจะพิจารณาผลงานที่ประกอบด้วยความรับผิดชอบในหน้าที่งาน เป้าหมายที่บรรลุ การประสานงาน พฤติกรรมการทำงาน ซึ่งแบ่งการประเมินผลการทำงานออกทุกหกเดือนโดยมีวัตถุประสงค์หลักคือหลังจากการประเมินผลแล้ว จะให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง และพัฒนาสำหรับพนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นในอีกหกเดือนข้างหน้าซึ่งเป็นผลดีต่อพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มผลการประเมินผลการทำงานประจำปี เพราะการประเมินผลการทำงานประจำปีจะส่งผลต่อโบนัสประจำปี และการเพิ่มขึ้นของฐานเงินเดือน ซึ่งการประเมินผลการทำงานประจำปีเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในที่ทำงานช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย B กล่าวว่า การประเมินผลการทำงานประจำปี (Annual Performance Evaluation) ถือเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการประเมินประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งมักจะเป็นรอบปีการประเมินนี้ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการสามารถทราบถึงคุณสมบัติ ความสามารถ

ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าทางสายการบินมีประเมินผลงานประจำปีอยู่ทุกปี แต่สุดท้ายแล้วมันก็ไม่ได้ช่วยพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน เพราะปัจจุบันสายการบินยังอยู่ในแผนฟื้นฟูเพราะฉะนั้นผลการประเมินก็จะเป็นแค่การแจ้งให้พนักงานต้อนรับทราบถึงประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองซึ่งพนักงานจะไม่ได้รับการพิจารณาเงินโบนัส หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่อย่างใด

- ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย C กล่าวว่าประเมินผลการทำงานประจำปีเป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพ และผลงานของพนักงานในระหว่างช่วงเวลาหนึ่งปี โดยสายการบินจะมีการพิจารณาการประเมินในทุก ๆ สามเดือนซึ่งการประเมินตามลำดับขั้นในการบริหารงานโดยมุ่งเน้นที่การให้ข้อคิดเห็น และการวิจารณ์เพื่อช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจถึงประสิทธิภาพของการทำงานของตนเอง และมีแนวทางในการพัฒนาความสามารถหรือปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานในอนาคตซึ่งผลการประเมินจะมีผลต่อการปรับเพิ่มเงินเดือนหรือโบนัส ซึ่งที่สายการบินเองจะมีชื่อเรียกว่าเงินเดือนเดือนที่สิบสามโดยพิจารณาตามคะแนนประเมินซึ่งคิดเป็นถ้าคะแนนการประเมินประจำปีเกินร้อยละ 80 ก็จะได้เงินเดือนเดือนที่สิบสามเต็มวงเงิน ถ้าอยู่ในระหว่างช่วงคะแนนร้อยละ 70 ถึง ร้อยละ 79 ก็จะมีการพิจารณาลดหลั่นเงินเดือน เดือนที่สิบสามเป็นร้อยละ 80 เป็นต้น

4) การจัดการตารางบินที่เหมาะสม และเป็นธรรม

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย A ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการตารางบินที่เหมาะสม และเป็นธรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่าโดยเฉลี่ยแล้วพนักงานต้อนต้อนรับบนเครื่องบินแต่ละคนมีการเปิดตารางบินบวกลบกันไม่เกิน 5 ชั่วโมง อาจมีการเหลื่อมล้ำการบ้างอันเนื่องมาจากมีการขอพิจารณาเรื่องของวันลาพักร้อน หรืออาการเจ็บป่วยต่าง ๆ โดยใช้ระบบปฏิบัติการที่เชื่อถือได้ และใช้บุคลากรในการตรวจสอบอีกครั้งเพื่อสร้างความมั่นใจ ในการตรวจสอบว่าตารางบินได้รับการจัดทำอย่างเป็นธรรม และเป็นไปตามกฎหมาย ตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องการจัดการตารางบิน การจัดการตารางบินที่เหมาะสมและเป็นธรรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรการบินอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการจัดการตารางบินอย่างเหมาะสม และเป็นธรรมจะช่วยให้การปฏิบัติการบินเป็นไปได้ด้วยความราบรื่นซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย B กล่าวว่าการจัดการตารางบินการจัดตารางบินยังไม่มีความแน่นอนชัดเจนมากเท่าไหร่ เพราะต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดด้วยข้อจำกัดเรื่องของการดูแลรักษารักษาเครื่องบิน (Aircraft Maintenance) คือ

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ ซ่อมแซม และบำรุงรักษาเครื่องบิน เพื่อให้มีสภาพพร้อมใช้งานในสภาพที่ปลอดภัย และเหมาะสมสำหรับการใช้งานส่งผลให้การวางแผนตารางบินของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และด้วยข้อจำกัดด้านประสบการณ์ของพนักงานที่ไม่ได้มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์มากนักส่งผลต่อการวางแผน การจัดตารางบินสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

- ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย C กล่าวว่าการจัดการตารางบินเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และเชื่อมโยงกันอย่างแม่นยำเพื่อให้การบินเกิดขึ้นได้อย่างเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพซึ่งตอนนี้ทางสายการบินเพิ่งเปลี่ยนมาใช้ระบบแอพพลิเคชั่นที่เรียกว่า (E-Crew) มาช่วยสนับสนุนการจัดการตารางบินที่เหมาะสม และเป็นธรรม ซึ่งก่อนหน้านี้มีการใช้โปรแกรมที่หลากหลายทั้งโปรแกรม (Cyber) หรือว่าจะเป็น โปรแกรมที่ทางสายการบินพัฒนาขึ้นมาเพื่อการสนับสนุนการจัดการตารางบินแต่สืบเนื่องจากสายการบินหลักในต่างประเทศมีปรับเปลี่ยนมาใช้ระบบแอพพลิเคชั่นที่เรียกว่า (E-Crew) ซึ่งจะมาช่วยจัดตารางบินให้มีความเหมาะสม และเท่าเทียมโดยการเฉลี่ยชั่วโมงการทำงาน และรูปแบบการทำงานให้เหมาะสม โดยการพิจารณาถึงจำนวนพนักงงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอยู่ในปัจจุบันกับจำนวนเที่ยวบินในแต่ละเดือนของสายการบินซึ่งต้องจัดทำตารางบินที่สอดคล้องกับเส้นทางบิน และความถี่ของเที่ยวบินที่วางแผนไว้การจัดการตารางบินที่เหมาะสม และเป็นธรรมเริ่มต้นด้วยการกำหนดเส้นทางบิน ระยะเวลาการบินซึ่งต้องพิจารณาความต้องการของตลาด ความสามารถของเครื่องบิน และจำนวนของพนักงานที่เกี่ยวข้องทางด้านการบินเพื่อให้การบินเกิดขึ้นอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพสูงสุด

5) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย A กล่าวว่า จากการได้เป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารที่มีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับ (Exit interview) การสัมภาษณ์พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่กำลังจะลาออกจากองค์กรซึ่งจัดทำโดยผู้จัดการหรือบุคคลที่รับผิดชอบด้านบุคคลภายในองค์กร เป็นการสำรวจเหตุผลที่ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตัดสินใจลาออก และส่วนใหญ่จะเน้นที่การสำรวจความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่อการทำงาน รวมถึงความคาดหวัง และประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาเพื่อให้องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาสภาพการทำงานในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่ามีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบางส่วนที่มีความลังเลใจระหว่างการตัดสินใจลาออกเพราะฉะนั้นการให้คำแนะนำ (Exit Consulting) ก่อนการตัดสินใจลาออกเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะการการลาออกจากงานเป็นการตัดสินใจที่สำคัญอาจมีผลกระทบต่อชีวิตรวมไปถึงอนาคตของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญมี

การแนะนำพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการเตรียมตัว และการดำเนินการในขั้นตอนก่อนการลาออก โดยการแนะนำการวางแผนล่วงหน้าในการลาออก หรือการเตรียมตัวสำหรับงานใหม่ช่วยให้คนลาออกพิจารณาทางเลือกอื่น ๆ ที่อาจมีสำหรับเขาโดยช่วยให้เขามีความมั่นใจในการตัดสินใจของตนเอง การให้คำปรึกษาก่อนลาออกช่วยให้คนลาออกได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความมั่นใจในการตัดสินใจของตนเอง นอกจากนี้องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานไว้ในอนาคตได้อีกด้วย

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย B กล่าวว่า การปรับเพิ่มค่าตอบแทนคือกระบวนการที่บริษัทหรือองค์กรควรลงมือทำเป็นอันดับแรกในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งการปรับเพิ่มค่าตอบแทนหมายถึงการเพิ่มจำนวนหรือความคุ้มค่าของสิ่งที่พนักงานได้รับเป็นตอบแทนในการทำงาน เช่น เงินเดือนเพิ่มขึ้น โบนัสเพิ่มเติม เงินช่วยเหลือการเดินทาง หรือสวัสดิการอื่น ๆ ที่มีมูลค่าสูงขึ้นเมื่อพนักงานสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ อาจได้รับการพิจารณาให้มีค่าตอบแทนที่สูงขึ้น เพื่อเสริมสร้างกำลังใจให้พนักงานรักในงานมากขึ้น

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย C กล่าวว่า ปรับเพิ่มค่าตอบแทน และการปรับเพิ่มสัญญาจ้างงานเพื่อความมั่นคงในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือนโยบายลำดับต้น ๆ ที่สายการบินต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันเพื่อเป็นการธำรงรักษาพนักงานไว้กับสายการบินโดยพิจารณาจากสถิติในช่วงก่อนโรคระบาดที่ถือว่าอัตราการลาออกของพนักงานค่อนข้างน้อยเพราะค่าตอบแทน และตารางบินค่อนข้างตอบโจทย์กับการใช้ชีวิตของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเมื่อมีการปรับลดสวัสดิการ และค่าตอบแทนลงส่งผลต่ออัตราการลาออกที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้เมื่อยังไม่มีการปรับเพิ่มในส่วนของค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ จนเกิดข้อเปรียบเทียบกับสายการบินอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันย่อมส่งผลต่อการโยกย้ายสายการบินของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน อีกทั้งความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีอัตราลดลงต่อเนื่อง จากการพิจาณานำคนออกจากสายการบินในช่วงระหว่างเกิดโรคระบาดส่งผลต่อความเชื่อมั่นในอาชีพลดลง เพราะฉะนั้นความมั่นคงในอาชีพมีความสำคัญอย่างมากหากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความมั่นคงในงานก็จะรู้สึกมั่นใจในอนาคต ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จ และความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญเล็งเห็นว่าเพิ่มสัญญาจ้างงานถือเป็นการปรับเพิ่มเสถียรภาพในการทำงาน เพิ่มคุณภาพชีวิตของพนักงาน ส่งเสริมความผูกพัน และความสุขในที่ทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งจะส่งผลให้สายการบินสามารถธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 5
สรุป และอภิปรายผล

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ในวิจัย ดังนี้

1) เพื่อศึกษาปัญหา และหาสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

2) เพื่อพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้แบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 5 สายการบิน สายการบินละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 3 สายการบิน สายการบินละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 3 คนโดยมีประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 3 ปี

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

5.1.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาปัญหา และหาสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

ผลการการศึกษาปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยพบว่าปัญหา และสาเหตุการลาออกมีรายละเอียด ดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คนสามารถสรุปภาพรวมของข้อมูลทั่วไปได้โดยพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเคยลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 60 โดยมีอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 40 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 93.33 ปัจจุบันประกอบอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคิดเป็นร้อยละ 46.67 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วงระหว่าง 40,001-60,000 ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 40 และ 60,001-80,000 บาทซึ่งคิดเป็นร้อยละ 40 เช่นเดียวกัน ตำแหน่งสูงสุดก่อนลาออกจากองค์กรคือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคิดเป็นร้อยละ 66.67 โดยมีอัตราเงินเดือนที่เคยได้รับระหว่าง 60,001-80,000 คิดเป็นร้อยละ 53.33 และมีอายุงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.67 จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน

2) ปัจจัยจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกเป็นสามส่วนคือ

- นโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่ร้อยละ 73.33 มีความพึงพอใจต่อนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบิน ส่วนอีกร้อยละ 26.67 ไม่พึงพอใจต่อนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบิน โดยมีความต้องการพิจารณาปรับเพิ่มฐานเงินเดือน สวัสดิการค่าเดินทาง สวัสดิการด้านสุขภาพที่เหมาะสมเพิ่มขึ้น
- นโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินร้อยละ 46.67 มีความพึงพอใจต่อนโยบายความก้าวหน้าและความมั่นคงของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ส่วนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่ร้อยละ 73.33 ไม่พึงพอใจต่อนโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่อยากให้มีการจัดอบรมเกี่ยวข้องกับงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทางด้านอาชีพแก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้มีการโยกย้ายภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพของตัวเองได้อย่างเต็มที่ ควรมีการเสริมสร้างโอกาสเท่าเทียมให้แก่พนักงานทุกคนในองค์กร ทางด้านความมั่นคงของอาชีพ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่ต้องการสัญญาจ้างระยะยาว เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กร และความมั่นคงในองค์กรของพนักงานจนนำไปสู่การตัดสินใจอยู่คู่กับองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนมีความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ที่ส่งผลต่อความสุข และความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานสามารถช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจต่อความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินใหญ่ร้อยละ 80 มีความพึงพอใจความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชา ส่วนอีกร้อยละ 20 มีความไม่พึงพอใจความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชา โดยเหตุผลคือการออกกฎระเบียบหรือนโยบายเพื่อแก้ปัญหาในระดับปฏิบัติการที่ไม่เหมาะสมส่งผลให้ให้การแก้ไขปัญหาดังกล่าวไม่ทันท่วงที ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที
- การรับรู้ลักษณะงาน ขอบเขตของงาน ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน และเหตุผลในตัดสินใจรับคัดเลือกในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบว่าก่อนการพิจารณาสมัครงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนจะมีการรับรู้ลักษณะงานซึ่งจะช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานที่ต้องทำซึ่งการรับรู้ลักษณะงานถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการเตรียมตนเองสำหรับเข้าสมัครรับคัดเลือกในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านการรับรู้ขอบเขตของงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทราบดีว่างานของพวกเค้าจะเสร็จสิ้นทันทีเมื่อจบเที่ยวบิน การได้ค้นพบสิ่งใหม่ในทุก ๆ เที่ยวบินที่เดินทางไปปฏิบัติหน้าที่การบิน ด้านความรับผิดชอบของตำแหน่งงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบางส่วนที่มีการรับรู้ด้านความรับผิดชอบของตำแหน่งงานแตกต่างระหว่างก่อน และหลังเข้ารับตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพราะในตำแหน่งงานนี้ค่อนข้างมีรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบแตกต่างกันไปในแต่ละสายการบิน โดยเหตุผลในตัดสินใจรับคัดเลือกในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพราะมีโอกาสสร้างรายได้จากเด็กจบใหม่ไร้ประสบการณ์ทำงานมีรายได้ที่สูงเมื่อเทียบกับเพื่อนรุ่นเดียวกัน มีความท้าทายในการแก้ปัญหาเพราะในแต่ละเที่ยวบินจะต้องให้บริการ

ผู้โดยสารที่มีสักษณะแตกต่างกันออกไป อีกทั้งยังมีโอกาศในการท่องเที่ยวโดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกท่านมีความความภาคภูมิใจในการทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

- การเผชิญสภาวะหมดไฟในการบิน และแนวทางในการจัดการขณะดำรงตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินร้อยละ 33.33 ไม่เคยเผชิญสภาวะหมดไฟในการบิน โดยให้เหตุผลว่ามีความรักและชื่นชอบงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพราะชอบแก้ปัญหา จบไฟล์ทคืองานจบ และงานนี้คือสิ่งที่สนใจตั้งแต่แรก ขณะที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่ร้อยละ 66.67 เคยเผชิญสภาวะหมดไฟในการบิน สืบเนื่องมาจากปฏิบัติการบินมาเป็นระยะเวลานาน การปฏิบัติการบินในเส้นทางเดิมซ้ำ ๆ เผชิญกับภาระงานทางด้านการบินที่หนักเกินไป ซึ่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยเผชิญสภาวะหมดไฟในการบินมีการจัดการกับสภาวะหมดไฟในการบินที่เป็นกระบวนการ เช่นการนอนหลับพักผ่อนให้เต็มที่ก่อนปฏิบัติงานเพื่อลดความเหนื่อยล้าระหว่าง และหลังปฏิบัติการบิน การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน การรับประทานอาหารที่ดีมีประโยชน์ ไม่ดื่มสุรา ไม่สูบบุหรี่ และไม่ออกไปเที่ยวกลางคืนบ่อย ๆ การพักผ่อนให้เพียงพอ และออกกำลังเป็นประจำสม่ำเสมอ

3) ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกพบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

- ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินร้อยละ 53.33 ต้องการความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพถือเพราะถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน การพัฒนาตนเองและพร้อมเติบโตในสาขาอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายโดยการวางแผนการเพื่อส่งเสริมตนเองไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ และเจริญเติบโตในอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ส่วนร้อยละ 20 คือ ปัจจัยรายได้ และค่าตอบแทน ค่าแรงขั้นพื้นฐาน (Base Salary) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชี้แจงว่าการปรับเพิ่มค่าแรงขั้นพื้นฐานตามจำนวนปีการทำงาน หรือตามค่าครองชีพในยุคปัจจุบันยังคงมีความไม่เหมาะสม พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินร้อยละ 13.33 ลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยให้เหตุผลว่าภาระครอบครัวเพราะมีความรับผิดชอบ ต้องการมีเวลาการดูแลสมาชิกในคือปัจจัยหลักในการตัดสินใจลาออก พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินร้อยละ 6.67 กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือปัญหาทางด้านสุขภาพจาก

ความเหนื่อยล้า (Fatigue) จากการพักผ่อนไม่เพียงพอระหว่างปฏิบัติการบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอีกร้อยละ 6.67 กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือการสื่อสารภายในองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพ

- แนวทางตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่าร้อยละ 53.33 เมื่อมีการตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินก็ยังไม่มีการมองหาโอกาสการทำงานใหม่ภายในอุตสาหกรรมการบินหรือถ้ามองหาโอกาสการทำงานก็ต้องการเปลี่ยนสายงานซึ่งจะมีการมองหาโอกาสการทำงานนอกอุตสาหกรรมการบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความต้องการที่จะพักผ่อน และต้องการดูแลสุขภาพ มีความต้องการมีเวลาเพียงพอกับครอบครัว บางท่านมีการทำงานที่สอง (Second Job) เลยยังไม่มีการพิจารณาการมองหาโอกาสการทำงานใหม่ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบว่าร้อยละ 46.67 มองหาโอกาศการทำงานใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรมการบินอย่างสม่ำเสมอ โดยมีพฤติกรรมการติดตามข่าวสารการรับสมัครงานในบริษัทหรือสายการบินอื่นอยู่เสมอ ยื่นใบสมัครไปยังบริษัทหรือสายการบินอื่นขณะปฏิบัติการบินอยู่ที่สายการบินเดิม ได้มีการเข้าร่วมการสัมภาษณ์งานขณะปฏิบัติการบินอยู่ที่สายการบินเดิม โดยตั้งใจลาออกจากสายการบินเก่าทันที เมื่อได้รับการตอบรับเข้าทำงานจากสายการบินใหม่

- ความปรารถนาที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่ร้อยละ 66.67 ยังคงมีความปรารถนาที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพราะยังคงมีความสุขในการปฏิบัติการบิน และมีความผูกพันธ์ในงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และพบว่าร้อยละ 33.33 ไม่มีความประสงค์ที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพราะมองว่าอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่มั่นคงด้วยสัญญาจ้างงานที่มีระยะสั้นซึ่งส่งผลต่อความมั่นคงในงาน

- ความคิดเห็นหากสายการบินมีการปรับปรุงแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนเห็นว่าปรับปรุงแนวทางการธำรงรักษาพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับความเจริญขององค์กร การธำรงรักษาพนักงานเป็นส่วนสำคัญที่องค์กรไม่ควรละเลยในเพื่อให้สามารถรักษาความมั่นคงแก่องค์กร และความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่ร้อยละ 33.33 มีความคิดเห็นควรมีการ

ปรับปรุงสัญญาจ้างงาน ส่วนอีกร้อยละ 20 มีความคิดเห็นว่าควรมีการปรับเพิ่มรายได้ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในทุก ๆ ปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือฐานเงินเดือน อีกร้อยละ 20 มีความคิดเห็นว่าสายการบินมีควรมีการปรับปรุงสวัสดิการเพิ่มเติม เช่น สวัสดิการด้านการแพทย์ ส่วนร้อยละ 13.33 มีความคิดเห็นว่าสายการบินควรปรับปรุงการจัดการตารางบิน ที่ควรมีการพิจารณาถึงความสมดุลของเวลาบินกับเวลาพักผ่อนของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และร้อยละ 13.33 มีความคิดเห็นว่าสายการบินควรมีการปรับปรุงเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานช่วยส่งสริมให้ข้อมูล และการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

- ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่ร้อยละ 33.33 นำเสนอการปรับเพิ่มนโยบายค่าตอบแทน และการปรับปรุงโครงสร้างรายได้ให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในยุคปัจจุบัน ส่วนอีกร้อยละ 13.33 นำเสนอการเพิ่มอายุงานโดยการพิจารณาขยายสัญญาซึ่งเป็นการให้โอกาสกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้ทำงานเพิ่มเติม และมีอายุงานที่เพิ่มขึ้น อีกร้อยละ 20 นำเสนอการปรับเพิ่มช่องทางการสื่อสารในองค์กร โดยการสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรอีกร้อยละ 13.33 มีการนำเสนอการปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องของการบริหารคน (Human Resource Management ; HRM) โดยร้อยละ 6.7 นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับการปรับลดลงบทโทษทางวินัยกรณีลาป่วย อีกร้อยละ 6.7 เสนอประเด็นเกี่ยวกับการปรับเพิ่มการประเมินผลการทำงานประจำปี และร้อยละ 6.7 นำเสนอการพิจารณาความเหมาะสมของการจัดการตารางบิน

5.1.2 วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

ผลการศึกษาปัญหา และหาสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ได้แก่ 1) ความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ 2) นโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการ 3) การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญในส่วนของผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยจำนวนรวมทั้งสิ้น 3 คนโดยมีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 3 ปี เพื่อพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงการ

บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยที่มีคุณภาพ และปรับลดอัตราการลาออกหรือย้ายงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ซึ่งผลจากการศึกษาที่ได้มีรายละเอียดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) การพัฒนานโยบายด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

- ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยกล่าวถึงการดึงดูดใจพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินด้วยสัญญาจ้างงานที่มีความมั่นคง และเป็นธรรม โดยตัวสัญญาคือข้อตกลงทางกฎหมายระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และสายการบินที่มีข้อความชัดเจนและเป็นธรรมตามกฎหมายแรงงาน ซึ่งในสัญญาจ้างจะระบุเงื่อนไข และสิทธิของทั้งสองฝ่ายโดยชัดเจน รวมถึงมีความยุติธรรมในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ระบุสิทธิของพนักงาน และความรับผิดชอบของนายจ้างอย่างชัดเจน เช่น ระยะเวลาการทำงาน เงินเดือน และโบนัส วันหยุดพักร้อน สิทธิลาป่วย การเลิกจ้างและค่าชดเชย และเงื่อนไขการสิ้นสุดสัญญา การสร้างสัญญาจ้างงานที่มีความมั่นคง และเป็นธรรมจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายมีความเชื่อมั่น เข้าใจถึงสิทธิความรับผิดชอบของตนเองในที่ทำงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการดึงดูดใจพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินด้วยสัญญาจ้างงานที่มีความมั่นคง เป็นธรรมจะส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างแน่นอน ทางด้านสนับสนุนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยสิ่งที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น จัดโครงการฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะที่เชื่อมโยงกับงาน เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับอาชีพของพนักงาน หรือจะเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะของพนักงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยการแสดงความยินยอมให้การสนับสนุนให้กำลังใจให้กับพนักงานในการพัฒนาทักษะ และประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ ในสายการบิน

2) การพัฒนานโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

- ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยกล่าวว่าองค์กรต้องมีการพัฒนานโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตลอดทุกปีโดยเฉพาะ

อย่างยิ่งการพิจารณาปรับค่าตอบแทนเบี่ยในส่วนเงินเดือนพื้นฐานซึ่งต้องอาศัยการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตลาดแรงงานปัจจุบัน ค่าตอบแทนในธุรกิจในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรโดยคำนึงถึงความยุติธรรม โปร่งใส และความเท่าเทียม ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาด้านสวัสดิการเช่นเดียวกันโดยสายการบินควรทำการวิเคราะห์ตลาดแรงงานเพื่อเข้าใจความต้องการ และความคาดหวังของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในเรื่องของสวัสดิการ โดยจัดทำแบบสำรวจหรือจัดกิจกรรมสำหรับการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเพื่อเข้าใจความต้องการ และความพึงพอใจไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการเกี่ยวกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การคุ้มครองประกันสุขภาพ การตรวจสุขภาพประจำปี โบนัส ค่าเดินทาง หรือสวัสดิการตั๋วเครื่องบินสำหรับครอบครัวของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน อีกทั้งผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยเล็งเห็นความสำคัญด้านสุขภาพของพนักงานในองค์กรการพิจารณาปรับเปลี่ยนนโยบายด้านสุขภาพที่เหมาะสม การสนับสนุนด้านสุขภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นสิ่งสำคัญที่สายการบินควรให้ความสำคัญ เนื่องจากสุขภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน การสนับสนุนด้านสุขภาพสามารถทำได้โดยการให้บริการสวัสดิการ และโปรแกรมที่สนับสนุนสุขภาพที่ครอบคลุม เช่น บริการการตรวจสุขภาพประจำปี การปรับเพิ่มวงเงินประกันสุขภาพตามความเหมาะสม การส่งเสริมโปรแกรมออกกำลังกายหรือกิจกรรมฟิตเนสเพื่อสร้างเสริมสุขภาพที่ดีในระยะยาวให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินล้วนแล้วแต่เป็นการสนับสนุนด้านสุขภาพของพนักงานซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้พนักงานมีความสุขทั้งทางกาย และทางจิตใจ ลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโรคภัย อาการบาดเจ็บที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน การปรับปรุงสวัสดิการที่เหมาะสมช่วยให้องค์กรรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และมีประสิทธิภาพในการทำงาน

3) การพัฒนาด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

- ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยกล่าวว่าการทลายกำแพงการสื่อสารภายในองค์กรโดยสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างพนักงานกับผู้บริหารถือเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยสายการบินเปิดโอกาสให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถ

เข้าถึงผู้บริหาร โดยการใช้โปรแกรมสื่อสารภายในองค์กร เปิดโอกาศให้มีตัวแทนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเข้าร่วมการประชุมสำคัญ การสร้างแพลตฟอร์มการสื่อสารภายในองค์กรที่ช่วยในการสร้างพื้นที่สนทนา และการแชร์ความคิดเห็นหรือจะเป็นการศึกษาเพิ่มเติมของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรได้ดี

4) พัฒนาความต้องการด้านต่าง ๆ จากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อเปรียบเทียบหาจุดสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและ การกำหนดนโยบายการบริหาร เพื่อพัฒนาแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินดังนี้

- ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการบริหารคนว่า สายการบินควรมีการส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาอาชีพพนักงานที่ใกล้จะเกษียณ โดยเสริมสร้างแผนเพื่อที่จะรองรับเมื่อเกษียณ พิจารณาศักยภาพ และทักษะในด้านต่าง ๆ และสายการบินควรผลักดันและส่งเสริมให้มีการรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศชายเพื่อให้ตอบโจทย์ของความเท่าเทียมกันในทางเพศในยุคปัจจุบัน
- ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดบทลงโทษทางวินัย (กรณีลาป่วย) สายการบินควรให้สิทธิ์ในการลาป่วยได้ตามใบรับรองแพทย์ของคุณหมอประเมินจำนวนวันที่เหมาะสมในการรักษาตัว โดยสายการบินเปิดโอกาศโอกาสให้เปิดโอกาสให้พนักงานต้อนต้อนรับบนเครื่องบินสามารถลาป่วยได้จำนวนหนึ่งวันในหนึ่งเดือนโดยไม่มีการปรับลดสวัสดิการต่าง ๆ ควรมีการกำหนดค่าตอบแทนพิเศษเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับลดอัตราการลาป่วยของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
- ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงานประจำปี ซึ่งสายการบินควรมีแบ่งการประเมินผลการทำงานประจำปีออกทุกหกเดือนโดยมีวัตุประสงค์หลักคือหลังจากการประเมินผลการทำงานแล้วควรให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปรับปรุง และพัฒนาผลงานของตนเอง ซึ่งการประเมินผลการทำงานประจำปีจะส่งผลให้พนักงาน

ต้อนรับบนเครื่องบินทราบถึงประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองอีกทั้งยังส่งผลถึงการพิจารณาเงินโบนัส หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนได้อีกด้วย

- ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการตารางบินที่เหมาะสม และเป็นธรรมว่าควรใช้ระบบปฏิบัติการที่เชื่อถือได้ และใช้บุคลากรที่เชี่ยวชาญในการตรวจสอบอีกครั้งเพื่อสร้างความมั่นใจว่าตารางบินได้รับการจัดสรรอย่างเป็นธรรม และเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

5) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร

- ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินดังนี้ การให้คำแนะนำ (Exit Consulting) ก่อนการตัดสินใจลาออก ช่วยให้คนลาออกได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความมั่นใจในการตัดสินใจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ทั้งนี้องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานไว้ในอนาคต การปรับเพิ่มสัญญาจ้างงาน และค่าตอบแทน เช่น เงินเดือนเพิ่มขึ้น โบนัสเพิ่มเติม เงินช่วยเหลือการเดินทาง หรือสวัสดิการอื่น ๆ ที่มีมูลค่าสูงขึ้นคือสิ่งที่สายการบินทุกสายการบินควรลงมือทำเป็นอันดับแรกในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

5.2 อภิปรายผล

ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงปัญหา และหาสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย สืบเนื่องมาจากการปรับตัวของธุรกิจการบินจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และการประสบปัญหาสภาวะผลประกอบการที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหลายปี จากภาวะเศรษฐกิจการบินชะลอตัว ส่งผลต่อการปรับลดพนักงานภายในองค์กร การปรับลดเงินเดือนมูลฐานเนื่องจากการใช้กลยุทธ์ปรับลดขนาดองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบเชิงลบต่อความมั่นคงในอาชีพ และความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งยังส่งผลต่อปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร จากการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจต่อนโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ทำให้

ทราบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่พึงพอใจต่อนโยบายความมั่นคงที่เคยได้รับจากสายการบินซึ่งถือเป็นหนึ่งในเหตุผลสำคัญในการตัดสินใจลาออก เนื่องจากสัญญาจ้างที่มีระยะเวลาที่จำกัดย่อมส่งผลต่อความมั่นคงในอาชีพ โดยผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางในการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เมื่อตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแล้วยังคงไม่มีความประสงค์ในการมองหาโอกาสการทำงานใหม่ แต่ยังคงมีความปรารถนาที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอยู่ จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นความรัก และความผูกพันธ์ในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ลาออก ซึ่งผู้บริหารสายการบินสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปพัฒนาเป็นแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้ ผู้วิจัยจึงนำผลการศึกษาดังกล่าวมาวิเคราะห์ พิจารณาประกอบกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นประเด็นต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.2.1 ปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

1) ต้องการความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเล็งเห็นความสำคัญของความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพที่ส่งผลต่อความพึงพอใจงาน และความรู้สึกมั่นคงในอาชีพซึ่งสัญญาจ้างงานมีการกำหนดอายุงานระยะสั้นจะส่งผลต่อสิทธิ สวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ทำให้ให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรู้สึกมีความไม่มั่นคงในอาชีพ และเป็นสาเหตุสำคัญในการตัดสินใจลาออก ในขณะที่ความก้าวหน้าในอาชีพหมายถึงการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทักษะ และความรู้เพื่อเตรียมพร้อมในการเป็นผู้นำหรือเลื่อนขั้นในอาชีพ การเจริญเติบโตในอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพโดยหากถูกละเลยหรือขาดการสนับสนุนจากองค์กรก็จะส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพิน การะกูล (2557) ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านโอกาส และความก้าวหน้าในงานมีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชน อีกทั้งยังสอดคล้องกับรุ่งรวี ทรัพย์เกรียงไกร (2564) ซึ่งพบว่าปัจจัยความพึงพอใจในงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออก เพราะหากดูตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ก็เป็นสิ่งที่ทำให้รู้สึกว่าไม่พึงพอใจกับสิ่งที่ได้รับ ไม่มีโอกาสเติบโต

หรือก้าวหน้าไปในทิศทางที่ดีขึ้น หากทำงานให้องค์กรไปเรื่อย ๆ แล้วเกิดความรู้สึกว่าไม่เกิดความก้าวหน้าก็เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการตัดสินใจลาออกจากงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพงศกร ศรีรงค์ทอง และจินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2562) ซึ่งพบการจัดการทรัพยากรมนุษยด้านความมั่นคง ความก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจจะลาออก มีผลต่อการธำรงรักษา และการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรกลุมเจเนอเรชั่นวายขององค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชน

2) ต้องการค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเล็งเห็นความสำคัญของค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับจากองค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน การได้รับค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานได้ ส่วนสวัสดิการ เช่น บำเหน็จ ค่าเช่าบ้าน ประกันสุขภาพ และการลาพักผ่อนก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กร การจัดการค่าตอบแทน และสวัสดิการอย่างเหมาะสมสามารถเพิ่มพูนศักยภาพในการแข่งขันในตลาดแรงงาน ช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูด และรักษาพนักงานที่มีความสามารถ นอกจากนี้การมีระบบค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมยังช่วยสร้างสภาพแวดล้อมทำงานที่ดี กระตุ้นผลงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน ซึ่งหากถูกละเลยหรือขาดการสนับสนุนจากองค์กรในการพิจารณาค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมก็จะส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งสอดคล้องกับ Price (1977) ที่นำเสนอตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Price ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรที่มีผลต่อการตัดสินใจในการลาออกได้แก่ ระดับของค่าตอบแทน และยังสอดคล้องกับ Hom & Griffeth (1994) ที่ได้ดัดแปลงตัวแบบของการลาออกจากงานของมาร์ช และไซมอน โดยอธิบายเพิ่มเติมว่าตัวแบบลาออกจากงานของมาร์ช และไซมอนมาจากทฤษฎีการจูงใจที่เรียกว่า ความสมดุลขององค์กรซึ่งอธิบายถึงความสามารถขององค์กรในการจูงใจให้พนักงานยังคงมาทำงานอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยสิ่งจูงใจ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน

3) ต้องการสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ดีในการปฏิบัติงาน

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานซึ่งสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์กรมักมีลักษณะที่มีการสนับสนุน และ

กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสื่อสารภายในองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับความสำเร็จ และสร้างประสบการณ์ทำงานที่ดีในการแลกเปลี่ยนข้อมูลสำคัญ การประสานงาน การส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กรมีการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง และสร้างความเชื่อมั่น มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง หากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการสื่อสารภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อการพิจารณาลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งสอดคล้องกับ March & Simon (1958) จากทฤษฎีการลาออกจากงานตามแนวคิดของมาร์ช และไซมอนซึ่งได้เสนอแนวความคิดว่าการลาออกจากงานมีองค์ประกอบคือสภาพการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมในองค์กรนั่นเอง และสอดคล้องกับสุปรียา ม่วงรอด (2563) ที่กล่าวว่าความต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ ๆ ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายที่มีพฤติกรรมชอบความท้าทาย และชอบการเปลี่ยนแปลงโดยโรงแรมขนาดกลางส่วนใหญ่ไม่ได้มีการให้บริการแบบเต็มรูปแบบ ส่งผลให้เจนเนอเรชั่นวายต้องเผชิญภาพแวดล้อมการทำงานแบบเดิมทำให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนงาน

5.2.2 แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้ง 2 กลุ่ม ได้แก่ ได้แก่ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย และผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้นำมาศึกษา วิเคราะห์เพื่อให้มีความสอดคล้องกับแนวคิด และทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ ได้แก่ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Wheel ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮิร์ซเบิร์ก เพื่อพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) แนวทางที่ 1 การเสริมสร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ

ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยควรเสริมสร้างความเชื่อมั่น และดึงดูดใจพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินด้วยสัญญาจ้างงานที่มีความมั่นคง และเป็นธรรมตามกฎหมาย ซึ่งการสร้างสัญญาจ้างงานที่มีความมั่นคง เป็นธรรมจะช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความเชื่อมั่นในตัวองค์กรทางด้านก้าวหน้าในอาชีพ ทางด้านการเลื่อนตำแหน่งเป็นโอกาสที่องค์กรสามารถใช้ความสามารถของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในองค์กรได้อย่างเต็มที่ การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีโอกาสที่จะสมัครรับคัดเลือกการเลื่อนตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน ถือเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้เติบโต และมีความก้าวหน้าในอาชีพตามที่เขาต้องการ ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมากยิ่งขึ้น แนวทางที่ได้รับจะสอดคล้องกับกระบวนการบริหาร และจัดการทรัพยากรมนุษย์จาก McLagan (1989) โดยการใช้ภาพโมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Wheel ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม และพัฒนา (Training and Development) คือการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ และการพัฒนาสายงานอาชีพ (Career Development) เป็นการสร้างกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรค้นหาสายอาชีพของตนโดยองค์กรจะทำหน้าที่พัฒนา และเสริมสร้างบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและส่งเสริมเป้าหมายขององค์กรควบคู่กัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ทางด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) ซึ่งหมายถึงผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพของบุคคลหรือตำแหน่งในสถานที่ทำงาน มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือทำงานระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะ และยังสอดคล้องทางด้านปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัยโดย (Hygiene Factors) ที่กล่าวถึงความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) โดยกล่าวถึงความรู้สึกของบุคคลต่อความมั่นคง และความยั่งยืนของหน้าที่การงาน เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ อนุพงษ์ หมื่นชัยยะ (2561) โดยพบว่าปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาวในจังหวัดภูเก็ต โดยสอดคล้องกับสุปรียา ม่วงรอด (2563) การศึกษาพบว่าปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากร เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Nagarathanam (2018) ที่พบว่าปัจจัยการพัฒนาอาชีพในอุตสาหกรรมการบินของกาตาร์มีบทบาทสำคัญในการ

ธำรงรักษาพนักงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Biason (2020) ที่พบว่าลักษณะงานโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในงานส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน

2) แนวทางที่ 2 การปรับปรุงค่าตอบแทน และสวัสดิการ

ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยควรมีแนวทางในการปรับปรุงค่าตอบแทน และสวัสดิการ โดยจะต้องมีการพิจารณาปรับปรุง และพัฒนานโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยสายการบินต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบายค่าตอบแทน และโครงสร้างรายได้ให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในยุคปัจจุบัน โดยเป้าหมายการเรื่องของการพัฒนาค่าตอบแทน และสวัสดิการก็คือเพื่อให้สายการบินสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมการบินได้ ด้วยเหตุผลคือไม่อยากให้พนักงานลาออกไปอยู่กับสายการบินอื่น โดยค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่สายการบินมอบให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินควรมีความเหมาะสมกับงาน และความรับผิดชอบในปัจจุบัน ด้วยลักษณะการเปรียบหรือแข่งขันกับสายการบินอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน อย่างเช่น ด้านสวัสดิการ ซึ่งนอกจากสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาลแล้ว สายการบินควรมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการตั๋วเครื่องบินให้กับพนักงาน และสมาชิกในครอบครัว โดยการปรับปรุงค่าตอบแทน และสวัสดิการถือเป็นกลยุทธ์เสริมแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีศักยภาพยังคงทำงานอยู่ร่วมกันกับองค์กรต่อไป แนวทางการปรับปรุงค่าตอบแทน และสวัสดิการจะสอดคล้องกับกระบวนการบริหาร และจัดการทรัพยากรมนุษย์จาก McLagan (1989) โดยการใช้ภาพโมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Wheel ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefits) โดยจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่เกิดจากการทำสัญญาการว่าจ้างในทุกรูปแบบโดยมีทั้งในลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่ได้เป็นตัวเงิน อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากรทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ด้านปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัยโดย (Hygiene Factors) ที่ได้มีการกล่าวถึงค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) ว่าคือผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานสำหรับการทำงานให้องค์กรไม่ว่าจะเป็นในรูปของเงินเดือนค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมไปถึงรางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรหรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่ง

ซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น สวัสดิการด้านสุขภาพ การประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนพักร้อน และบำเหน็จบำนาญ เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ อนุพงษ์ หมื่นชัยยะ (2561) กล่าวถึงปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานได้แก่ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และเพียงพอมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาวในจังหวัดภูเก็ต อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของสุปรียา ม่วงรอด (2563) ที่มีผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนถือเป็นปัจจัยจูงใจหลักที่ส่งผลให้บุคลากรอยากร่วมงานกับโรงแรมยาวนานขึ้น และมีอิทธิพลต่อทางการธำรงรักษาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางพื้นที่กรุงเทพมหานคร

3) แนวทางที่ 3 การสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารภายในองค์กรโดยสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลสำคัญระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร สนับสนุนการใช้โปรแกรมสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร การสร้างแพลตฟอร์มสื่อสารภายในองค์กรที่ช่วยสร้างพื้นที่สนทนา และการส่งต่อความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และเสริมสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์จาก McLagan (1989) โดยการใช้ภาพโมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Wheel ส่วนที่เกี่ยวข้องการสนับสนุนพนักงาน (Employee Assistance) เป็นการให้ความสำคัญในเรื่องของความอยู่ดีมีความสุขของพนักงานในลักษณะของการให้คำปรึกษาปัญหาเป็นรายบุคคลโดยครอบคลุมถึงการสนับสนุนในด้านของการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ระหว่างการทำงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการทำงานกับองค์กร การออกแบบองค์กร การออกแบบงาน (Organizational/Job Design) คือกระบวนการในการตัดสินใจเลือกโครงสร้างขององค์กรที่มีความเหมาะสมและ สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยสามารถนำโครงสร้างขององค์กรที่เลือกมาใช้ในการตัดสินใจออกแบบงานให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่สามารถเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับกัลยารัตน์

ธีระธนชัยกุล (2557) ที่นำเสนอกรอบแนวความคิดการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อการธำรงความเป็นบุคลากรอยู่ในองค์กรโดยมีแนวคิดเรื่องความพึงพอใจในงานโดยเชื่อว่าบุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องเพราะผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับความพึงพอใจในงานที่ทำ และความพึงพอในในหัวหน้างานรวมไปถึงความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยรวม อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ด้านปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัยโดย (Hygiene Factors) ที่กล่าวถึงสภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศโดยรวมในการทำงานรวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงาน และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน ส่งผลให้สามารถทำงานอย่างมีความสุข เช่นเดียวกันกับการศึกษาของอนุพงษ์ หมื่นชัยยะ (2561) ที่กล่าวถึงปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย และถูกสุขภาพลักษณมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม4ดาวในจังหวัดภูเก็ต อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับสุปรียา ม่วงรอด (2563) กล่าวว่าปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นปัจจัยจูงใจหลักที่ส่งผลให้บุคลากรอยากร่วมงานกับโรงแรมยาวนานขึ้น โดยสอดคล้องกับ Shahtaj (2019) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Factors Influencing Employee Retention ได้พบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน และสอดคล้องกับ Efthymiou et al. (2021) ที่ได้ทำได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องThe factors influencing entry level airline pilot retention: An empirical study of Ryanair พบว่าสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษานักบิน

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่องเรื่อง แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย โดยเจตนารมณ์ของผู้วิจัยมุ่งประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในอุตสาหกรรมการบิน และเป็นแนวทางแก่ผู้สนใจที่จะเข้าสู่สายอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการเตรียมความพร้อมของตนเองโดยมีข้อเสนอแนะเพื่อการทำการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

1) ด้านนโยบาย

จากศึกษาพบว่าปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยมาจากความต้องการด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการ ซึ่งองค์กรควรมีมาตรการปรับปรุงและพัฒนานโยบายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและเหมาะสมกับหลักการบริหารงานของสายการบิน ซึ่งประกอบไปด้วย การพัฒนานโยบายโครงสร้างค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมกับตลาดแรงงานยุคปัจจุบัน การพัฒนานโยบายโครงสร้างการเลื่อนขั้นการทำงาน การปรับเพิ่มสัญญาจ้างงานเพื่อเพิ่มความมั่นคงในอาชีพเพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านวิชาการ

ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยควรมีการจัดการด้านวิชาการที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในองค์กรซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การรวบรวม และจัดเก็บองค์ความรู้ที่มีอยู่ของสายการบินให้เป็นระบบ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบของการประชุม การระดมความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร หรือการให้ผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่แก่พนักงานถือเป็นการนำความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ และถือเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างประสิทธิผลที่ดีเยี่ยมแก่องค์กร

3) ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยควรให้ความสำคัญการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสื่อสารภายในองค์กร โดยสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร สายการบินควรเปิดโอกาสให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถเข้าถึงผู้บริหาร โดยให้มีตัวแทนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเข้าร่วมการประชุมสำคัญ การสร้างแพลตฟอร์มการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยสร้างสรรค์พื้นที่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในกลุ่มสายการบินอื่น ๆ ทั้งสายการบินของประเทศไทย และสายการบินต่างชาติควรครอบคลุมถึงสายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบ (Full-service carrier) และสายการบินเช่าเหมาลำ (Charter carrier) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.4 การประยุกต์ผลการศึกษา

5.4.1 องค์กรภายในอุตสาหกรรมการบิน

สายการบินต่าง ๆ ทั้งสายการบินภายในประเทศไทย และสายการบินต่างชาติสามารถนำผลที่ได้จากการสรุปเนื้อหาในการศึกษาเรื่องแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย นำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาปรับปรุง และประยุกต์ใช้การธำรงรักษาพนักงานตามบริบทขององค์กรตนเอง โดยมุ่งเน้นในการปรับปรุง และพัฒนานโยบายเพื่อให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจกับการทำงาน และมีสถานะทางอาชีพที่มั่นคงซึ่งจะส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว

5.4.2 องค์กรภายนอกอุตสาหกรรมการบิน

สำหรับองค์กรภายนอกอุตสาหกรรมการบินที่กำลังประสบปัญหาอัตราการลาออกของพนักงาน (Turn Over Rate) ที่สูง สามารถนำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรเพื่อปรับลดปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงาน ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี เสริมสร้างความเชื่อมั่นขององค์กรต่อพนักงานทุกคน อีกทั้งยังช่วยดึงดูดพนักงานใหม่ที่มีความสามารถ มีประสิทธิภาพในการทำงานเข้ามาร่วมงานภายในองค์กร เพื่อช่วยลดปัญหาความขาดแคลนบุคลากร อีกทั้งยังเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร และส่งผลต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรในอนาคตสืบไป

บรรณานุกรม

กันยารัตน์ จันทร์สว่าง, สุภาวดี พรหมบุตร. ทุนมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลง: กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารวิทยาการจัดการ ปีที่ 6 ฉบับที่ 2. 2562.

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. 2557.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์, 2559.

โชติกา พันธ์ผูกบุญ. ขีดความสามารถที่จำเป็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน Cabin crew Competency. คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, 2563.

ทิพรัตน์ บำรุงพนิชถาวร. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อภาวะหมดไฟในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลชุมชนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19. คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2561.

ธัญญา ญาณภักดี. รูปแบบการธำรงรักษาบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2562.

นริสร์ อัศนธรรม. ความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2566.

นัยนา กลยาณมิตร. สัมพันธภาพในครอบครัวกับลักษณะการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556.

ปฏิมา สุคันธนาค. ปัจจัยการธำรงรักษาที่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งใน บจก. วิทยุการบินแห่งประเทศไทย. รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด. 2561

ประภัสสร วัฒนา. แนวคิดมนุษยนิยมของมาสโลว์ (Maslow) และแนวคิดอัตถิภาวนิยมของฌอง ปอล ซาร์ตร์ (Jean Paul Sartre). สาขาวิชารัสเซียศึกษา คณะศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560.

พงศกร ศรีรงค์ทอง และ จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. การธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายขององค์การภาครัฐและเอกชน. รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2562.

บรรณานุกรม (ต่อ)

รุ่งรวี ทรัพย์เกรียงไกร. ความขัดแย้งในการทำงาน และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานของบุคลากรในโรงไฟฟ้าแห่งหนึ่ง ในจังหวัดราชบุรี. สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564.

วิริยา ลีลาสุธานนท์. การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0กรณีศึกษา: สถาบันการเงินประเภทธนาคาร. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2561.

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. ข้อกำหนดการรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate Requirements). ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2565.

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนประเทศไทย เรื่อง การกำหนดข้อจำกัดเวลาทำการบินและเวลาปฏิบัติหน้าที่ (Flight Time and Flight Duty Period Limitation). 2559.

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. รายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย พ.ศ 2565. 26 พฤษภาคม 2565.

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. ประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2 เรื่อง ข้อกำหนดการรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate Requirement). 2565.

สุปรียา ม่วงรอด. แนวทางการรักษาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายในธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง พื้นที่กรุงเทพมหานคร. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2563.

สุภณ คล้ายสังข์. การบริหารองค์การด้วยหลักธรรมาภิบาล และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมความผูกใจมั่นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน. สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน, 2563.

อนุพงษ์ หมื่นชัยยะ. แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2561.

อรพิน การะกูล. ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานในบริษัทเอกชน. คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2557.

อานนท์ เสียงพานิช. มาตรการลดการลาออกของพนักงานบริษัทผลิตเป็ดเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา. รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป. มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Alderfer, Clayton P. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. Organizational Behavior and Human Performance. 1969.

Allen and Meyer. The measurement and antecedents of affective, continuance, And normative commitment to the organization. Journal Of Occupational Psychology. 1993.

Bakker and Demerouti. Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational. 2007.

Becker. Notes on Concept of Commitment. American: Journal of Sociology. 1960.

Cherniss. Staff Burnout. Job Stress in the Human Services. London: Sage Publications. 1980.

Farahana Rahaman.A. A Studt on Employee Retention of Spice Jet Airlines. Remo international college, 2020.

Gratton, Lynda & Ghoshal, Sumantra. Managing Personal Human Capital. European Management Journal. 2003.

Herzberg, F. The Motivation to Work. New York: John Wiley and Sons. 1959.

Hobfoll. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist. 1989.

Hom and Griffeth. The employee turnover process. Research in Personnel and Human Resources Management. 1994.

International Air Transport Association. Chart of the Week: Industry employment yet to fully recover from the pandemic. 18 August 2023.

International Civil Aviation Organization (ICAO). Doc 10002 Cabin crew safety training manual. 1st ed. Montreal: International Civil Aviation Organization, 2014.

March and Herbert. Organization. New York: John Wiley & Sons, 1958.

Marina Efthymiou. The factors influencing entry level airline pilot retention: An empirical study of Ryanair. 2021.

Maslach and Jackson. Maslach Burnout Inventory Manual. Consulting Psychologists Press. 1986.

Maslach. Bunout the cost of caring. New Jersey: Prentice Hall. 1982.

Maslow. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943.

บรรณานุกรม (ต่อ)

McLagan, P. A. Models for HRD practice. American Society for Training and Development, VA: ASTD Press. 1989.

Mobley. Employee Turnover Causes, Consequences and Control. New York: Addition Wesley Publishing. 1982.

Mobley. Intermediate linkages in the relationships between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology. 1977.

Price, L. J. The study of Turnover. Iowa: Iowa State University Press. 1977.

Ravi Nagarathanam. The Impact of Career Development Practices on Employees Retention in Qatar Aviation Industry. 2018.

Ricardo S. Biason. The Effect of Job Satisfaction on Employee Retention. 2020.

Robbins, S.P. Organization Behavior: Concept, Controversies and Applications. 1993.

Steers, R. M. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly.1977.

Strauss and George. Personnel: the human problems of management: Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 1980.

Towers. Understanding what drives employee engagement. 2003.

Vroom, V. H. Work and motivation. New York: John Willey & Son. 1970.

Williams, C. Sky Service: The Demands of Emotional Labour in the Airline Industry. 2003.

World Health Organization. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. 2019.

Yousuf Shahtaj. Factors Influencing Employee Retention: A Karachi Based Comparative Study on IT and Banking Industry. 2019.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

(แบบสัมภาษณ์พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน)

.....

<u>คำชี้แจง</u>

การตรวจสอบความเที่ยงตรง (IOC) และความสมบูรณ์ของเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการวิจัยเรื่องแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต แผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สถาบันการบินพลเรือนสถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา และหาสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย โดยการประเมินความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านที่มีต่อข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ว่ามีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยโดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

+1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
0	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
-1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องหรือถูกต้องเพียงใดในกรณีที่ท่านมีความเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงนิยาม และข้อคำถามแต่ละข้อนั้น ท่านสามารถเขียนข้อเสนอแนะหรืออาจให้คำแนะนำโดยตรงต่อผู้วิจัยได้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ผู้วิจัย นาย สุธีระพงษ์ สว่างวงศ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			ระดับค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
1.1	ชื่อ และนามสกุล	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
1.2	เพศ และอายุ	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
1.3	ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
1.4	งานปัจจุบัน	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
1.5	เงินเดือนที่ได้รับ	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
1.6	สายการบินที่ท่านเคยปฏิบัติการบิน	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
1.7	ตำแหน่งสูงสุดก่อนลาออก	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
1.8	เงินเดือนที่เคยได้รับ	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
1.9	อายุงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	+1	+1	+1	3	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			ระดับค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
2.1	ในขณะที่ท่านดำรงตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบิน	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
2.2	ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับนโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
2.3	ในขณะที่ท่านดำรงตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินท่านมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
2.4	ท่านทราบถึงลักษณะงาน ขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบของตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินก่อนการตัดสินใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
2.5	เพราะเหตุใดท่านจึงตัดสินใจสมัครเข้ารับคัดเลือกในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
2.6	ในขณะที่ท่านดำรงตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินท่านเคยเผชิญสภาวะหมดไฟในการบินหรือไม่ และมีแนวทางในการจัดการอย่างไร	+1	+1	+1	3	ใช้ได้

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออก

ลำดับ	ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออก	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			ระดับค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
3.1	ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของท่านคือ	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
3.2	เมื่อท่านตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินท่านมีแนวทางอย่างไร	0	+1	+1	2	ใช้ได้
3.3	ท่านยังคงปรารถนาที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	3	ใช้ได้
3.4	ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรหากสายการบินมีการปรับปรุงแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	+1	+1	+1	3	ใช้ได้

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ลำดับ	ข้อเสนอแนะอื่นๆ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			ระดับค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
4.1	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	+1	+1	+1	3	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก ข.

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย ส่วนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

.....

<u>คำชี้แจง</u>

1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในวิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต แผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สถาบันการบินพลเรือนสถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา และหาสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

3) การสัมภาษณ์เชิงลึกนี้เป็นการศึกษาในเชิงวิชาการ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบทางลบแก่ท่านผู้ให้สัมภาษณ์แต่ประการใด จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ให้คำตอบในการตอบแบบการสัมภาษณ์อย่างตรงไปตรงมาตามความคิดเห็นของท่าน โดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออก

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย นาย สุธีระพงษ์ สว่างวงศ์

<u>ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ</u>

1.1 ชื่อ และนามสกุล……..……

1.2 เพศ และอายุ……..……..……

1.3 ระดับการศึกษา……..……

1.4 งานปัจจุบัน……..……..……

1.5 เงินเดือนที่ได้รับ……..……..……...

1.6 สายการบินที่ท่านเคยปฏิบัติการบิน……..……..……...

1.7 ตำแหน่งสูงสุดก่อนลาออก……..……..……...

1.8 เงินเดือนที่เคยได้รับ……..……..……...

1.9 อายุงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน……..

<u>ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน</u>

2.1 ในขณะที่ท่านดำรงตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบิน

……..

……

……

2.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับนโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

……..

……

……

2.3 ในขณะที่ท่านดำรงตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินท่านมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เป็นอย่างไร

……..

……

……

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2.4 ท่านทราบถึงลักษณะงาน ขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบของตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินก่อนตัดสินใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกหรือไม่ อย่างไร

……..

……

……..

2.5 เพราะเหตุใดท่านจึงตัดสินใจสมัครเข้ารับคัดเลือกในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

……..

……

……

2.6 ในขณะที่ท่านดำรงตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินท่านเคยเผชิญสภาวะหมดไฟในการบินหรือไม่ และมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

……..

……

……

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

<u>ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออก</u>

3.1 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของท่าน

……..

……

……

3.2 เมื่อท่านตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินท่านมีแนวทางอย่างไร

……..

……

……

3.3 ท่านยังคงปรารถนาที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหรือไม่อย่างไร

……..

……

……

3.4 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรหากสายการบินมีการปรับปรุงแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

……..

……...

……

<u>ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ</u>

4.1 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

……..

……

……

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก ค.
หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ที่ สบพ ๓๓๖/๐๑๙

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

๑๖ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์ศศิธร นวมมณีรัตน์ หัวหน้าหลักสูตรธุรกิจการบิน วิทยาลัยการพัฒนาและฝึกอบรมด้านการบิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายสุธีระพงษ์ สว่างวงศ์ รหัสนักศึกษา ๖๕๑๓๒๐๐๑๘๐ นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย” โดยมี ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์

แผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาวิทยาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องดังกล่าว ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดทั้งให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับนักศึกษาในการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยต่อไป สำหรับเครื่องมือการวิจัยและเอกสารประกอบการพิจารณารวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)
หัวหน้าแผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

แผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาวิทยาการการบิน
โทร. ๐-๒๒๗๒-๕๗๔๑-๔ ต่อ ๓๓๖๒

ที่ สบพ ๓๓๖/๐๑๐๗

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณวรกมล เทียมบุญประเสริฐ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายสุธีระพงษ์ สว่างวงศ์ รหัสนักศึกษา ๖๕๑๓๒๐๐๑๘๐ นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย” โดยมี ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์

แผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาวิทยาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องดังกล่าว ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดทั้งให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับนักศึกษาในการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยต่อไป สำหรับเครื่องมือการวิจัยและเอกสารประกอบการพิจารณารวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)
หัวหน้าแผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาวิทยาการการบิน
โทร. ๐-๒๒๗๒-๕๗๔๑-๔ ต่อ ๓๓๖๒

๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐ ๒๒๗๒ ๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐ ๒๒๗๒ ๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0 2272 5741-4 FAX 0 2272 5288

ที่ สบพ ๓๓๖/๐๒๐

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์ติณณ์ณเทพย์ รุ่งศรีตระกูล อาจารย์ประจำสาขาธุรกิจการบิน คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายสุธีระพงษ์ สว่างวงศ์ รหัสนักศึกษา ๖๕๑๓๒๐๐๑๘๐ นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย” โดยมี ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์

แผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาวิทยาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องดังกล่าว ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดทั้งให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับนักศึกษาในการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยต่อไป สำหรับเครื่องมือการวิจัยและเอกสารประกอบการพิจารณารวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)
หัวหน้าแผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

แผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาวิทยาการการบิน
โทร. ๐-๒๒๗๒-๕๗๔๑-๔ ต่อ ๓๓๖๒

ภาคผนวก ง.
แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย ส่วนผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

……

<u>คำชี้แจง</u>

1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในวิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต แผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน สถาบันการบินพลเรือนสถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

3) การสัมภาษณ์เชิงลึกนี้เป็นการศึกษาในเชิงวิชาการ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบทางลบแก่ท่านผู้ให้สัมภาษณ์แต่ประการใด จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ให้คำตอบในการตอบแบบการสัมภาษณ์อย่างตรงไปตรงมาตามความคิดเห็นของท่าน

<u>ข้อคำถาม</u>

ผลการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 5 สายการบิน สายการบินละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คนพบว่าปัญหา และสาเหตุการลาออกสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ (คิดเป็นร้อยละ 53.33)

ส่วนที่ 2 ด้านนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการ (คิดเป็นร้อยละ 20)

ส่วนที่ 3 ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน (คิดเป็นร้อยละ 26.67)

จากข้อมูลข้างต้น ในฐานะที่ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงขอสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย โดยมีข้อคำถามดังนี้

1. ท่านมีความคิดเห็นในการพัฒนานโยบายด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างไรเพื่อธำรงรักษาพนักงานต้อนรับไว้

……..…

…….……

…….……

……

2. ท่านมีความคิดเห็นในการพัฒนานโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างไรเพื่อธำรงรักษาพนักงานต้อนรับไว้

……...…
……..……..…
……..……..…
……

3. ท่านมีความคิดเห็นในการพัฒนาความต้องการด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างไรเพื่อธำรงรักษาพนักงานต้อนรับไว้

……...…
……..……..…
……..……..…
……

4. ตามที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยให้เปรียบเทียบหาจุดสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และ การกำหนดนโยบายการบริหารคน การกำหนดบทลงโทษทางวินัย (กรณีลาป่วย) การประเมินผลการทำงานประจำปี หรือการจัดการตารางบินที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบิน ท่านมีคิดว่ามีคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับข้อเสนอแนะนี้

……...…
……..……..…
……..……..…
……

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

……...…
……..……..…
……..……..…
……

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก จ.
หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ที่ สบพ ๓๓๖/๐๖๙

สถาบันการบินพลเรือน
CIVIL AVIATION TRAINING CENTER

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๒๕ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่องานวิจัย

เรียน Human Resources Manager บริษัท ไทย ไลอ้อน เมนทารี จำกัด

ด้วย นายสุธีระพงษ์ สว่างวงศ์ รหัสนักศึกษา ๖๕๑๓๒๐๐๑๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนวิทยานิพนธ์ หัวข้อ "แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

แผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาวิทยาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุธีระพงษ์ สว่างวงศ์ เข้าสัมภาษณ์บุคลากรของท่านในแผนก Human Resources ของบริษัท ไทย ไลอ้อน เมนทารี จำกัด เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัย ให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)
หัวหน้าแผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

แผนกวิชาการจัดการการบินมหาบัณฑิต กองวิชาวิทยาการการบิน
โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒
นายสุธีระพงษ์ สว่างวงศ์ โทร. ๐๘๑-๒๙๗-๑๔๒๒
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐ ๒๒๗๒ ๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐ ๒๒๗๒ ๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0 2272 5741-4 FAX 0 2272 5288

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ที่ สบพ ๓๓๖/๐๗๑

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๒๕ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่องานวิจัย

เรียน Cabin Crew Manager บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด

ด้วย นายสุธีระพงษ์ สว่างวงศ์ รหัสนักศึกษา ๖๕๑๓๒๐๐๑๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนวิทยานิพนธ์ หัวข้อ “แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

แผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาวิทยาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุธีระพงษ์ สว่างวงศ์ เข้าสัมภาษณ์บุคลากรของท่านในแผนก Cabin Crew ของบริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัย ให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)
หัวหน้าแผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

แผนกวิชาการจัดการการบินมหาบัณฑิต กองวิชาวิทยาการการบิน
โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒
นายสุธีระพงษ์ สว่างวงศ์ โทร. ๐๘๑-๒๙๗-๑๔๒๒
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐ ๒๒๗๒ ๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐ ๒๒๗๒ ๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0 2272 5741-4 FAX 0 2272 5288

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ที่ สบพ ๓๓๖/๐๗๒

สถาบันการบินพลเรือน
CIVIL AVIATION TRAINING CENTER

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๒๕ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่องานวิจัย

เรียน Onboard Standard Manager บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ด้วย นายสุธีระพงษ์ สว่างวงศ์ รหัสนักศึกษา ๖๕๑๓๒๐๐๑๘๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้ลงทะเบียนวิทยานิพนธ์ หัวข้อ “แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน ภายใต้การควบคุมของ ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

แผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน กองวิชาวิทยาการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นายสุธีระพงษ์ สว่างวงศ์ เข้าสัมภาษณ์บุคลากรของท่านในแผนก Onboard Standard บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบในการดำเนินงานวิจัย ให้สำเร็จลุล่วงต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพราะ)
หัวหน้าแผนกวิชาการจัดการมหาบัณฑิตด้านการบิน
สถาบันการบินพลเรือน

แผนกวิชาการจัดการการบินมหาบัณฑิต กองวิชาวิทยาการการบิน
โทร. ๐๒-๒๗๒-๕๗๔๑ ต่อ ๓๓๖๒
นายสุธีระพงษ์ สว่างวงศ์ โทร. ๐๘๑-๒๙๗-๑๔๒๒
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๙๐๐ โทร. ๐ ๒๒๗๒ ๕๗๔๑-๔ โทรสาร ๐ ๒๒๗๒ ๕๒๘๘
1032/355 PHAHOLYOTHIN ROAD JOMPHON JATUJAK BANGKOK 10900 TEL. 0 2272 5741-4 FAX 0 2272 5288

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์

นักศึกษา	นาย สุธีระพงษ์ สว่างวงศ์ รหัสนักศึกษา 6513200180
สาขาวิชา	การจัดการการบิน
วัน-เดือน-ปี เกิด	2 พฤศจิกายน พ.ศ.2529
จังหวัดที่เกิด	นครศรีธรรมราช
ที่อยู่ปัจจุบัน	144/149 ถนนสุขสวัสดิ์ แขวงจอมทอง เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร
สถานที่ทำงาน	บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี ภาษาอังกฤษธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี