

ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

น้ำเพชร อยู่สกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

คณะรัฐประศาสนศาสตร์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2553

ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

นำเพชร อยู่สกุล

คณะรัฐประศาสนศาสตร์

ศาสตราจารย์.....ดร. อุดม ทุมไผ่สิต.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ดร.อุดม ทุมไผ่สิต)

รองศาสตราจารย์.....ดร.บุญอนันต์ พันิชทรัพย์.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ดร.บุญอนันต์ พันิชทรัพย์)

.....ดร.มณฑิชา เครือสุวรรณ.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ดร.มณฑิชา เครือสุวรรณ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์คุณวุฒิบัณฑิต

.....ดร.สถิตย์ ลิ้มพงศ์พันธ์.....ประธานกรรมการ

(ดร.สถิตย์ ลิ้มพงศ์พันธ์)

ศาสตราจารย์.....ดร. อุดม ทุมไผ่สิต.....กรรมการ

(ดร.อุดม ทุมไผ่สิต)

รองศาสตราจารย์.....ดร.เดือนเพ็ญ ชีววรรณวิวัฒน์.....กรรมการ

(ดร.เดือนเพ็ญ ชีววรรณวิวัฒน์)

รองศาสตราจารย์.....ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์.....คณบดี

(ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์)

มิถุนายน 2553

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	นายน้ำเพชร อยู่สกุล
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2552

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท
การบินไทย จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ใช้ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทย (มหาชน)
จำกัด เป็นตัวอย่างของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อ
ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะที่สำคัญระหว่างกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
ที่มีผลการปฏิบัติงานบริการ ดีเลิศ ปานกลางและต่ำรวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและ
ทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของกลุ่มดีเลิศ ปานกลาง และต่ำ ใน
การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ ใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ทำการวิเคราะห์
ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท
การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในปี ค.ศ.2008 จากผลการศึกษา พบว่าปัจจัยของคุณลักษณะของ
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกันและมีผลทั้ง
ทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการส่งผลต่อความเป็นเลิศในการบริการตามลำดับ
ความสำคัญ ได้แก่ บุคลิกของพนักงาน การทำงานเป็นที่มรองลงมา ความภาคภูมิใจของพนักงาน ความรู้
และทัศนคติที่ดีต่อการบริการ ความสามารถในการบริหาร และความพร้อมในการทำงาน ตามลำดับ
การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงลบและอายุงานไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ABSTRACT

Title of Dissertation	Service Excellence of Thai Airways International's Cabin Crew
Author	Mr.Numpet Yoosakul
Degree	Doctor of Public Administration
Year	2008

The study of Passenger Service Excellence of Thai Airways International 's Employee The flight attendance of Thai Airways company was chosen as sample of National Flag Carrier for this studies .The methodology for this Empirical study using "Path Analysis" study service performance among Excellence ,Moderate and Poor flight attendance group which there are 2 objectives as the following 1) To study comparing influence attribute factors of Excellence Moderate and Poor group of flight attendance to Service Performance 2) To study direct and indirect influence of attribute factors of Excellence Moderate and Poor group of flight attendance to Service Performance of Thai Airways International 's Employee The finding of this study as the following The personality of flight attendant is the most direct and indirect influence to Passenger Service Excellence among the 8 attribute factors for the others

Influence is Team Cooperation Loyalty Knowledge and Attitude, Management ability, and Ready to work respectively Training had negative influence and Working Year no influence to service performance

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินการบินไทยจำกัด (มหาชน) สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้เขียนใคร่ขอขอบคุณ ศาสตราจารย์ ดร.อุดม ทุมโฆสิต รองศาสตราจารย์ ดร.เดือนเพ็ญ ชีรวรรณวิวัฒน์ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญอนันต์ พิณภัทรชัย ดร.มณฑิลา เครือสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาและควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาใช้เวลาให้คำแนะนำ และคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่ายิ่ง และขอขอบพระคุณ ดร.สถิตย์ ลิ้มพงศ์พันธุ์ ปลัดกระทรวงการคลัง ที่ได้กรุณาเสเวลามาเป็นประธานในการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และช่วยพิจารณาแก้ไขให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และฝ่ายบุคคลของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้ดูแลให้ข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณเพื่อน ๆ และน้อง ๆ ทุกคนที่ทำให้กำลังใจมาโดยตลอด

ท้ายสุดนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณค่าแห่งคุณนิพนธ์ฉบับนี้แต่คุณพ่อ ไพฑูรย์ อยู่สกุล ผู้ล่วงลับ และคุณแม่วรรณา อยู่สกุล ผู้ให้กำเนิดเลี้ยงดูตลอดเวลาที่ผ่านมารวมทั้งขอบคุณคุณ วันดี อยู่สกุล ผู้เป็นภรรยาที่ให้ความรักความหวังใจสม่ำเสมอให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการศึกษามาโดยตลอด และขอบคุณคุณเพชรดีและคุณเพชรแท้ อยู่สกุล และบุตรสาวอันเป็นที่รักที่ผลักดันอันยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้เขียนคุณนิพนธ์นี้สำเร็จได้ตามความตั้งใจ

น้ำเพชร อยู่สกุล

มิถุนายน 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 สภาพและความสำคัญของปัญหาในการวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 คำถามวิจัย (Research Question)	3
1.4 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.5 ข้อจำกัดของการวิจัย	4
1.6 ประโยชน์และคุณค่าของการวิจัย	4
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัย	4
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	7
2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน	7
2.1.1 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory)	8
2.1.2 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)	8
2.1.3 ทฤษฎีเหตุการณ์ที่ผูกพัน (Affective Events Theory)	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการ	11
2.2.1 การวัดคุณภาพในการบริการ (Measurement of Service Quality)	14
2.2.2 การประเมินคุณภาพการบริการ	19
2.2.3 เกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานบริการ (Service Performance's Criteria)	20

2.2.4	วิธีการบรรลุความเป็นเลิศในการบริการ	21
2.2.5	การประเมินคุณภาพการให้บริการของธุรกิจสายการบิน	22
2.3	ความเป็นเลิศในการบริการของสายการบินพาณิชย์	28
2.3.1	สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ (Singapore Airline)	28
2.3.2	สายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ (Malaysian Airline)	31
2.3.3	สายการบินไทย (Thai Airways International co., Ltd)	33
2.3.3.1	ลักษณะการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	36
2.4	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการ	40
2.4.1	อายุงาน (working year)	40
2.4.2	บุคลิกภาพ (Personality)	41
2.4.3	การฝึกอบรม (Training)	44
2.4.4	ความภักดีของพนักงาน (Employee Loyalty)	45
2.4.5	ความรู้และทัศนคติ (Knowledge and Attitude)	46
2.4.6	ความพร้อมในการทำงาน (Ready to work)	47
2.4.7	ความสามารถในการจัดการ (Management Ability)	48
2.4.8	การทำงานเป็นทีม (Team Cooperation)	49
2.5	กรอบแนวความคิด	51
บทที่ 3	ระเบียบวิธีวิจัย	55
3.1	ประชากรและตัวอย่าง	55
3.2	นิยามปฏิบัติการและการสร้างมาตรวัด	59
3.3	การวัด	64
3.3.1	ตัวแปรและดัชนีวัดตัวแปร	64
3.3.2	การตรวจสอบความตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)	64
3.3.3	ความเชื่อถือได้ของการวัดตัวแปร	65
3.4	การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	66
3.4.1	ความถูกต้องของมาตรวัด	66
3.4.2	ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด	66
3.5	ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ	67
3.5.1	ขั้นตอนในการทำวิจัย	67
3.6	วิธีการวิจัย	68

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	69
3.7.1. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ	69
3.7.1.1 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน	69
3.7.1.2 การวิเคราะห์เงื่อนไขการกระจายข้อมูลแบบปกติ (Normality)	69
3.7.1.3 วิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรตามทั้งสามกลุ่ม Service Level	70
3.7.1.4 วิธีวิเคราะห์ด้วยการใช้โปรแกรม AMOS SPSS	70
3.8 การวิเคราะห์เงื่อนไขทางสถิติ	70
3.8.1 การตรวจสอบการกระจายของข้อมูล (data distribution)	70
3.8.2 สถิติพรรณนาตัวแปรเดียว (descriptive statistics)	70
3.9 การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)	71
3.10 การประมวลผลข้อมูล	72
บทที่ 4 ผลการศึกษา	73
4.1 ผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะที่สำคัญของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	73
4.2 เปรียบเทียบคุณลักษณะสำคัญระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงาน ดีเลิศ ปานกลางและต่ำ ด้านประชากร สังคมและเศรษฐกิจ	79
4.3 การวิเคราะห์เส้นทาง	98
4.3.1 การค้นหาแบบจำลองที่ดีที่สุด (Fitted Model)	99
4.3.2 ผลการวิเคราะห์เส้นทางกลุ่มดีเลิศ	109
4.3.3 ผลการวิเคราะห์เส้นทางกลุ่มปานกลาง	108
4.3.4 ผลการวิเคราะห์เส้นทางกลุ่มต่ำ	134
4.4 สรุปผลการการวิเคราะห์เส้นทาง และผลอิทธิพล ทางตรงและทางอ้อม เปรียบเทียบ 3 กลุ่ม	160
บทที่ 5 สรุปอภิปรายผล และเสนอแนะ	152
5.1 ผลการศึกษาเปรียบเทียบ	154
5.1.1 สรุปผลการวิจัยตามตัวแบบในการศึกษา	154
5.1.1.1 ผลการศึกษาเปรียบเทียบจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1	154

5.1.1.2	ผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านประชากร สังคม และเศรษฐกิจ	156
5.1.1.3	ผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านการฝึกอบรมและอายุงานของกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ปานกลาง และต่ำกลุ่มดีเลิศ (Excellence)	157
5.1.1.4	คะแนนผลการประเมินด้าน บุคลิก และปัจจัยการทำงาน ของกลุ่มดีเลิศ กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำ	158
5.1.1.5	วัตถุประสงค์ข้อที่ 2	160
5.1.1.5.1	ผลการวิเคราะห์เส้นทางแบบจำลองสุดท้ายกลุ่มดีเลิศ	160
5.1.1.5.2	ผลการวิเคราะห์เส้นทางแบบจำลองสุดท้ายกลุ่มปานกลาง	161
5.1.1.5.3	ผลการวิเคราะห์เส้นทางแบบจำลองสุดท้ายกลุ่มต่ำ	161
5.2	อภิปรายผล	162
5.2.1	จากผลการศึกษาเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่สำคัญ ของพนักงาน ด้อยรับและตำแหน่งเครื่องบิน สายการบินแห่งชาติระหว่างกลุ่มที่มี ผลการปฏิบัติงานบริการดีเลิศ ปานกลาง	162
5.2.1.1	เปรียบเทียบคุณสมบัติที่สำคัญ	162
5.2.1.2	ผลการปฏิบัติงานบริการ	163
5.2.1.3	ลักษณะสำคัญด้านการทำงาน	163
5.3	ข้อเสนอแนะ	170
5.3.1	ข้อเสนอแนะด้านผลการวิจัย	170
5.3.1.1	มาตรการระยะสั้น	170
5.3.1.2	มาตรการระยะกลาง	170
5.3.1.3	มาตรการระยะยาว	172
5.3.2	ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยในอนาคต	173
	บรรณานุกรม	174
	ภาคผนวก	182
	ประวัติผู้เขียน	184

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	การจัดอันดับสายการบินที่ได้รับรางวัล เป็น Airlines of The Year	26
2.2	การเปรียบเทียบจำนวนเครื่องบินต่อพนักงานกับของสายการบินปี ค.ศ 2008	26
3.1	นิยามปฏิบัติการของตัวแปร	62
3.2	ค่าสัมประสิทธิ์ α ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด	67
4.1	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการ ในแต่ละด้าน และรวมทุกด้าน	75
4.2	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการ ในแต่ละด้านและรวมทุกด้านจำแนกตามผลประเมินการปฏิบัติงานบริการ	77
4.3	ร้อยละค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะ ด้านประชากร สังคม และเศรษฐกิจของกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงาน ดีเลิศ ปานกลางและต่ำ	80
4.4	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคะแนนผลการประเมินด้าน บุคลิก และปัจจัยการทำงานของกลุ่มดีเลิศ กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำ	84
4.5	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของคุณลักษณะด้านการทำงาน กับผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	89
4.6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตัวเลขในวงเล็บ) ของคะแนนผลการประเมิน ด้านบุคลิกและปัจจัยการทำงานจำแนกตามคุณลักษณะด้านสังคมและเศรษฐกิจ ของกลุ่มดีเลิศ	92
4.7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตัวเลขในวงเล็บ) ของคะแนนผลการประเมิน ด้านบุคลิก และปัจจัยการทำงานจำแนกตามคุณลักษณะด้านสังคมและเศรษฐกิจ ของกลุ่มปานกลาง	94
4.8	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตัวเลขในวงเล็บ) ของคะแนนผลการประเมิน ด้านบุคลิก และปัจจัยการทำงานจำแนกตามคุณลักษณะด้านสังคมและเศรษฐกิจ ของกลุ่มต่ำ	96

4.9	ค่าสถิติแบบจำลองเริ่มต้นและแบบจำลองสุดท้าย กลุ่มดีเลิศ	102
4.10	อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการ ของกลุ่มดีเลิศ (Excellence)	105
4.11	ค่าสถิติแบบจำลองเริ่มต้นและแบบจำลองสุดท้าย กลุ่มปานกลาง	119
4.12	อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มปานกลาง (Moderate)	122
4.13	ค่าสถิติแบบจำลองเริ่มต้นและแบบจำลองสุดท้าย กลุ่มต่ำ	135
4.14	อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มต่ำ (Poor)	138

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง	10
2.2 โครงสร้างองค์การ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)	34
2.3 กรอบแนวความคิดการวิจัย	51
3.1 ขั้นตอนในการทำวิจัย	68
4.1 แบบจำลองเส้นทางความสัมพันธ์คุณสมบัตินักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กับผลการปฏิบัติงานบริการ	99
4.2 แบบจำลองสุดท้ายแสดงเส้นทางความสัมพันธ์คุณสมบัตินักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กับผลการปฏิบัติงานบริการ กลุ่มดีเลิศ	101
4.3 แบบจำลองสุดท้ายแสดงเส้นทางความสัมพันธ์คุณสมบัตินักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กับ ผลการปฏิบัติงานบริการ กลุ่มปานกลาง	118
4.4 แบบจำลองสุดท้ายแสดงเส้นทางความสัมพันธ์คุณสมบัตินักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กับผลการปฏิบัติงานบริการ กลุ่มต่ำ	134

บทที่ 1

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นช่วงเวลาของการช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เพื่อนำไปสู่องค์กรระดับโลก (World class organization) ซึ่งสิ่งสำคัญในการสร้างชื่อเสียงเพื่อนำไปสู่การได้เปรียบในการแข่งขันคือความเป็นเลิศขององค์กร สำหรับความได้เปรียบในธุรกิจสายการบินของแต่ละประเทศทั่วโลกแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือ ความเป็นเลิศในการบริการ (Service Excellence) ซึ่งหนึ่งในปัจจัยของความ เป็นเลิศ คือ การมีบุคลากรที่พร้อมตอบสนองและสร้างความพึงพอใจที่ดีให้กับผู้รับบริการ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินถือเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้รับบริการมากที่สุด อย่างไรก็ตามมักพบว่า คุณภาพของพนักงานดังกล่าวมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ทำให้องค์กรไม่สามารถคาดเดาได้ว่า พนักงานแต่ละบุคคลจะสามารถส่งมอบบริการที่ดีที่สุดให้กับผู้รับบริการได้อย่างเป็นมาตรฐานเดียวกันได้หรือไม่

1.1 สภาพและความสำคัญของปัญหาในการวิจัย

ธุรกิจอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์เป็นหนึ่งในธุรกิจที่สำคัญของทุกประเทศ เนื่องจากมีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ในยุคปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ทั่วโลกต่างต้องเผชิญกับปัญหาเศรษฐกิจฝืนสวน เนื่องจากราคาน้ำมันซึ่งเป็นต้นทุนหลักของธุรกิจมีการปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันที่รุนแรงเช่นนี้ทำให้สายการบินทุกสายจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อการอยู่รอดและรักษาความเป็นที่หนึ่งทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลกโดยพยายามสร้างความนิยม และความมั่นใจแก่ผู้โดยสารที่มาใช้บริการมากขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การให้บริการในธุรกิจการบิน ท่าอากาศยานหรือสนามบินถือเป็นสถานที่ที่สร้างความประทับใจและนำมาซึ่งรายได้เส้นทางและปลายทางของแต่ละเมืองหรือประเทศ เนื่องจากการให้บริการของสนามบินมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและการตัดสินใจของสายการบินและผู้โดยสาร

สำหรับการเดินทางในครั้งต่อไป ดังนั้นท่าอากาศยานแต่ละแห่งจึงต้องให้บริการด้วยคุณภาพที่เสมอต้นเสมอปลายและอย่างต่อเนื่อง และเพื่อเป็นการยืนยันว่าท่าอากาศยานแต่ละแห่งมีคุณภาพและความสามารถในการแข่งขันได้ทัดเทียมในระดับนานาชาติ รัฐบาลจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสอดส่องดูแลผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด โดยการตั้งกฎเกณฑ์ กติกา และมาตรฐานเข้ามากำกับดูแล และอาศัยการเปรียบเทียบผลผลิต (Productivity) และประสิทธิภาพ (Efficiency) เทียบกับเป้าหมาย (Goal) และจุดมุ่งหมาย (Target) จากนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรที่ตั้งไว้เป็นเครื่องมือการวัดผลองค์กรที่ใช้ คือ การเปรียบเทียบ (Benchmarks) กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดขึ้น มีการสำรวจความสามารถในการบริการทั้งผู้โดยสารขาเข้าและขาออกของท่าอากาศยานภายในประเทศและระหว่างประเทศที่มีขนาดใกล้เคียงกัน อยู่ในภูมิภาคเดียวกัน ความพึงพอใจภายในสนามบิน ความปลอดภัย และการตรวจคนเข้าเมือง เป็นต้น

ในกรณีของสายการบิน เกณฑ์ในการพิจารณาความสามารถในการให้บริการพิจารณาจากคุณสมบัติการบริการของสายการบินจากมุมมองของผู้โดยสาร (Rispoli, 1996 อ้างใน Holloway, 2002: 115-117) ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติด้านการให้บริการ (Supply Side Characteristic) หรือการปฏิบัติต่อผู้โดยสารซึ่งพิจารณาจากคุณภาพการให้บริการของพนักงานส่วนหน้า (Front Line Employee) และคุณสมบัติด้านความต้องการ (Demand Side Characteristic) ซึ่งพิจารณาจากความสามารถในการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ เกณฑ์ดังกล่าวทำให้ธุรกิจสายการบินต้องปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ

พนักงานผู้ให้บริการผู้โดยสารภาคพื้น (Ground staff) และพนักงานผู้ให้บริการผู้โดยสารบนอากาศยาน (Flight Attendants) ถือเป็นผู้มีบทบาทต่อความสำเร็จของธุรกิจการบินสูงมาก เนื่องจากเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้โดยสารโดยตรง จึงสามารถส่งผ่านความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรให้กับผู้รับบริการ (Employee Branding) บุคลากรดังกล่าวองค์กรจึงต้องพัฒนา ดูแล และเอาใจใส่เป็นพิเศษ ทั้งในเรื่องของการมีสุขภาพที่ดี (Good Health) การมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม (Good Personality) รวมทั้งการมีทักษะการให้บริการที่ดีเลิศอีกด้วย การอบรมและพัฒนาอย่างเข้มข้นสำหรับคนกลุ่มนี้ ถือเป็นภาระหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องเติมเต็มความสามารถให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาทั้งในหลักสูตรด้านความปลอดภัย (Emergency Training) ด้านการบริการ (Service Training) รวมทั้งทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ เพื่อเป้าหมายของการให้บริการที่มุ่งเน้นความสำคัญของผู้โดยสาร (Customer Focus) เป็นที่ตั้ง

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ 51.03% (บริษัทการบินไทย จำกัด) โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม บริหารและดำเนินธุรกิจในด้านการบินพาณิชย์ในประเทศและระหว่างประเทศในฐานะสายการบินแห่งชาติที่

ดำเนินกิจการแข่งขันกับต่างประเทศในธุรกิจการบินโลก การประเมินคุณภาพการบริการสายการบิน จึงเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็น และเพื่อให้มีความเป็นเลิศในการบริการ (World Airlines Star Ranking) อย่างต่อเนื่อง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาถึง คุณลักษณะในการทำงานของพนักงานที่สร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร โดยศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างคุณลักษณะในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในกรณีนี้ผู้วิจัยให้ความสนใจที่พนักงาน ดือนรับบนเครื่องบิน เนื่องจากเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้รับบริการมากกว่าพนักงานกลุ่มอื่น จึงเป็นผู้ที่ ส่งผลต่อความสำเร็จ/ล้มเหลวต่อองค์กรมากกว่าพนักงานกลุ่มอื่น ๆ ด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการคือ

1.2.1 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะที่สำคัญ ของพนักงานดือนรับบนเครื่องบินสายการ บินแห่งชาติ ระหว่างกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานบริการ ดีเลิศ ปานกลาง และต่ำ

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการของ พนักงานดือนรับบนเครื่องบิน ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ปานกลาง และต่ำ

1.3 คำถามวิจัย (Research Question)

1.3.1 ปัจจัยใดที่ทำให้กลุ่มพนักงานดือนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

1.3.2 ปัจจัยใดที่ทำให้กลุ่มพนักงานดือนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่า

1.3.3 มีมาตรการใดที่จะทำให้กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานบริการต่ำสามารถปรับปรุง คุณภาพการบริการให้ดีขึ้น

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

เพื่อให้ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ และสามารถนำไปพัฒนาภายในองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

กำหนดให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสังกัดฝ่ายบริการบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งหมดเป็นหน่วยวิเคราะห์ การศึกษาจัดเก็บข้อมูลในช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2551 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2551

1.5 ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องด้วยข้อจำกัดของระยะเวลาในช่วงของการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้ผู้วิจัยจัดเก็บข้อมูลได้เพียงคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในปี พ.ศ. 2551 เท่านั้น ส่งผลให้ไม่สามารถทำการวิจัยต่อเนื่องให้เห็นถึงพัฒนาการที่เกิดขึ้นได้

1.6 ประโยชน์และคุณค่าของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวไว้ข้างต้น จะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าหลายประการ ได้แก่

1.6.1 เป็นประโยชน์แก่ผู้โดยสารในการเลือกสายการบินที่มีความเป็นเลิศในคุณภาพและการให้บริการตรงความต้องการ

1.6.2 เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ แผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการด้านการบริการเพื่อได้รับรู้คุณภาพการบริการและนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

1.6.3 เพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.6.4 องค์การธุรกิจการบินโดยทั่วไปสามารถนำผลการวิจัยที่ได้มาปรับเปลี่ยนนโยบายและกระบวนการด้านการบริหารบุคคลให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานเพื่อการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.5 เป็นประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้น (share holder) ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการรับรู้ถึงผลของการลงทุนในทรัพยากรบุคคลของบริษัทว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ และเพียงใด

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัย

1.7.1 สายการบินแห่งชาติ (National Airline) หมายถึง บริษัทการบินหรือสายการบินที่รัฐเข้าไปลงทุนด้านธุรกิจการบินประกอบการขนส่งทางอากาศตามมาตรา 4 ของพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. 2497 ในการให้บริการขนส่งทางอากาศ

1.7.2 ผู้บริหาร (Management) หรือผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้บริหารที่สังกัดฝ่ายบริการบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.7.3 พนักงานส่วนหน้า (Front Line Staff) ในงานวิจัยฉบับนี้ หมายถึง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Flight Attendant) หรือลูกเรือ (Cabin Crew) รวมทั้งหัวหน้าพนักงานประจำเที่ยวบิน (Purser) และผู้จัดการประจำเที่ยวบิน (In Flight Manager) หรือเรียกโดยย่อว่า IM ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งไม่มีตำแหน่งในการบริหารที่ทำงานที่สัมผัสกับผู้โดยสารโดยตรง

1.7.4 การบริการ (Service) หมายถึง กระบวนการที่ผู้ให้บริการทำการส่งมอบบรรดประโยชน์หรือคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ อาจมีการใช้อุปกรณ์ หรืออาจเป็นการกระทำ (Gronroos, 1990:588-601)

1.7.5 ความภักดีของพนักงาน (Loyalty) หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานให้เกิดความสำเร็จในงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Mowday and Steers, 1979: 224-227)

1.7.6 สิ่งแวดล้อมในงาน (Work Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก การมีสถานที่ทำงานที่ร่มรื่น การมีเครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัย หรือการมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นที่น่าพอใจ โดยผลของการมีสิ่งแวดล้อมในงานที่ดีจะทำให้ผู้ทำงานเกิดความผ่อนคลาย มีกำลังใจและกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

1.7.7 แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่างๆ เช่น การจูงใจเชิงบวกทำให้มนุษย์มีความพึงพอใจ มุ่งมั่น ฝ่าฟันอุปสรรค มีความกระตือรือร้นทำกิจกรรมอย่างทุ่มเทเต็มกำลังความสามารถ.

1.7.8 ความสามารถในการจัดการ (Management Ability) หมายถึง ความสามารถในการควบคุม กำกับ ดูแล แก้ไข อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในกรณีของงานบริการ จะประกอบด้วย การวางแผนในเรื่องเวลา ขั้นตอนและความต่อเนื่องของงานบริการให้สอดคล้องกับระบบและทีมงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจให้กับผู้โดยสาร ผู้ร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง

1.7.9 การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติอย่างแท้จริง (Dessler, 2004: 128-135)

1.7.10 การทำงานของทีมงาน (Team Cooperation) หมายถึง ความร่วมมือในกลุ่ม และการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งจะทำให้ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้โดยสารพึงพอใจและได้รับบริการที่ดี

1.7.11 ความรู้และทัศนคติในการบริการ (Knowledge & Attitude) หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและความคิดเห็นต่อการบริการ ประกอบด้วย ความรอบรู้ต่องานในหน้าที่ ความรู้ทั่วไปที่

สัมพันธ์กับงานอย่างต่อเนื่องและทันเหตุการณ์ ความรู้ในยามฉุกเฉิน และความรู้ตามมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

1.7.12 ความพร้อมในการทำงาน (Ready to Work) หมายถึง การเตรียมร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน (Physical Suitability) ได้ทันกับความต้องการ ประกอบด้วย ความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน และทักษะการสื่อสารความหมายด้วยภาษาพูดและภาษากายกับผู้โดยสาร

1.7.13 บุคลิกของพนักงาน (Personality) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกต่อผู้พบเห็น ประกอบด้วย การตรงต่อเวลา (ของแต่ละบุคคลซึ่งไม่เกี่ยวกับกลุ่ม) เริ่มตั้งแต่การตรงต่อเวลาในการเข้ารับการบรรยายสรุปก่อนบิน การตรงต่อเวลาเมื่อรถออกจากศูนย์ลูกเรือแต่ละสถานี การมีบุคลิกภาพและการแต่งกายทั้งในและนอกเครื่องแบบ การมีความพร้อมและกระตือรือร้นในการทำงาน รวมทั้งการเอาใจใส่ดูแลผู้โดยสารและความสามารถในการควบคุมอารมณ์ สีหน้า กิริยาท่าทางและการแสดงออก

1.7.14 อายุงาน (Working Year) หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานตั้งแต่เริ่มบรรจุแต่งตั้งจนถึงปัจจุบัน

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นเลิศในการบริการเป็นสินทรัพย์ที่ยิ่งใหญ่เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ความเป็นเลิศในการบริการ คือ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการส่งมอบบริการที่ดีให้ ผลของการสร้างความเป็นเลิศในการบริการจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีการบอกต่อและ/หรือกลับมาใช้บริการซ้ำอีก การแสดงออกดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความภักดีของลูกค้าซึ่งไม่ใช่ ความพึงพอใจเพียงชั่วครั้งชั่วคราว ความเป็นเลิศจึงมิใช่การสร้างความสัมพันธ์ในระยะสั้นๆ แต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องและยาวนาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องทุ่มเทและเอาใจใส่ต้องประสานความร่วมมือพนักงานทุกระดับในองค์กร รวมทั้งเสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน

ในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศในการบริการเพื่อนำไปสู่กรอบแนวความคิดในการวิจัย ประกอบด้วยทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการ ความเป็นเลิศในการบริการของสายการบินพาณิชย์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการ กรอบแนวคิดในการวิจัย และสมมติฐานในการวิจัย ตามลำดับ

2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

องค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ปัญหาที่ต้องเผชิญ ดังนั้นการบริหารองค์กรจึงเป็นเรื่องของการทำให้้องค์การแต่ละองค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้้องค์การจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานด้วย ในที่นี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 3 ทฤษฎี ดังนี้

2.1.1 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory)

เฮอส์เบิร์ก (Herzberg, 2003 อ้างใน Bartoland and Martin, 1994: 288-289) ได้นำเสนอทฤษฎีที่กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจในงาน โดยแบ่งแยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) และปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

ปัจจัยค้ำจุน คือ กลุ่มของปัจจัยที่ทำหน้าที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนปิดกั้นตนเองทันทีหากรู้สึกว่าการปัจจัยนั้นส่งผลด้านลบ ปัจจัยในกลุ่มนี้ ได้แก่ นโยบายของบริษัทและขั้นตอนของงานธุรการ การควบคุมสั่งการ เงื่อนไขการทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ชีวิตส่วนตัว สถานภาพ และความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยในกลุ่มนี้จึงเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความพึงพอใจในความมั่นคงปลอดภัย (Job Security) และความสบายใจในการทำงาน

ส่วนปัจจัยจูงใจ คือ กลุ่มของปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงาน เช่น พนักงานในองค์กรทุกคนต้องการมาตรฐานการครองชีพที่ดี ไม่ต้องวิตกกังวลเรื่องรายได้ มีสภาพการจ้างเป็นพนักงานแบบประจำ สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ มีการประกันสุขภาพ มีเครื่องใช้สำนักงานทันสมัย มีการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม (Work Environment) สถานที่ทำงานมีความร่มรื่น รวมถึงการสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

หน้าที่ขององค์กร จึงต้องทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมของกลุ่ม ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี อาทิเช่น การให้โอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการวางแผนร่วมกันเป็นการเสริมสร้างความรับผิดชอบและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการความเป็นกันเองในกลุ่มมากยิ่งขึ้นมีการปฏิบัติต่อกันอย่างเที่ยงธรรม (Fairly) ถ้าพนักงานรู้สึกถึงการถูกปฏิบัติที่เลื่อมล้ำจะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ มีการแยกตัวออกจากกลุ่ม ไม่ยอมรับที่จะทำงานกับกลุ่ม เนื่องจากทุกคนย่อมปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับ หรือตระหนักในคุณค่าสำคัญ ต้องการคำชมเชย ต้องการมีส่วนร่วมในงานด้านนโยบาย และการกำหนดนโยบายร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง ซึ่งถือเป็นแรงผลักดันพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการการยอมรับจากสังคม

2.1.2 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวัง มีสาระสำคัญ คือ ความพึงพอใจที่เกิดจากงานเป็นตัวกำหนด โดยมีหลากหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคล เช่น ปัจจัยทางจิตวิทยา ปัจจัยทางสถานการณ์ และประสบการณ์ ทฤษฎีความคาดหวังได้กำหนดกรอบของปัจจัยด้านเครื่องมือวัดความคาดหวัง (Expectancy Instrumentality and Valence) ซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการสร้างปัจจัยจูงใจ และพฤติกรรมของแต่ละปัจเจกบุคคลได้ ดังนั้นจึงนิยมนำไปใช้ในการออกแบบวิธีการในการเพิ่ม

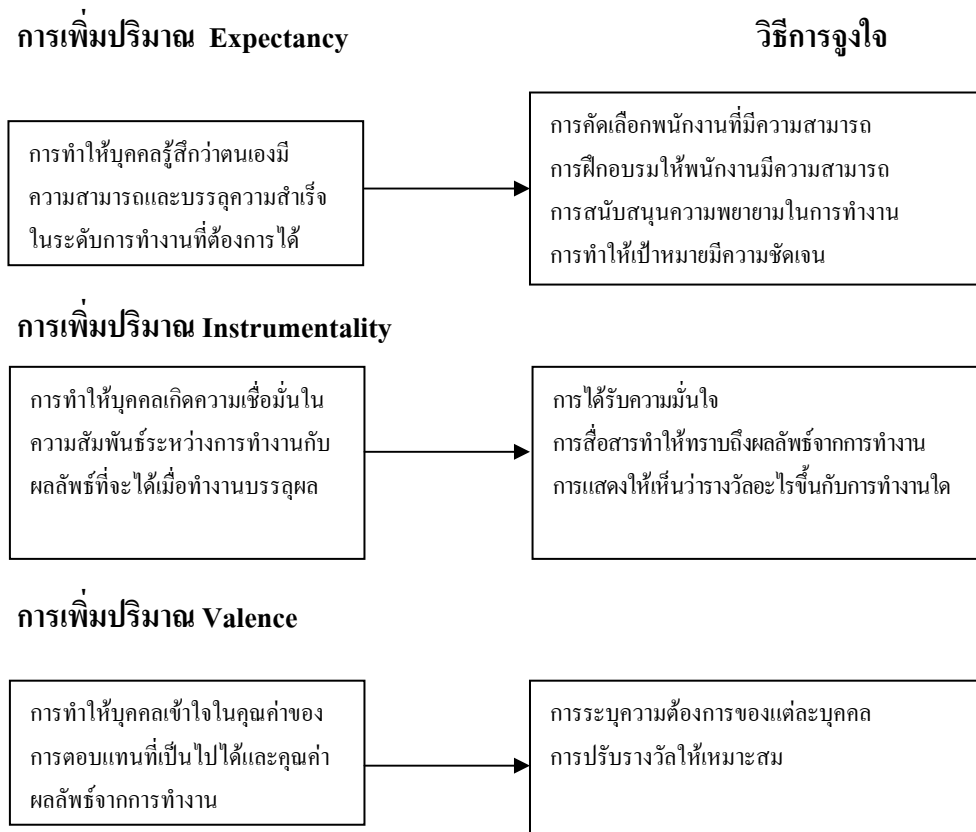
ประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การทำให้พนักงานเกิดความพยายามที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ ข้อมูลข่าวสารใหม่ เพื่อผลนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น และเมื่อพนักงานได้สร้างผลผลิตในการทำงานที่สูงขึ้น องค์กรควรที่จะมีการจูงใจต่อด้วยการให้รางวัลตอบแทนความมุ่งมั่น ความมุ่งมั่นในการทำงาน อย่างไรก็ตามการให้รางวัลตอบแทน เช่น การได้รับการขึ้นเงินเดือน โบนัส เลื่อนตำแหน่ง หรือรางวัลตอบแทนที่พอใจ (Vroom อ้างใน Bartol and Martin, 1994: 385-390) ควรจะมีการเลือกสรรให้เหมาะกับลักษณะและเป้าหมายของความต้องการของแต่ละบุคคล ขั้นตอนของการเพิ่มประสิทธิภาพดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถได้ผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

จากข้างต้นจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีนี้มีความสัมพันธ์ใน 3 ด้าน กล่าวคือ

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลตอบแทน
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลตอบแทนกับเป้าหมายของแต่ละบุคคล

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ยอมรับว่าไม่มีหลักสากลใดที่จะสามารถอธิบายแรงจูงใจของปัจเจกบุคคลได้ทั้งหมด เนื่องจากองค์กรจะต้องเข้าใจความต้องการของคนว่ามักที่จะแสวงหาความพึงพอใจตลอดเวลา และเข้าใจถึงผลการปฏิบัติงานด้วยว่า พนักงานไม่สามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานเติบโตได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป นอกจากนี้ทฤษฎีนี้ยังอธิบายถึงระดับความแตกต่างของความพยายามในการทำงานของบุคคลว่าในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ความพยายามในการทำงานจะมีลักษณะไม่คงที่ โดยขึ้นอยู่กับระดับทักษะและความยาก/ง่ายของงาน

ทฤษฎีความคาดหวังได้รับการโต้แย้งในภายหลังว่า ความคาดหวังของคนจะได้มีการกระทำหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าความคาดหวังนั้นมีระดับของความมุ่งมั่นเพียงใด โดยผลของการกระทำเป็นสิ่งจูงใจของแต่ละปัจเจกบุคคล ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของแต่ละปัจเจกบุคคล สามารถอธิบายได้โดย Valence Instrumentality Expectancy Theory (VIE Theory) ดังสมการ Motivational Forces = Expectancy * Instrumentality * Valence ตามภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง: ความเข้าใจและการสนองต่อบุคคล
 แหล่งที่มา: อุดม ทุมโฆสิต, 2544: 310.

2.1.3 ทฤษฎีเหตุการณ์ที่ผูกพัน (Affective Events Theory)

วิส และ โครปานซาโน (Weiss and Cropanzano, 1996: 1-74) ให้ทัศนะว่า ความรู้สึกของคนจะได้รับผลจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ หน้าที่การงาน ความต้องการที่จะทำงาน จะส่งผลต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน (Work Event) การปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ส่วนปัจจัยจากแนวโน้มของตัวบุคคล (Personal Dispositions) ซึ่งได้แก่ ลักษณะท่าทาง และอารมณ์จะส่งผลให้เกิดการโต้ตอบทางอารมณ์ทั้งทางบวกและทางลบ (Emotional Reaction) ซึ่งมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และมีผลต่อการปฏิบัติงาน (Job Performance)

นอกจากนี้ ทฤษฎีนี้ ยังกล่าวถึงลักษณะของงานที่มีความเป็นเอกภาพ (Autonomy) มีผลกระทบต่อความรู้สึก (Moods) และอารมณ์ (Emotions) เนื่องจากความแตกต่างในบุคลิกของคน เวลาในแต่ละสัปดาห์ ความเครียด กิจกรรมทางสังคม อายุ และเพศมีผลต่อประสิทธิผลของงานทั้งนี้ บุคคลอาจแสดงอารมณ์ความรู้สึกที่ค่อนข้างรุนแรงและสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมการ แสดงออก รวมถึงการกระทำด้วยอารมณ์ชั่ววูบระยะสั้น คนแต่ละคนจะมีความสามารถในการ

ควบคุมอารมณ์แตกต่างกัน ดังนั้น ในด้านการบริการพนักงานที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความอดทนจะสามารถให้บริการลูกค้าได้ดี อารมณ์จึงมีส่วนสำคัญในกระบวนการตัดสินใจในองค์การ ทั้งนี้ เว็สและโครปานซาโน (Weiss and Cropanzano, 1996: 1-74) ให้ความเห็นว่า **ทฤษฎีเหตุการณ์ที่ผูกพัน** ยังมีความสำคัญต่อการบริการ เนื่องจากทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการให้บริการลูกค้า ทฤษฎียังกล่าวถึงรูปแบบ 2 ส่วน กล่าวคือ

- 1) รูปแบบการเรียนรู้
- 2) รูปแบบของพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาที่ทำให้เกิดความราบรื่นในการบริการ ซึ่งถือว่ามีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมของผู้ให้บริการ

ไวส์ และโครปานซาโน (Weiss and Cropanzano, 1996: 1-74) ให้ทัศนะว่าความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในที่ทำงานมีอิทธิพลต่ออารมณ์ และทัศนคติของบุคลากร ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของพนักงาน และจากการสำรวจความรู้สึกและอารมณ์ของพนักงานในที่ทำงาน พบว่าความรู้สึกที่ถูกรบกวนใจ (Irritating) ความคับแค้นใจ (Frustrating) และความเศร้าโศก (Distressing) มีอัตราเพิ่มพูนขึ้นเช่นเดียวกับการเกิดความวิตกกังวล และความสุข เนื่องจาก

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงานและแนวโน้มคุณลักษณะของบุคคล (Contribute) ปรากฏการณ์ของเหตุการณ์และผลลัพธ์ของอารมณ์ (Weiss and Cropanzano, 1996: 54)

- 2) การใช้ทฤษฎีนี้เชื่อมโยงกับอารมณ์ ทัศนคติ และสถานที่ปกติและไม่ปกติโดยการประยุกต์ทฤษฎีเพื่อการทำนายพฤติกรรมด้านการให้บริการ (Hanns and Ogbonna, 2002: 163)

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีเชิงใจข้างต้นมีความสำคัญต่อพนักงานที่มีหน้าที่ให้บริการ ซึ่งองค์การจะต้องใส่ใจ และสนองตอบเพื่อทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการให้บริการอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ การให้บริการเป็นรูปแบบของการนำเสนอสินค้าที่เป็นนามธรรมแก่ลูกค้า แต่ลูกค้าสามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ หากผู้ให้บริการมีความใส่ใจและใช้ความสามารถในการนำเสนอบริการได้อย่างเหมาะสม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการ

ทฤษฎีการบริการ หมายถึงความรู้ในการให้บริการแบบมีอาชีพเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าโดยผู้ให้บริการสามารถใช้ความรู้เพื่อปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการได้ ฮอฟแมนและเบ้ทสัน (Bateson, 1997: 77-115) ให้คำนิยามการบริการว่า หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า ส่วนแอสเตอร์และคณะ (Sasser et al., 1991) ให้

ทัศนะว่า การบริการ หมายถึง การรวบรวมหลายสิ่งหลายอย่างเพื่อขายให้แก่ลูกค้า สิ่งสำคัญของการบริการประกอบด้วยคุณลักษณะหลักเป็นตัวกำหนดการเสนอการบริการ มีพื้นฐานคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะอื่นประกอบเป็นคุณลักษณะหลักโดยที่คุณลักษณะหลักเป็นตัวกำหนดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้าเพื่อการให้บริการ (Booms and Bitner, 1981) ทั้งนี้ ความพึงพอใจของลูกค้าขึ้นอยู่กับลักษณะของการให้บริการที่ผู้ให้บริการสามารถทำให้เกิดความพอใจ และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

โกรนรูส (Gronroos, 2000: 192-193) ให้คำนิยามของการบริการว่า หมายถึง ความปรารถนาขององค์กรที่จะส่งมอบบริการแก่ลูกค้า ความพร้อมที่จะแก้ไขปัญหา มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม รวมถึงมีวิธีการปฏิบัติที่มีความแตกต่างกันตามความหลากหลายของลูกค้า ในขณะที่ ฮาโลเวย์ (Holloway, 2002: 88-89) เห็นว่าการบริการมี 2 มิติ คือ

- 1) การเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า
- 2) การสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า โดยหากทำการเชื่อมโยง 2 มิตินี้เข้าไว้ด้วยกัน ลูกค้าจะได้รับประโยชน์ทั้งทางสังคมและทางจิตวิทยา ดังนั้นค่าบริการจึงขึ้นอยู่กับคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ

จะเห็นได้ว่า แนวคิดการบริการเป็นแนวคิดที่กว้างและบ่งบอกถึงวิธีการรับบริการ และวิธีการให้บริการ โดยการออกแบบการบริการจะบ่งบอกถึงการให้การสนับสนุนภายในองค์กร มีการระบุปัญหาของลูกค้าอย่างชัดเจน รวมถึงมีความเข้าใจถึงความคาดหวังของลูกค้าที่ต้องการจะได้รับการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุป การบริการ หมายถึง กระบวนการนำเสนอหรือคุณค่าที่ผู้บริโภคต้องการโดยผู้ให้บริการจะเป็นผู้ส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการ ทั้งนี้อาจมีการใช้อุปกรณ์ หรือมีเฉพาะการกระทำเท่านั้นก็ได้ อีกนัยหนึ่ง การบริการหมายถึงการกระทำที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่มีวัสดุสิ่งของหรือสินค้าเป็นส่วนประกอบของการกระทำนั้น ๆ แต่ปรากฏผลออกมาในเชิงรูปธรรม โดยนัยของความหมายการให้บริการดังกล่าว เมื่อสภาพแวดล้อมในธุรกิจปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนให้ต้องมีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น ทำให้การให้บริการต้องเน้นการสร้างความเป็นที่หนึ่งหรือความเป็นเลิศเพื่อให้สามารถอยู่เหนือคู่แข่ง

ความเป็นเลิศในการบริการ (Service Excellence) เป็นความผูกพันที่องค์กรมุ่งเน้นที่การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ซึ่งมาตรฐานการบริการและการวัดผลการดำเนินงานสามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตามข้อกำหนดของ ISO 9000 เดมมิ่ง (Deming) ได้เสนอหลักการเพื่อวัดด้านคุณภาพการให้บริการในลักษณะที่เป็นองค์รวมของแนวคิดความเป็นเลิศในการบริการ โดยใช้กลยุทธ์บูรณาการระบบการบริหารจัดการซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ

ทุกคนในองค์กร ซึ่งได้รวมผู้บริหาร และพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการที่เหนือความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (Stamatis, 1996) นอกเหนือจากเกณฑ์การวัดผลข้างต้น การวัดผลความเป็นเลิศสามารถพิจารณาเพิ่มเติมได้จาก การได้รับการยอมรับ การยกย่อง และให้รางวัล ความกระตือรือร้นเอาใจใส่ลูกค้า การเพิ่มยอดขายและ ส่วนแบ่งตลาดด้วย

อาร์เบรชต์ (Albrecht, 1988: 64) ได้ให้คำจำกัดความของความเป็นเลิศในการบริการว่า หมายถึงการบริการคุณภาพโดยผ่านกระบวนการจัดการด้านกลยุทธ์ ระบบและคน เพื่อสนองความต้องการ รวมถึงความคาดหวังของลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าใหม่ ทั้งภายในและภายนอก ดังนั้น องค์กร ที่มีความเป็นเลิศในการบริการจำเป็นต้องขยายตลาด และคุณค่าให้มากกว่าคู่แข่ง สร้าง สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเพื่อให้พนักงานทุกคนมีความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งนี้ องค์ประกอบของการ บริการเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

- 1) ผลิตภัณฑ์ทางกายภาพ (Physical Products)
- 2) การบริการ (Service Product)
- 3) สิ่งแวดล้อมด้านบริการ (Service Environment)
- 4) การส่งมอบการบริการ (Service Delivery)
- 5) การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)

การมอบอำนาจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบูรณา การปัจจัยทั้ง 5 ประการเพื่อใช้สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเพื่อสนองความต้องการของ ลูกค้า และเพื่อให้การมอบอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมเป็น อย่างดีให้สามารถใช้ทรัพยากร (Resources) ที่มีอยู่ด้วยสัญชาตญาณ (Instincts) และวิจารณญาณ (Judgment) เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการบริการ

ปัจจัยของบุคคลผู้ให้บริการ (Personal Service) เพื่อความเป็นเลิศในการบริการมี 2 องค์ประกอบ (Albrecht, 1988: 641) ได้แก่

- 1) การเข้าถึงบุคคลเฉพาะ (Personal Touch) ของผู้รับบริการเพื่อทราบความรู้สึกของผู้รับบริการว่าได้รับการตอบสนองที่ดี การได้รับความสนใจเป็นพิเศษ รวมถึงการต้อนรับที่อบอุ่น การยกย่องให้ความสำคัญแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการซ้ำ มีการนำระบบคอมพิวเตอร์บันทึกชื่อลูกค้าและ บัตรเครดิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความรวดเร็วในการบริการถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก

- 2) ปัจจัยหลักของผู้ให้บริการ (Key Employee) พนักงานต้องรับรู้ถึงความต้องการอย่างแท้จริงของผู้รับบริการ และได้รับมอบอำนาจ (Empowerment) ในการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้า กลับมาใช้บริการอีกและมีการบอกต่อถึงการให้บริการที่ดี

ความเป็นเลิศในการบริการจะเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรได้รับการพัฒนาในวิชาชีพ และได้รับการเพิ่มพูนศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการเป็นผู้ให้บริการที่ดีจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความรู้ในงาน ทักษะ ประสิทธิภาพ เทคนิค และสมรรถนะของผู้ให้บริการ ทำให้ ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และมีความต้องการกลับมาใช้บริการอีก สิ่งสำคัญคือผู้ให้บริการต้องมีจิตสำนึกในการบริการ (Service Mind) มีความทุ่มเท เสียสละในการทำงาน มีใจรักในงานบริการ และให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ มีปัจจัยจูงใจ (Motive) อย่างเพียงพอ มีความกระตือรือร้นในการให้บริการ รวมถึงให้ความช่วยเหลือ เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการ นอกจากนี้ ผู้ให้บริการจะต้องมีความริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative) ไม่ควรยึดติดกับประเพณี หรือลักษณะของการบริการที่ปฏิบัติอยู่ มีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการ และ มีความคิดใหม่ ๆ เพื่อปฏิรูประบบบริการให้เป็นเลิศอยู่เสมอ

นอกเหนือจากคุณลักษณะข้างต้นผู้ให้บริการจะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี (Emotional Control) เนื่องจาก งานบริการเป็นงานที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่น จะต้องพบปะผู้คนจำนวนมาก ซึ่งมีความหลากหลายทางชนชั้น มีการศึกษา และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน หากพนักงานผู้ให้บริการได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน และมีกลไกที่ได้รับการสนับสนุนจากการทำงานที่เป็นระบบ อาทิเช่น ได้รับทรัพยากรที่เพียงพอ และมีผู้กำกับดูแลให้การสนับสนุนอย่างใกล้ชิด จะทำให้พนักงานอุทิศตนในการให้บริการอย่าง และสะท้อนให้เห็นว่าผู้ดูแลพนักงานส่วนหน้ามีความสำคัญในการช่วยเหลือและจูงใจพนักงานปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริการในที่สุด

อย่างไรก็ตามการจะบอกว่าการให้บริการที่เป็นอยู่มีความเป็นเลิศในระดับใด มีความเป็นมาตรฐานหรือไม่ และควรปรับปรุงในส่วนใด จำเป็นต้องมีเครื่องมือ/เกณฑ์ในการวัดผลที่ชัดเจน ซึ่งจะได้กล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

2.2.1 การวัดคุณภาพในการบริการ (Measurement of Service Quality)

การวัดคุณภาพการบริการ สามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบ 7 ประการ ดังนี้ องค์ประกอบแรก ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) ซึ่งมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้ให้บริการมีหน้าที่ต้องพยายามกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุดเพราะผู้รับบริการมีจุดมุ่งหมายของการรับบริการและคาดหวังให้มีการตอบสนองความต้องการตัวชี้วัดในกลุ่มนี้ ได้แก่ ความเต็มใจที่จะให้บริการ ความพร้อมที่จะอุทิศเวลาในการให้บริการ การติดต่ออย่างต่อเนื่อง และการปฏิบัติต่อผู้รับบริการเป็นอย่างดี ดังนั้น หากผู้ให้บริการสามารถรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการและสามารถแสดงพฤติกรรมและการบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการ

ดังกล่าวได้ ผู้รับบริการย่อมเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดีต่อการบริการนั้น (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985:12-40)

องค์ประกอบที่สอง ได้แก่ ความคาดหวังของผู้รับบริการ (Expectation) หมายถึง การที่ผู้รับบริการเลือกใช้บริการขององค์การมักจะมี ความคาดหวังว่าจะได้รับบริการที่ดี รวดเร็วทันใจ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ให้บริการจำเป็นต้องรับรู้และเรียนรู้เกี่ยวกับความคาดหวังพื้นฐานและสำรวจความคาดหวังเฉพาะของผู้รับบริการเพื่อส่งมอบบริการที่ตรงกับ ความคาดหวังได้ ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการส่งมอบบริการที่เกินความคาดหวังของผู้รับบริการ

องค์ประกอบที่สาม ได้แก่ ความพร้อมในการให้บริการ (Readiness) หมายถึง ความสามารถในการเตรียมสิ่งต่างๆ ได้ทันกับความต้องการ โดยประสิทธิภาพของการบริการขึ้นอยู่กับความพร้อมในการให้บริการในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ ภายในเวลาและรูปแบบที่เป็นไปตามความต้องการ ความต้องการของบุคคลเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ไม่สามารถกำหนดตายตัวและมีความแตกต่างกันทั้งยังแปรเปลี่ยนได้ทุกขณะตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นหน่วยบริการหรือธุรกิจต้องตรวจสอบดูแลให้บุคลากร รวมทั้งอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ให้มีความพร้อมที่จะให้บริการต่อผู้รับบริการตลอดเวลา

องค์ประกอบที่สี่ ได้แก่ ความมีคุณค่า (Value) ของการบริการ หมายถึง คุณภาพของการให้บริการอย่างเป็นธรรม ไม่เอาเปรียบลูกค้า แสดงถึงคุณค่าของการบริการที่คุ้มค่าสำหรับผู้รับบริการ เนื่องจาก การให้บริการมีลักษณะและมีวิธีการบริการที่แตกต่างกัน ดังนั้น คุณค่าของการบริการจึงขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับและเกิดความพึงพอใจ

องค์ประกอบที่ห้า ได้แก่ ความสนใจต่อการรับบริการ (Interest) คือ การให้ความสนใจต่อลูกค้าทุกระดับอย่างยุติธรรมหรือการให้บริการที่เท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นหลักของการให้บริการที่สำคัญที่สุด หลักการสำคัญ คือ ไม่ว่าลูกค้าจะเป็นใคร ก็ต้องได้รับการบริการที่ดีเหมือนกัน ผู้ให้บริการจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจลูกค้าอย่างเสมอภาค ปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความสุภาพอ่อนโยนและให้เกียรติ กรณีที่ลูกค้ามาขอรับบริการพร้อมกันหลายคนควรให้บริการตามลำดับก่อนหลังในลักษณะที่ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่ตัดสินลูกค้าจากรูปลักษณ์หรือกำลังซื้อเท่านั้น นอกจากนี้ผู้ให้บริการจะต้องทราบเทคนิคการให้บริการที่เหมาะสม และเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้าเพื่อแสดงความสนใจได้อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบที่หก ได้แก่ ความมีไมตรีจิตในการบริการ (Courtesy) หมายถึง การต้อนรับลูกค้าด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส และมีท่าทีที่สุภาพอ่อนโยน ผู้ให้บริการที่มีบุคลิกดีแสดงถึง อหยาสัยของความเป็นมิตร และบรรยากาศของการบริการที่อบอุ่นเป็นกันเองจะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกที่ดีและประทับใจต่อการบริการที่ได้รับ ดังนั้น คุณสมบัติของผู้ให้บริการ

และพฤติกรรมบริการที่ดีจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้บริการ ทั้งนี้ผู้ให้บริการจะต้องมีบุคลิกที่สง่างาม มีชีวิตชีวา ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาสุภาพอ่อนโยน รู้จักค้นหาความต้องการของผู้รับบริการ มีทักษะ และจิตสำนึกของผู้ให้บริการ

องค์ประกอบสุดท้าย ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพในการให้บริการ (Efficiency) หมายถึงความสำเร็จของการบริการ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริการอย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอนที่ชัดเจน

เนื่องจากงานบริการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคน เมื่อพิจารณา “ปรัชญาการบริการ” พบว่าการพัฒนากลยุทธ์การบริการเพื่อให้การบริการมีคุณภาพสม่ำเสมอ เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการ การตอบสนองและความประทับใจของผู้รับบริการเพื่อนำมากำหนดเป้าหมายของการรับบริการ รวมทั้งรูปแบบและปัจจัยพื้นฐานของการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานบริการซึ่งมีบทบาทรับผิดชอบงานบริการที่ตนเองถนัดและมีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติงานการตรวจสอบและการปรับปรุงการดำเนินงานบริการอย่างต่อเนื่องให้เป็นไปตามเกณฑ์และความคาดหวังของผู้รับบริการ ตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานบริการให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ได้มาตรฐานคุณภาพงานบริการอย่างสม่ำเสมอ

นอกเหนือจากการวัดคุณภาพการบริการโดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 7 ประการข้างต้น (Bitner, Booms and Yohr, 1990) ได้พยายามกำหนดและสร้างตัวแบบคุณภาพที่คำนึงถึงการเติบโตของผลผลิตภาคบริการ โดยเน้นที่ความรู้ด้านคุณภาพการบริการ ซึ่งเป็นการวัดคุณภาพของสินค้าและผลิตภัณฑ์ เพื่อไม่ให้เกิดข้อบกพร่อง ทำในสิ่งที่ถูกต้องและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า การวัดคุณภาพจะทำได้โดยพิจารณาความผิดพลาดภายใน (ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ก่อนออกจากโรงงาน) และความผิดพลาดภายนอก (เกิดขึ้นหลังจากการได้ติดตั้งอุปกรณ์แล้ว) ทั้งนี้คุณสมบัติของคุณภาพมี 3 ลักษณะ กล่าวคือ

- 1) ความไม่สามารถสัมผัสได้ (Intangibility)
- 2) ความหลากหลาย (Heterogeneity)
- 3) ความไม่สามารถแยกออกจากกันได้ (Inseparability)

สำหรับลักษณะแรก ความไม่สามารถสัมผัสได้ (Intangibility) หมายถึง การบริการที่มีลักษณะเป็นสิ่งจับต้องไม่ได้ และไม่อาจสัมผัสได้ก่อนที่จะมีการซื้อขาย เนื่องจากลูกค้าไม่อาจรับรู้การให้บริการล่วงหน้าก่อนที่จะตกลงใจซื้อขายกันซึ่งแตกต่างจากการซื้อขายสินค้าทั่วไป แต่อาศัยความคิดเห็นและประสบการณ์เดิมที่ได้รับการตัดสินใจซื้อบริการนั้น ๆ โดยผู้ซื้ออาจกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับคุณภาพหรือประโยชน์ของการบริการที่ตนเองควรจะได้รับแล้วจึงตัดสินใจเลือกซื้อบริการที่ตรงกับความต้องการนั้น ๆ เนื่องจากการบริการส่วนมากจะเป็นเรื่องที่ไม่สามารถสัมผัสได้ (Bateson,

1977: 77-115) จึงเป็นของผลจากการให้บริการมากกว่าจะเป็นเรื่องของวัตถุที่มีข้อกำหนดเฉพาะของการผลิตที่มีความละเอียดอ่อนในด้านคุณภาพ แต่สำหรับการบริการส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะวัดหรือทดสอบได้ และไม่สามารถที่จะทำให้ชัดเจนล่วงหน้าก่อนการซื้อขายเพื่อที่จะทำให้เกิดความมั่นใจในด้านคุณภาพได้ องค์การที่ให้บริการจึงพบว่ามีความยากลำบากที่จะเข้าใจถึงการบริการลูกค้าและการประเมินผลคุณภาพการบริการ (Zeithaml, 1988: 186-190)

ลักษณะที่สอง ลักษณะของความหลากหลาย (Heterogeneity) หมายถึง การบริการมีลักษณะที่ไม่คงที่ ไม่สามารถกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนได้ เนื่องจากการบริการแต่ละรูปแบบขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการ ซึ่งมีวิธีการที่ให้บริการที่แตกต่างกันถึงแม้จะเป็นการบริการอย่างเดียวกัน หรือแม้แต่ผู้ให้บริการเดียวกันก็อาจมีคุณภาพการบริการที่แตกต่างกันได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการ ช่วงเวลาของการบริการและสภาพแวดล้อมขณะที่ให้บริการ และเนื่องจาก การบริการเป็นการใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ ผลการปฏิบัติการที่มีการเปลี่ยนแปลงถึงผู้ผลิตรายหนึ่งอาจมาจากผู้ผลิตอีกรายหนึ่ง จากลูกค้ารายหนึ่งไปยังลูกค้าอีกรายหนึ่ง และจากระยะเวลาหนึ่งไปยังระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นประเด็นที่ยากที่จะมั่นใจได้ว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคลจะมีความเสมอต้นเสมอปลาย (Booms, Bernard and Bitner, 1981: 47-51) นอกจากนี้สิ่งที่องค์การต้องการนำเสนอและสิ่งที่ลูกค้าได้รับนั้นอาจจะมีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงก็เป็นได้

ลักษณะที่สาม ความไม่สามารถแยกออกจากกันได้ (Inseparability) หมายถึง การบริการมีลักษณะที่ไม่อาจแยกออกจากตัวบุคคลหรืออุปกรณ์เครื่องมือที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการหรือผู้ขายบริการนั้น ๆ ได้ ซึ่งการผลิต การบริโภค และการบริการจะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกันกับการขายบริการ ซึ่งจะแตกต่างจากสินค้าที่มีการผลิต เมื่อมีการขายสินค้าแล้วจึงเกิดการบริโภคภายหลัง แต่เนื่องจากการบริการมีลักษณะที่ไม่สามารถแบ่งแยกได้ทำให้มีข้อจำกัดในเรื่องของปริมาณการขายและขอบเขตการดำเนินงาน บางกรณีอาจไม่จำเป็นต้องมีผู้ให้บริการอยู่ตลอดเวลา อาจเป็นในลักษณะของการขายตรงจากผู้ขายไปยังผู้ซื้อหรืออาจมีตัวแทนเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ขายหรือผู้ให้บริการจะเห็นได้ว่า ผลของคุณภาพการบริการไม่ได้เกิดขึ้น ณ โรงงานผู้ผลิตแล้วจัดส่งให้แก่ลูกค้า แต่คุณภาพการบริการเกิดขึ้นระหว่างการส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้า ทั้งนี้ คุณภาพของการให้บริการ มีความเกี่ยวข้องค่อนข้างมากกับผู้บริโภค เนื่องจากลูกค้ามีอิทธิพลต่อกระบวนการให้บริการเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาตัวแบบการวัดคุณภาพการบริการ (Service Quality) ซึ่งมีการพัฒนาทั้งด้าน แนวคิด (Concept) ระเบียบวิธี (Methodologies) และข้อค้นพบ (Finding) ต่าง ๆ ตัวแบบที่ถูกนำมาใช้มาก ได้แก่ SERVQUAL, SERVPERF, Norm Quality (NQ) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหลายอุตสาหกรรม โดยพัฒนาจากแนวคิดของคุณภาพการบริการ (Service Quality) นำมาสู่ด้านการบริการ ในที่นี้จะได้นำเสนอ ตัวแบบคุณภาพการบริการ SERVQUAL

ซึ่งได้นำมาทดสอบเชิงประจักษ์ (Empirical Study) ด้านความตรง (Validity) และมาตรวัดคุณภาพการบริการ (Parasuraman; et al., 1988: 23) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- 1) สิ่งที่สามารถสัมผัสได้ด้านกายภาพ และ อุปกรณ์ (Tangibles)
- 2) ความเชื่อถือได้ เกี่ยวกับการปฏิบัติการบริการ (Reliability)
- 3) การตอบสนองลูกค้าด้วยความตั้งใจจริง (Responsiveness)
- 4) คำมั่นสัญญา ความเอื้ออาทรและความซื่อสัตย์ของผู้ให้บริการ (Assurance)
- 5) ความเห็นอกเห็นใจ ความตั้งใจของปัจเจกบุคคลที่จะเสนอให้แก่ลูกค้า (Empathy)

ผลการปฏิบัติงานด้านการให้บริการ Service Performance (SERVPERF) ซึ่งนำมาใช้ประเมินผลการให้บริการของบริษัท มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าและการพัฒนาตัวแบบของมาตรวัดคุณภาพการบริการ โดยมีแนวคิดที่มุ่งเน้นช่องว่างระหว่างมุมมองของผู้รับบริการ กับความคาดหวังของผู้รับบริการ เช่นเดียวกับตัวแบบ SERVQUAL โดยผู้วิจัยเน้นด้านความคาดหวัง เนื่องจากมีสมมติฐานว่า ความคาดหวังมีระดับที่สูงกว่า ผลการปฏิบัติงานการให้บริการ และนักวิจัยได้พัฒนาตัวแบบการประเมินผลการปฏิบัติการ เพื่อนำมาใช้ในการวัดช่องว่างระหว่างมุมมองผลการปฏิบัติงานกับ ความคาดหวังผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากที่สุด

พาราสุรามาน Parasuraman, Valarie, Zeithaml and Berry, 1985: 12-40) ได้สร้างตัวแบบมาตรวัด Norm Quality Model เพื่อวัดความเป็นเลิศของบรรทัดฐานที่ส่งผลเชิงบวกให้แก่ลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ตัวแบบ Norm Quality (NQ) เพื่อนำมาวัดช่องว่างระหว่างความเป็นเลิศของบรรทัดฐาน กับความคิดในความคาดหวังของลูกค้า

นอกจากนี้ โกรนรูส เลทเนน และเลททิเนน (Gronroos, 1982; Lehtinen and Lehtinen, 1982: 42) อ้างใน Parasuraman, Valarie, Zeithaml and Berry, 1985: 12-40) ได้ทำการรวบรวมวรรณกรรมด้านบริการที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) การประเมินคุณภาพด้านบริการยากกว่าประเมินคุณภาพสินค้า
- 2) คุณภาพการบริการได้จากการเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังของลูกค้ากับผลการบริการจริง
- 3) การประเมินคุณภาพไม่เพียงแต่ได้จากผลสัมฤทธิ์ของการบริการ แต่เกี่ยวข้องกับประเมินกระบวนการเสนอการให้บริการ

ปัญหาของการวิจัยในเรื่องการวัดและคำอธิบายเรื่องคุณภาพได้ถูกละเลยเรื่องคำจำกัดความและมีการวัดในมิติเดียว ขณะที่เนื้อหาของตัวกำหนดคุณภาพไม่มีความชัดเจน จำเป็นที่จะต้องทำให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น จากการวิจัยได้แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของคุณภาพในการสนับสนุนคุณภาพ

การให้บริการ ส่วนแบ่งตลาดและผลตอบแทนจากการลงทุน (Anderson and Zeithaml, 1984) เช่นเดียวกับ การลงทุนในการผลิตและพัฒนาปรับปรุงผลผลิต การวิจัยด้านคุณภาพมักจะมิใช่ข้อโต้แย้งที่สำคัญ คือ เรื่องแนวโน้มของผู้บริโภคขณะที่ผู้บริโภคในปัจจุบันมีความต้องการด้านบริโภคสูงกว่าในอดีต

2.2.2 การประเมินคุณภาพการบริการ หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังและผลของการให้บริการ ส่วนคุณภาพการให้บริการเป็นการวัดระดับของการส่งมอบบริการสอดคล้องกับการรับบริการ และมีความเสมอต้นเสมอปลายต่อความคาดหวังของลูกค้า (Lewis and Booms, 1983: 42 อ้างใน Parasuraman, Valarie, Zeithmal and Berry, 1985) จากแนวความคิดนี้ Gronroos (1982) ได้มีการพัฒนาตัวแบบโดยในเนื้อหานั้นมีการเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังของการบริการกับสิ่งที่ได้รับจากการบริการ ทั้งนี้ความพึงพอใจกับการบริการมีความสัมพันธ์ต่อความคาดหวังของลูกค้า จากการวิจัยบนพื้นฐานของลูกค้า ซึ่งยังคงรักษาสถานะของความพึงพอใจว่ามีความสัมพันธ์ต่อขนาดและทิศทางของประสบการณ์ต่อความคาดหวังของแต่ละปัจเจกบุคคล

อย่างไรก็ดี การตัดสินใจในด้านคุณภาพ เช่น รูปแบบ ความคงทน สี ยี่ห้อ ความรู้สึก หีบห่อ และการให้บริการลูกค้า เป็นสิ่งที่ตัดสินใจยาก เนื่องจากผู้ให้บริการถูกจำกัดในเรื่องของสิ่งที่สัมผัสได้ ได้แก่ ด้านการอำนวยความสะดวกทางกายภาพ อุปกรณ์และบุคลากร ซึ่งนักวิชาการได้เสนอแนะว่าหากไม่มีข้อมูลอื่นแล้ว ราคาจะเป็นตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพ (Zeithaml, 1981: 42 อ้างใน Parasuraman, Valarie, Zeithmal and Berry, 1985) เพราะเหตุว่าการบริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ดังนั้นจึงเป็นการยากที่ผู้ให้บริการจะสามารถเข้าใจถึงความต้องการและคุณภาพของลูกค้าอย่างแท้จริง แต่เมื่อผู้ให้บริการทราบวิธีการประเมินการให้บริการโดยลูกค้า ก็จะทำให้ผู้ให้บริการสามารถที่จะใช้หลักเกณฑ์ของการประเมินเหล่านี้ ปรับปรุงการให้บริการตามความต้องการเหล่านั้นได้ (Gronroos, 1982: 42 อ้างใน Parasuraman, Valarie, Zeithmal and Berry)

โกรนรูส (Gronroos) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า คุณภาพของการบริการเกี่ยวข้องกับคุณภาพทางเทคนิคของการบริการ ซึ่งลูกค้าจะได้รับ และหน้าที่ทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบบริการ และได้เสนอว่าคุณภาพการบริการได้มาจากการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และองค์การที่ให้บริการ ซึ่งมี 3 มิติ คือ

มิติที่ 1 คุณภาพทางกายภาพ เช่น อุปกรณ์หรืออาคาร

มิติที่ 2 คุณภาพขององค์การ เช่น ภาพลักษณ์ โครงสร้างองค์การ

มิติที่ 3 คุณภาพของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้าด้านคุณภาพของกระบวนการส่งมอบบริการ และผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการ (Lehtinen and Lehtinen's, 1982: 43 อ้างใน Parasuraman, Valarie, Zeithmal and Berry, 1985)

2.2.3 เกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานบริการ (Service Performance's Criteria)

เดมมิ่ง (Deming) ได้เสนอการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) โดยวัดความพึงพอใจของลูกค้าภายใน (Internal Customer) ลูกค้าภายนอก (External Customer) และผู้จัดหาบริการ (Services Provider) ด้วยการบูรณาการสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ โดยพัฒนา ปรับปรุง รักษาวัฒนธรรมองค์กร และการวัดผลลัพธ์สุดท้าย เช่น ลดจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การกำกับดูแล และประเมินผลกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งต่อมาได้มีการพัฒนาระบบการจัดการเชิงคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เพื่อใช้วัดผลการดำเนินงานในด้านอุตสาหกรรมและในภาคบริการในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างจริงจัง

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินการบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ การบริการหรือผลิตภัณฑ์ โดยมีการกำหนดมาตรฐาน และวิธีการที่สัมพันธ์กับความต้องการในตำแหน่งงาน รูปแบบการประเมิน มีความแตกต่างกันตามคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง มีการตรวจวัดผลงาน การกิจของงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดเชิงวัตถุประสงค์ (Objective) ให้สอดคล้องกับภาพรวมขององค์กร มีผลคะแนนการประเมินเชิงปริมาณ ซึ่งตัวชี้วัดผลงานจะกำหนดน้ำหนักของสิ่งที่ต้องการประเมินอย่างชัดเจน มีกระบวนการลดความผิดพลาด (Tolerance) จากการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคล เช่น กำหนดให้มีการประเมินมากกว่า 1 คน โดยใช้การประเมินแบบ 180 องศา และ 360 องศา ในบางตำแหน่ง ซึ่งต้องมีการพิจารณาก่อนการประเมิน และการหาค่ามาตรฐานของคะแนนประเมิน

ในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานนิยมวัดที่เป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator) และถ่ายทอดจุดประสงค์ขององค์กรมาสู่หน่วยงานในระดับทีม มีการจัดทำความสามารถหลักรายตำแหน่ง และทำการประเมินความสามารถหลักเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลของการประเมินด้วยวิธีนี้ทำให้สามารถบ่งชี้ได้ว่าบุคลากรต้องพัฒนาด้านใด มีความเหมาะสมกับการเลื่อนตำแหน่ง ดำรงตำแหน่ง หรือโยกย้าย โดยมีการตรวจสอบความสามารถหลักว่ามีความเหมาะสมก่อนจะเข้ารับตำแหน่งนั้น ๆ วิธีการดังกล่าวเรียกว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) (Kaplan and Norton, 1996: 75-85)

เมื่อนำมาใช้ในธุรกิจบริการ การประเมินผลจะครอบคลุมถึงแนวคิดด้านการบริการ (Service Concept) การออกแบบการบริการ (Service Design) การสื่อสาร (Communication) และการส่งมอบบริการ (Service Delivery) ความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) และพันธมิตรที่ร่วมให้บริการ (Service Partner) ผลของการประเมินจะช่วยอธิบายถึงสิ่งที่เกิดขึ้น และอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ในอนาคต เพื่อนำไปสู่ความสามารถในควบคุมธุรกิจต่อไป

2.2.4 วิธีการบรรลุความเป็นเลิศในการบริการ หมายถึง การบรรลุความสำเร็จในการให้บริการที่ดีและมีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของการจัดการงานบริการที่มีประสิทธิภาพ วิธีการบรรลุความเป็นเลิศในการบริการมี 2 องค์ประกอบที่สำคัญคือ

1) ผู้ให้บริการเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริการ โดยเฉพาะผู้ให้บริการส่วนหน้า (Front Line) เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยตรง ตั้งแต่การต้อนรับผู้ที่เข้ามาติดต่อจนกระทั่งสิ้นสุดการบริการ ดังนั้นผู้ให้บริการต้องตระหนักถึงการปฏิบัติตนต่อผู้รับบริการด้วยจิตสำนึกแห่งการบริการ อย่างเต็มความสามารถ และมีการพัฒนาศักยภาพนำไปสู่การเป็นผู้ให้บริการมืออาชีพ โดยทำให้เกิดการรับรู้เป้าหมายของการให้บริการที่ถูกต้อง มุ่งเน้นที่ตัวลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นศูนย์กลางของการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้ ผู้ให้บริการต้องเข้าใจ และยอมรับพฤติกรรมของลูกค้าหรือผู้รับบริการซึ่งมีความหลากหลายทั้งด้านความต้องการ ความคาดหวัง และการแสดงออกต่อการบริการ

เนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลมีส่วนนำมาวางแผนการปฏิบัติงานบริการ โดยให้ความใส่ใจประเด็นบุคลิกภาพการแสดงออกด้วยไมตรีจิตที่สามารถทำให้ผู้รับบริการประทับใจ และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องมีการฝึกฝนและอาศัยทักษะในการแก้ไขปัญหาเพื่อมิให้ผู้รับบริการเกิดความไม่พอใจในการบริการที่ได้รับ นอกจากนี้ การสำรวจความต้องการหรือความคาดหวังในการบริการจะช่วยให้มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและแนวโน้มการบริการ วางแผนปรับปรุงการดำเนินงาน และกำหนดทิศทางบริการที่ตลาดต้องการให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาศักยภาพในการสร้างเอกลักษณ์การบริการที่ประทับใจอย่างทั่วถึง ทั้งในด้านความรู้ทักษะ และคุณภาพการบริการ (Gronroos, 1982; Lehtinen and Lehtinen, 1982: 47 อ้างใน Parasuraman, Valarie, Zeithmal and Berry, 1985)

2) ผู้รับบริการ เนื่องจากเป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้บริการจะต้องเรียนรู้บทบาทและความเป็นไปได้ของการใช้บริการที่เหมาะสม มีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการ เข้าใจกระบวนการ และสามารถคาดหวังการบริการที่จะได้รับอย่างมีเหตุผลตามข้อจำกัดของสถานการณ์ เนื่องจากงานบริการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก การสนองตอบความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการส่งผลให้การบริการอาจไม่ทันกับความต้องการของผู้รับบริการทุกคน ดังนั้นหากผู้รับบริการมีความเข้าใจในลักษณะงานและกระบวนการบริการ ก็จะสามารถกำหนดความคาดหวังในระดับที่มีความเป็นไปได้ตามลักษณะของงานบริการ ดังนั้นผู้รับบริการควรมีมารยาทที่ดีและใช้คำพูดที่ชัดเจน มีความเข้าใจในความต้องการของการบริการเพื่อให้ผู้ให้บริการเข้าใจและเสนอการบริการที่เป็นไปตามความต้องการนั่นเอง

2.2.5 การประเมินคุณภาพการให้บริการของธุรกิจสายการบิน

สื่อสารมวลชน และสถาบันที่ทำการประเมินคุณภาพ รวมถึงการจัดอันดับสายการบิน มี 6 แห่ง ดังนี้

- | | |
|--|-----------------------------|
| 1) นิตยสาร Travel Trade Gazette (TTG) Asia | Best Airline on Asian Route |
| 2) นิตยสาร Aviation Week | Best Airline on U.S.A |
| 3) นิตยสาร Travel & Leisure | Best Tourist of U.S.A |
| 4) สถาบันจัดอันดับ Skytrax | Award Airline of the world |
| 5) สมาคม Pacific Asia Travel Association (PATA) Gold Award Tourist | Association Asia Pacific |
| 6) นิตยสาร Business Traveler (Asia- Pacific) | Best Tourist Asia Pacific |

การจัดอันดับหรือ Ranking เป็นการแสดงจุดเด่นและจุดด้อยในธุรกิจต่าง ๆ เช่น ในด้านคุณภาพ และด้านการยอมรับ เป็นต้น ซึ่งการจัดอันดับของแต่ละสถาบันจะให้น้ำหนัก หลักกับตัวชี้วัดแตกต่างกันตามประเภทและวัตถุประสงค์ของสถาบัน ข้อมูลที่นำมาคำนวณหรือประมวลผลเป็นตัวชี้วัดมาจากแหล่งข้อมูลหลายประเภท ผู้วิจัยขอเสนอการจัดอันดับของนิตยสาร และสถาบันการจัดอันดับชั้นนำที่น่าเชื่อถือและได้รับจากการยอมรับทั่วโลกเกี่ยวกับการท่องเที่ยว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง ดังนี้

1) นิตยสารทราเวลเทรดเกตส์เอเชีย (Travel Trade Gazette (TTG) Asia) เป็นนิตยสารด้านธุรกิจท่องเที่ยวและการลงทุนที่มีชื่อเสียงมากที่สุดของเอเชีย เป็นแหล่งข้อมูลด้านท่องเที่ยวสำหรับนักเดินทางโดยนิตยสารดังกล่าวจะทำให้ผู้อ่านร่วมลงคะแนนเกี่ยวกับธุรกิจการบิน การท่องเที่ยวทั่วโลกแล้วนำผลที่ได้มาจัดอันดับ มีเกณฑ์ดังนี้

(1) กลุ่มตัวอย่าง อาทิ สายการบินต่าง ๆ กลุ่มผู้อ่านนิตยสาร TTG Asia และบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว ฯลฯ

(2) หัวข้อในการจัดอันดับ เช่น สายการบินยอดเยี่ยม ด้านการบริการ และ ชั้นที่นั่งสถานท่องเที่ยวที่ใหม่และที่ดีที่สุดในเอเชีย และรายการส่งเสริมการตลาดดีเด่น

(3) วิธีการรวบรวมข้อมูลจากการลงคะแนนและสำรวจความคิดเห็นของผู้อ่านนิตยสาร TTG Asia จากการกรอกแบบสอบถามและสำรวจจากสถิติ อาทิ อัตราการขายบัตรโดยสาร เป็นต้น

2) นิตยสารอวีเอชั่นวีค (Aviation Week) เป็นนิตยสารเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบิน การท่องเที่ยวชั้นนำของสหรัฐอเมริกา ที่เน้นศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพโดยแบ่งการศึกษาและจัดอันดับดังนี้

หัวข้อในการจัดอันดับคือ Airline Ranking และ Five Year Most Improved หลักเกณฑ์ในการจัดอันดับจะนำตัวเลขจากผลการดำเนินงานที่โอเอ็กซ์ (Operating Excellent) ด้านการเงินของธุรกิจสายการบินมาประเมิน โดยแบ่งกลุ่มตามรายได้ของสายการบินออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- (1) สายการบินที่มีรายได้มากกว่า 4 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ
- (2) สายการบินที่มีรายได้ระหว่าง 1- 4 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ
- (3) สายการบินที่มีรายได้ต่ำกว่า 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ

สรุปได้ว่า Aviation Week ใช้หลักเกณฑ์รายได้เป็นตัวชี้วัดหลัก โดยไม่ได้คำนึงถึงผลิตภัณฑ์และบริการของสายการบิน เช่น ขนาดของบริษัท จำนวนผู้โดยสาร จำนวนจุดบินและการให้บริการ ฯลฯ ซึ่งผลการจัดอันดับพบว่า บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในกลุ่มสายการบินที่มีรายได้มากกว่า 4 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ โดยในปี ค.ศ. 2006 บริษัท การบินไทยฯ มีรายได้ 4,575 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

3) นิตยสารทราเวลแอนด์เลเจอร์ (Travel & Leisure) เป็นนิตยสารชั้นนำด้านการท่องเที่ยวของอเมริกา ได้มีการศึกษาและจัดอันดับธุรกิจต่าง ๆ อาทิ โรงแรม เมืองที่น่าท่องเที่ยว รวมถึงธุรกิจการบิน ฯลฯ วิธีศึกษาเป็นเชิงปริมาณมากกว่านิตยสารอวีเอชวีค (Aviation Week) โดยจะจัดเก็บข้อมูลจากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างแล้วนำมาวิเคราะห์ประเมินผลออกมาเป็นข้อสรุป สามารถแบ่งการศึกษาและการจัดอันดับได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างได้แก่นักท่องเที่ยวที่เดินทางโดยสายการบินและผู้่านนิตยสารทราเวลแอนด์เลเจอร์ (Travel and Leisure)

หลักเกณฑ์ในการจัดอันดับแบ่งได้เป็น 5 ประเภท คือ

- (1) ความสะอาดสบายในห้องโดยสาร (Cabin Comfort)
- (2) การบริการบนเครื่องบิน (In Flight Service)
- (3) คุณค่าที่ให้บริการ (Value)
- (4) อาหาร (Food)
- (5) การบริการลูกค้า (Customer Service)

ในส่วนนี้จะเห็นได้ว่าผู้ตอบจะเป็นผู้รับบริการของสายการบินนั้น ๆ อย่างแท้จริง รวมถึงเป็นผู้ที่สนใจที่จะเดินทางท่องเที่ยวและพักผ่อน

4) สถาบันจัดอันดับสกายแทร็กซ์ (Skytrax) เป็นสถาบันวิจัยด้านธุรกิจการบิน และการขนส่งทางอากาศก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1989 มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่กรุงลอนดอนประเทศอังกฤษ เป็นสถาบันที่สำรวจความคิดเห็นของผู้โดยสารออนไลน์ที่ใหญ่ที่สุด เป็นที่รู้จักและได้รับการอ้างอิงจากทั่วโลกโดยจะเน้นการสำรวจความพึงพอใจของผู้โดยสารเป็นหลัก ดังนี้

(1) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินต่าง ๆ ทั่วโลกและผู้โดยสารที่สนใจเว็บไซต์ Airline Quality

(2) หัวข้อในการจัดอันดับแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สายการบินยอดเยี่ยมแห่งปี และผลิตภัณฑ์และการบริการ

(3) วิธีการรวบรวมข้อมูล อาทิ จากการสำรวจผ่านระบบออนไลน์ (On-line) ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และการสัมภาษณ์โดยตรงทั้งแบ่งกลุ่มและการสัมภาษณ์แบบสุ่มตัวอย่าง

5) สมาคมโกลด์อะวอร์ดการท่องเที่ยวแห่งเอเชียแปซิฟิก (Pacific Asia Travel Association (PATA) Gold Award) สมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเป็นองค์การชั้นนำของสหรัฐอเมริกาในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ.1951 มีหลักเกณฑ์ดังนี้

(1) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ สมาชิกของ PATA Gold Awards และกลุ่มที่สนใจ เช่น บริษัทโฆษณา บริษัทการท่องเที่ยว เป็นต้น

(2) หัวข้อในการจัดอันดับ ได้แก่การรณรงค์ด้านการตลาด โครงการด้านสิ่งแวดล้อม มรดกทรัพยากรทางการท่องเที่ยว วัฒนธรรม และสื่อเพื่อการส่งเสริมการตลาด

(3) วิธีการจากการลงคะแนนและการประกวด ซึ่งจำแนกย่อยออกเป็นแผ่นเก็บข้อมูล (CD-ROM) วิดีทัศน์ วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การประกาศโฆษณา แบบขึ้นโฆษณา และป้ายโฆษณาของแต่ละประเภท เป็นต้น

6) นิตยสารธุรกิจเดินทางเอเชียแปซิฟิก (Business Traveler Asia Pacific) นิตยสารการเดินทางและการท่องเที่ยวชั้นนำออนไลน์ ที่ก่อตั้งมากกว่า 20 ปี โดยจะทำการสำรวจเป็นประจำทุกปี นิตยสารฉบับนี้ได้รับความนิยมในหลายประเทศ เช่น อังกฤษ อเมริกา เยอรมัน จีน เป็นต้น ซึ่งสามารถแบ่งวิธีการศึกษาและจัดอันดับได้ดังนี้

(1) กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยนักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว

(2) หัวข้อในการศึกษาแบ่งออกเป็นสายการบิน ยอดเยี่ยม โรงแรม และรีสอร์ท สนามบิน ร้านค้าปลอดภาษี เมืองที่น่าท่องเที่ยวและห้องชุด

(3) วิธีการรวบรวมข้อมูล โดยการแบบสอบถามไปกับนิตยสารธุรกิจเดินทางและผ่านทางเว็บไซต์

กลไกหนึ่งที่สำคัญในการประเมินคุณภาพการให้บริการของพนักงานต้อนรับทั้งบนเครื่องบินและภาคพื้นนำไปสู่การกำหนดอันดับ (Ranking) ของการสำรวจอันดับสายการบินของโลก (World Airlines Star Ranking) โดยสถาบันสกายแทร็กซ์ (Skytrax) ซึ่งเป็นสถาบันที่ดำเนินการสำรวจสายการบินทั่วโลก เป็นองค์การที่สำรวจความคิดเห็นของผู้โดยสารที่ใช้บริการทุก

สายการบินทั่วโลกดำเนินธุรกิจด้านการวิจัยในอุตสาหกรรมการบินมากกว่า 17 ปี จัดกลุ่มอันดับ โดยนำเสนอผลการสำรวจเปรียบเทียบคุณภาพในการให้บริการและผลิตภัณฑ์ (Services and Product) ที่ส่งมอบให้แก่ผู้โดยสาร

การจัดอันดับสายการบินชั้นนำที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารในการเดินทาง และคุณสมบัติของการจัดอันดับเป็นที่ระบุนักดีในวงการอุตสาหกรรมการบิน โดยสถาบัน สกายแทรกซ์ (Skytrax) นำเสนอข้อมูลสำคัญของผู้โดยสารที่เดินทางทั่วโลกจากข้อมูลการสำรวจ World Best Cabin Staff Survey ประกอบการพิจารณาจัดอันดับ “World Airlines Star Ranking” ผู้วิจัยขอเสนอวิธีการจัดอันดับคุณภาพการให้บริการและผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีการสำรวจและวิเคราะห์ คุณภาพประเมินสายการบินโดยแบ่งเป็น ระดับดาว (star) ดังนี้

5 Star Airlines The Ultimate Awarded ได้แก่ สายการบินที่มีผลการปฏิบัติงานที่มี คุณภาพสูงสุด ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน การให้บริการของพนักงานบนเครื่องบินและภาคพื้น มีความสมอบต้นสมอบปลาย และมีผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ

4 Star Airlines The Good Awarded ได้แก่ สายการบินที่มี การบริการดี ทั้งด้าน ผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานการให้บริการของพนักงานทั้งบนเครื่องบินและภาคพื้น ในระดับดี

3 Star Airlines The Average Awarded ได้แก่ สายการบินที่มีผลิตภัณฑ์มาตรฐาน และการบริการพอใช้ และการให้บริการของพนักงานทั้งบนเครื่องบินและภาคพื้น ในระดับพอใช้

2 Star Airlines ได้แก่ สายการบินที่มีการบริการต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของมาตรฐาน อุตสาหกรรม ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการของพนักงานทั้งบนเครื่องบินและภาคพื้น ใน ระดับต่ำ

1 Star Airlines ได้แก่ สายการบินที่มีการบริการต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของมาตรฐาน อุตสาหกรรมมากด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการของพนักงานทั้งบนเครื่องบินและภาคพื้น ใน ระดับต่ำมาก

Unclassified ได้แก่ สายการบินที่ต้องมีการทบทวนมาตรฐานด้านผลิตภัณฑ์และ การให้บริการของพนักงานทั้งบนเครื่องบินและภาคพื้น

การจัดอันดับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2004 ถึง ค.ศ. 2008 สายการบินที่ได้รับรางวัลเป็นสายการบิน แห่งปี (Airlines of the Year) ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การจัดอันดับสายการบินที่ได้รับรางวัลเป็น Airlines of the Year

อันดับ	2004	2005	2006	2007	2008
1	สิงคโปร์แอร์ไลน์	คาเธ่ย์แปซิฟิกแอร์ไลน์	บริติชแอร์เวย์	สิงคโปร์แอร์ไลน์	เอเชียاناแอร์ไลน์
2	อมิเรทแอร์ไลน์	แควนตัสแอร์ไลน์	แควนตัสแอร์ไลน์	ไทยแอร์เวย์	คาเธ่ย์แปซิฟิกแอร์ไลน์
3	คาเธ่ย์แปซิฟิกแอร์ไลน์	อมิเรทแอร์ไลน์	คาเธ่ย์แปซิฟิกแอร์ไลน์		คิงฟิชเชอร์
4	แควนตัสแอร์ไลน์	สิงคโปร์แอร์ไลน์	ไทยแอร์เวย์	กาตาร์แอร์ไลน์	มาเลเซียแอร์ไลน์
5	ไทยแอร์เวย์	บริติชแอร์เวย์	อมิเรทแอร์ไลน์	แควนตัสแอร์ไลน์	กาตาร์แอร์ไลน์
6		มาเลเซียแอร์ไลน์	กาตาร์แอร์ไลน์	มาเลเซียแอร์ไลน์	สิงคโปร์แอร์ไลน์
7		ไทยแอร์เวย์	สิงคโปร์แอร์ไลน์	แอร์นิวซีแลนด์	

แหล่งที่มา: Skytrax, 2008: 1.

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบจำนวนเครื่องบินต่อพนักงานกับของสายการบินปี ค.ศ 2008.

อันดับ	สายการบิน	จำนวนเครื่องบิน	จำนวนพนักงาน	อัตราส่วนเครื่องบิน:พนักงาน
1	เอเชียاناแอร์ไลน์	60	7,147	1:119
2	คาเธ่ย์แปซิฟิกแอร์ไลน์	103	25,000	1:242
3	คิงฟิชเชอร์	42		
4	มาเลเซียแอร์ไลน์	96	19,700	1:249
5	กาตาร์แอร์ไลน์	55		
6	สิงคโปร์แอร์ไลน์	93	13,847	1:148

แหล่งที่มา : Skytrax, 2008: 1.

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำนวนพนักงานกับจำนวนเครื่องบินจะเห็นว่าสายการบิน Singapore Airlines มีอัตราส่วนจำนวนพนักงานต่อจำนวนเครื่องบินน้อยที่สุดแต่ได้รับรางวัลอันดับที่ 1 ถึง 2 ปี ทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจที่จะศึกษาวิจัยว่า บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) มีจำนวนเครื่องบินใกล้เคียงกับสายการบิน Singapore Airlines แต่มีจำนวนพนักงานเป็น 2 เท่าของสายการบิน Singapore Airlines และจากข้อมูลการจัดอันดับของ Skytrax ตั้งแต่ปีค.ศ 2004 ถึงค.ศ.2008 เป็นที่น่าสังเกตว่าสายการบินไทยไม่เคยได้รับการจัดอันดับที่ 1 ใดๆ ที่ทุกสายการบินใช้เครื่องบินผลิตโดยผู้ผลิตเดียวกันคือบริษัท Boeing และบริษัท Air Bus Industry

จากตาราง 2.1 อธิบายได้ ดังนี้ เมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนจำนวนเครื่องบินต่อจำนวนพนักงานที่ได้รับการจัดอันดับดังตาราง 2.2

สายการบินไทยแอร์เวย์ หรือ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 30 กันยายน ค.ศ. 2006 มีพนักงานรวม 26,666 คน (Forbes December, 2007) มีเครื่องบินปฏิบัติการ 89 เครื่อง

ในปี ค.ศ. 2004 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับที่ 5

ในปี ค.ศ. 2005 ได้รางวัลจัดอยู่ในอันดับที่ 7

ในปี ค.ศ. 2006 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับ 4

ในปี ค.ศ. 2007 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับ 2

ในปี ค.ศ. 2008 สายการบินไทยถูกจัดตกไปอยู่ในกลุ่ม 4 Stars Airlines

สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ มีพนักงานรวม 13,847 คน มีเครื่องบินปฏิบัติการ 93 เครื่อง

ในปี ค.ศ. 2004 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับที่ 1

ในปี ค.ศ. 2005 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับที่ 4

ในปี ค.ศ. 2006 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับที่ 7

ในปี ค.ศ. 2007 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับที่ 1

สายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิก แอร์ไลน์ มีพนักงานรวม 25,000 คน มีเครื่องบินปฏิบัติการ 103 เครื่อง

ในปี ค.ศ. 2004 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับที่ 3

ในปี ค.ศ. 2005 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับที่ 1

ในปี ค.ศ. 2006 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับที่ 3

ในปี ค.ศ. 2007 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับที่ 3

สายการบินแควนตัส แอร์ไลน์ มีพนักงานรวม 30,000 คนมีเครื่องบินปฏิบัติการ 216 เครื่อง

ในปี ค.ศ. 2004 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับที่ 4

ในปี ค.ศ. 2005 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับที่ 2

ในปี ค.ศ. 2006 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับที่ 2

ในปี ค.ศ. 2007 ได้รับรางวัลจัดอยู่ในอันดับที่ 5

2.3 ความเป็นเลิศในการบริการของสายการบินพาณิชย์

อุตสาหกรรมการบินพาณิชย์มีการแข่งขันที่สูงมาก และเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวด้านความปลอดภัย ดังนั้น ความสามารถหลักขององค์กรจึงได้แก่ พนักงานและลูกค้า ไม่ใช่เครื่องจักรและผลิตภัณฑ์เหมือนในอดีต การพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรประเภทนี้ จำเป็นต้องมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Centric) มุ่งเน้นองค์ความรู้ (Knowledge Based) และการเรียนรู้ของพนักงาน ตลอดจนด้านการบริการของอุตสาหกรรมการบิน (Bor and Hubbard, 2006)

จะเห็นได้ว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีบทบาทที่สำคัญในธุรกิจการบิน เนื่องจากเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิด และเกี่ยวข้องกับผู้ใช้โดยสารโดยตรง กล่าวได้ว่าการที่ผู้ใช้โดยสารใช้บริการสายการบินเพื่อเดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ บุคคลที่จะสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใช้โดยสาร คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งขึ้นอยู่กับว่าสามารถให้บริการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้โดยสาร ได้มากน้อยเพียงใดในระหว่างการเดินทาง ซึ่งจะส่งผลต่อการกลับมาใช้บริการของสายการบินนั้นอีกในครั้งต่อไป และเพื่อชี้ให้เห็นถึงผลของการให้ความสำคัญต่อบุคลากรเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ ผู้วิจัยขอนำเสนอยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์การให้บริการของสายการบิน ที่เคยได้รับรางวัลด้านการบริการจากสถาบันต่างๆ 3 สายการบิน ดังนี้

2.3.1 สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ (Singapore Airline)

สายการบินสิงคโปร์มุ่งเน้นการบริหารจัดการสู่คุณภาพโดยฝ่ายบริหารของสายการบินสิงคโปร์ต้องการสร้างความเป็นเลิศในการบริการ และผูกพันต่อการบริหารเชิงคุณภาพโดยกำหนดหลักเกณฑ์ 2 ประการ คือ

- 1) กำหนดความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
- 2) การนำเสนอความต้องการและความคาดหวังให้แก่ลูกค้าซึ่งทั้ง 2 หลักเกณฑ์ถูกจัดเป็นระบบขับเคลื่อน โดยลูกค้า และอยู่บนพื้นฐาน 3 ด้านคือ

1) ด้านความผูกพันต่อลูกค้า (Commitment to Customer) ประกอบด้วย

(ก) การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) โดยองค์กรมีเป้าหมายการส่งมอบบริการแก่ลูกค้าด้วยคุณภาพสูงสุด ทั้งในด้านความปลอดภัย (Safe) ความไว้วางใจ (Reliable) และความประหยัด (Economical) ทั้งนี้ปรัชญาความสำเร็จของสายการบิน คือ “ลูกค้าต้องมาก่อน” (Customer First) ซึ่งมีวิธีการและมีความเข้าใจชัดเจนตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับล่าง (Yun Yong and Loh, 1996: 22-24)

(ข) การสำรวจความคิดเห็นของผู้โดยสาร (Passenger Opinion Surveys) ขั้นตอนแรกคือทำความเข้าใจกับพนักงานถึงความต้องการของลูกค้า มุ่งเน้นความพึงพอใจสูงสุด โดยทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้โดยสารอย่างสม่ำเสมอเพื่อกำกับดูแลคุณภาพการบริการ การสอบถามครอบคลุมถึงระดับของคุณภาพในการให้บริการบนเครื่องบิน คุณภาพของการให้บริการด้านอาหาร และเครื่องดื่ม การตกแต่งภายใน การปฏิบัติการให้บริการของภาคพื้น ฌ สนามบิน การสำรวจที่นั้ง และการให้บริการด้านบัตรโดยสาร ซึ่งแบบฟอร์มการสำรวจจะใช้เวลาเพียง 5 นาทีและใช้ภาษาที่เรียบง่าย 5 ภาษาเพื่อครอบคลุมกลุ่มลูกค้าให้กว้างขวางมากที่สุด

(ค) ดัชนีด้านผลการปฏิบัติงานและการบริการ (Service and Performance Index) ผลการสำรวจจะถูกวิเคราะห์รายไตรมาส โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจุบัน เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงในส่วนที่มีดัชนีชี้วัดที่ต่ำ ตัวอย่างเช่น สายการบินสิงคโปร์ลงทุนมากกว่า 52 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในการบริหารด้านพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และระบบภาพบนเครื่องบินหลังจากการสำรวจ พบว่ามีดัชนีต่ำกว่าส่วนการให้บริการอื่นบนเครื่องบิน

(ง) อัตราส่วนของการชมเชย และการตำหนิ (Ratio of Compliments to Complaints) โดยการตำหนิจะถูกนำมาดำเนินการแก้ไขในทันที บริษัททำการปรับปรุงคุณภาพในการบริการจากข้อมูลการตำหนิของลูกค้า ข้อมูลจะนำเข้าสู่เวทีการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Studies) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในอนาคต และนำแนวคิด “ลูกค้าต้องมาก่อน” “Customer First” มาประยุกต์กับโครงสร้างภายในองค์กร ทั้งนี้ พนักงานของสิงคโปร์แอร์ไลน์ทุกคนต้องมีความระแวงระวังกับลูกค้าของตนโดยยึดถือว่าพนักงานเป็นลูกค้าภายในองค์กร มีการยอมรับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าภายใน และตอบสนองต่อความต้องการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด (SIA, 1995a อ้างใน Yun, Yong and Loh, 1996: 22-24)

2) การยืนยันที่จะส่งมอบแต่สิ่งที่มีคุณภาพ (Commitment to Quality) เนื่องจากคุณภาพเปรียบเสมือนกลยุทธ์ทางอาวุธ (Quality as a Strategic Weapon) และธุรกิจการบินเป็นการแข่งขันที่มุ่งเน้นคุณภาพด้านบริการ สายการบินสิงคโปร์ได้ยึดหลักการสำคัญนี้มาโดยตลอด ดังนั้นจึงครอบคลุมตั้งแต่ระดับราคาบัตรโดยสาร และความถี่ของเที่ยวบิน ที่ต้องมีการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเสมอดันเสมอปลาย ทั้งนี้ สายการบินสิงคโปร์ประสบความสำเร็จด้านบริการผ่านกระบวนการบริหารที่เป็นระบบมุ่งเน้นปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยออกแบบมาตรฐานของการบริการ และมีการวัดคุณภาพการบริการในแต่ละช่วงเวลาเพื่อรักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ จะทำการทบทวนในประเด็นความสำคัญตลอดทั้งกระบวนการ อาทิเช่น ประเด็นสิ่งแวดล้อม การแข่งขันด้านการบิน การลดต้นทุนการปฏิบัติการ การให้บริการอาคารสนามบิน (Singapore Airport Terminal Service) ความรับผิดชอบในการติดตามอัตราความล่าช้าของเที่ยวบิน การสูญหายของสัมภาระและสินค้า การส่งกระเป๋าเดินทางให้

ผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบิน เวลาของการส่งสินค้า การซ่อมบำรุงอุปกรณ์ภาคพื้น และผลการทดสอบด้านชีวภาพ ซึ่งมีกระบวนการตรวจสอบอย่างระมัดระวัง ทั้งนี้ ตัวชี้วัดการแข่งขันด้านบริการ (Competitive Service Indicators) เป็นประโยชน์ในการบริหารกระบวนการด้านคุณภาพอย่างมาก เนื่องจากการเปรียบเทียบเป้าหมายความสำเร็จ กับการปรับปรุงคุณภาพ การมีดัชนีชี้วัดทำให้ทราบสาเหตุของปัญหา ซึ่งส่วนที่ต่ำกว่ามาตรฐานจะได้มีการดำเนินการแก้ไขทันที

3) ปรัชญาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของพนักงาน (Total Involvement as a Management Philosophy) สายการบินสิงคโปร์มีความคิดว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนนำไปสู่ความสำเร็จของการบริการอย่างมีคุณภาพ อาทิเช่น การสื่อสาร (Communication) ที่มีประสิทธิภาพของพนักงานมีความจำเป็นในการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริการ ความพร้อมในการรับมอบอำนาจและการจูงใจเพื่อให้พนักงานได้ทำงานให้ดีที่สุด การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นแบบกระจายอำนาจเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจไปสู่ระดับล่างและสนับสนุนให้มีเอกภาพในการตัดสินใจมากขึ้น (Yun, Yong and Loh, 1996: 25-26)

ระบบการบริหารจัดการของสายการบินสิงคโปร์มีการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าผู้จัดการในระดับล่างมีความพร้อมในการรับมอบอำนาจและสามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระมีการวินิจฉัยตามสถานการณ์ มีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ระหว่างหน่วยงานตามวาระ 3 ปี เพื่อช่วยให้ผู้จัดการที่อาวุโสหน่อยได้มีการพัฒนาเข้าใจงานขององค์กรทั้งหมด ในขณะที่เดียวกันก็มีการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้พนักงานนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในงานและให้เกิดความสามารถเฉพาะในแต่ละงาน การอบรม (Training) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมด้านการบริการ เช่น การเดินทางทางอากาศ นอกจากจะช่วยสนับสนุนให้พนักงานได้มีทักษะเพื่อให้ทำงานให้ดีขึ้นการฝึกอบรมยังเป็นการจูงใจที่ดีอีกด้วย ทั้งนี้ สายการบินสิงคโปร์ใช้งบประมาณในการฝึกอบรมประจำปี (SIA, 1955b อ้างใน Yun, Yong and Loh, 1996: 26-27) มีมูลค่า 3,200 เหรียญต่อพนักงาน 1 คน ซึ่งสูงกว่าการลงทุนด้านการฝึกอบรมของประเทศซึ่งใช้เพียง 200 เหรียญต่อคนต่อปี เพราะบริษัทมีความเชื่อว่าการให้การศึกษาแก่พนักงานอย่างต่อเนื่องเป็นการสนับสนุนวิชาชีพของพนักงาน

นอกจากนี้ การให้รางวัลและการยอมรับ (Rewards and Recognition) ถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งของสายการบินสิงคโปร์มีการทบทวนตลอดเวลาว่า เงินเดือนและรายได้มีความสอดคล้องกับตลาดของการแข่งขันหรือไม่ นอกจากนี้พนักงานยังได้รับรางวัลโบนัสประจำปีตามผลประกอบการที่มีผลกำไรของบริษัท ทั้งนี้ สายการบินสิงคโปร์ได้จัดโครงการ

สัมมนาด้านการปฏิบัติการประกอบด้วยนักบิน ผู้บริหาร พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน วิศวกรภาคพื้น และนายสถานี รวมทั้งบุคลากรด้านการจัดการจราจรทางอากาศโดยมีจุดประสงค์เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มและขยายความร่วมมือระหว่างกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านปฏิบัติการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร สู่อำนาจสำเร็จ และแก้ไขปัญหาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยด้วย

จะเห็นได้ว่าโครงการความเป็นเลิศในการบริการ (Service Excellence Program) ของสายการบินสิงคโปร์ออกแบบสำหรับผู้ควบคุมการให้บริการบนเครื่องบินและมีการปรับปรุงแนวคิดอย่างต่อเนื่อง โครงการสำรวจประสบการณ์ของผู้ควบคุมการบริการบนเครื่องบินมีการอบรมเรื่องทักษะและภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของลูกเรือ โดยมีปัจจัยสำคัญของโครงการได้แก่

1) การจูงใจ (Motivation) สายการบินสิงคโปร์ถือว่าการบริการเป็นธุรกิจของลูกเรือทุกคน โครงการการจูงใจถูกจัดทำเพื่อให้รางวัลและสร้างคุณค่าแก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ให้บริการผู้โดยสาร WWA (The Winning Ways Awards)

2) ผลการปฏิบัติการและวินัย (Performance and Discipline) เกณฑ์การประเมินผลพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินสิงคโปร์พิจารณาจากลักษณะท่าทางทั่วไป เครื่องแบบการแต่งหน้า ทรงผม เล็บ รองเท้า น้ำหนักตัว ท่าทางการเคลื่อนไหว ทักษะการบริการความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ในการติดต่อกับผู้โดยสาร ความสุขุมและเชื่อมั่นในตัวเอง ความกระตือรือร้นที่จะให้บริการการสนองตอบ ความมีวิสัยทัศน์ช่วยเหลือด้านหน้าที่และวิธีการปฏิบัติงาน ความรู้ในงาน มีวิธีการที่ทันสมัยมีความริเริ่มที่ดี มีผลการปฏิบัติงานการบริการอาหารการจัดเตรียมอาหาร ด้านเอกสารปฏิบัติก่อนและหลังเครื่องบินการลงจอด การทำความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยในเรื่องอุปกรณ์การบริการครัว และที่นั่งผู้โดยสาร การออกเสียงสื่อสารด้วยความชัดเจนมีจังหวะทำนอง ด้านวินัยและความประพฤติ คือ สามารถทำงานร่วมกับพนักงานทุกประเภทและเข้ากันได้ดี เป็นต้น

2.3.2 สายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ (Malaysian Airline)

สายการบินมาเลเซียมีรัฐบาลมาเลเซียเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ในการบริหารจัดการมาเลเซียแอร์ไลน์มีการขยายกิจการไปสู่สายการบินสมัยใหม่ (Modernization) (Sohail, 2002) โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการฝึกการปฏิบัติการลงทุน มีการสร้างศูนย์ซ่อมบำรุงเครื่องบินและขยายกิจการด้านอาหารบนเครื่องบิน (Catering Facilities) ปรับโครงสร้างการบริหารสร้างศูนย์บัญชาการเป็นอาคารสูง 36 ชั้น ในปี ค.ศ. 1986 ได้เปิดให้บริการนำเครื่องบินไปสู่ประเทศสหรัฐอเมริกา

ต่อมาในปีค.ศ. 1987 ได้ขยายการบินสู่เส้นทาง 27 แห่งทั่วโลกและเส้นทางในประเทศ 34 เส้นทาง และในปีค.ศ. 2001 ได้เพิ่มฝูงบินเป็น 95 เครื่องและมีเครือข่ายการบินทั่วโลก 114 ปลายทาง (Sohail, 2002)

นอกจากนี้ สายการบินมาเลเซียยังได้มีการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการฝึกอบรม การบริการอาหารบนเครื่องบิน การสนับสนุนการให้บริการเครื่องบินด้านอุปกรณ์ภาคพื้นดิน โดยใช้สนามบินนานาชาติกัวลาลัมเปอร์เป็นฐานหลัก การเปิดให้บริการพัสดุระดับมาตรฐานโลกจนได้รับคำชมเชยด้านบริการจากองค์กรอิสระ เช่น ทีมงานฝ่ายบริหารชั้นสูงได้รับรางวัลความสำเร็จด้านการบริหารในอุตสาหกรรมสายการบินจากสถาบันบริหารแห่งเอเชีย และยังได้รับรางวัลจากสื่อมาตรฐานระดับโลกได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยแยกการปฏิบัติการขนส่งพัสดุภัณฑ์ระหว่างภายในประเทศ และนอกประเทศ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เพิ่มมากขึ้น คณะบริหารระดับสูงของบริษัทฯ ได้รับรางวัลจากสถาบันบริหารแห่งเอเชีย ในด้านความเป็นเลิศในการบริหารทั่วไปและในอุตสาหกรรมการบิน (The MAS's Way, 2006: 2-19)

มาเลเซียแอร์ไลน์ ได้ใช้กรอบแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ The MAS's Way ซึ่งประกอบด้วย แรงขับเคลื่อน 5 ประการ คือ

ประการที่ 1 ด้านพาณิชย์ (Commercial) เพื่อทำการบินให้ชนะใจลูกค้า โดยได้ปรับเครือข่ายและผลิตภัณฑ์ในการสร้างเครื่องมือ และความสามารถเพื่อตอบสนองตลาดโดยวางแผนล่วงหน้า 3 ปี สายการบินมาเลเซียเปลี่ยนรากฐานสำคัญเรื่องการมุ่งเน้นลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และเครือข่ายเพื่อสร้างผลกำไร ยุทธศาสตร์สำคัญ คือ การใช้ระบบการตลาดนำ เพื่อเพิ่มรายได้ให้รวดเร็วและสร้างโอกาสจากผลิตภัณฑ์และบริการในช่วงวิกฤตการณ์ทางการเงิน ด้วยความเชื่อมั่นว่าในปีที่ 3 จะได้รับการสนับสนุนจากพันธมิตรในเรื่องการลงทุนจัดหาเครื่องบินใหม่ เพื่อแสวงหาผลิตภัณฑ์ใหม่และเพิ่มจุดหมายปลายทางใหม่ ๆ รวมถึงได้เน้นปรับปรุง ความเสมอต้นเสมอปลาย และมีการศึกษาประวัติลูกค้าโดยกำหนดเป็นแผนการทำงาน 12 เดือน เป็นต้น

ประการที่ 2 มีการปฏิบัติการ (Operations) ด้วยความเชี่ยวชาญเพื่อความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ โดยสร้างคุณลักษณะพิเศษเพื่อปรับปรุงความน่าเชื่อถือด้านปฏิบัติการ ซึ่งส่งผลให้เกิดผลที่สูงกว่าและมีความละเอียดอ่อนมากกว่าในทุก ๆ ด้าน ทั้งนี้ การปฏิบัติการเพื่อความเป็นเลิศ (Mastering Operational Excellence) สายการบินมาเลเซียใช้ระยะเวลาวางแผน 3 ปีในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์โดยในปีแรกได้ทำการปรับปรุงด้านต้นทุนด้วยการทบทวนสัญญาการจัดซื้อจัดจ้างและการใช้เชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพในปีที่ 2 และ 3 ได้เน้นการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานของบริษัทใหม่เพื่อสร้างความแตกต่าง และความสามารถในด้านการปฏิบัติการเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด เช่น การทบทวนกฎข้อบังคับของการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิตและชีวิตการ

ทำงานรวมทั้งการทบทวนกระบวนการทำงานที่สำคัญของสนามบินให้สั้นลง ปรับปรุงประวัติของลูกค้า สร้างกระบวนการตัดสินใจให้รวดเร็วและเพิ่มความรับผิดชอบให้มากขึ้น

ประการที่ 3 ด้านการเงิน (Finance) มาเลเซียแอร์ไลน์ได้ปรับธุรกิจด้านการเงินตามผลกำไรและขาดทุน ในส่วนของการเพิ่มผลกำไรเป็นไปตามการสนับสนุนของสถาบันการเงินระดับมาตรฐานโลกเพื่อความมั่นใจด้านความรับผิดชอบ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) และผลการดำเนินงาน

ประการที่ 4 ด้านบุคลากร (People) เน้นความสามารถของบุคคล สายการบินมาเลเซียมีความเชื่อในสติปัญญาความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร และเน้นการทำงานร่วมกันกับพนักงานทุกระดับชั้น

ประการสุดท้าย การร่วมมือกันสู่ชัยชนะ (Winning Coalition) สายการบินมาเลเซียได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล พนักงาน ผู้บริหาร รวมทั้งลูกค้า ตัวแทน และผู้ลงทุนจึงมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จระยะยาวต่อไป

อย่างไรก็ดี สายการบินมาเลเซียมีความระมัดระวังอย่างมากในเรื่องของการบริหารเงิน การทำกำไรและการเจริญเติบโต ในขณะที่เดียวกันได้พยายามสนับสนุนด้านสติปัญญาความสามารถของคนในองค์กร ทำให้ในปี พ.ศ. 2549 บริษัทได้ผ่านวิกฤตการณ์ด้านการเงินและสร้างผลกำไรได้ในที่สุด และยังได้รับรางวัลชนะเลิศด้านผลิตภัณฑ์และบริการการขนส่งสินค้าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยและต้นทุนของการแข่งขันซึ่งต่ำกว่าคู่แข่ง ในปี ค.ศ. 2550 วางแผนที่จะมุ่งเน้นในการปรับปรุงด้านประสิทธิภาพและความสามารถ และในปี ค.ศ. 2551 บริษัทได้วางเป้าหมายเพื่อมุ่งเน้นโอกาสในการเติบโตเพื่อชนะใจลูกค้า (Fly to win customers) โดยได้ปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ราคา เครื่องถ่าย และให้เข้ากับกลุ่มลูกค้า (Customer Focus) รวมถึงด้านการตลาดเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างผลกำไร

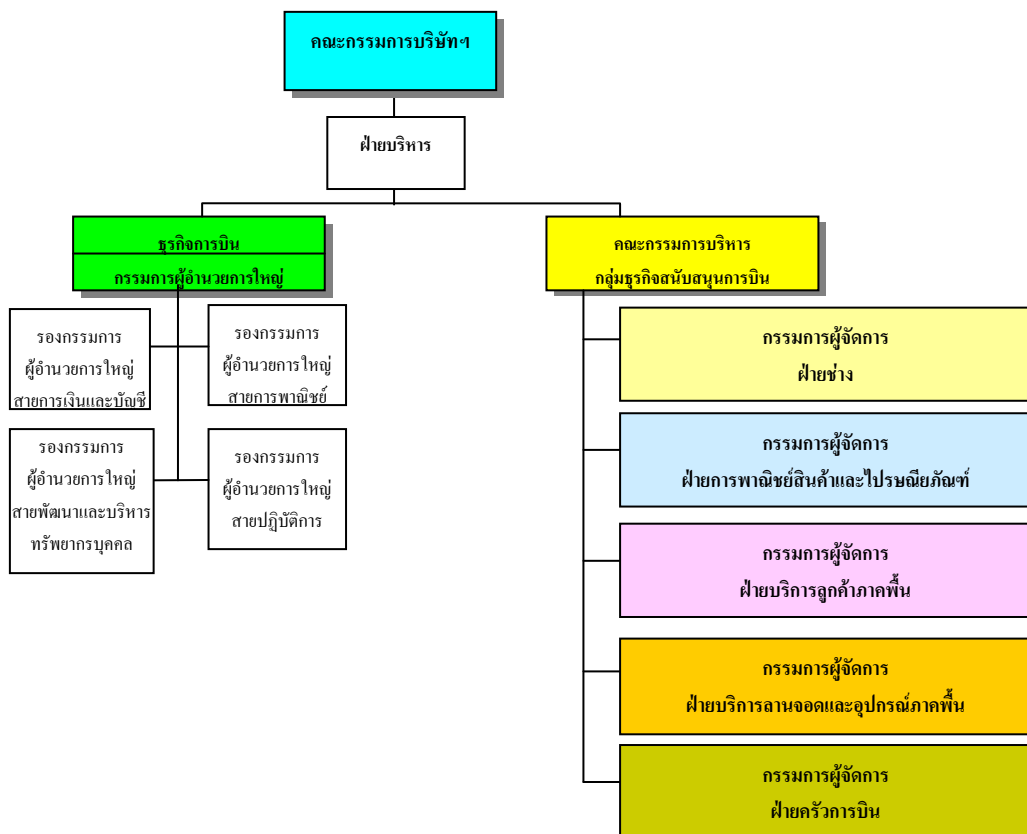
2.3.3 สายการบินไทย (Thai Airways International co., Ltd)

เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมและเป็นสายการบินแห่งชาติ ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2001 การบริการผู้โดยสารเริ่มตั้งแต่การบริการภายในอาคารท่าอากาศยาน ณ จุดต้นทาง จากนั้นจะมีบริการ ณ ลานจอด การให้บริการบนเครื่องบินตลอดเส้นทางบิน จนถึงการบริการ ณ จุดปลายทาง ลักษณะธุรกิจเป็นการดำเนินกิจการขนส่งผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ทางอากาศทั้งในประเทศและระหว่างประเทศในฐานะสายการบินแห่งชาติ ดำเนินกิจการต่อเนื่องกับการขนส่งทางอากาศ ในลักษณะหน่วยธุรกิจย่อย ได้แก่ การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น การบริการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์และการบริการครัวการบิน บริษัทฯ ได้ปรับโครงสร้างองค์กรโดยแยกการบริหาร

ออกเป็นธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย 2 ส่วน คือ ธุรกิจการบิน เป็นลักษณะ Core Business และกลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบิน Business Unit (รายงานประจำปี 2552 บมจ.การบินไทย)

โครงสร้างการบริหาร ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การอนุมัติตัดสินใจที่สำคัญต้องมาจากกระทรวงการคลังผู้ถือหุ้นรายใหญ่ สำหรับฝ่ายบริการบนเครื่องบิน (In-flight Services Department) อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของสายปฏิบัติการ (Operation) ซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบกำหนดนโยบาย กำกับดูแล และอำนวยการบริหารงานทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน ได้แก่ การบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน การกำหนดมาตรฐาน และการควบคุมคุณภาพ รวมถึงแนวทางการบริการผู้โดยสารให้แก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกเส้นทางบินของบริษัทฯ ซึ่งผู้วิจัยได้นำโครงสร้างองค์กรเสนอไว้ตามภาพที่ 2.2

โครงสร้างองค์กรบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กรบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

แหล่งที่มา: บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน), 2552: 1.

เนื่องจากในปัจจุบันสายการบินต่าง ๆ ใช้กลยุทธ์การให้บริการที่มีคุณภาพในการแข่งขัน โดยพยายามหาแนวทางที่เหมาะสมใช้ในการบริหารและปรับปรุงคุณภาพการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้นสายการบินไทยจึงได้วางแผนปฏิบัติการปีค.ศ. 2549/2551 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรกให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ไทย” “The First Choice Carrier with Touches of Thai” (บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน), 2550: 2)

โดยแสดงถึงความหมายในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ให้นือความคาดหวังและมีความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างสายการบินกับลูกค้าจากประสบการณ์เดินทางที่ราบรื่นและประทับใจด้วยเสน่ห์ไทยให้แก่ลูกค้าทุกคนอย่างต่อเนื่องด้วยบริการที่ดีเลิศและสม่ำเสมอ (Service Excellence and Consistency) ในทุกจุดสัมผัสของการให้บริการกำหนดเป็นวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

สำหรับด้านลูกค้า (Customer Perspective) บริษัทฯ มุ่งเน้นความตรงต่อเวลาของเที่ยวบินในระดับสูงและมีความปลอดภัยในระดับมาตรฐานสากลเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดเหนือความคาดหวังของลูกค้า (Exceeding Customer Expectation) มีการกำหนดกลยุทธ์ เน้นด้านการรักษาลูกค้า (Customer Retention) สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนเพื่อรักษาลูกค้าในปัจจุบัน โดยดูแลให้ลูกค้าพอใจต่อการใช้บริการ รวมถึงพัฒนาปรับปรุงกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพอใจ และความประทับใจจนเกิดความภักดีต่อสินค้าและบริการของบริษัทฯ ส่วนด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มีกลยุทธ์หลักในการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดเหนือความคาดหวังของลูกค้าโดยปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบและประเมินผลตัวชี้วัดและเป้าหมายดัชนีวัดความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า คือ มีคะแนนความพึงพอใจจากลูกค้าสูงกว่า 85% (Customer Satisfaction Index \geq 85%)

แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งพนักงานไว้ดังนี้ (บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน), 2550: 2)

1) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งชายและหญิงจะต้องมีสัญชาติไทย สถานภาพโสด บุคลิก รูปร่าง ผิวพรรณดี สุขภาพแข็งแรง สายตาสปกติ (กรณีสายตาสั้น อนุญาตให้ใส่เลนส์สัมผัสได้) มีกิริยามารยาทเรียบร้อย มนุษย์สัมพันธ์ดี สามารถปรับตัวเองเข้ากับบุคคลอื่นและสังคมได้ง่าย มีความเป็นมิตร กระตือรือร้นเอาใจใส่และรักงานบริการ มีความอดทนเป็นพิเศษ สามารถช่วยเหลือตนเองได้ เป็นผู้ตัดสินใจเองได้ ไม่มีปัญหาในเรื่องความเป็นอยู่และอาหารการกินขณะไป

พักแรมต่างประเทศ มีความรู้ความสามารถในการพูดและเข้าใจภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี หากมีความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศอื่นนอกเหนือจากภาษาอังกฤษด้วย โดยเฉพาะภาษาจีน ฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลี ญี่ปุ่นและสเปน จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

ทั้งนี้ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ต้องมีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าไม่จำกัดสาขาวิชาและผ่านการทดสอบข้อเขียนภาษาอังกฤษ Test of English for International Communication (TOEIC) ได้คะแนน 600 คะแนนขึ้นไป หรือ Test of English as Foreign Language (TOEFL) ได้ 500 คะแนนขึ้นไป สำหรับ Paper-based Test หรือ 173 คะแนนขึ้นไป สำหรับ Computer-based Test หรือผ่านการสอบข้อเขียน International English Language Testing System (IELTS) โดยได้คะแนน 5.5 คะแนนขึ้นไป ผลการทดสอบข้อเขียนภาษาอังกฤษดังกล่าวต้องไม่เกิน 2 ปี นับจากวันที่สอบ (Test Date) ถึงวันที่ยื่นสมัคร

2) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหญิง อายุไม่เกิน 26 ปี ความสูงไม่ต่ำกว่า 160 ซม. น้ำหนักต้องได้สัดส่วนกับความสูง และสามารถว่ายน้ำได้อย่างต่อเนื่องในระยะ 50 เมตร ได้ในท่าฟรีสไตล์

3) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชายอายุไม่เกิน 28 ปี ผ่านหรือได้รับการยกเว้นการเกณฑ์ทหาร ความสูงไม่ต่ำกว่า 165 เซนติเมตร น้ำหนักต้องได้สัดส่วนกับความสูง และสามารถว่ายน้ำในระยะ 100 เมตร ได้ในท่าฟรีสไตล์

สำหรับรายได้ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในแต่ละเดือนนั้นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะได้รับเงินได้พิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน ก็คือ เงินตอบแทนการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Flight Perdiem) ซึ่งจ่ายตามอัตราที่บริษัทกำหนดในแต่ละเที่ยวบิน ตามค่าครองชีพของประเทศต่าง ๆ ระยะเวลาการปฏิบัติงานบนเที่ยวบิน ระยะเวลาการพักค้างแรมตามสถานีปลายทางต่าง ๆ ซึ่งจะหมายถึงการที่ถ้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่สามารถไปปฏิบัติหน้าที่ตามตารางบินของส่วนบุคคลของตนเองได้ในเที่ยวบินใด ๆ เช่น การลาป่วย พนักงานผู้นั้นก็จะไม่ได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติหน้าที่ในเที่ยวบินดังกล่าว

2.3.3.1 ลักษณะการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Attendant) หรือลูกเรือ (Cabin Crew) ทำหน้าที่ในการให้บริการแก่ผู้โดยสารบนเครื่องบินพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้แก่ การนำเสนอสิ่งอุปโภคบริโภคและบริการ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกหรือเป็นสื่อในการตอบสนองความต้องการให้แก่ลูกค้าตลอดระยะเวลาการเดินทางหรือการใช้บริการจนถึงสิ้นสุด โดยขั้นตอนการให้บริการจะเริ่มตั้งแต่ เมื่อพนักงานต้อนรับขึ้นเครื่อง จะมีการตรวจสอบอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย ตรวจสอบเอกสารการบิน ตรวจสอบและจัดเตรียมอุปกรณ์ สิ่งของสำหรับให้บริการต่อผู้โดยสาร เช่น เครื่องดื่ม อาหาร หนังสือพิมพ์ ห้องน้ำ

และอื่น ๆ ต่อจากนั้นเป็นการต้อนรับผู้โดยสารเพื่อขึ้นเครื่องบินด้วยความที่เป็นมิตรและอบอุ่น โดยการไหว้และดูแลอำนวยความสะดวกพร้อมบริการเครื่องดื่ม (Welcome Drink) และฝักร้อนรวมถึงบริการหนังสือพิมพ์ และสาธิตการใช้อุปกรณ์ด้านความปลอดภัยก่อนออกเดินทาง สำหรับในระหว่างเที่ยวบิน ผู้โดยสารจะได้รับการดูแลเอาใจใส่ และอำนวยความสะดวกจากพนักงานต้อนรับด้วยการบริการเครื่องดื่มอาหาร สินค้าปลอดภาษี (ยกเว้นเที่ยวบินภายในประเทศ) ภาพยนตร์ เอกสารเข้าเมืองและข้อมูลเกี่ยวกับเส้นทางการบิน และเมื่อเครื่องบินถึงจุดหมายปลายทางแล้ว พนักงานต้อนรับจะตรวจตราห้องผู้โดยสาร (Cabin) อีกครั้งก่อนที่จะลงจากเครื่องบิน

หน้าที่หลักสำคัญของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความปลอดภัย ด้านการบริการและหน้าที่อื่น ๆ ดังนี้

1) ด้านความปลอดภัย (Safety) การดูแลเรื่องความปลอดภัยให้แก่ผู้โดยสารถือเป็นหน้าที่หลักที่สำคัญที่สุดซึ่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้โดยสารในทันทีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Emergency) ตลอดจนอธิบายวิธีเตรียมความพร้อมต่าง ๆ ซึ่งพนักงานจะต้องมีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ และมีความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยเป็นอย่างดี

2) ด้านการบริการ (Service) หมายถึง การให้บริการอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารในทุกด้านเป็นอย่างดี เช่น ด้านการบริโภค ได้แก่ การให้บริการทางด้านอาหารและเครื่องดื่มที่มีคุณภาพและเป็นที่น่าสนใจแก่ผู้โดยสารซึ่งพนักงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการบริการและความรู้เรื่องอาหารและเครื่องดื่มเป็นอย่างดี ด้านการอุปโภค ได้แก่ การให้บริการอำนวยความสะดวกในด้านนันทนาการต่าง ๆ ได้แก่ ภาพยนตร์ วิดีโอ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร เครื่องเล่น ของชำร่วย เป็นต้น การดูแลจัดเอกสารจำเป็นต้องใช้ในการเดินทางต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารทางศุลกากร เอกสารตรวจคนเข้าเมือง เป็นต้น การให้ข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ได้แก่ การให้ความรู้ในการเดินทาง ข้อมูลเกี่ยวกับเส้นทางบินรายละเอียดเกี่ยวกับสถานที่ต่าง ๆ รายการสนับสนุนการขายของบริษัท สภาพเหตุการณ์ปัจจุบันและในทุกรายละเอียดที่พึงมีจากการถามของผู้โดยสาร รวมถึงการให้ความช่วยเหลือตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้แก่ผู้โดยสาร (Make Decision and Handle Problem) เช่น ความล่าช้าของเที่ยวบิน การพลาดเที่ยวบิน การเจ็บป่วยโดยปัจจุบันทันด่วน เป็นต้น ซึ่งพนักงานต้องมีความรอบรู้ในทุกด้านตั้งแต่การปฐมพยาบาล ความรู้เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว ศิลปวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ เหตุการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนโครงการต่างๆ ของบริษัท และที่สำคัญ คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ให้แก่บริษัทและประเทศไทย ในการแสดงให้เห็นว่าต่างชาติทั่วโลกเห็นถึงคุณค่าของมรดกไทยตลอดจนภาพพจน์ที่ดีของคนไทย

ทั้งนี้ แนวคิดที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนต้องมีหน้าที่ปฏิบัติงาน คือ ผู้โดยสารเป็นบุคคลสำคัญหมายเลขหนึ่ง จะต้องปฏิบัติงานให้ผู้โดยสารพอใจที่สุดและเกิดความประทับใจเพื่อกลับมาใช้บริการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) อีกเริ่มตั้งแต่

- 2.1) ให้การต้อนรับอย่างเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใสและกระตือรือร้น
 - 2.2) ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารเพื่อให้ผู้โดยสารเกิดความอบอุ่นและเป็นกันเอง
 - 2.3) เมื่อผู้โดยสารต้องการสิ่งใด ดำเนินการตามความต้องการของผู้โดยสารโดยเร็ว
 - 2.4) ให้ความสำคัญแก่สิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกี่ยวกับผู้โดยสาร
 - 2.5) หลีกเลี่ยงที่จะมีปัญหากับผู้โดยสาร
- 3) หน้าทีอื่น ๆ ได้แก่

3.1) การดูแลความพร้อมในการบริการ (Check Cabin Appearance) และประสานงานกับหน่วยต่าง ๆ (Coordinate) ได้แก่ การควบคุมการบริการตั้งแต่ก่อนให้บริการเริ่มตั้งแต่กระบวนการเตรียมเครื่องมือเครื่องใช้ การลำเลียงอาหารและอุปกรณ์ต่าง ๆ ตรวจสอบระบบการบริการต่าง ๆ ได้แก่ ความพร้อมของห้องโดยสาร ความสะอาด ระบบน้ำ ไฟ สัญญาณต่าง ๆ โสตทัศน เป็นต้น ซึ่งหากมีสิ่งบกพร่องต่าง ๆ เกิดขึ้นแสดงถึงความไม่ปลอดภัยจะต้องประสานงานฝ่ายที่เกี่ยวข้องทันทีซึ่งหากเป็นอุปกรณ์ที่จำเป็นในการเดินทาง (No go item) ก็อาจต้องมีการเลื่อนกำหนดการเดินทางเพื่อทำการซ่อมแซม นอกจากนี้หัวหน้าพนักงานต้อนรับจะต้องประสานงานกับนักบินในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ เส้นทางการบิน สภาพวิสัยการบิน เพื่อความปลอดภัยและเป็นข้อมูลในการกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมในการให้บริการและประสานงานกับพนักงานภาคพื้นด้วยเพื่อเป็นการส่งมอบการทำงานและให้รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้โดยสารและเหตุการณ์บนเครื่องบิน

3.2) การดูแลควบคุมคลังสินค้าที่ใช้ในการบริการ (Stock) เช่น ตู้เครื่องดื่ม (Bar Box) ของที่ระลึก เครื่องฟังเสียงหรือหูฟัง อาหาร เป็นต้น ให้มีการเก็บรักษาที่ดีและปลอดภัย มีการตรวจสอบจำนวนตลอดจนการสั่งเพิ่มหากไม่เพียงพอ

3.3) การขายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน (Duty Free Goods)

3.4) การรายงานการปฏิบัติงานและการประเมินผลการให้บริการแก่ฝ่ายบริหารของบริษัทเพื่อเป็นหลักฐาน ข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงการให้บริการต่าง ๆ ให้ดีขึ้นต่อไป เช่น รายงานเหตุการณ์ที่ไม่ปกติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบนเครื่องบิน สิ่งที่คุณโดยสารต้องการในด้านต่าง ๆ การติชมจากผู้โดยสาร ความคิดเห็นต่าง ๆ ในการเพิ่ม/เปลี่ยนแปลงเครื่องอุปโภคบริโภค

จากหนังสือคู่มือการให้บริการผู้โดยสาร (Passenger Service Manual) ที่จัดทำขึ้นโดยบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดขั้นตอนและวิธีในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสรุปได้ดังนี้ คือ

1) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะต้องมารายงานตัวที่ศูนย์ลูกเรืออย่างน้อย 2 ชั่วโมงก่อนเวลาเครื่องบินจะออกเดินทาง ตามที่กำหนดไว้ในตารางบินของตน เพื่อทำการ Check-in และศึกษารายละเอียดที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับเที่ยวบินที่ตนเองต้องรับผิดชอบ

2) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องเข้าห้อง Briefing room เพื่อรับฟังคำสั่งในการปฏิบัติการและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับเที่ยวบินนั้น ๆ จากหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติเมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นในวิดิทัศน์

3) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในเที่ยวบินนั้น ๆ จะต้องเดินทางไปรอเครื่องบินพร้อมกัน ที่สนามบินเมื่อขึ้นบนเครื่องบินแล้วจะต้องทำการตรวจสอบอุปกรณ์ที่จำเป็นในกรณีที่มีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นระหว่างเที่ยวบินแล้วรายงานให้หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและนักบินที่รับผิดชอบทราบก่อนที่จะจัดเตรียมสิ่งของเพื่อใช้ในการให้บริการแก่ผู้โดยสารในเที่ยวบินเป็นขั้นตอนต่อไป

4) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีหน้าที่ดูแลในเรื่องความปลอดภัยและให้บริการแก่ผู้โดยสารตลอดเที่ยวบินจนถึงจุดหมายปลายทางในระหว่างเครื่องบินขึ้นหรือลง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะต้องประจำที่นั่งบริเวณประตูเครื่องบินทุกประตู เพื่อเตรียมพร้อมในกรณีฉุกเฉิน การให้บริการจะเป็นการบริการต่อเนื่อง ซึ่งอาจได้รับอนุญาตให้แบ่งพักในเที่ยวบินซึ่งออกเดินทางเวลากลางคืน (ยกเว้นเที่ยวบินข้ามทวีปที่จะต้องมีการจัดแบ่งพักไม่ว่าจะเป็นเที่ยวบินซึ่งออกเดินทางเวลากลางวันหรือกลางคืน) ซึ่งขึ้นอยู่กับคำสั่งการของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ทั้งนี้ เพื่อทราบถึงความพึงพอใจของผู้โดยสาร บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้จัดทำแบบสอบถามสำรวจความพึงพอใจของผู้โดยสาร (Thai Customer Satisfaction Survey) ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับและตัวชี้วัดของผลการปฏิบัติงาน โครงการขวัญใจผู้โดยสาร (Super Star Club) โดยใช้คะแนนดิบจากหน่วยงานกองสื่อสารภายในบริษัทฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคะแนนที่ผู้โดยสารประเมินพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยเรียงลำดับจากคะแนนสูงสุดจำนวน 35 คน ส่วนพนักงานภาคพื้นเรียงลำดับจากคะแนนสูงสุดจำนวน 25 คน แบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ คะแนนสูงสุดได้รับ Gold Award, Silver Award, Bronze Award และ Certificate ตามลำดับ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มีการคัดเลือกพนักงาน “ขวัญใจผู้โดยสาร” จากพนักงานบริการภาคพื้น โดยพิจารณาจากพนักงานที่ได้รับจดหมายชมเชยจากผู้โดยสารจำนวนสูงสุดตามลำดับลงมาจำนวน 15 คนโดยประมาณและให้ความสำคัญแก่จำนวนครั้งของการชมเชยแบบบุคคล (Individual) มากกว่าแบบทีมงาน (Team) ตามความสำคัญจำนวนครั้งของการชมเชยแบบผลการปฏิบัติการมากกว่าแบบทัศนคติ รวมทั้งพิจารณาจากชั้น โดยสารที่เขียนจดหมายชมเชยการ

ให้บริการในช่วงระยะเวลาการดำเนินงานตั้งแต่ 15 กรกฎาคมถึง 19 กรกฎาคมของปีถัดไป (Yearly Basis) สิทธิประโยชน์และบทบาทของพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงาน “ขวัญใจผู้โดยสาร” คือ จะได้รับเกียรติบัตรและสัญลักษณ์ติดเสื้อ

พนักงานต้อนรับบริการภาคพื้นและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงาน ขวัญใจผู้โดยสาร ลำดับที่ 1 ถึง 3 จะได้รับสัญลักษณ์ติดเสื้อเป็น Gold, Silver และ Bronze พร้อมเกียรติบัตร (Certificate) สำหรับพนักงาน “ขวัญใจผู้โดยสาร” ลำดับที่ 1 ติดต่อกัน 3 ปีจะได้รับสัญลักษณ์ติดเสื้อทองคำฝั่งเพชร เป็นข้อมูลไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ได้รับการพิจารณาให้ไปดูงานด้านบริการขององค์กรอื่น และมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อเสนอความคิดเห็นต่อการเพิ่มความพอใจของลูกค้า มีส่วนร่วมในการเป็นผู้เสวนา มีบทบาทในการทำหน้าที่เป็นประชาสัมพันธ์ในกิจกรรมของฝ่ายกลุ่มเป้าหมาย (Population) ได้แก่ พนักงานในสังกัดฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Crew Administration Department/ BKKQV)

2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการ

องค์กรที่เหมาะสมควรจะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งสภาพความเป็นจริงขององค์กรจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า องค์กรที่ให้บริการควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ ดังนี้

2.4.1 อายุงาน (working year) หมายถึง ระยะเวลาปฏิบัติงานของพนักงานตั้งแต่เริ่มบรรจุแต่งตั้งในองค์กร ดังนั้นพนักงานที่มีอายุงานมากกว่ามักจะปรับความต้องการส่วนตัวให้เข้ากับงาน และองค์กรได้ดีกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า และมีความเป็นไปได้ที่จะอยู่กับองค์กรมากกว่า ผู้ที่มีอายุงานน้อยซึ่ง เพนเดอร์ (Pender, 1996: 68) ให้ทัศนะว่าปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวทำนายพฤติกรรมเป้าหมาย โดยระบุว่าปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วยปัจจัยทางชีวภาพ ได้แก่ อายุ เพศ ภาวะเจริญพันธุ์ เป็นต้น การมุ่งอนาคตและควบคุมตนเอง ความเชื่ออำนาจภายใน ภายนอกคน ทัศนคติ การเห็นคุณค่าในตนเองและปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม เช่น เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ การศึกษา สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

พนักงานที่มีอายุงานสูง จะมีทักษะ (Skills) ของสิ่งแวดลอมในอุตสาหกรรมนั้น ๆ และโดยเหตุที่สภาวะปัจจุบันมีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนของภาคธุรกิจให้เหมาะสม โดยผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อทักษะของปัจเจก

บุคคลในอนาคต รวมถึงความทันสมัยของความต้องการที่มีความแปรผันไปอย่างมาก เช่น การบริหารเครือข่าย นอกเหนือจากนั้นยังมีความต้องการทักษะเพื่อเข้ามาแก้ไขข้อจำกัดของธุรกิจสายการบิน เช่น ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนข้อบังคับเพื่อต่อรองตลาดการแข่งขัน การบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มพันธมิตรและกลยุทธ์ของฝ่ายจัดหา ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด การบริหารความภักดีของลูกค้า การจัดการให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความซับซ้อนและความแปรปรวนของสิ่งแวดล้อมภายนอกทั่วไป ซึ่งมีความจำเป็นต้องตอบสนองความแตกต่างของวัฒนธรรมเหล่านี้ในธุรกิจการบิน การบริหารฝูงเครื่องบิน และการขยายธุรกิจบริการเพื่อสร้างรายได้ และเพื่อตอบสนองความคาดหวังของกลุ่มลูกค้า การสร้างฐานะการเงินให้เข้มแข็งมาจากทักษะที่พัฒนาตรงกับความต้องการและเหนือความคาดหวังของลูกค้า การส่งผ่านเหล่านี้ใช้ทักษะใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ (Holloway, 2002) จะเห็นได้ว่าการมีทักษะของพนักงานส่วนหนึ่งเกิดจากการมีอายุงานที่สูง หากพนักงานมีการปรับเปลี่ยนงานบ่อยจะทำให้ขาดทักษะในส่วนนั้นไป

2.4.2 บุคลิกภาพ (Personality) คือพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละคนและเป็นสิ่งประจำตัวของตน ที่ทำให้แตกต่างจากคนอื่น และมีหลายสิ่งหลายอย่างที่จะประกอบกันทำให้แต่ละคนมีบุคลิกภาพเป็นของตัวเองซึ่งเป็นผลมาจากการทำงานประสานกันของสมองที่ขึ้นอยู่กับพันธุกรรม และประสบการณ์ที่ได้รับจากสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ริสโปลี (Rispoli, 1996) ให้ทัศนะว่าบุคลิกภาพ เป็นลักษณะรวมของบุคคล และการแสดงออกของพฤติกรรมซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นปัจเจกบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลต่อการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจ ปฏิกริยาในการเกิดอารมณ์และลักษณะนิสัยที่สั่งสมจากประสบการณ์ชีวิต

บุคลิกภาพเป็นผลรวมของลักษณะเชิงจิตวิทยาของบุคคลแต่ละคนมีผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหลากหลายของบุคคลนั้น มีทั้งส่วนที่เป็นลักษณะภายนอกที่สังเกตได้ง่าย และพฤติกรรมภายในที่สังเกตได้ยาก ลักษณะที่หลากหลายดังกล่าวส่งผลให้บุคคลแสดงออกต่างกันในแต่ละสถานการณ์ บุคลิกภาพเป็นลักษณะนิสัยและรูปแบบของความคิด ความรู้สึกและการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน สำหรับความสำคัญของบุคลิกภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการกำหนดตัวแบบในการคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกด้านอายุ ส่วนสูง น้ำหนักตัว ความสามารถในการมองและการได้ยิน รวมทั้งปัจจัยทางกายภาพอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมและข้อจำกัดในสภาพแวดล้อมในเครื่องบิน พื้นฐานด้านการศึกษา มุ่งเน้นด้านความสามารถทางการสื่อสารและทักษะการใช้ภาษา รวมถึงความสามารถในการว่ายน้ำซึ่งมี

สำคัญเช่นกัน ส่วนความสามารถพิเศษอื่นที่ได้ประโยชน์จะมองด้านภาคการบริการหรือพยาบาล (Albert, 2006) ด้านความสามารถและทักษะอื่นสามารถทำการฝึกอบรมได้ อย่างไรก็ตามการประเมินทักษะในสถานการณ์ฉุกเฉินก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกันเพราะบุคลิกของคนเป็นตัวกำหนดทักษะเมื่ออยู่ภายใต้ความกดดันเนื่องจากบุคลิกเป็นตัวกรองระดับการศึกษาและประสบการณ์โดยผ่านความสามารถหรือทักษะ การเพิ่มหรือลดความสามารถของบุคคลขึ้นอยู่กับบุคลิกของแต่ละบุคคล ดังนั้น บุคลิกภาพ ของแต่ละคนจะเป็นสิ่งประจำตัวของคนคนนั้น ที่ทำให้แตกต่างจาก คนอื่น และมีหลายสิ่งหลายอย่าง ที่จะประกอบกัน ทำให้คนแต่ละคนมี บุคลิกภาพ เป็นของตัวเอง คนจะไม่มีทางรู้ได้เลยว่า ชีวิตของตนจะเป็นอย่างไร ถ้าไม่รู้ว่าขณะนี้ตัวเองเป็นคนอย่างไร และจะไม่มีทางเข้าใจว่าขณะนี้ตนเป็นคนอย่างไร ถ้าไม่รู้ว่าตนควรจะเป็นอย่างไร เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือ จะต้องค้นพบตัวเอง และเป็นตัวของตัวเอง

คำว่า “บุคลิกภาพ” (personality) ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่บ่งบอกความแตกต่างระหว่างบุคคล ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้ บุคลิกภาพ เป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคล และการแสดงออกของพฤติกรรม ซึ่งชี้ให้เห็นความเป็น ปัจเจกบุคคล ในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลต่อการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจ ปฏิกริยาในการเกิดอารมณ์ และลักษณะนิสัยที่สะสมจากประสบการณ์ชีวิต บุคลิกภาพ เป็นผลรวมของลักษณะ เชิงจิตวิทยาของบุคคลแต่ละคน มีผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหลากหลายของบุคคลนั้น ทั้งส่วนที่เป็นลักษณะภายนอก ที่สังเกตได้ง่ายและพฤติกรรมภายในที่สังเกตได้ยาก ลักษณะที่หลากหลายดังกล่าว ส่งผลให้บุคคลแสดงออก ต่างกันในแต่ละสถานการณ์และช่วงเวลา บุคลิกภาพ เป็นลักษณะนิสัยและรูปแบบของความคิด ความรู้สึก และการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะส่วนรวมของบุคคลทั้งหมด ที่แสดงออกมาปรากฏ ให้คนอื่นได้รู้ได้เห็น ซึ่งแตกต่างกันเพราะภาวะสิ่งแวดล้อมที่สร้างตัวบุคคลนั้นแตกต่างกันประการหนึ่ง และพันธุกรรม ที่แต่ละบุคคล ได้มาก็แตกต่างกัน ไปอีกประการหนึ่ง จากคำจำกัดความและความหมายของ “บุคลิกภาพ” ที่กล่าวมา สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ คือตัวบุคคล โดยส่วนรวม ทั้งลักษณะทางกาย ซึ่งสังเกตได้ง่าย อันได้แก่รูปร่างหน้าตา กิริยาท่าทาง น้ำเสียง คำพูด ความสามารถทางสมอง ทักษะการทำกิจกรรมต่าง ๆ และลักษณะทางจิต ซึ่งสังเกตได้ค่อนข้างยาก ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด เจตคติ ค่านิยม ความสนใจ ความมุ่งหวัง อุดมคติ เป้าหมาย และความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ลักษณะดังกล่าวมีที่มาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมของแต่ละคน ส่งผลสู่ความสามารถในการปรับตัว ต่อสิ่งแวดล้อม และความแตกต่างระหว่างบุคคลจากความหมายของ บุคลิกภาพ ดังกล่าว เมื่อนำมาวิเคราะห์ให้สัมพันธ์กับงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงาน ทั้งด้านการบริหาร การผลิต การจำหน่าย และการให้บริการ โดยพิจารณา บุคลิกภาพ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน จะพบว่าทุกลักษณะของ

บุคลิกภาพ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน โดยมีอิทธิพลมากบ้างน้อยบ้าง จึงอาจให้ความหมายของบุคลิกภาพเชิงอุตสาหกรรมได้ว่า เป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งเอื้ออำนวยให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานอุตสาหกรรม ทั้งในแง่ของการบริหาร การผลิต การจำหน่าย และการให้บริการในงานอุตสาหกรรมทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับ บุคลิกภาพ อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์และ ความสามารถในการรู้ตัวเอง (Self Awareness) ถือเป็นความฉลาดอย่างหนึ่ง เพราะการที่รู้ตัวเอง หรือ รู้พฤติกรรมของตนเองได้นั้น ขึ้นอยู่กับว่ามีการมองเห็นตนเองอย่างไร เมื่อเทียบกับ สิ่งแวดล้อมในโลกนี้ และเราจะควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้อย่างไร ซึ่งความสามารถ ที่จะจัดการและ ควบคุมชีวิตเรานี้ เป็นความสามารถที่เรียกว่า ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Self Efficacy) คนที่มีประสิทธิภาพ ส่วนบุคคลสูง จะมีความมั่นใจในการมีพฤติกรรมได้ตอบที่ถูกต้อง แต่คนที่มีประสิทธิภาพในตัวเองต่ำ จะมีความกระวนกระวาย มีความกังวลเมื่อจะต้องมีการโต้ตอบต่อ สิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจจะอยู่นอกเหนือการควบคุมของคนคนนั้น ความรู้ตัวและประสิทธิภาพส่วนตัวนี้จะรวมกันเป็นบุคลิกภาพ

ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงมาก ได้อธิบายถึงความหมายของคำว่า อีโก้ (Ego) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของ บุคลิกภาพ ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ แต่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับอำนาจภายในร่างกาย หรือความต้องการ ความปรารถนาของคน ๆ นั้น ซึ่งอาจจะเห็นแก่ตัว (id) กับความรู้สึกผิดชอบชั่วดี จริยธรรม ความเป็นเหตุเป็นผล (superego) และเมื่อมีการข่งนำหน้าระหว่างปัจจัย 2 ปัจจัยนี้แล้วก็จะเกิดการตัดสินใจขึ้น คำถามคือ บุคลิกภาพ เกิดจากอะไรมาจากไหน (Bor and Hubbard, 2006: 204-205) และได้กำหนดบุคลิกภาพทำให้เราตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม มีผลต่อวิถีคิด ความรู้สึกและการกระทำของเรา ดังนั้นพนักงานต้อนรับที่มีทักษะพื้นฐานความรู้และสมรรถนะจะพิจารณาได้จากบุคลิกภาพ ทำให้การพิจารณาคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนอกจากจะต้องพิจารณาจากพื้นฐานการศึกษาที่ดีแล้วจะต้องพิจารณาด้านบุคลิกของแต่ละคนด้วย อย่างไรก็ดียังมีปัจจัยและคุณลักษณะที่สายการบินใช้ในการคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งครอบคลุมด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ คุณสมบัติของบุคลิกและสมรรถนะทางสังคมได้แก่ คุณค่าทางการศึกษา คุณค่าทางประสบการณ์ ความสามารถในการพูด ทักษะด้านภาษา การตัดสินใจ มารยาทและสุขภาพ ความอดทนต่อการตื่นตระหนก ความเป็นตัวของตัวเอง ความเอื้ออาทร ความรับผิดชอบ และความสามารถในการทำงานเป็นทีม งานวิจัยหลายเรื่องได้กล่าวถึงการทดสอบบุคลิกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และนักบินเพื่อทดสอบบุคลิกที่มีค่าความตรงและความเที่ยงที่ต่างกันและมีข้อมูลทางวิจัยไม่มากที่ได้แสดงว่าการทดสอบบุคลิกมีความสัมพันธ์กับด้านการบิน ดังนั้นเพื่อให้การบริการเป็นเลิศ ผู้ให้บริการจะต้องมีกิริยาจาสุภาพซึ่งแสดงออกจากความคิดและความรู้สึกส่งผลให้เกิดบุคลิกภาพที่ดีทำให้ผู้รับบริการเกิดความสบายใจที่จะติดต่อขอรับบริการและที่สำคัญจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ

2.4.3 การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กิจกรรมด้านการฝึกอบรมพนักงานและการพัฒนาพนักงานทั้งองค์การ โดยกิจกรรมจะถูกรวมเป็นลักษณะบูรณาการเข้าด้วยกันทุกแผนกรวมทั้งการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงเป็นเรื่องเดียวกัน (Agenda) การปฏิบัติงาน โครงการฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการกล่าวคือ

1) การฝึกอบรมทักษะพื้นฐาน (การอ่าน การเขียน คณิตศาสตร์) ทักษะด้านเทคนิค (การบริหารสินค้าคงเหลือ บัญชีกิจกรรมต้นทุน) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (กลยุทธ์ การจัดองค์การ การแนะนำ)

2) ด้านวัฒนธรรมและเรื่องกลยุทธ์

3) การพัฒนาอาชีพพนักงาน

4) การลดช่องว่างทางวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานทางเทคนิค

5) สนับสนุนการสร้างประสบการณ์ในการเพิ่มมูลค่าและการมอบหมายงานที่ทำ
หลายต่าง ๆ

การฝึกอบรมด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive) จะถูกนำมารวมเพื่อให้พนักงานแต่ละคนมีความสามารถในการสังเคราะห์และปฏิบัติก่อนจะลงมือทำงาน (Developed) (Storey, 1992)

การฝึกอบรม (Training) อาจหมายถึง ชุดของกิจกรรมซึ่งเตรียมโอกาสในการเรียนรู้อันที่จะก่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะเกี่ยวกับงาน การฝึกอบรมจะถูกนำมาใช้ในช่วงเริ่มต้นของการทำงานเพื่อยกระดับทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับความจำเป็นของงานที่ต้องปฏิบัติ การฝึกอบรมที่ดีนั้นผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มเติมที่ แต่การออกแบบกระบวนการฝึกอบรม ไม่สามารถนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่ต้องการ ได้ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพขององค์การในระยะยาวที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด มีบริษัทจำนวนมากพยายามที่จะสร้างกระบวนการให้เป็นองค์การระดับเทคโนโลยี (State of the Art) เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ศักยภาพขององค์การแก่บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกและฝึกอบรมอย่างดี (Well Trained) (Ulrich and Brockbank, 2005: 228-231)

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงซึ่งแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) การสอนงาน (Coaching) คือ กิจกรรมที่ต้องกระทำเพื่อแนะนำทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการพัฒนาโดยการฝึกทบทวนความรู้เบื้องต้นก่อนการฝึกฝน (Tutor) ทำความเข้าใจขอบข่ายของการฝึก เสริมสร้างบรรยากาศและปรับทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกให้เข้าสู่ระบบการฝึก

2) การฝึกปฏิบัติ (Performance) คือ การฝึกปฏิบัติงานกับอุปกรณ์จริงหรืออุปกรณ์จำลองที่ใกล้เคียงของจริงเพื่อให้ผู้รับการฝึกมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริงและมีความชำนาญในการปฏิบัติงานนั้นจริง

วิธีการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ (Ulrich and Brockbank, 2005: 139-141) คือ

1) การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน (On the Job Training) เป็นการฝึกงานในหน้าที่ที่ตนกระทำอยู่ หรือเป็นการฝึกงานตรงตามตำแหน่งหรือหน้าที่หลักปัจจุบัน เช่น การสอนงานซึ่งเป็นการฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นแบบตัวต่อตัว ระหว่างผู้ได้รับการมอบหมายให้สอนงานกับผู้ปฏิบัติงาน

2) การฝึกอบรมนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติ (Off the Job Training) คือ การฝึกในงานที่คาดว่าผู้เข้ารับการอบรมจะสามารถนำไปใช้ต่อไปได้ โดยการสอนอาจใช้วิธีการบรรยาย วิดีโอเทป ฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ และการใช้เครื่องมือจำลองด้วยวิธีการเพิ่มเติมบางอย่าง แต่ในการอบรมลักษณะนี้ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องหยุดงานประจำ เดินทางไปฝึกงานนอกสถานที่ปฏิบัติงานจริง

2.4.4 ความภักดีของพนักงาน (Employee Loyalty) เมื่อก้าวถึงองค์การที่การรักษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การให้อยู่ในระดับสูงมีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ที่ดี (Well being) และรักษาความอยู่รอดขององค์การ ผู้บริหารต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อความภักดีและความผูกพันของพนักงานมากเป็นพิเศษ เนื่องจากพนักงานที่มีความภักดีและความผูกพันต่อองค์การจะก่อประโยชน์ให้องค์การได้สูงสุด ซึ่งงานวิจัยหลายเรื่องพบว่า “องค์การจะต้องพยายามรักษาพนักงานที่มีความภักดีและความผูกพันตลอดเวลา” ฮาโลเวย์ (Holloway, 2002: 73-75) ให้ทัศนะว่า องค์การต้องทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์การ โดยผลที่จะตามมา คือ องค์การจะสามารถรักษาความสามารถให้คงอยู่ในองค์การ โดยการพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ สนับสนุนกิจกรรมในปัจจุบัน และนวัตกรรมในอนาคต รวมถึงการรักษาสิ่งแวดล้อมในงานเพื่อชักจูงให้พนักงานมีความรับผิดชอบที่จะทำงานมากกว่าต้องการเปลี่ยนงานใหม่

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การคัดเลือกสรรหา การให้ค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นสิ่งที่สามารถสร้างความภักดีและความผูกพันของพนักงานได้ ในขณะที่ (Ulrich and Brockbank, 2005) มีทัศนะว่าการให้รางวัลแก่พนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะว่าเป็นตัวบอกความสำคัญในการเพิ่มความภักดี และความผูกพันของพนักงานต่อองค์การให้มีระดับสูงขึ้น และส่งผลในเชิงพฤติกรรมของพนักงานในเรื่องคุณภาพของ

งาน การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อัตราการลาออก (Turn Over) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ความภักดีเป็นสิ่งที่พนักงานต้องให้แก่องค์กรและองค์กรไม่จำเป็นต้องซื้อจากพนักงาน เพราะไม่สามารถประมาณจำนวนเงินที่จะมาซื้อความผูกพันในระยะยาวได้เพราะความภักดีเป็นผลของความสัมพันธ์บนพื้นฐานของหลายองค์ประกอบ อาทิเช่น ค่านิยม (Values) ความไว้วางใจ (Trust) ความยุติธรรม (Fairness) และความซื่อสัตย์ (Integrity) และเขายังเห็นว่าความภักดีเป็นพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกเช่นเดียวกับความรัก พฤติกรรมของความภักดีแสดงออกจากการทำงานที่ดี ความซื่อสัตย์สุจริตและการสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรและเพื่อนพนักงาน เมื่อพนักงานมีความภักดีและความผูกพันเพิ่มมากขึ้นจะส่งผลให้เกิดพันธะผูกพัน

2.4.5 ความรู้และทัศนคติ (Knowledge and Attitude) เป็นที่ทราบกันดีว่าทุกองค์การมีความรู้แต่ส่วนมากมักจะไม่วางองค์การของตนเองมีความรู้และไม่รู้จักนำมาใช้ อีกทั้งความรู้อาจดับสูญหรือไร้ค่าหากไม่มีการจัดทำให้ทันสมัยหรือทำให้สมบูรณ์ ความรู้เป็นทรัพย์สินที่องค์การมีอยู่ รวมถึง ข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความนึกคิด ทักษะทางเทคนิค ในขณะที่ (Ulrich and Brockbank, 2005) ได้เสนอให้จำแนกความรู้ออกเป็น 5 กลุ่มที่เป็นลักษณะชัดเจน (Explicit) คือ

- 1) สิ่งประดิษฐ์ (Artifact) หมายถึง วัตถุซึ่งห่อหุ้มความรู้หรือเทคโนโลยีไว้มีความรู้ที่อยู่ใน
- 2) ทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นผลจากการได้ฝึกทำหรือทำงานจนเกิดเป็นทักษะ
- 3) สิ่ง que ช่วยให้เรียนรู้ (Heuristic) หมายถึง กฎแห่งสามัญสำนึกหรือเหตุผลพื้นฐาน ๆ ทั่วไปและเป็นลักษณะที่แฝงอยู่ใน (Tacit)
- 4) ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง การผ่านงานหรือกิจกรรมเช่นนั้นมาก่อน
- 5) ความสามารถพิเศษ (Talent) หมายถึง พรสวรรค์อันเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะตัวที่มีมาแต่กำเนิด คุณสมบัติกลุ่มนี้ถือเป็นความรู้ที่มีลักษณะชัดเจน (Explicit) และได้รวมถึงขอบเขตความสามารถของคนเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรของการเรียนรู้ไปสู่ผลการปฏิบัติงาน

สำหรับ แอลเบิร์ต (Albert, 2006: 198-199 อ้างใน Bor and Hubbard) ให้ทัศนะว่าสมรรถนะสามารถวัดได้จากทักษะ ความรู้ และทัศนคติ การรับรู้ และพฤติกรรม กล่าวคือสมรรถนะจะทำงานได้ทั้งกายภาพและสติปัญญา ระดับของทักษะเชิงพฤติกรรม (Skilled Behavior) ที่บุคคลแสดงถึงสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานจนเกิดผลงานดีเลิศ วัดได้ 3 ระดับคือ

1) ระดับขั้นพื้นฐาน (Basic Level) ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงถึงระดับความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติได้ของตำแหน่งงานเฉพาะนั้นๆ ในเบื้องต้น

2) ระดับขั้นใช้การได้ (Junior Level) ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงถึงระดับความรู้ความเข้าใจที่สามารถปฏิบัติได้จนกระทั่งเป็นระดับความรู้ที่แสดงออกถึงพฤติกรรมการบูรณาการความรู้ความเข้าใจจนปฏิบัติได้ และเป็นระดับความรู้ที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของการประยุกต์ใช้ความรู้

3) ระดับขั้นชำนาญการ (Master Level) ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงถึงระดับทักษะเชิงพฤติกรรมที่ใช้ความรู้ในลักษณะของความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการจนกระทั่งก่อให้เกิดผลงานที่ดี

สมรรถนะการให้บริการของพนักงานเป็นคุณลักษณะสำคัญการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณค่าและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการซื้อบริการและความภักดีของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- 1) ความรู้และทักษะของพนักงาน (Knowledge and Skill)
- 2) ระบบเทคนิค (Technical Systems)
- 3) ระบบการจัดการ (Managerial System)
- 4) ค่านิยมขององค์กร (Corporate Values)

สมรรถนะในการพัฒนาการบริการเป็นเรื่องคู่กันกับความสามารถทางเทคนิคและความรู้ด้านการตลาดขณะที่ทักษะและการเรียนรู้ของพนักงานเป็นเรื่องคู่กับกระแสของสารสนเทศ (Information Flow) ส่วนทัศนคติ เป็นพฤติกรรมที่ปัจเจกบุคคลต้องการแสดงออกหรือ การแสดงระดับต่ำสุดของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.4.6 ความพร้อมในการทำงาน (Ready to work) หมายถึง ความพร้อมด้านกายภาพ (Physical Fitness) ทักษะ (Skill) ในการทำงาน การสื่อสาร (Communication) รวมทั้งการวัดทักษะด้านการสื่อสาร (Groomroos, 2000) พบว่าความพร้อมในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้ เลวิส (Lewis, 1991) พบว่าความพร้อมในการทำงานและความพึงพอใจในงานของพนักงานขายที่อยู่ในระดับสูงส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

องค์ประกอบที่สำคัญนำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริการมี 2 ด้าน

ด้านแรก คือ กลยุทธ์ส่งเสริมที่มุ่งเน้นลูกค้า

ด้านที่สอง คือ ความพร้อมในการทำงานให้บริการ

จุดสำคัญที่ต้องทำให้เห็นเป็นรูปธรรม คือ ทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการมากขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานและความแข็งแกร่งของบริษัทเป็นตัวผูกมัดสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก โดยต้องให้ความสำคัญด้านการบริการด้วยการฝึกอบรมพนักงานด้านเทคนิคเพื่อทำงานของตนซึ่งเขาเหล่านั้นต้องเข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้ง และทำการติดต่ออย่างต่อเนื่องกับฝ่ายบริหารซึ่งต้องช่วยเหลือสนับสนุนจูงใจ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Mass Communication) เป็นวิธีการที่จะเข้าถึงจำนวนพนักงานส่วนใหญ่

จะเห็นได้ว่า ความพร้อมในการทำงานเป็นหลักการจัดการสมัยใหม่ที่นิยมนำมาใช้กับธุรกิจบริการเพื่อให้พนักงานส่วนหน้าสามารถที่จะตัดสินใจแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ในทันที ความพร้อมในการให้บริการจึงเป็นกลไกที่ส่งเสริม และสนับสนุนในการตัดสินใจให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้าและองค์กร

2.4.7 ความสามารถในการจัดการ (Management Ability) หมายถึง ความสามารถของปัจเจกบุคคลในเรื่องการวางแผนงาน (Work Planning) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) รวมทั้งการตัดสินใจ (Decision) ความสามารถในการบริหารของพนักงานบริการช่วยให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้ ลูกค้ามักต้องการการตอบสนองที่รวดเร็วมากกว่าการได้รับคำตอบจากพนักงาน หากพนักงานได้รับการมอบอำนาจอย่างเพียงพอในการตัดสินใจที่อยู่นอกกรอบข้อบังคับสามารถจะเปลี่ยนลูกค้าจากความไม่พอใจมาเป็นลูกค้าที่พึงพอใจได้ (Parasuraman, 1985) ความสามารถในการบริหารนอกจากจะเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสร้างปัจจัยจูงใจในการบริการแล้ว ยังเป็นเงื่อนไขสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อีกด้วย

แม้ว่าความสามารถในการบริหาร และการมอบอำนาจจะมีผลต่อการสร้างสภาวะหรือความรู้สึกทางใจแก่พนักงานและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี และอำนวยความสะดวกต่อการบริการหลายด้านดังที่ได้กล่าวมาแล้วแต่ก็ไม่ใช่วิธีการที่จะใช้ได้โดยไม่มีข้อยกเว้นหรือใช้ได้กับทุกสถานการณ์

ดังจะเห็นว่าการบริการหลายประเภทในปัจจุบันก็ยังคงพอใจที่จะใช้วิธีการบริการตามขั้นตอนหรือข้อบังคับเพื่อกำกับให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานทุกอย่างโดยไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจใด ๆ

อย่างไรก็ดี ความสามารถในการบริหารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารเชื่อว่าการให้โอกาสและอิสระในการตัดสินใจกับพนักงานนั้นจะเป็นการสร้างประโยชน์ให้กับทั้งกิจการและลูกค้า คือ เป็นผู้บริหารแบบทฤษฎี Y ในขณะที่ผู้บริหารแบบทฤษฎี X จะมองว่าพนักงานจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อต้องการควบคุมอย่างเข้มงวดเท่านั้น ยิ่งกิจการมีผู้บริหารที่เป็นแบบทฤษฎี X มากเท่าไร

ก็มีแนวโน้มที่กิจการนั้นจะมีการบริการแบบสายพานการผลิตมากขึ้น ในส่วนของพนักงานนั้น พนักงานที่จะมีความพอใจก็คือพนักงานที่พร้อมจะคิดหาหนทางในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า ยินดีที่จะรับผิดชอบในงานมากขึ้น เป็นพนักงานที่มีความต้องการที่จะเติบโตก้าวหน้าในงานและมองเห็นว่าเป็นสิ่งท้าทาย ซึ่งไม่ใช่พนักงานทุกคนที่มีความต้องการเช่นนี้ เนื่องจาก พนักงานบางคนอาจจะรู้สึกว่าการได้รับอำนาจในการตัดสินใจเป็นการแบกรับภาระส่วนเกินที่ไม่น่าพึงปรารถนา ในสถานการณ์เช่นนี้พนักงานน่าจะพอใจกับการทำงานบริการแบบสายพานการผลิตมากกว่า (Herzberg, 1959)

2.4.8 การทำงานเป็นทีม (Team Cooperation) หมายถึง กลุ่มบุคคลกระทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อบรรลุความสำเร็จเมื่อรวมกลุ่มคนเข้าด้วยกันต้องมีข้อตกลงร่วมกันภายใต้กฎข้อบังคับมีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้พร้อมปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับคำว่า ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มคนที่มีจำนวนน้อยประกอบด้วยคนที่มีทักษะแตกต่างกันไว้ใจซึ่งกันและกัน มาทำงานที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันและวิธีการทำงานรับผิดชอบร่วมกัน สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ ทีมที่แท้จริงจะต้องมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ทั้งนี้ การบริหารทีมงานที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นแนวโน้มการบริหารในปัจจุบัน สมาชิกภายในทีมได้รับการฝึกอบรมทักษะให้สามารถปฏิบัติแทนกันได้ภายในหน่วยย่อย ทีมที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่วนมากเป็นทีมงานด้านการผลิต เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารในอดีตแล้ว ทีมที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะให้ผลผลิตมากกว่า ลดต้นทุนได้มากกว่า มีคุณภาพและความปลอดภัยมากกว่าตลอดจนเป็นที่พอใจของสมาชิกในทีมงานมากกว่า

จอห์นสัน (Johnson, 1997) ให้ทัศนะว่า บุคคลในทีมที่รู้จักซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ (Trust) ช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีการติดต่อสื่อสารกันเมื่อคนรวมกลุ่มกันภายใต้สถานการณ์มีข้อตกลงในกิจกรรมเพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคนในทีมยอมรับในกิจกรรมและพร้อมปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพได้แบ่งลักษณะของทีมงานออกเป็น 3 แบบคือ

- 1) หน่วยงานที่ปรับปรุงทีมงานเป็นลักษณะหน่วยงานพิเศษภายใต้ต้องการเรียกว่าวงล้อแห่งคุณภาพ “Quality Circled”
- 2) กระบวนการปรับปรุงทีมงานกิจกรรมหลักเพื่อปรับปรุงทีมงานจะต้องสร้างขึ้นจากปัจเจกบุคคล
- 3) คณะกรรมการเฉพาะกิจหรือคณะทำงาน โครงการจะมีการกำหนดกิจกรรมที่ชัดเจนเพื่อแก้ไขปัญหาให้กิจกรรมประสบความสำเร็จจุดลงไปได้ด้วยดี

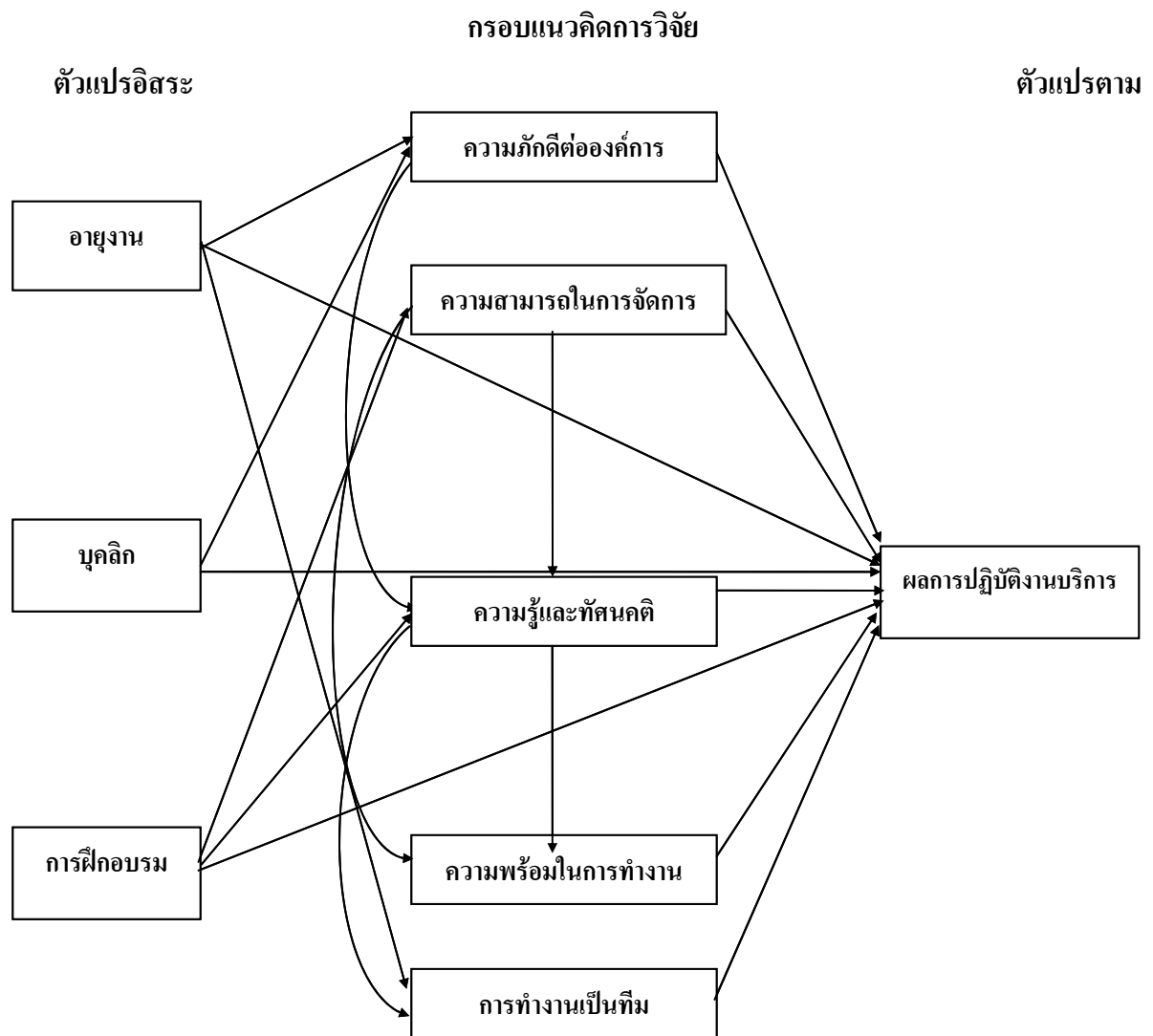
อย่างไรก็ดีหัวหน้าทีมงานจะต้องกำหนดกลยุทธ์โดยระบุกิจกรรมของทีมงานอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดเหตุผลขอบเขตของอำนาจ และมีการวัดผลการดำเนินงานแสดง เกณฑ์แห่งความสำเร็จของทีม ต้องนิยามความสำเร็จของการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร การ กำหนดคุณภาพได้รับความสำเร็จจากลูกค้าภายในและภายนอก ทั้งนี้สมาชิกต้องเข้าใจในความ ต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้นำควรเป็นศูนย์กลางของการปฏิบัติ มีการพัฒนาแผนให้ ชัดเจน มีการกำหนดกรอบหน้าที่ และวิธีการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องมีความพร้อมในการตัดสินใจ ควร สรุปรมติในประเด็นต่างๆ โดยเรียกประชุมตามความจำเป็นและสมาชิกควรเข้าประชุมอย่างพร้อม เปรียงกันในการเตรียมงานควรกำหนดเวลา การดำเนินงานแต่ละรายการพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น กำหนดผู้บันทึกผลการประชุม และผลการตัดสินใจ หากต้อง แบ่งกลุ่มควรสรุปรายการแต่ละหัวข้อก่อนจะเปลี่ยนเป็นหัวข้ออื่น ๆ ควรใช้เวลาแก่สมาชิกได้รับ ทราบข้อมูลก่อนหรือหลังการประชุม ทำการแบ่งข้อมูลข่าวสารภายในและภายนอกทีม มีการ สื่อสารที่เหมาะสมเพื่อทำให้การกำหนดกิจกรรมของทีมงานมีความชัดเจน ทราบถึงเป้าหมาย เรียนรู้เอกสารของกิจกรรม เข้าใจในงานกรอบเวลาและข้อเสนอต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ผลการ ดำเนินงานและความเป็นเลิศของทีมงาน

ทั้งนี้ King (1991: 16-17) ได้แนะนำกลยุทธ์ของการทำงานเป็นทีม คือ สมาชิกของทีมงาน ควรพึ่งพาซึ่งกันและกันในด้านข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรความสำเร็จของงาน การสนับสนุน พึ่งพา กันและกัน มีการเชื่อมการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีมต้องการความท้าทาย ซึ่งเป็นการสร้างทีมงาน ด้วยจิตวิญญาณและความสามัคคี การปรับตัวของทีมงานทำให้สมาชิกร่วมกันทำกิจกรรม ควรใช้ ภาษาเดียวกันในการทำงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน เคารพซึ่งกันและ กัน ทีมงานควรมีผู้นำและผู้ตามที่ดี ร่วมกันแก้ไขปัญหา ช่วยกันในกลุ่ม มีทักษะในการแก้ไขข้อ ขัดแย้งอย่างเปิดเผยเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านแผนการดำเนินการควรมีการประเมินการกระทำ เป็นกลุ่มมีการยอมรับในความสำเร็จในงานเพื่อจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ การสร้างทีมงานที่ดี ควรคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรมีขนาดที่เหมาะสมเพื่อกระบวนการปรับปรุง มุ่งเน้นคุณภาพของพนักงานทุกระดับ และควรมีความเคารพกฎกติกาในการทำงาน เป็นต้น

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัยด้านบุคลิกภาพ และปัจจัยด้านการทำงาน ของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ที่น่าจะเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบ ต่อการปฏิบัติงานด้านการบริการ โดยตรง ดังนี้

2.5 กรอบแนวความคิด

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหัวข้อการประเมินพนักงานต้อนรับ (Flight Appraisal) ตามกรอบการประเมินของบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) และเกณฑ์ในการให้คะแนนตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างตัวแปรกับทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม มาสร้างกรอบแนวความคิดตามภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าตัวแปรที่นักวิชาการพฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การนิยมใช้ศึกษาเพื่อการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relation) กับ ผลการปฏิบัติงานบริการ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นเลิศในการบริการ

ผู้วิจัยต้องการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบบางประการซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎี ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดการวิจัย (Research Conceptual Framework) จากตัวแบบเกณฑ์การประเมินผลงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของการบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานบริการ (Service Performance) โดยผู้วิจัยได้สร้างเป็นแบบจำลองเส้นทางตามสมมุติฐานของตัวแปรอิสระ ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับ ทั้งหมด 9 ตัวแปร ได้แก่

- 1) ความภาคภูมิใจของพนักงาน
- 2) ความรู้และทัศนคติในการบริการ
- 3) ความสามารถในการบริหาร
- 4) ความพร้อมในการทำงาน
- 5) การทำงานเป็นทีม
- 6) อายุงาน
- 7) บุคลิกภาพ
- 8) การฝึกอบรม
- 9) ผลการปฏิบัติงานบริการ

สมมุติฐานในการวิจัย: เป็นสมมุติฐานเชิงสาเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานบริการตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 2.3

จากกรอบแนวความคิด สามารถตั้งสมมุติฐานได้ 9 ข้อ มีดังต่อไปนี้

1) สมมุติฐาน H1a: ความภาคภูมิใจของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมุติฐาน H1b: ความสามารถในการจัดการด้านการบริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมุติฐาน H1c: ความรู้และทัศนคติมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H1d: ความพร้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H1e: การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H1f: อายุงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H1g: บุคลิกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H1h: การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

2) สมมติฐาน H2a: อายุงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี

สมมติฐาน H2b: บุคลิก มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี

3) สมมติฐาน H3: การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการบริการด้านการบริการ

4) สมมติฐาน H4a: ความภักดีของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความรู้และทัศนคติ

สมมติฐาน H4b: ความสามารถในการบริการด้านการบริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ

สมมติฐาน H4c: การฝึกอบรม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความรู้และทัศนคติ

5) สมมติฐาน H5a: ความสามารถในการบริการด้านการบริการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน

สมมติฐาน H5b: ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน

6) สมมติฐาน H6a: อายุงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีม

สมมติฐาน H6b: ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีม

7) สมมติฐาน H7a: อายุงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H7b: บุคลิกมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H7c: การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการ
ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

8) สมมติฐาน H8: ความภาคภูมิใจมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของ
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

9) สมมติฐาน H9: ความสามารถในการบริหาร มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการ
ปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญสองประการคือ ประการแรก เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานบริการ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ว่าเป็นอย่างไร ประการที่สอง เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ทั้งทางตรงและทางอ้อมของกลุ่มคิเลีย กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำ ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

3.1 ประชากรและตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สังกัดฝ่ายบริการบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 5,860 คน เป็นหน่วยตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา โดยนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานล่าสุดในปี ค.ศ. 2008 มาศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติ เป็นตัวแทนของสายการบินแห่งชาติทั่วโลก

3.2 นิยามปฏิบัติการและการสร้างมาตรวัด

การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Study) ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรตามและตัวแปรอิสระตามกรอบแนวคิดได้นำตัวแปรสาเหตุจากบทที่ 2 ในเรื่องความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มากำหนดนิยามปฏิบัติการและการวัด

ตัวแปรตาม กำหนดให้คะแนนผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ตัวแปรอิสระ กำหนดให้คะแนนจากการประเมินพนักงานต้อนรับ (Flight Appraisal) 6 ตัว ได้แก่ บุคลิกของพนักงาน ความสามารถในการบริหารงานบริการ ความพร้อมในการทำงาน

ความภาคภูมิใจของพนักงานต่อองค์กร การทำงานเป็นทีม ความรู้และทัศนคติในการบริการ และข้อมูลจากฝ่ายบุคคล 2 ตัวได้แก่ อายุงานของพนักงานและ การฝึกอบรม คำนิยามปฏิบัติการตามตารางที่ 3.1

ผู้วิจัยได้กำหนดให้คะแนนได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Flight Appraisal) ในปี ค.ศ.2008 มาสร้างเป็นมาตรวัดเป็นไปตามกรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีและจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการบริการมาสร้างเป็นมาตรวัดดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

มาตรวัด ตัวแปรตาม ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานการบินไทยจำกัด (มหาชน) มีต่อไปนี้

1) ด้านกิริยามารยาทที่ปฏิบัติ (Manners and Etiquette) ต่อผู้โดยสารเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ เปลี่ยนลูกเรือ รวมถึงพักค้างคืนตามสถานที่ต่าง ๆ

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้ที่มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย รู้จักกาลเทศะเสมอต้นเสมอปลาย

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้ที่มีกิริยามารยาทโดยทั่วไปสุภาพเรียบร้อยดี

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้ที่มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย พอสมควร

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้ที่ไม่รู้จักกาลเทศะ

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ที่มีกิริยาไม่สุภาพ

2) วิธีการในการเตรียมและให้บริการอาหารและนำเสนอแก่ผู้โดยสาร มีทักษะในการเตรียมและนำเสนอตามขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ (Meal Service Procedure)

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้มีความรอบรู้ในเรื่องอาหาร และทักษะการบริการอาหารมีความประณีตโดยนำเสนอได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้มีความรอบรู้ในเรื่องอาหารและทักษะการบริการอาหารสามารถให้รายละเอียดกับผู้โดยสารได้

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้มีความรู้ในเรื่องอาหารและให้บริการตามมาตรฐานได้

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้ขาดความมั่นใจและยังมีข้อผิดพลาดในการให้บริการอาหาร

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ขาดความรู้และบกพร่องในการบริการอาหาร

3) วิธีการในการเตรียม และให้บริการเครื่องดื่ม

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้มีความรอบรู้ในเรื่องเครื่องดื่มและมีทักษะในการบริการ โดยสามารถนำเสนอได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้มีความรู้ในเรื่องเครื่องดื่มและมีทักษะการบริการ โดยสามารถนำเสนอต่อผู้โดยสารได้เป็นอย่างดี

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้ให้บริการเครื่องคั้มได้ตามมาตรฐานการบริการ

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้ขาดความมั่นใจและมีข้อผิดพลาดในการบริการเครื่องคั้ม

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ขาดความรู้และบกพร่องในการบริการเครื่องคั้ม

4) การดูแลผู้โดยสารหลังการบริการอาหาร (After Meal Service) ติดตามดูแลและบริการผู้โดยสารเป็นพิเศษ

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้ติดตามดูแลและบริการผู้โดยสารเป็นพิเศษอย่างต่อเนื่อง

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้ดูแลและให้บริการเป็นพิเศษ

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้ดูแลและให้บริการแก่ผู้โดยสารเสมอ

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้ให้บริการเฉพาะเมื่อผู้โดยสารต้องการเท่านั้น

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ไม่สนใจในการให้บริการ

5) การดูแลรักษาความสะอาดบริเวณทั่วไปในเครื่องบินรวมทั้งห้องน้ำและห้องจัดเตรียมอาหาร

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้เอาใจใส่ในการจัดเตรียม ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อย และรักษาความสะอาดอย่างสม่ำเสมอโดยถูกสุขลักษณะ

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้เอาใจใส่ในการจัดเตรียม ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยและรักษาความสะอาด

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อย และรักษาความสะอาดพร้อมใช้งาน

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้ขาดความเอาใจใส่ในการจัดเตรียม ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยและรักษาความสะอาด

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ละเลยการจัดเตรียม ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อย และรักษาความสะอาด ถูกสุขลักษณะ

มาตรวัดตัวแปรอิสระ ทั้งหมด 8 ตัว ได้แก่

1) ความภักดีของพนักงานต่อองค์กร (Loyalty) หมายถึง การรักษาชื่อเสียงและทรัพย์สินของบริษัทฯ การส่งเสริมภักดีและสนับสนุนกิจการของบริษัทฯ ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้อุทิศตนและเสียสละในกิจการงานของบริษัทฯด้วยความเต็มใจ

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้ปกป้องส่งเสริมภาพลักษณ์บริษัทฯ

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้รักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์บริษัทฯ

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้พิทักษ์รักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์บริษัทฯ

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ขาดความภักดี

2) การทำงานเป็นทีม (Team Cooperation) การทำงานเป็นทีม (Team Spirit) หมายถึง หัวใจของการบริการ คือ ความร่วมมือในกลุ่มรวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งจะทำให้ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้โดยสารพึงพอใจและได้รับบริการที่ดี

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้ให้ความร่วมมือและประสานงานกับผู้ร่วมงานและเจ้าหน้าที่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้ให้ความร่วมมือประสานงานเป็นอย่างดี

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้ให้ความร่วมมือประสานงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้ความร่วมมือและความกระตือรือร้นในการประสานงาน

น้อย

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้หลีกเลี่ยงในการให้ความร่วมมือและประสานงาน

3) ความรู้และทัศนคติในการบริการ (Knowledge and Attitude) ความรอบรู้ต่องานในหน้าที่ หมายถึง

(1) ความรอบรู้ต่องานในหน้าที่ (Job Knowledge)

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้รอบรู้ในงานที่รับผิดชอบสามารถถ่ายทอดได้

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้มีความรู้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องไม่ผิดพลาด

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้มีความรู้ดีพอใช้

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้มีความรู้ไม่สามารถชี้แจงได้

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ขาดความรู้งานที่รับผิดชอบ

(2) ความรู้ทั่วไปที่สัมพันธ์กับงานอย่างต่อเนื่องและทันเหตุการณ์ เช่น วารสารลูกเรือ

ความรู้ในยามฉุกเฉิน

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้รอบรู้ทุกอย่างเป็นอย่างดีสามารถชี้แจงได้

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ดีและให้ข้อมูลได้

อย่างถูกต้อง

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้มีความรู้เกี่ยวกับงานค่อนข้างจำกัด

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ขาดความรู้ไม่ทันต่อเหตุการณ์

(3) ความรู้ตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละเที่ยวบิน (Route Specialties)

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้มีความรู้ความและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดและตามข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์รวมทั้งถ่ายทอดให้ทีมงานได้รับทราบ

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้มีความรู้ความและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดและตามข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้ สามารถปฏิบัติได้ตาม Route Specialties

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้ขาดความรู้ในการปฏิบัติงานของเส้นทาง

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ไม่ปฏิบัติตาม Route Specialties

(4) ความสำคัญในด้านความปลอดภัยในห้องโดยสารและวิธีปฏิบัติการณ์ฉุกเฉิน (Cabin Safety and Emergency Procedure) ตั้งแต่ในห้องบรรยายสรุปบนเครื่องบินระหว่าง ก่อนบิน ระหว่างบิน หลังจากเครื่องบินถึงพื้นรันเวย์ (Safety Awareness)

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้มีจิตสำนึกสูง เอาใจใส่และให้ความระมัดระวังอย่างเต็มที่และต่อเนื่องตลอดเวลา

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้มีความระมัดระวังและเอาใจใส่

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้ปฏิบัติตามข้อกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยของบริษัทฯ

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้ขาดความรอบคอบต่อระบบความปลอดภัย

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ไม่สนใจ เพิกเฉยต่อระบบความปลอดภัย

4) ความสามารถในการจัดการ (Management Ability) หมายถึง

(1) การวางแผน (Work Planning) ในเรื่องเวลา ขั้นตอนและความต่อเนื่องของงานบริการ โดยสอดคล้องกับระบบและทีมงาน (Working Planning)

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับมีทักษะในการเตรียมงานได้อย่างคล่องตัวตามสถานการณ์ และสอดคล้องกับทีมงานได้อย่างดี

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้มีความตั้งใจและวางแผนการทำงานได้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน สอดคล้องกับระบบและทีมงาน

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้วางแผนตามระเบียบมาตรฐานการบริการที่กำหนด

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้ขาดความรอบคอบไม่เป็นไปตามขั้นตอน

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้วางแผนบกพร่องไม่เป็นไปตามระเบียบมาตรฐานการบริการ

(2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจให้กับผู้โดยสารผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง (Problem Solving and Decision)

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้ที่สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องในทุกสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้ที่แก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้ดี

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้ที่แก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้ที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ที่หลีกเลี่ยงปัญหา

5) บุคลิกของพนักงาน (Personality)

(1) การตรงต่อเวลา (Punctuality) เริ่มตั้งแต่ บรรยายสรุปก่อนบิน (Briefing) รดออก จากศูนย์ลูกเรือแต่ละสถานี (Bus Leave at Line Station)

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้ที่มาทำงานก่อนเวลาเสมอและเตรียมงาน

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้ที่ตรงต่อเวลา

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้ที่ค่อนข้างตรงเวลา

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้ที่มาสายบ่อย ๆ

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ที่มาสายเสมอไม่น่าเชื่อถือ

(2) บุคลิกภาพและการแต่งกายทั้งในและนอกเครื่องบิน (Personal Appearance)

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้ที่แต่งกายประณีต สะอาดและถูกต้องตามระเบียบ บริษัทฯ

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้เอาใจใส่ดูแลตนเองอยู่เสมอ

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้ที่แต่งกายโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดีพอสมควร

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้ที่แต่งกายไม่สะอาด ไม่สนใจดูแลตนเอง

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ที่แต่งกายผิดระเบียบ บุคลิกภาพไม่เหมาะสม สำหรับหน้าที่

(3) ความพร้อมและกระตือรือร้นในการทำงานรวมทั้งการเอาใจใส่ดูแลผู้โดยสาร (alertness)

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้ที่มีความกระตือรือร้นสูงอย่างสม่ำเสมอ

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้ที่มีความกระตือรือร้นเสมอ

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้ที่กระตือรือร้นพอสมควร

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้ที่ขาดความตั้งใจและใส่ใจ

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ที่ไม่สนใจในการให้บริการ

(4) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ สีหน้า กิริยาท่าทางและการแสดงออก (Emotional Stability/Facial Expression)

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้ที่ยิ้มแย้มแจ่มใส อารมณ์ดี เป็นมิตรกับทุกคน

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้ที่มีสามารถควบคุมอารมณ์กริยาท่าทางได้ดี

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์กริยาท่าทางได้ดี

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้ที่มีสีหน้าท่าทางเมินเฉย

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ที่กำลังก้าวร้าว สีหน้าบึ้งตึง

6) ความพร้อมในการทำงาน (Ready to Work) ได้แก่

(1) ความพร้อมทางร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน (Physical Suitability)

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้แต่งกายและใจดี กระฉับกระเฉง ร่าเริง

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้มีสุขภาพดี ยิ้มแย้ม แจ่มใส

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้แข็งแรง

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้มีสุขภาพอ่อนแอ ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามปกติ และให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ทีลาป่วยบ่อย

(2) ความพร้อมในการทำงาน ด้าน ทักษะการสื่อสารการให้บริการด้วยภาษาพูดและภาษากายกับผู้โดยสาร

ให้คะแนน 5 คะแนนสำหรับผู้มีการสื่อความหมายที่ถูกต้อง ชัดเจน คล่องแคล่ว และมีประสิทธิภาพ

ให้คะแนน 4 คะแนนสำหรับผู้สามารถสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน

ให้คะแนน 3 คะแนนสำหรับผู้มีการสื่อความสามารถในการสื่อความหมายได้

ให้คะแนน 2 คะแนนสำหรับผู้มีข้อจำกัดในทักษะการสื่อความหมายทั้งคำพูดและ/หรือกริยาท่าทาง

ให้คะแนน 1 คะแนนสำหรับผู้ขาดทักษะในการสื่อความเข้าใจยาก

7) อายุงาน

ระยะเวลาตั้งแต่พนักงานได้รับการบรรจุแต่งตั้งตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจนถึงปี ค.ศ.2008

8) การฝึกอบรม

ระยะเวลาที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเข้ารับการฝึกอบรมได้รับการบรรจุแต่งตั้งจนถึงปี ค.ศ.2008

ตารางที่ 3.1 นิยามปฏิบัติการของตัวแปร

ตัวแปร	ระดับการวัด	รายละเอียด
ตัวแปรภายใน		
ผลการปฏิบัติการ บริการ	Nominal มี 3 กลุ่ม	คะแนนผลการปฏิบัติงานบริการ แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ 1) กลุ่มดีเลิศ = 1 2) กลุ่มปานกลาง = 2 3) กลุ่มต่ำ = 3
ตัวแปรภายนอก		
เพศ	Nominal มี 2 กลุ่ม	0=ชาย (กลุ่มอ้างอิง) 1=หญิง
สภาพสมรส	Nominal มี 3 กลุ่ม	0=โสด (กลุ่มอ้างอิง) 1=แต่งงานแล้ว 2=หย่าร้าง
ระดับการศึกษา	Nominal มี 4 กลุ่ม	0=ต่ำกว่าปริญญาตรี 1=ปริญญาตรี (กลุ่มอ้างอิง) 2=ต่ำกว่าปริญญาตรี 3=ปริญญาตรี 4=ปริญญาโท 5=ปริญญาเอก
รายได้	Ordinal มี 3 กลุ่ม	รายได้ในปี 2008 แบ่งเป็น 3 ช่วงคือ 1) 100,000-600,000 บาท / ปี 2) 600,001-1,500,000 บาท / ปี 3) 1,500,001-2,000,000 บาท / ปี
อายุงาน	Ratio	อายุงาน ณ ปี ค.ศ.2008
จำนวนหลักสูตร	Ratio	จำนวนหลักสูตรที่เข้ารับการฝึกอบรม
จำนวนวัน	Ratio	จำนวนวันที่รับการฝึกอบรมตั้งแต่เข้ารับการบรรจุแต่งตั้งจนถึงปี ค.ศ. 2008
Personality Punctuality	Scale	การตรงต่อเวลา (Punctuality) เริ่มตั้งแต่ บรรยายสรุปก่อนบิน (Briefing),

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ระดับการวัด	รายละเอียด
ตัวแปรภายใน		
Personality Appearance	Scale	บุคลิกภาพและการแต่งกายทั้งในและนอกเครื่องบิน (Personality Appearance)
Personality Alertness	Scale	ความพร้อมและกระตือรือร้นในการทำงานรวมทั้งการเอาใจใส่ดูแลผู้โดยสาร (Alertness)
Personality Emotion	Scale	ความสามารถในการควบคุมอารมณ์
Service Drink Procedure	Scale	วิธีการในการเตรียม และให้บริการเครื่องดื่ม
Service Manner	Scale	กิริยามารยาทที่ปฏิบัติต่อผู้โดยสาร (Manners)
Service Meal	Scale	วิธีการในการเตรียมและให้บริการอาหารและนำเสนอแก่ผู้โดยสาร
Service After Meal	Scale	การดูแลผู้โดยสารหลังการบริการอาหาร (After Meal Service) ติดตามดูแลและบริการผู้โดยสารเป็นพิเศษ
Service Cabin Cleaning	Scale	การดูแลรักษาความสะอาดบริเวณทั่วไปในเครื่องบินรวมทั้งห้องน้ำและห้องจัดเตรียมอาหาร
Knowledge Service	Scale	ความรู้ตามมาตรฐานการบริการ
Knowledge General	Scale	ความรู้ทั่วไป
Knowledge Route Speciality	Scale	ความรู้ตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละเที่ยวบิน
Knowledge Safety Management	Scale	ความรู้ด้านความปลอดภัยในหน้าที่วางแผนในเรื่องเวลา ขั้นตอนและความต่อเนื่องของงาน
Work Planning Management	Scale	บริการโดยสอดคล้องกับระบบและทีมงาน (Working Planning)
Problem Solving	Scale	การแก้ปัญหาและการตัดสินใจให้กับผู้โดยสารผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง (Problem Solving and Decision)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ระดับการวัด	รายละเอียด
ตัวแปรภายใน		
Loyalty	Scale	การรักษาชื่อเสียงและทรัพย์สินของบริษัทฯ ส่งเสริมภักดีและสนับสนุนกิจการของบริษัทฯ ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่
Team	Scale	การทำงานเป็นทีม (Team Spirit) หมายถึงหัวใจของการบริการคือ ความร่วมมือในกลุ่มรวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งจะทำให้ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้โดยสารพึงพอใจและได้รับบริการที่ดี
Ready to Work Physical fit	Scale	ความพร้อมทางร่างกายและจิตใจ
Ready to Work Communication	Scale	ความพร้อมทางการสื่อสาร

3.3 การวัด

3.3.1 ตัวแปรและดัชนีวัดตัวแปร

ตัวแปรทุกตัวที่นำมาใช้วิเคราะห์จะถูกสร้างให้มีการวัดในระดับช่วงขึ้นไป การวัดตัวแปรส่วนใหญ่จะถูกสร้างขึ้นจากข้อมูลซึ่งได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Flight appraisal) โดยคำนึงถึงความเป็นมิติเดียวกัน โดยแต่ละดัชนีจะถูกกำหนดให้เป็นหน่วยเดียวกัน การสร้างตัวแปรตามกำหนดให้เครื่องมือวัดที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินฯ ให้บริการโดยตรงกับผู้โดยสาร

สำหรับตัวแปรอิสระสร้างขึ้นจากคุณสมบัติของพนักงานต้อนรับฯ ที่คาดว่าจะมีอิทธิพลหรือมีผลต่อการให้บริการผู้โดยสารจากการทบทวนวรรณกรรม

3.3.2 การตรวจสอบความตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

ตัวแปรและมาตรวัดได้จากการศึกษาทางทฤษฎีและเป็นมาตรวัดที่ฝ่ายบริการพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับฯ เป็นเวลา 50 ปี

ดังนั้น เป็นที่มั่นใจได้ว่าการวัดในขั้นตอนนี้จะมีความถูกต้องตรงประเด็นสูง นอกจากนี้ ผู้วิจัยต้องการให้เกิดความมั่นใจในเรื่องการตรวจสอบความตรง (Validity) มุ่งไปที่ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำผลคะแนนได้จากการประเมินในกลุ่มดีเลิศ (Excellence) ไปหารือกับผู้ฝึกอบรม และผู้บริหารเพื่อสอบถามให้แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างมาตรวัดและเนื้อหา ของตัวแปรแล้วนำไปทดสอบหาความเชื่อถือได้ต่อไป

3.3.3 ความเชื่อถือได้ของการวัดตัวแปร

1) ตัวแปร ผลการปฏิบัติงานบริการ (Service Performance) มีความถูกต้องชัดเจน ได้นำค่าที่ได้มาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ (Reliability Coefficient) โดยใช้สูตร คอนบักอัลฟา (Cronbach's Alpha) ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ เท่ากับ 0.829 แสดงว่ามาตรวัดความเชื่อถือได้ความเป็นเลิศในการบริการ ในเกณฑ์สูง

2) ตัวแปร ความสามารถในการบริหารงานบริการ (Management Ability) ใช้วิธี เดียวกันกับตัวแปรความเป็นเลิศในการบริการ ปรากฏว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ เท่ากับ 0.794 แสดงว่ามาตรวัดความเชื่อถือได้ความเป็นเลิศในการบริการ ในเกณฑ์สูง

3) ตัวแปร ความพร้อมในการทำงาน (Ready to Work) ใช้วิธีเดียวกันกับที่กล่าว มาแล้วข้างต้น

4) ตัวแปร ความภักดีของพนักงานต่อองค์กร (Loyalty) เป็นตัวแปรที่ได้จากการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

5) ตัวแปร การทำงานเป็นทีม (Team Cooperation) เดียวกันกับตัวแปรที่กล่าวมาแล้ว

6) ตัวแปร ความรู้และทัศนคติในการบริการ (Knowledge and Attitude) ใช้วิธี เดียวกันกับตัวแปรความเป็นเลิศในการบริการ ปรากฏว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ เท่ากับ 0.826 แสดงว่ามาตรวัดความเชื่อถือได้ ความรู้และทัศนคติในการบริการ ในเกณฑ์สูง

7) ตัวแปร บุคลิกของพนักงาน (Personality) เป็นตัวแปรที่มีรายการย่อยหลาย รายการ ผู้วิจัยจึงสามารถนำค่าในทุกรายการมารวมกัน โดยตรงและ(ข) ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล 2 ตัว ได้แก่

8) ตัวแปร การฝึกอบรม (Training) ได้ข้อมูลจากจำนวนระยะเวลาการฝึกอบรม (Training Duration) ของพนักงานตั้งแต่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งจนถึงปี 2008

9) ตัวแปร อายุงาน (Working Year) ได้ข้อมูลจากจำนวนระยะเวลาการปฏิบัติ หน้าที่หรืออายุงาน (Working Year) ของพนักงานตั้งแต่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งจนถึงปี ค.ศ. 2008

3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างมาตรวัดสำหรับการวิจัยเชิงประจักษ์จะต้องคำนึงถึงความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดเป็นสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

3.4.1 ความถูกต้องของมาตรวัด

หมายถึง การวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ (สุจิตรา บุญบริดพันธ์, 2534 :140-145) การวัดความเที่ยงตรงมีหลายลักษณะ ได้แก่ ความถูกต้องตามเนื้อหา (Content Validity) พิจารณาได้จาก หัวข้อ 3.5.1 และหัวข้อ 3.5.2 ความถูกต้องตามโครงสร้าง(Construct Validity) แสดงไว้ในการคำนวณน้ำหนักปัจจัย การพิจารณาความถูกต้องแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละมาตรวัด (Kerlinger,1973 : 457-68)

สำหรับการสร้างมาตรวัดเพื่อการวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยเลือกความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเป็นเกณฑ์ในการวัดความเที่ยงตรง เพราะมีลักษณะสอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา ทั้งนี้โดยพิจารณาความตรงประเด็นและความครอบคลุมของมาตรวัดต่อเรื่องที่ศึกษา กล่าวคือ ผู้วิจัยอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Flight Appraisal) ซึ่งใช้ประเมินพนักงานมาเป็นเวลานานพอสมควร มาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ โดยมุ่งหวังที่จะวัดพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแก่ผู้โดยสาร และเพื่อให้การวัดมีความเที่ยงตรงมากที่สุด ผู้วิจัยได้จำแนกเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับทฤษฎีและวรรณกรรมที่ได้ทบทวนมาแล้ว ให้ตรงกันในทุกมิติ รวมทั้งให้ครอบคลุมในแต่ละมิติ

3.4.2 ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด

หมายถึง ค่าบ่งชี้ความคงเส้นคงวา (Consistency) ของมาตรวัดซึ่ง เคอริงเจอร์ (Kerlinger) (1973 : 430) อธิบายว่าจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการคือ

- 1) ความคงเส้นคงวาในมาตรวัด
- 2) ค่าจริง (True Score) ของสิ่งที่วัดหรือความแม่นยำ (Accuracy) ของผลที่วัดได้
- 3) ความคลาดเคลื่อนของมาตรวัด (Error of Measurement) จะต้องต่ำ มาตรวัดจึง

จะมีความน่าเชื่อถือสูง

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำค่าคะแนนจริงของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Flight Appraisal) ปี ค.ศ. 2008 ที่พิจารณาความ

เที่ยงตรงจากคณะกรรมการของฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแล้ว ไปทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานต่อไป

ตารางที่ 3.2 ค่าสัมประสิทธิ์ α ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด

มาตรวัด	ค่าสัมประสิทธิ์ α
ความเป็นเลิศในการบริการ	0.8220
ความพร้อมในการทำงาน	0.5657
ความสามารถในการบริหาร	0.7325
ความรู้และทัศนคติในการบริการ	0.8106
การฝึกอบรม	0.683
บุคลิกของพนักงาน	0.6229
อายุงานของพนักงาน	0.6236
ภาพรวม	0.694

จากตารางที่ 3.2 แสดงการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ของมาตรวัดแต่ละตัว โดยวิธีประมาณค่าความเชื่อถือได้ Alpha ตามแนวคิดของ Cronbach ปรากฏค่า Alpha ในแต่ละมาตรวัด ตามตาราง 3.2 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้อยู่ระหว่าง 0.56–0.82 สรุปได้ว่ามาตรวัดที่นำมาใช้ในการวัดความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความน่าเชื่อถือได้

3.5 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

จากแบบจำลอง ตัวแปรและสมมติฐานที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการทดสอบสมมติฐาน โดยวิธีเชิงปริมาณดังนี้

3.5.1 ขั้นตอนในการทำวิจัย

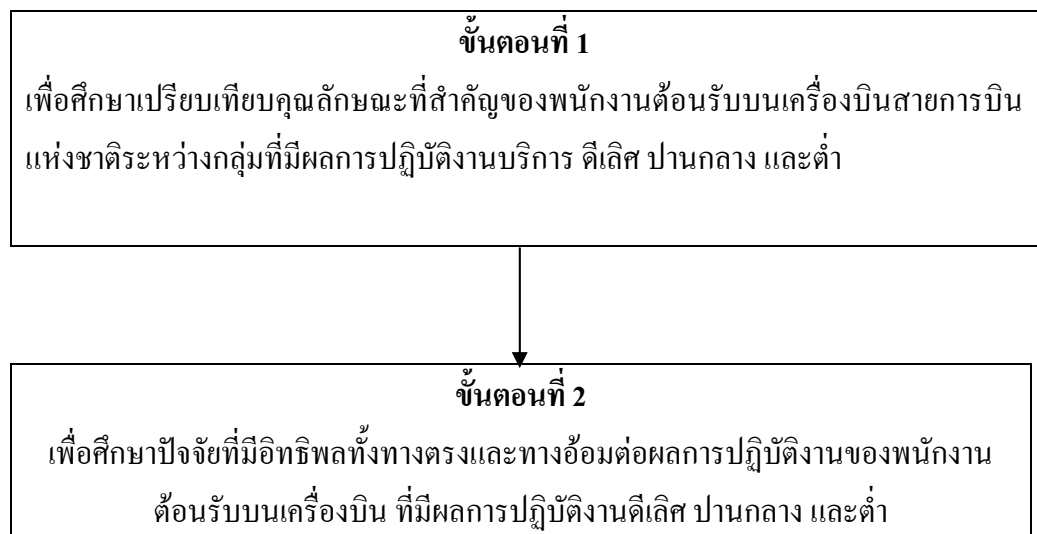
ในการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานนั้น แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังภาพที่ 3.1

1) ขั้นตอนที่ 1

เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างคุณลักษณะที่สำคัญของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) 3 กลุ่ม คือกลุ่มดีเลิศ ปานกลาง และต่ำ และเพื่อทดสอบว่าปัจจัย เหตุคุณลักษณะของทั้ง 3 กลุ่มมีปัจจัยเหตุตัวใดบ้างที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) ด้วยเทคนิค Scheffe อีกซึ่งจะนำเสนอใน บทที่ 4 ต่อไป

2) ขั้นตอนที่ 2

เมื่อทราบถึงลักษณะความแตกต่างของทั้งสามกลุ่มแล้วตามขั้นตอนที่ 1 จึงทำการศึกษา และวิเคราะห์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) 3 กลุ่มคือ กลุ่มดีเลิศ ปานกลาง และกลุ่มต่ำ พร้อมทั้งวิเคราะห์สาเหตุและอธิบายความสัมพันธ์และความสำคัญของคุณสมบัติ ทั้งหมดทั้งที่มีอิทธิพลและไม่มีอิทธิพล ตามแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรม



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนในการทำวิจัย

3.6 วิธีการวิจัย

อาศัยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจตัดขวาง (Cross-sectional Survey) โดยจะใช้ข้อมูลช่วงระหว่าง เดือนมกราคม ค.ศ. 2008 ถึงเดือนธันวาคม ค.ศ. 2008

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์สถิติ ต่อไปนี้

3.7.1. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

3.7.1.1 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน

ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ โดยมีเงื่อนไขเบื้องต้นที่สำคัญต่อการใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยคือตัวแปรทุกตัวต้องมีการแจกแจงแบบปรกติ (Normal Distribution) ตัวแปรอิสระทุกตัวต้องมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับตัวแปรตาม (Linearity) และตัวแปรอิสระแต่ละตัวต้องไม่มีความสัมพันธ์กันมากเกินไปหรือที่เรียกว่าเกิดปัญหา Multi-co linearity (Hair et al., 2006: 582) ตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานให้ตรงตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างเป็นเทคนิคทางสถิติที่ต้องการตัวอย่างมาก (Hair et al., 2006: 242) จำนวนตัวแปรและขนาดตัวอย่างเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการได้แบบจำลองที่ดี (Model Fitted) ข้อค้นพบนี้ผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์ แบบจำลองสมการ โครงสร้างด้วย เพื่อให้ได้แบบจำลองที่ดีที่สุด ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ แบบจำลองสมการ โครงสร้างแบบจำลองเริ่มต้นของทั้ง 4 กลุ่ม Over All ,Excellence ,Moderate ,Poor โดยใช้โปรแกรม AMOS 7.0 พบว่า ค่า Chi-square ค่า degree of freedom ค่า X^2 / df (อัตราส่วนระหว่างค่า Chi-square กับค่า degree of freedom) ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแปร (Goodness of fit : GFI) ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแปรที่ปรับแล้ว (Adjust Goodness of fit : AGFI) ค่าดัชนีความสอดคล้องแบบปรกติ (Norm fit index : NFI) ค่าดัชนีความสอดคล้องแบบปรกติ (Norm fit index : NFI) ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแปรเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Goodness of Fit : GFI) ค่าดัชนี Tucker-Lewis Index : TLI) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยค่าคลาดเคลื่อนกำลังสอง (Root mean Square Residual : RMR) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square error of Approximation : RMSEA)

3.7.1.2 การวิเคราะห์เงื่อนไขการกระจายข้อมูลแบบปรกติ (Normality)

ผู้วิจัยตรวจสอบการกระจายข้อมูล โดยตรวจสอบจาก กราฟ Histogram คุณลักษณะการกระจายของข้อมูลและสำรวจค่าความเบ้ (Skewness) จะต้องอยู่ระหว่าง $-1.0 < skewness < +1.0$ และค่าความโด่ง (Kurtosis) จะต้องอยู่ระหว่างค่า $-3.0 < Kurtosis < +3.0$ จึงจะถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

การตรวจตัวแปรแต่ละตัวว่า Vary หรือไม่ โดยดูค่า Standard deviation (S.D) ว่ามีค่าเป็นไปตามมาตรฐาน

3.7.1.3 วิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรตามทั้งสามกลุ่ม Service Level

ผู้วิจัยทำการ วิเคราะห์ด้วยเทคนิค UNIANOVA ANALYSIS โดยใช้ SCHEFFE กำหนดเกณฑ์ค่า ALPHA = 0.5 เพื่อตอบสนองมาตรฐานชุดที่ 1 ค่าตัวแปรตาม (Service Excellence) ของกลุ่มคะแนนสูง คะแนนปานกลาง และคะแนนต่ำ ว่ามีความเหมือนและแตกต่างกันอย่างไร

3.7.1.4 วิธีวิเคราะห์ด้วยการใช้โปรแกรม AMOS SPSS

เพื่อให้ได้แบบจำลองที่ดี (Model Fitted) นำมาอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อตอบสนองมาตรฐานการศึกษา

รายละเอียดในวิธีการวิเคราะห์และผลการวิเคราะห์ จะได้กล่าวในบทที่ 4

3.8 การวิเคราะห์เงื่อนไขทางสถิติ

ผู้วิจัยกำหนดแนวทางการวิเคราะห์ทางสถิติ การทดสอบคุณสมบัติเบื้องต้นของข้อมูล เช่น การตรวจสอบการกระจายของข้อมูล การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา สถิติพรรณนาสองตัวแปร การตรวจสอบคุณสมบัติของข้อมูลตามเงื่อนไขของเทคนิคสถิติการวิเคราะห์ถดถอย เพื่อยืนยันความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของตัวแบบที่ได้จากการวิเคราะห์

3.8.1 การตรวจสอบการกระจายของข้อมูล (data distribution)

การใช้เทคนิคสถิติแบบพารามิเตอร์ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อมูลเชิงปริมาณนั้น ประชากรต้องมีการแจกแจงแบบปกติ จึงจะใช้สถิติทดสอบ t , z หรือ F ได้ การตรวจสอบลักษณะการกระจายของข้อมูลสามารถทำได้ด้วยสถิติหลายชนิดเช่น ใช้แผนภาพ Histogram, Scatter Plot หรือ Boxplot หรือใช้ค่าสถิติความเบ้หรือความโด่ง (Skewness and Kutosis) และให้ความสำคัญกับตัวอย่างที่มีค่าตัวแปรที่สูงมากหรือต่ำมากกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Outlier) ซึ่งการทดสอบทำได้หลายวิธี เช่น การทำ Scatter Plot ระหว่างตัวแปร หรือการทำ Stem and Least Plot หรือ Box Plot เป็นต้น เพราะค่าสูงมากและต่ำมากอาจมีผลทำให้การวิเคราะห์ตัวแปรผิดพลาดได้ อาจทำให้ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเปลี่ยนไปและไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

3.8.2 สถิติพรรณนาตัวแปรเดียว (descriptive statistics)

การใช้สถิติพรรณนาตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ จะให้ข้อมูลทางด้านลักษณะตัวแปรที่สำคัญ ได้แก่ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด รวมทั้งการวิเคราะห์คุณลักษณะการกระจายของข้อมูลของแต่ละตัวแปรด้วยสถิติความเบ้และความโด่ง

3.9 การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในปี ค.ศ.2008 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างคุณลักษณะที่สำคัญของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) 3 กลุ่ม คือกลุ่มดีเลิศ ปานกลาง และต่ำและเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) 3 กลุ่มคือกลุ่มดีเลิศ ปานกลาง และกลุ่มต่ำ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสถิติตัวแปรตาม ผลการปฏิบัติงานบริการ (Service Performance) เพื่อให้ทราบความแตกต่างของมาตรวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของกลุ่มคะแนนสูง (Excellence) คะแนนปานกลาง (Moderate) และกลุ่มคะแนนต่ำ (Poor) โดยใช้ Quartiles แบ่งหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) จำนวนพนักงาน 5,856 คน เป็น 3 กลุ่ม คือ

(1) กลุ่มคะแนนสูง (Excellence) ร้อยละ 25 มีจำนวน 1,452 คน มีคะแนนรวมผลการปฏิบัติงานสูงกว่าหรือเท่ากับ 3.9723 ขึ้นไป

(2) กลุ่มคะแนนปานกลาง (Moderate) ร้อยละ 50 จำนวน 2,895 คน มีคะแนน มีคะแนนรวมผลการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 3.7767001 ถึงคะแนน 3.97229999

(3) กลุ่มคะแนนต่ำ (Poor) ร้อยละ 25 จำนวน 1,454 คน มีคะแนนมีคะแนนรวมผลการปฏิบัติงานเท่ากับหรือต่ำกว่า 3.7707 ลงมา

จากนั้นผู้วิจัยได้ตั้งตัวชี้วัดตัวแปรใหม่ เรียกว่า Service Level เพื่อใช้ในการคำนวณทดสอบ ดังนี้ กลุ่มดีเลิศ (Excellence) มีค่าเป็น 1 ของ Service Level กลุ่มปานกลาง (Moderate) มีค่าเป็น 2 ของ Service Level กลุ่มต่ำ (Poor) มีค่าเป็น 3 ของ Service Level เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรตามทั้งสามกลุ่ม Service Level ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค UNIANOVA ANALYSIS โดยใช้ SCHEFFE กำหนดเกณฑ์ค่า ALPHA = 0.5 เปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรตามสามกลุ่มพบว่า กลุ่มดีเลิศ (Excellence) ของ Service Level = 1 มีความแตกต่างกับกลุ่มปานกลาง (Moderate) ของ Service Level = 2 อย่างมีนัยสำคัญ Sig = 0.000 ค่าความแตกต่าง (Mean Different) เท่ากับ .1607433* และกลุ่มดีเลิศ (Excellence) ของ Service Level = 1 มีความแตกต่างกับกลุ่มต่ำ (Poor) ของ Service Level = 2 อย่างมีนัยสำคัญ Sig = 0.000 มีค่าความแตกต่าง (Mean Different) เท่ากับ .4115605* และกลุ่มปานกลาง (Moderate) ของ Service Level = 2 มีคะแนนแตกต่างกับกลุ่มต่ำ (Poor) ของ Service Level = 3 อย่างมีนัยสำคัญ Sig = 0.00 มีค่าความแตกต่าง (Mean Different) เท่ากับ .2508172* แสดงว่า มาตรวัดตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานบริการของ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Service Performance) ของกลุ่มดีเลิศ (Excellence) กลุ่มปานกลาง (Moderate) และกลุ่มต่ำ (Poor)

วิธีวิเคราะห์

การวิเคราะห์เส้นทางได้ใช้ขั้นตอนต่อไปนี้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ 2546: 54-80)

ตรวจสอบแบบจำลองและตัวแปรที่สร้างขึ้น

การตรวจสอบวัตถุประสงค์เพื่อนำแบบจำลองดังกล่าวมาเป็นแบบจำลองเริ่มต้นในการวิเคราะห์เส้นทาง

การหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและเหตุผล

นำแบบจำลองดังกล่าวมา ทำการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุและผลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง อธิบายความสำคัญและสัมพันธ์ของคุณสมบัติของพนักงาน ของสมการเส้นทาง ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ คุณสมบัติของพนักงานต้อนรับ กับความเป็นเลิศในการบริการ เพื่อทดสอบสมมติฐาน ของกลุ่มรวม (Over All) กลุ่มดีเลิศ (Excellence) กลุ่มปานกลาง (Moderate) และกลุ่มต่ำ (Poor) ได้ค่าอำนาจอธิบายความผันแปร (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์ที่เส้นทางมาตรฐาน (p) หมายถึงร้อยละที่ตัวแปรอิสระจะอธิบายตัวแปรตามได้ ส่วนค่า p หรือค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง หมายถึงอิทธิพลทางตรงที่ตัวแปรอิสระมีต่อตัวแปรตามผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างที่ดีที่สุด โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในบทที่ 4

3.10 การประมวลผลข้อมูล

เมื่อได้รับข้อมูลจากหน่วยงาน 2 หน่วยงาน คือ 1) จากฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (cabin crew administration department) เป็นข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และ 2) จากฝ่ายบริหารบุคคล (personal administration department) ผู้วิจัยดำเนินการบันทึกข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป AMOS SPSS เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

บทที่ 4

ผลการศึกษา

บทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในปี ค.ศ.2008 ซึ่งการศึกษานี้ใช้เป็นตัวอย่างเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินแห่งชาติ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาอันได้แก่ เปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะที่สำคัญระหว่างกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ปานกลางและต่ำรวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าวด้วย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่งนำเสนอผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะที่สำคัญของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินแห่งชาติระหว่างกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานบริการดีเลิศ ปานกลาง และกลุ่มต่ำ และ ส่วนที่สอง นำเสนอผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานดี ปานกลางและต่ำ

4.1 ผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะที่สำคัญของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ประการแรก จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 สามารถยืนยันในเชิงทฤษฎีได้ว่า คุณลักษณะของพนักงานมีผลต่อการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เนื่องจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นกลุ่มบุคลากรส่วนหน้าที่สำคัญ เพราะเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินมากที่สุด และเป็นบุคคลสุดท้ายที่จะสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้โดยสาร ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าสามารถให้การบริการที่มีคุณภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารได้มากน้อยเพียงใด ดังนั้นทุกสายการบินจึงมีการประเมินพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกปีเพื่อแสวงความเป็นเลิศในการบริการ

โดยทั่วไปเกือบทุกสายการบินทั่วโลกและสายการบินชั้นนำในเอเชีย เช่น สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ที่เป็นสายการบินแห่งชาติที่ได้รับการจัดอันดับ 1 ในปี ค.ศ. 2007 และอันดับ 6 ใน

ปี ค.ศ. 2008 จากสถาบัน Skytrax (<http://www.worldairlinequality.com>) date 17 June 2008 ได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยมีเกณฑ์การประเมินที่สำคัญได้แก่ บุคลิก การแต่งกายทั่วไป ความตั้งใจในการทำงาน ทักษะในการให้บริการผู้โดยสาร ได้แก่ การสนองต่อการบริการ ความกระตือรือร้นในการให้บริการ การให้บริการด้านเครื่องดื่ม (Bar Service) การให้บริการจัดเตรียมอาหาร การดูแลรักษาความสะอาดบริเวณทั่วไปในเครื่องบิน รวมทั้งห้องน้ำและห้องจัดเตรียมอาหาร การดูแลผู้โดยสารหลังการบริการอาหาร (After Meal Service) ติดตามดูแลและบริการผู้โดยสารให้เป็นไปตามมาตรฐาน (Yun, Yong and Loh, 1996: 189-190) ซึ่งเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ที่เป็นสายการบินแห่งชาติใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานบริการเช่นเดียวกัน

สำหรับบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ก็เช่นเดียวกันได้ทำการประเมินพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในลักษณะที่คล้ายคลึงกับการประเมินของสายการบินแห่งชาติอื่น ๆ แต่ได้เพิ่มด้านกริยามารยาทซึ่งใช้เกณฑ์การประเมิน ดังนั้น บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะสายการบินแห่งชาติ จึงมีเกณฑ์การประเมินดังต่อไปนี้

- 1) กริยามารยาทที่ปฏิบัติต่อผู้โดยสาร
- 2) การดูแลรักษาความสะอาดบริเวณทั่วไปในเครื่องบินรวมทั้งห้องน้ำและห้องจัดเตรียมอาหาร
- 3) วิธีการในการเตรียมและให้บริการอาหารและนำเสนอแก่ผู้โดยสาร
- 4) การดูแลผู้โดยสารหลังการบริการอาหาร (After Meal Service) ติดตามดูแลและบริการผู้โดยสารเป็นพิเศษ
- 5) วิธีการในการเตรียม และให้บริการเครื่องดื่ม

ตารางที่ 4.1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการในแต่ละด้าน และรวมทุกด้าน

ปัจจัยการประเมิน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1. กริยามารยาท	4.02	0.18
2. การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป	3.86	0.23
3. การให้บริการหลังบริการอาหาร	3.80	0.22
4. การให้บริการเครื่องดื่ม	3.78	0.22
5. การให้บริการอาหาร	3.76	0.25
รวมคะแนนทุกด้าน	3.84	0.22

หมายเหตุ : เกณฑ์การประเมิน คะแนนสูงสุด 5 คะแนน และต่ำสุด 1 คะแนน

คะแนนผลการปฏิบัติงานบริการประเมินในปี ค.ศ. 2008 ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นตัวอย่างของการศึกษาครั้งนี้ คะแนนปฏิบัติงานด้านกริยามารยาทที่ปฏิบัติต่อผู้โดยสาร มีค่าเฉลี่ย 4.02 พบว่ามีค่าสูงสุดใน 5 ด้าน และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.18 ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือด้านการให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป มีค่าเฉลี่ย 3.86 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.23 ด้านการให้บริการหลังบริการอาหารมีค่าเฉลี่ย 3.80 อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.22 ด้านการให้บริการเครื่องดื่มมีค่าเฉลี่ย 3.78 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.22 และด้านการให้บริการอาหาร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.25

มีข้อสังเกตว่าค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการการด้านกริยามารยาทมีค่าสูงสุด การให้บริการเครื่องดื่มและการให้บริการอาหารมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

สรุป ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการในแต่ละด้าน และรวมทุกด้านพบว่าคะแนนผลการปฏิบัติด้านกริยามารยาทมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไปมีค่าเฉลี่ยรองลงมา ตามด้วยด้านการให้บริการหลังบริการอาหาร การให้บริการเครื่องดื่มและ การให้บริการอาหารซึ่งเป็นบริการหลักมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ผู้วิจัยได้นำคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการรวมทุกด้าน มาแบ่งพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม โดยใช้ค่า Quartile เป็นเกณฑ์ในการแบ่งดังนี้

1) กลุ่มดีเลิศ (Excellence) คือ

กลุ่มที่มีคะแนนรวมผลการปฏิบัติงานบริการมีสูงกว่าหรือเท่ากับ 3.9723 ขึ้นไป ค่าคะแนนอยู่ใน Quartile ที่ 4 มีจำนวนทั้งสิ้น 1,452 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 25 ของหน่วยตัวอย่างทั้งหมด

2) กลุ่มคะแนนปานกลาง (Moderate) คือ

กลุ่มที่มีคะแนนรวมผลการปฏิบัติงานบริการมีคะแนนอยู่ระหว่าง 3.7767 ถึงคะแนน 3.9722 มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง Quartile ที่ 2 และ 3 มีจำนวน 2,950 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 50 ของหน่วยตัวอย่างทั้งหมด

3) กลุ่มคะแนนต่ำ (Poor) คือ

กลุ่มที่มีคะแนนรวมผลการปฏิบัติงานบริการมีคะแนนอยู่ระหว่าง 3.7766 ลงมา มีค่าคะแนนต่ำกว่าหรือเท่ากับ Quartile ที่ 1 ซึ่งมีจำนวน 1,454 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 25 ของหน่วยตัวอย่างทั้งหมด และทั้ง 3 กลุ่มมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการในแต่ละด้านและรวมทุกด้านจำแนกตามผลประเมินการปฏิบัติงานบริการ

ปัจจัยการประเมิน	ดีเลิศ		ปานกลาง		ต่ำ	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1. กรียามารยาท	4.16	0.16	4.03	0.13	3.87	0.18
2. การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป	4.04	0.14	3.89	0.14	3.61	0.22
3. การให้บริการหลังบริการอาหาร	3.99	0.13	3.83	0.14	3.55	0.22
4. การให้บริการเครื่องดื่ม	3.98	0.12	3.82	0.13	3.52	0.21
5. การให้บริการอาหาร	3.99	0.15	3.77	0.16	3.48	0.22
รวมคะแนนทุกด้าน	4.00	0.14	3.86	0.14	3.60	0.21
N =		1,452		2,950		1,545

คะแนนผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งหมด 5,860 คน แบ่งออกเป็นกลุ่มดีเลิศ จำนวน 1,452 คน กลุ่มปานกลาง 2,950 คน และกลุ่มต่ำ 1,454 คน เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการ ในแต่ละด้าน และรวมทุกด้าน ของพนักงานทั้ง 3 กลุ่มพบว่า

กลุ่มดีเลิศ มีคะแนนปฏิบัติงานบริการด้านกิจกรรมารยาทที่ปฏิบัติต่อผู้โดยสาร มีค่าเฉลี่ย 4.16 มีค่าสูงสุดใน 5 ด้าน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.16 การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป มีค่าเฉลี่ย 4.04 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.14 ด้านการให้บริการหลังบริการอาหาร มีค่าเฉลี่ย 3.99 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.13 ด้านการให้บริการเครื่องดื่มมีค่าเฉลี่ย 3.98 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.12 ด้านการให้บริการอาหาร มีค่าเฉลี่ย 3.99 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.15

กลุ่มปานกลาง มีคะแนนปฏิบัติงานบริการด้านกิจกรรมารยาทที่ปฏิบัติต่อผู้โดยสาร มีค่าเฉลี่ย 4.03 มีค่าสูงสุดใน 5 ด้าน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.13 การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไปมีค่าเฉลี่ย 3.89 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.14 ด้านการให้บริการหลังบริการอาหาร มีค่าเฉลี่ย 3.83 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.16 ด้านการให้บริการเครื่องดื่มมีค่าเฉลี่ย 3.82 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.13 ด้านการให้บริการอาหาร มีค่าเฉลี่ย 3.77 ต่ำสุดใน 5 ด้าน และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.16

กลุ่มต่ำ มีคะแนนปฏิบัติงานบริการด้านกิจกรรมารยาทที่ปฏิบัติต่อผู้โดยสาร มีค่าสูงสุดใน 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ย 3.87 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.18 การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป มีค่าเฉลี่ย 3.61 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.22 ด้านการให้บริการหลังบริการอาหาร มีค่าเฉลี่ย 3.55 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.22 ด้านการให้บริการเครื่องดื่มมีค่าเฉลี่ย 3.52 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.21 ด้านการให้บริการอาหาร มีค่าเฉลี่ย 3.48 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.22

สรุป จากข้อค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการดังนี้

1) คะแนนผลการปฏิบัติงานบริการในแต่ละด้านของทั้ง 3 กลุ่ม มีแบบแผนที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้ คือ

กลุ่มดีเลิศ มีคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการด้านกิจกรรมารยาท และด้านการให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไปมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างสูง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงแสดงว่ามีความแตกต่างกันมาก การให้บริการหลังบริการอาหารและการให้บริการอาหารรองลงมา ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานค่อนข้างต่ำแสดงว่าไม่มีความแตกต่างกัน การให้บริการเครื่องดื่มมีค่าต่ำสุด

กลุ่มปานกลาง มีคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการด้านกิจกรรมารยาทสูงสุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำแสดงว่าไม่มีความแตกต่างกัน การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป รองลงมา การให้บริการหลังบริการอาหารและการให้บริการเครื่องดื่ม มีค่าใกล้เคียงกัน การให้บริการอาหารมีค่าต่ำสุด มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงแสดงว่ามีความแตกต่างกันมาก

กลุ่มต่ำ มีคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการด้านกริยามารยาทสูงสุดเช่นเดียวกับกลุ่มดีเลิศและกลุ่มปานกลาง การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป รองลงมา การให้บริการหลังบริการอาหารและการให้บริการเครื่องดื่ม มีค่าใกล้เคียงกัน การให้บริการอาหารมีค่าต่ำสุด มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงมากแสดงว่ามีความแตกต่างกันมาก

2) หากไม่พิจารณาปัจจัยการประเมินด้านกริยามารยาททั่ว ๆ ไปแล้วการบริการของพนักงานต้อนรับในกลุ่มดีเลิศทั้ง 4 ได้แก่

- (1) การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป
- (2) การให้บริการหลังบริการอาหาร
- (3) การให้บริการเครื่องดื่ม
- (4) การให้บริการอาหาร ดิพอ ๆ กัน

และในภาพรวมการบริการของพนักงานต้อนรับในกลุ่มนี้อยู่ในมาตรฐานใกล้เคียงกันเนื่องจากมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน

3) เพื่อความเป็นเลิศในการบริการ สิ่งที่จะต้องปรับปรุงอันดับแรกคือ การบริการด้านการให้บริการหลังอาหาร การให้บริการเครื่องดื่มและโดยเฉพาะ การให้บริการอาหารของกลุ่มต่ำให้มากขึ้นด้วย

4.2 เปรียบเทียบคุณลักษณะสำคัญของระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงาน ดีเลิศ ปานกลางและต่ำ ด้านประชากร สังคมและเศรษฐกิจ

คุณลักษณะสำคัญที่พิจารณาในที่นี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

- 1) คุณลักษณะด้านประชากร ประกอบด้วย เพศ ชาย และหญิง อายุ 3 ช่วง คือ ช่วง อายุ 21-30 ปี 31-40 ปี และมากกว่า 40 ปีขึ้นไปตามลำดับ
- 2) คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย ระดับการศึกษา 4 ระดับ คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก
- 3) คุณลักษณะด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย รายได้ 3 ระดับ คือ รายได้ ต่ำกว่า 600,000 บาทต่อปี 600,001-1,500,000บาทต่อปี และมากกว่าหรือเท่ากับ 1,500,001 บาทต่อปี

นอกจากนี้ยังเปรียบเทียบ การฝึกอบรมและอายุงานของกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ปานกลางและต่ำ ตามตาราง 4.3 ที่จะกล่าวต่อไป

ตารางที่ 4.3 ร้อยละค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคุณลักษณะด้านประชากร
สังคม และเศรษฐกิจของกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงาน ดีเลิศ ปานกลางและต่ำ

คุณลักษณะ	ดีเลิศ	ปานกลาง	ต่ำ	รวม
เพศ				
ชาย	35.9	38.8	45.3	39.6
หญิง	64.1	61.2	54.7	60.4
อายุ				
21 - 30 ปี	7.78	21.16	68.45	29.55
31 - 40 ปี	29.57	46.81	22.38	36.47
≥41 ปี	62.65	32.03	9.15	33.96
Mean	42.26	37.01	30.14	36.61
S.D	7.47	7.15	6.32	8.24
การศึกษา				
ต่ำกว่า ป.ตรี	20.2	15.2	6.5	14.3
ป.ตรี	72.3	77.2	87.8	78.5
ป.โท	7.3	7.5	5.6	6.8
ป.เอก	0.10	0.10	0.10	0.10
รายได้				
≤600,000 บาท	8.53	20.95	69.59	29.87
600,001-1,500,000 บาท	64.21	70.06	27.72	58.12
≥1,500,001 บาท	27.25	9.09	2.69	12.01
Mean	1,214,402.00	956,987.57	594,731.07	931,393.20
S.D	390526.55	361464.35	336417.16	424201.78
การฝึกอบรม				
	85.4	70.26	54.02	84.08
S.D	3.02	2.94	3.36	3.02
อายุงาน				
	18.10	12.45	5.30	12.08
S.D	7.61	7.27	6.27	8.44

จากตารางที่ 4.3 พบว่ากลุ่มดีเลิศ (Excellence) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีคะแนนผลการปฏิบัติงาน อยู่ใน Quartile ที่ 4 มีจำนวน 1,452 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 25 พนักงานต้อนรับในกลุ่มนี้ ประกอบด้วย

เพศชายร้อยละ 35.9 และเพศหญิงร้อยละ 64.1

โครงสร้างด้านอายุของพนักงานในกลุ่มนี้เป็นดังนี้

- (1) อายุระหว่าง 21 ถึง 30 ปีเพียง ร้อยละ 7.78
 - (2) อายุระหว่าง 31 ถึง 40 ปี ร้อยละ 29.57
 - (3) อายุ 41 ปีขึ้นไป ร้อยละ 62.65
- และมีอายุเฉลี่ย 42.26

การศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

- (1) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 20.2
- (2) ระดับปริญญาตรี มีร้อยละ 72.3
- (3) ระดับปริญญาโท ร้อยละ 7.3
- (4) ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 0.10

รายได้ของพนักงานกลุ่มดีเลิศ มีรายได้ ดังนี้

- (1) ตั้งแต่ 100,000-600,000 บาทต่อปี ร้อยละ 8.53
- (2) ตั้งแต่ 600,001-1,500,000 บาทต่อปี ร้อยละ 64.21
- (3) ตั้งแต่ 1,500,001-2,000,000 บาทต่อปี ร้อยละ 27.25

และมีรายได้เฉลี่ย 1,214,402.00 บาทต่อปี การฝึกอบรม ค่าเฉลี่ย 85.40 และ อายุงาน มีค่าเฉลี่ย 18.10

กลุ่มปานกลาง (Moderate) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีคะแนนผลการปฏิบัติงานอยู่ใน Quartile ที่ 2-3 จำนวน 2,950 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 50 ของหน่วยตัวอย่างทั้งหมดในกลุ่มนี้ประกอบด้วย พนักงานต้อนรับเป็นเพศชายร้อยละ 38.8 และเพศหญิงร้อยละ 61.2

โครงสร้างด้านอายุของพนักงานในกลุ่มนี้เป็นดังนี้

- (1) อายุระหว่าง 21 ถึง 30 ปี ร้อยละ 21.16
- (2) อายุระหว่าง 31 ถึง 40 ปี ร้อยละ 46.81
- (3) อายุ 41 ปีขึ้นไป ร้อยละ 32.03 และมีอายุเฉลี่ย 37.01

การศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

- (1) ระดับต่ำกว่า ปริญญาตรี มีร้อยละ 15.2
- (2) ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 77.2

(3) ระดับปริญญาโท ร้อยละ 7.5

(4) ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 0.10

รายได้ของพนักงานกลุ่มปานกลาง มีรายได้ ดังนี้

(1) ตั้งแต่ 100,000-600,000 บาทต่อปี ร้อยละ 20.95

(2) ตั้งแต่ 600,001-1,500,000 บาทต่อปี ร้อยละ 70.06

(3) ตั้งแต่ 1,500,001-2,000,000 บาทต่อปี ร้อยละ 9.09

และมีรายได้เฉลี่ย 956,987.57 บาทต่อปี การฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 70.26 และอายุงานมีค่าเฉลี่ย 12.45

กลุ่มคะแนนต่ำ (Poor) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีคะแนนผลการปฏิบัติงานอยู่ใน Quartile ที่ 1 มีจำนวน 1,454 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 25 ของหน่วยตัวอย่างทั้งหมด ในกลุ่มนี้ประกอบด้วยพนักงานต้อนรับเป็นเพศชายร้อยละ 45.3 และเพศหญิงร้อยละ 54.7

โครงสร้างด้านอายุของพนักงานในกลุ่มนี้เป็นดังนี้

(1) อายุระหว่าง 21 ถึง 30 ปี ร้อยละ 68.45

(2) อายุระหว่าง 31 ถึง 40 ปี ร้อยละ 22.38

(3) อายุ 41 ปีขึ้นไป ร้อยละ 9.15 และมีอายุเฉลี่ย 30.14

การศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

(1) ระดับต่ำกว่า ปริญญาตรี มีร้อยละ 6.5

(2) ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 87.8

(3) ระดับปริญญาโท ร้อยละ 5.6

(4) ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 0.10

รายได้ของพนักงานกลุ่มต่ำ มีรายได้ ดังนี้

(1) ตั้งแต่ 100,000-600,000 บาทต่อปี ร้อยละ 69.59

(2) ตั้งแต่ 600,001-1,500,000 บาทต่อปี ร้อยละ 27.72

(3) ตั้งแต่ 1,500,001-2,000,000 บาทต่อปี ร้อยละ 2.69

และมีรายได้เฉลี่ย 594,731.07 บาทต่อปี การฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 54.02 อายุงาน มีค่าเฉลี่ย

โดยสรุป จากการศึกษา ร้อยละค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบน คุณลักษณะด้านประชากร สังคม และเศรษฐกิจของกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีผลการปฏิบัติงาน ดีเลิศ ปานกลางและต่ำ มีข้อสังเกต ดังนี้

- 1) ด้านอายุ แสดงให้เห็นว่า กลุ่มดีเลิศส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอายุ มากกว่า 41 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 62.65 โดยมีกลุ่มปานกลาง รองลงมาคิดเป็นร้อยละ 32.03 และกลุ่มต่ำมีน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 9.15 มีความแตกต่างกันมากหมายความว่า พนักงานกลุ่มดีเลิศส่วนใหญ่มีอายุมาก
- 2) ด้านเพศ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มดีเลิศและปานกลางเป็นเพศหญิงใกล้เคียงกันคิดเป็นร้อยละ 64.1 และ 61.2 ตามลำดับ กลุ่มต่ำเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 54.7 ซึ่งเป็นเรื่องปกติของสายการบินทั่วไป
- 3) ด้านการศึกษาแสดงให้เห็นว่า พนักงานกลุ่มดีเลิศมีผู้สำเร็จต่ำกว่าปริญญาตรีความแตกต่างจากกลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำมาก กล่าวคือค่าเฉลี่ย ระหว่างดีเลิศ กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำคิดเป็น 20.2, 15.2 และ 6.5 ตามลำดับ โดยเฉพาะกลุ่มต่ำมีผู้สำเร็จต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยมาก
- 4) ด้านรายได้แสดงว่ากลุ่มดีเลิศมีรายได้สูงกว่าปานกลางและต่ำ มาก โดยเฉพาะกลุ่มดีเลิศผู้มีรายได้มากกว่า 1,500,000.00 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 27.05 กลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 9.09 ส่วนกลุ่มต่ำคิดเป็นร้อยละ 2.69 ซึ่งมีความแตกต่างกับกลุ่มดีเลิศมาก
- 5) การฝึกอบรมแสดงว่า กลุ่มดีเลิศ มีการฝึกอบรมสูงคิดเป็นร้อยละ 85.4 กลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 70.26 และกลุ่มต่ำคิดเป็นร้อยละ 54.02 ตามลำดับ เนื่องจากพนักงานกลุ่มดีเลิศส่วนใหญ่มีอายุตัวและอายุงานมาก การบันทึกเวลาในการอบรมย่อมมากเช่นกัน
- 6) ด้านอายุงาน แสดงว่า กลุ่มดีเลิศมีความแตกต่างกับกลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำ มาก กล่าวคือกล่าวคือค่าเฉลี่ย ระหว่างดีเลิศ กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำคิดเป็น 18.10, 12.45 และ 5.30 ตามลำดับ

จากข้อมูลที่ข้ก้นพบสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านประชากร สังคมและเศรษฐกิจของกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของกลุ่มดีเลิศมีความแตกต่างกับกลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำ ด้านอายุ รายได้ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม และอายุงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น สมมติฐานข้อที่ 2.5.6 เป็นจริง

ดังนั้นเพื่อเป็นการตรวจสอบว่ากลุ่มใดมีความแตกต่างกันผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคะแนนผลการประเมินด้าน บุคลิก และปัจจัย การทำงาน ของกลุ่มดีเลิศ กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามคะแนนผลการประเมินด้าน บุคลิก และปัจจัย การทำงานของกลุ่มดีเลิศ กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำ

คุณลักษณะ	ดีเลิศ		ปานกลาง		ต่ำ	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
บุคลิก	4.06	0.11	3.94	0.11	3.77	0.15
1 ความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.13	0.21	3.96	0.19	3.73	0.23
2 บุคลิกภาพและการแต่งกาย	4.02	0.19	3.93	0.19	3.81	0.23
3 การตรงต่อเวลา	3.88	0.17	3.80	0.17	3.17	0.21
ความสามารถในการจัดการ	3.94	0.23	3.72	0.21	3.42	0.22
1 การวางแผน ขั้นตอน การให้บริการ	4.09	0.25	3.88	0.23	3.58	0.27
2 การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ	3.80	0.28	3.55	0.25	3.27	0.24
ความภักดี	3.84	0.16	3.71	0.19	3.48	0.25
ความรู้ และทัศนคติ	3.94	0.17	3.77	0.15	3.53	0.17
1 ความรู้ตามมาตรฐานการบริการ	4.35	0.22	4.18	0.19	3.93	0.23
2 ความรู้ทั่วไปทันต่อเหตุการณ์	3.94	0.24	3.71	0.22	3.43	0.25
3 ความรู้ด้านความปลอดภัยและฉุกเฉิน	3.79	0.21	3.65	0.19	3.47	0.22
4 ความรอบรู้ต่องานในเส้นทางบิน	3.71	0.26	3.54	0.23	3.30	0.23

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ดีเลิศ		ปานกลาง		ต่ำ	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
การทำงานเป็นทีม	4.48	0.20	4.32	0.19	4.07	0.22
ความพร้อมในการทำงาน	3.92	0.10	3.84	0.13	3.67	0.19
1 ความพร้อมด้านการสื่อสาร	3.93	0.15	3.81	0.16	3.59	0.24
2 ความพร้อมทางร่างกายและจิตใจ	3.92	0.15	3.86	0.16	3.75	0.21

จากตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะด้านบุคลิก และ ปัจจัยการทำงาน ของกลุ่มดีเลิศ กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำ พบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มดีเลิศ มีคะแนนคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านบุคลิก โดยเฉลี่ย 4.06 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.11 ซึ่งคะแนนการประเมินด้านนี้ ประกอบด้วย (1) ความกระตือรือร้นในการทำงานมีค่าเฉลี่ย 4.13 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.21 (2) บุคลิกภาพและการแต่งกายค่าเฉลี่ย 4.02 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.19 (3) การตรงต่อเวลาค่าเฉลี่ย 3.88 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.17

ด้านความสามารถในการจัดการ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.25 และ 3 ซึ่งคะแนนการประเมินด้านนี้ประกอบด้วย (1) การวางแผน ขั้นตอน การให้บริการค่าเฉลี่ย 4.09 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.28 (2) การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ค่าเฉลี่ย 3.80 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.28

ด้านความภักดีโดยเฉลี่ย 3.84 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.16

ด้านความรู้และทัศนคติโดยเฉลี่ย 3.94 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.17 ซึ่งคะแนนการประเมินด้านนี้ประกอบด้วย (1) ความรู้ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานค่าเฉลี่ย 4.35 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.22 (2) ความรู้ทั่วไปทันต่อเหตุการณ์ค่าเฉลี่ย 3.94 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.24 (3) ความรู้ด้านความปลอดภัยและฉุกเฉินค่าเฉลี่ย 3.79 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.21 (4) ความรอบรู้ต่องานในเส้นทางบินค่าเฉลี่ย 3.71 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.26

ด้านการทำงานเป็นทีม โดยค่าเฉลี่ย 4.48 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.20

ด้านความพร้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.92 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.10 ซึ่งคะแนนการประเมินด้านนี้ประกอบด้วย (1) ความพร้อมด้านการสื่อสาร ค่าเฉลี่ย 3.93 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.15 (2) ความพร้อมทางร่างกายและจิตใจ ค่าเฉลี่ย 3.92 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.10

ในกลุ่มดีเลิศนี้พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านบุคลิกทรงลงมาด้านความสามารถในการจัดการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับด้านความรู้และทัศนคติ ด้านความพร้อมในการทำงานรองลงมาส่วนด้านความภักดีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มปานกลาง มีคะแนนด้านคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านบุคลิกโดยเฉลี่ย 3.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.11 ซึ่งคะแนนการประเมินด้านนี้ ประกอบด้วย (1) ความกระตือรือร้นในการทำงานค่าเฉลี่ย 3.96 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.19 (2) บุคลิกภาพและการแต่งกาย ค่าเฉลี่ย 3.93 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.19 (3) การตรงต่อเวลา ค่าเฉลี่ย 3.80 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.17

ด้านความสามารถในการจัดการ โดยเฉลี่ย 3.72 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.21 ซึ่งคะแนนการประเมินด้านนี้ ประกอบด้วย (1) การวางแผน ขั้นตอน การให้บริการ ค่าเฉลี่ย 3.88 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.23 (2) การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ค่าเฉลี่ย 3.55 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.25

ด้านความภักดี โดยเฉลี่ย 3.71 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.19

ด้านความรู้และทัศนคติ โดยเฉลี่ย 3.77 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.15 ซึ่งคะแนนการประเมินด้านนี้ประกอบด้วย (1) ความรู้ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 4.18 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.19 (2) ความรู้ทั่วไปทันต่อเหตุการณ์ค่าเฉลี่ย 3.71 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.22 (3) ความรู้ด้านความปลอดภัยและฉุกเฉินค่าเฉลี่ย 3.65 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.19 (4) ความรอบรู้ต่องานในหน้าที่ค่าเฉลี่ย 3.54 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.23

ด้านการทำงานเป็นทีม โดยเฉลี่ย 4.32 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.19

ด้านความพร้อมในการทำงาน โดยเฉลี่ย 3.84 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.13 ซึ่งคะแนนการประเมินด้านนี้ประกอบด้วย (1) ความพร้อมด้านการสื่อสาร โดยเฉลี่ย 3.81 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.16 (2) ความพร้อมทางร่างกายและจิตใจโดยเฉลี่ย 3.86 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.16

ในกลุ่มปานกลางพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านบุคลิกทรงลงมาตามด้วยด้านความพร้อมในการทำงาน ด้านความสามารถในการจัดการมีค่าเฉลี่ยมีค่าใกล้เคียงกันกับด้านความรู้และทัศนคติ ส่วนด้านความภักดีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มต่ำ มีคะแนนคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านบุคลิก โดยเฉลี่ย 3.77 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.15 ซึ่งคะแนนการประเมินด้านนี้ประกอบด้วย (1) ความกระตือรือร้นในการทำงานค่าเฉลี่ย 3.73 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.23 (2) บุคลิกภาพและการแต่งกายค่าเฉลี่ย 3.81 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.23 (3) การตรงต่อเวลา ค่าเฉลี่ย 3.17 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.21

ด้านความสามารถในการจัดการ โดยเฉลี่ย 3.42 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.22 ซึ่งคะแนนการประเมินด้านนี้ประกอบด้วย (1) การวางแผน ขั้นตอนการให้บริการค่าเฉลี่ย 3.58 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.27 (2) การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจค่าเฉลี่ย 3.27 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.24

ด้านความภักดี โดยเฉลี่ย 3.48 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.25

ด้านความรู้และทัศนคติ โดยเฉลี่ย 3.53 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.17 ซึ่งคะแนนการประเมินด้านนี้ประกอบด้วย (1) ความรู้ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 3.93 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.23 (2) ความรู้ทั่วไปทันต่อเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.43 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.25 (3) ความรู้ด้านความปลอดภัยและฉุกเฉิน มีค่าเฉลี่ย 3.47 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.22 (4) ความรอบรู้ต่องานในหน้าที่มีค่าเฉลี่ย 3.30 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.23

ด้านการทำงานเป็นทีม โดยเฉลี่ย 4.07 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.22

ด้านความพร้อมในการทำงาน โดยเฉลี่ย 3.67 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.19 ซึ่งคะแนนการประเมินด้านนี้ประกอบด้วย (1) ความพร้อมด้านการสื่อสารค่าเฉลี่ย 3.59 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.24 (2) ความพร้อมทางร่างกายและจิตใจ มีค่าเฉลี่ย 3.75 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.21 ในกลุ่มต่ำ พบว่าการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดความสามารถในการจัดการต่ำที่สุด

กลุ่มต่ำพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านบุคลิกทรงลงมา ตามด้วยด้านความพร้อมในการทำงาน ด้านความรู้และทัศนคติ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านความภาคี ส่วนด้านความสามารถในการจัดการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

โดยสรุป จากการนำคุณลักษณะของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้ง 3 กลุ่มมาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกตามคะแนนผลการประเมินด้านบุคลิก และปัจจัยการทำงาน แสดงว่า ทั้งกลุ่มดีเลิศและกลุ่มปานกลาง มีคะแนนค่าเฉลี่ยด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุดใกล้เคียงกัน 4.48 และ 4.32 ตามลำดับ คะแนนค่าเฉลี่ยด้านบุคลิก รองลงมา 4.06 และ 3.94 ตามลำดับ และมีคะแนนค่าเฉลี่ย ด้านความภาคีต่ำสุด 3.84 และ 3.71 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มต่ำ คะแนนมีค่าเฉลี่ย ด้านการทำงานเป็นทีม สูงสุด 4.07 ซึ่งต่ำกว่า กลุ่มดีเลิศและกลุ่มปานกลาง มาก มีคะแนนค่าเฉลี่ย ด้านความสามารถในการจัดการ ต่ำสุด 3.42

จากข้อค้นพบนี้สรุปได้ว่าคุณลักษณะของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้ง 3 กลุ่มมีความแตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อทดสอบว่าปัจจัยเหตุคุณลักษณะของทั้ง 3 กลุ่มมีปัจจัยเหตุตัวใดบ้างที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) ด้วยเทคนิค Scheffe ดังจะกล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของคุณลักษณะด้านการทำงานกับผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

คุณลักษณะ	แหล่งความแปรปรวน	Sum of squares	DF	Mean Squares	F	Sig
บุคลิก	ระหว่างกลุ่ม	58.5	2	29.2	1.8	0.00
	ภายในกลุ่ม	90.9	5853	0.01		
1. ความกระตือรือร้นในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	121.0	2	60.5	1.3	0.00
	ภายในกลุ่ม	257.1	5853	0.04		
2. บุคลิกภาพและการแต่งกาย	ระหว่างกลุ่ม	34.3	2	17.1	406.7	0.00
	ภายในกลุ่ม	247.2	5853	0.04		
3. การตรงต่อเวลา	ระหว่างกลุ่ม	21.4	2	10.7	303.2	0.00
	ภายในกลุ่ม	206.7	5853	0.03		
ความสามารถในการจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	198.6	2	99.3	2.0	0.00
	ภายในกลุ่ม	285.6	5853	0.04		
1. การวางแผนขั้นตอนการให้บริการ	ระหว่างกลุ่ม	193.6	2	96.8	1.5	0.00
	ภายในกลุ่ม	368.8	5853	0.06		
2. การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	204.1	2	102.0	1.4	0.00
	ภายในกลุ่ม	400.9	5853	0.06		

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

คุณลักษณะ	แหล่งความแปรปรวน	Sum of squares	DF	Mean Squares	F	Sig
ความภักดี	ระหว่างกลุ่ม	98.9	2	49.4	1.1	0.00
	ภายในกลุ่ม	256.4	5853	0.04		
ความรู้ และทัศนคติ	ระหว่างกลุ่ม	122.2	2	61.1	2.3	0.00
	ภายในกลุ่ม	154.6	5853	0.02		
1. ความรู้ตามมาตรฐานการบริการ	ระหว่างกลุ่ม	133.2	2	66.6	1.4	0.00
	ภายในกลุ่ม	262.3	5853	0.04		
2. ความรู้ทั่วไปทันต่อเหตุการณ์	ระหว่างกลุ่ม	162.4	2	81.2	1.4	0.00
	ภายในกลุ่ม	331.6	5853	0.05		
3. ความรู้ด้านความปลอดภัยและฉุกเฉิน	ระหว่างกลุ่ม	79.0	2	39.5	906.9	0.00
	ภายในกลุ่ม	255.1	5853	0.04		
4. ความรอบรู้ต่องานในเส้นทางบิน	ระหว่างกลุ่ม	122.1	2	61.0	1.0	0.00
	ภายในกลุ่ม	339.1	5853	0.05		
การทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	123.4	2	61.7	1.3	0.00
	ภายในกลุ่ม	259.2	5853	0.04		

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

คุณลักษณะ	แหล่งความแปรปรวน	Sum of squares	DF	Mean Squares	F	Sig
ความพร้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	50.5	2	25.2	1.1	0.00
	ภายในกลุ่ม	126.2	5848	0.02		
1. ความพร้อมด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	87.7	2	43.8	1.2	0.00
	ภายในกลุ่ม	204.6	5848	0.03		
2. ความพร้อมทางร่างกายและจิตใจ	ระหว่างกลุ่ม	23.6	2	11.8	397.0	0.00
	ภายในกลุ่ม	173.9	5848	0.03		

จากตารางที่ 4.5 ผลการทดสอบปัจจัยเหตุคุณลักษณะของทั้ง 3 กลุ่มพบว่าปัจจัยเหตุของกลุ่มดีเลิศ ปานกลางและต่ำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{sig}=0.00$) สอดคล้องกับทฤษฎีจึงสรุปได้ว่าคุณลักษณะของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้ง 3 กลุ่มมีความแตกต่างกันจริง ผู้วิจัยนำเสนอค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการประเมินด้านบุคลิก และปัจจัยการทำงานจำแนกตามคุณลักษณะด้านสังคมและเศรษฐกิจ ของกลุ่มดีเลิศตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตัวเลขในวงเล็บ) ของคะแนนผลการประเมินด้านบุคลิก และปัจจัยการทำงานจำแนกตามคุณลักษณะด้านสังคมและเศรษฐกิจ ของกลุ่มดีเลิศ

คุณลักษณะ	บุคลิก	การจัดการ	ความภักดี	ความรู้	การทำงานเป็นทีม	ความพร้อมในการทำงาน
เพศ						
ชาย	4.07 (0.11)	4.07 (0.19)	3.88 (0.15)	4.01 (0.16)	4.53 (0.23)	3.93 (0.10)
หญิง	4.05 (0.11)	3.87 (0.22)	3.83 (0.17)	3.90 (0.16)	4.45 (0.21)	3.92 (0.11)
อายุ						
21-30 ปี	4.02 (0.12)	3.71 (0.20)	3.76 (0.17)	3.79 (0.13)	4.35 (0.21)	3.91 (0.11)
31-40 ปี	4.03 (0.11)	3.81 (0.18)	3.78 (0.15)	3.84 (0.13)	4.42 (0.20)	3.90 (0.11)
41 ปีขึ้นไป	4.07 (0.11)	4.03 (0.20)	3.88 (0.15)	4.00 (0.16)	4.52 (0.22)	3.93 (0.10)
การศึกษา						
ต่ำกว่า ป.ตรี	4.07 (0.11)	4.01 (0.19)	3.88 (0.15)	3.97 (0.14)	4.51 (0.21)	3.93 (0.10)
ป.ตรี	4.05 (0.11)	3.92 (0.23)	3.83 (0.16)	3.92 (0.17)	4.47 (0.22)	3.92 (0.11)
ป.โท	4.07 (0.11)	3.97 (0.24)	3.86 (0.18)	3.99 (0.22)	4.51 (0.22)	3.94 (0.10)
ป.เอก	4.02 (0.17)	3.79 (0.38)	3.65 (0.22)	3.90 (0.21)	4.65 (0.08)	3.89 (0.13)
รายได้						
100,000-600,000 บ.	4.02 (0.13)	3.75 (0.22)	3.79 (0.17)	3.80 (0.16)	4.36 (0.25)	3.89 (0.13)
600,001-1,500,000 บ.	4.05 (0.10)	3.90 (0.20)	3.82 (0.16)	3.91 (0.14)	4.47 (0.19)	3.92 (0.10)
1,500,000 บ. ขึ้นไป	4.10 (0.12)	4.11 (0.20)	3.91 (0.14)	4.06 (0.16)	4.54 (0.25)	3.95 (0.09)

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะด้านบุคลิก และ ปัจจัยการทำงาน กับคุณลักษณะด้านเศรษฐกิจของกลุ่มดีเลิศ พบว่า เพศชาย ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.53 ด้านบุคลิกภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.07 ต่อความสามารถในการจัดการมีค่าเฉลี่ย 4.07 ด้านความรู้มีค่าเฉลี่ย 4.01 ด้านความพร้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ย 3.93 ด้านความภักดี มีค่าเฉลี่ย 3.88 เพศหญิง การทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ย 4.45 ด้านบุคลิกภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.05 ความพร้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ย 3.92 ด้านความรู้มีค่าเฉลี่ย 3.90 ต่อความสามารถในการจัดการมีค่าเฉลี่ย 3.87 ด้านความภักดี มีค่าเฉลี่ย 3.83

ด้านอายุ พบว่า พนักงานกลุ่มดีเลิศที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ย 4.52 รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.07 ความสามารถในการจัดการมีค่าเฉลี่ย 4.03 ด้านความรู้ตามมาตรฐาน การบริการมีค่าเฉลี่ย 4.00 ด้านความพร้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ย 3.93 ด้านความภักดี มีค่าเฉลี่ย 3.88 และสูงกว่าผู้มีอายุช่วง 21-30 ปี และ 31-40 ปี

ด้านการศึกษา พบว่า กลุ่มดีเลิศที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาเอกสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.65 ต่อด้านการทำงานเป็นทีม ต่อด้านบุคลิกภาพค่าเฉลี่ย 4.02 ด้านความรู้ตามมาตรฐานบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.90 ด้านความพร้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ย 3.89 ต่อความสามารถในการจัดการมีค่าเฉลี่ย 3.79 ด้านความภักดี มีค่าเฉลี่ย 3.65

ด้านรายได้ พบว่า พนักงานกลุ่มดีเลิศที่มีรายได้ ตั้งแต่ 1,500,001 บาท ขึ้นไป มีค่าเฉลี่ย 4.54 สูงสุดต่อด้านการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 4.10 ด้านบุคลิกภาพ

สรุป ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตัวเลขในวงเล็บ) ของคะแนนผลการประเมินด้านบุคลิก และปัจจัยการทำงานจำแนกตามคุณลักษณะด้านสังคมและเศรษฐกิจ ของกลุ่มดีเลิศแสดงว่า เพศชายมีค่าเฉลี่ยต่อ ด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาคือ บุคลิกและความภักดี ของพนักงานมีค่าต่ำสุด ผู้มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยต่อ ด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาคือ บุคลิกและความภักดีของพนักงานมีค่าต่ำสุด สำหรับผู้มีอายุ 31-40 ปี และผู้มีอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยต่อปัจจัยการทำงานเช่นเดียวกัน ด้านการศึกษาพบว่า พนักงานที่สำเร็จปริญญาเอกมีค่าเฉลี่ยต่อ ด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาคือ บุคลิกและต่ำสุดคือ ความภักดีของพนักงาน พนักงานที่สำเร็จ ปริญญาโท ปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยต่อปัจจัย ด้านการทำงาน เช่นเดียวกัน ด้านรายได้พบว่า พนักงานกลุ่มดีเลิศที่มีรายได้ตั้งแต่ 1,500,001 บาท ขึ้นไปมีค่าเฉลี่ย ต่อ ด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาคือ การจัดการและมีค่าต่ำสุดคือความภักดี ผู้มีรายได้ 600,001-1,500,000 บาท มีค่าเฉลี่ยต่อ ด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาคือ บุคลิกและความภักดีมีค่าต่ำสุด ผู้มีรายได้ ตั้งแต่ 100,000- 600,000 บาท มีค่าเฉลี่ยต่อ ด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดการ และความภักดีมีค่าต่ำสุด ผู้วิจัยนำเสนอค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ของคะแนนผลการประเมินด้านบุคลิก และปัจจัยการทำงานจำแนกตามคุณลักษณะด้านสังคมและ
เศรษฐกิจ ของกลุ่มปานกลางตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตัวเลขในวงเล็บ) ของคะแนนผลการประเมินด้านบุคลิก
และปัจจัยการทำงานจำแนกตามคุณลักษณะด้านสังคมและเศรษฐกิจ ของกลุ่มปานกลาง

คุณลักษณะ	บุคลิก	การจัดการ	ความกล้าดี	ความรู้	การทำงาน เป็นทีม	ความพร้อม ในการทำงาน
เพศ						
ชาย	3.95 (0.10)	3.83 (0.18)	3.74 (0.18)	3.82 (0.14)	4.36 (0.20)	3.84 (0.12)
หญิง	3.93 (0.11)	3.64 (0.19)	3.68 (0.19)	3.73 (0.14)	4.29 (0.18)	3.83 (0.13)
อายุ						
21-30 ปี	3.92 (0.10)	3.58 (0.17)	3.63 (0.19)	3.68 (0.12)	4.23 (0.18)	3.82 (0.13)
31-40 ปี	3.93 (0.10)	3.69 (0.17)	3.69 (0.18)	3.74 (0.12)	4.31 (0.17)	3.84 (0.12)
41 ปี ขึ้นไป	3.96 (0.12)	3.85 (0.21)	3.78 (0.18)	3.86 (0.15)	4.38 (0.20)	3.85 (0.13)
การศึกษา						
ต่ำกว่า ป.ตรี	3.95 (0.11)	3.80 (0.21)	3.74 (0.18)	3.82 (0.15)	4.35 (0.20)	3.84 (0.13)
ป.ตรี	3.93 (0.11)	3.70 (0.20)	3.70 (0.19)	3.76 (0.14)	4.31 (0.19)	3.83 (0.13)
ป.โท	3.95 (0.11)	3.71 (0.22)	3.71 (0.21)	3.76 (0.16)	4.31 (0.20)	3.84 (0.13)
ป.เอก	3.89 (0.02)	3.77 (0.13)	3.75 (0.01)	3.76 (0.16)	4.34 (0.05)	3.88 (0.10)
รายได้						
100,000-600,000 บ.	3.92 (0.11)	3.59 (0.19)	3.64 (0.21)	3.68 (0.14)	4.23 (0.19)	3.82 (0.14)
600,001-1,500,000 บ.	3.94 (0.10)	3.72 (0.19)	3.71 (0.17)	3.77 (0.13)	4.33 (0.18)	3.84 (0.12)
1,500,000 บ. ขึ้นไป	3.99 (0.12)	3.96 (0.19)	3.83 (0.19)	3.93 (0.16)	4.43 (0.20)	3.88 (0.14)

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะด้านบุคลิก และ ปัจจัยการทำงาน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านเศรษฐกิจของกลุ่มปานกลาง พบว่า พนักงานเพศชาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.37 ต่อด้านการทำงานเป็นทีม และ ค่าเฉลี่ย 4.21 ต่อด้านความรู้ตามมาตรฐานบริการ ซึ่งสูงกว่าเพศหญิง และเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.29 ต่อด้านการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 4.16 ต่อด้านความรู้ตามมาตรฐานบริการ

ด้านอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปี ขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.39 ต่อด้านการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 4.24 ต่อด้านความรู้ตามมาตรฐานบริการ ซึ่งสูงกว่าอายุ 21 ถึง 30 ปี และ 31 ถึง 40 ปี และผู้มีอายุ 31-40 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.31 ต่อด้านการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 4.17 ความรู้ตามมาตรฐานบริการ ผู้มีอายุ 21 ถึง 30 ปี มีค่าเฉลี่ย 4.24 ด้านการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 4.11 ด้านความรู้มาตรฐานการบริการ

ด้านการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาเอก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.34 ด้านการทำงานเป็นทีม และมีค่าเฉลี่ย 4.34 ด้านความรู้มาตรฐานบริการ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ย 4.36 ต่อด้านการทำงานเป็นทีม และมีค่าเฉลี่ย 4.22 ต่อด้านความรู้ตามมาตรฐานการบริการ พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ย 4.31 ด้านการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 4.18 ด้านความรู้ตามมาตรฐานการบริการ

ด้านรายได้ พบว่า พนักงานที่มีรายได้ 1,500,001 - 2,000,000 บาทต่อปี ค่าเฉลี่ย 4.39 ต่อด้านการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 4.24 ต่อด้านความรู้ตามมาตรฐานบริการ และพนักงานที่มีรายได้ 600,001-1,500,000 บาทต่อปี มีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.31 ต่อการทำงานเป็นทีม และ ค่าเฉลี่ย 4.17 ต่อด้านความรู้ตามมาตรฐานการบริการ พนักงานที่มีรายได้ 100,000- 600,000 บาทต่อปี มีค่าเฉลี่ย 4.24 ต่อการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 4.11 ต่อด้านความรู้ตามมาตรฐานการบริการ

โดยสรุป ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะด้านบุคลิก และ ปัจจัยการทำงาน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านเศรษฐกิจของกลุ่มปานกลาง แสดงว่าพนักงานกลุ่มปานกลาง เพศชาย มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่อคุณลักษณะการทำงานซึ่งมากกว่าเพศหญิง มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่อด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุด ต่อด้านบุคลิกทรงลงมา ต่อด้านการจัดการต่ำสุด และพบว่าผู้มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป มีคะแนนค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มผู้มีอายุ 21-40 ปี มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่อด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุดต่อด้านบุคลิกทรงลงมาต่อด้านความภักดีต่ำสุดแสดงว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก มีคะแนนค่าเฉลี่ยมากกว่า ผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีถึงปริญญาโท มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่อด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุดต่อด้านบุคลิกทรงลงมาต่อด้านความภักดีต่ำสุด

นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ที่มีรายได้ตั้งแต่ 1,500,001-200,000 บาท มีคะแนนค่าเฉลี่ยมากกว่าผู้ที่มีรายได้ 100,000-1,500,000 บาท มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่อด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุดต่อด้านความรู้ และทัศนคติรองลงมาและต่อด้านความภักดีต่ำสุด

ผู้วิจัยนำเสนอค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการประเมินด้านบุคลิก และปัจจัยการทำงานจำแนกตามคุณลักษณะด้านสังคมและเศรษฐกิจ ของกลุ่มต่ำตามตาราง 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตัวเลขในวงเล็บ) ของคะแนนผลการประเมินด้านบุคลิก และปัจจัยการทำงานจำแนกตามคุณลักษณะด้านสังคมและเศรษฐกิจ ของกลุ่มต่ำ

คุณลักษณะ	บุคลิก	การจัดการ	ความภักดี	ความรู้	การทำงานเป็นทีม	ความพร้อมในการทำงาน
เพศ						
ชาย	3.77 (0.15)	3.50 (0.22)	3.51 (0.25)	3.57 (0.18)	4.10 (0.24)	3.67 (0.19)
หญิง	3.78 (0.15)	3.36 (0.19)	3.46 (0.24)	3.50 (0.15)	4.05 (0.20)	3.66 (0.19)
อายุ						
21-30 ปี	3.77 (0.14)	3.35 (0.18)	3.44 (0.24)	3.48 (0.14)	4.03 (0.20)	3.65 (0.18)
31-40 ปี	3.80 (0.14)	3.53 (0.19)	3.56 (0.21)	3.61 (0.13)	4.17 (0.21)	3.72 (0.18)
40 ปี ขึ้นไป	3.79 (0.20)	3.66 (0.24)	3.62 (0.29)	3.72 (0.21)	4.18 (0.28)	3.69 (0.22)
การศึกษา						
ต่ำกว่า ป.ตรี	3.78 (0.14)	3.63 (0.21)	3.58 (0.23)	3.65 (0.18)	4.17 (0.22)	3.70 (0.20)
ป.ตรี	3.77 (0.15)	3.40 (0.21)	3.47 (0.25)	3.52 (0.16)	4.07 (0.22)	3.66 (0.19)
ป.โท	3.79 (0.13)	3.44 (0.22)	3.48 (0.25)	3.54 (0.16)	4.05 (0.20)	3.67 (0.17)
ป.เอก	3.95	3.80	3.60	3.73	4.33	3.70
รายได้						
100,000-600,000 บ.	3.76	3.36	3.44	3.48	4.03	3.64

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

คุณลักษณะ	บุคลิก	การจัดการ	ความภักดี	ความรู้	การทำงาน เป็นทีม	ความพร้อม ในการทำงาน
	(0.15)	(0.19)	(0.24)	(0.15)	(0.20)	(0.19)
600,001-1,500,000 บ.	3.80	3.55	3.56	3.63	4.17	3.72
	(0.12)	(0.19)	(0.21)	(0.13)	(0.20)	(0.16)
1,500,000 บ.ขึ้นไป	3.82	3.72	3.65	3.83	4.21	3.74
	(0.29)	(0.30)	(0.39)	(0.28)	(0.39)	(0.27)

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะด้านบุคลิก และ ปัจจัยการทำงาน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านเศรษฐกิจของกลุ่มต่ำ พบว่าพนักงานเพศชาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.1 ต่อด้านการทำงานเป็นทีม และ ค่าเฉลี่ย 3.76 ต่อด้านความพร้อมในการทำงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งมีค่าสูงกว่าเพศหญิง และเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.06 ต่อด้านการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 3.74 ต่อด้านความพร้อมในการทำงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ

ด้านอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปี ขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.18 ต่อด้านการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 4.10 ต่อด้านความรู้ตามมาตรฐานบริการ ซึ่งสูงกว่าอายุ 21 ถึง 30 ปี และ 31 ถึง 40 ปี และผู้มีอายุ 31-40 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.01 ต่อด้านการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 4.17 ความรู้ตามมาตรฐานบริการ ผู้มีอายุ 21ถึง 30 ปี มีค่าเฉลี่ย 3.88 ด้านการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 4.03 ด้านความรู้มาตรฐานการบริการ

ด้านการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาเอก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.33 ด้านการทำงานเป็นทีม และมีค่าเฉลี่ย 4.17 ด้านความรู้มาตรฐานบริการ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ย 4.18 ต่อด้านการทำงานเป็นทีม และมีค่าเฉลี่ย 4.02 ต่อด้านความรู้ตามมาตรฐานการบริการ พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ย 4.07 ด้านการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 3.92 ด้านความรู้ตามมาตรฐานการบริการ

ด้านรายได้ พบว่า พนักงานที่มีรายได้ 1,500,001 ขึ้นไปต่อปี ค่าเฉลี่ย 4.22 ต่อด้านการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 4.2 ต่อด้านความรู้ตามมาตรฐานบริการ และพนักงานที่มีรายได้ 600,001 -1,500,000 บาทต่อปี มีค่าเฉลี่ย 4.18 ต่อการทำงานเป็นทีม และ ค่าเฉลี่ย 4.04 ต่อด้านความรู้ตามมาตรฐานการบริการ พนักงานที่มีรายได้ 100,000 -600,000 บาทต่อปี มีค่าเฉลี่ย 4.03 ต่อการทำงานเป็นทีม และค่าเฉลี่ย 3.89 ต่อด้านความรู้ตามมาตรฐานการบริการ

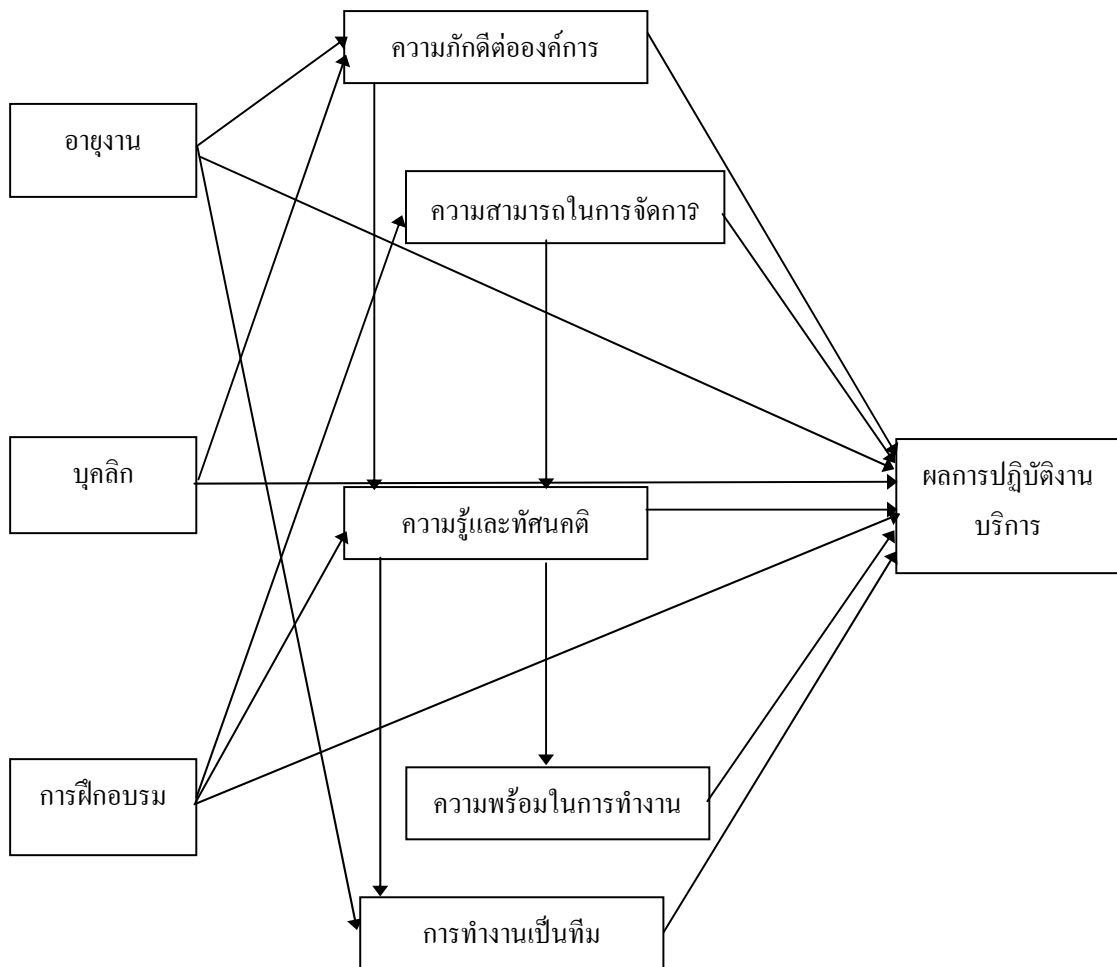
สรุป ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะด้านบุคลิก และ ปัจจัยการทำงาน มีค่าเฉลี่ยกับคุณลักษณะด้านเศรษฐกิจของกลุ่มต่ำ พบว่าพนักงานเพศชาย พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีรายได้ตั้งแต่ 1,500,001-200,000 บาท มีคุณลักษณะที่สำคัญ ในด้านการทำงาน กับการทำงานเป็นทีม และ ด้านความรู้ในมาตรฐานการบริการ

เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านบุคลิกและปัจจัยการทำงานมีค่าเฉลี่ยกับคุณลักษณะด้านเศรษฐกิจของทั้ง 3 กลุ่มด้านเพศพบว่ากลุ่มดีเลิศ กลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำ เพศชายมีค่าเฉลี่ยต่อการทำงานเป็นทีมสูงสุดและสูงกว่าเพศหญิงและมีค่าเฉลี่ยต่อความภักดีต่ำสุด ส่วนกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยต่อความสามารถในการจัดการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ด้านอายุ กลุ่มดีเลิศ ปานกลางและต่ำ พบว่าผู้มีอายุ 41 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยต่อการทำงานเป็นทีมสูงสุดและสูงกว่าผู้มีอายุ 21-30 ปี และ 31-40 ปี ตามลำดับ และผู้มีอายุ 41 ปีขึ้นไปกับผู้มีอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยต่อความภักดีต่ำสุดส่วนผู้มีอายุ 21-30 ปีและมีค่าเฉลี่ยต่อความสามารถในการจัดการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านการศึกษา กลุ่มดีเลิศและปานกลางพบว่าผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก มีค่าเฉลี่ยต่อการทำงานเป็นทีมสูงสุดและสูงกว่าผู้สำเร็จปริญญาโท ปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี และมีค่าเฉลี่ยต่อความภักดีต่ำสุด ส่วนกลุ่มต่ำพบว่าผู้สำเร็จการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยต่อการทำงานเป็นทีมสูงสุด และค่าเฉลี่ยต่อความภักดีต่ำสุด ด้านรายได้กลุ่มดีเลิศ กลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำพบว่าผู้มีค่าเฉลี่ยต่อการทำงานเป็นทีมสูงสุดและผู้มีรายได้ 1,500,001 ขึ้นไปมีค่าสูงกว่า 600,001-1,500,000 บาทต่อปีและผู้มีรายได้ 100,000-600,000 บาทต่อปีและผู้มีรายได้ 100,000- 600,000 บาท มีค่าต่อความภักดีต่ำสุด ส่วนกลุ่มต่ำผู้มีรายได้ทั้ง 3 ระดับมีค่าเฉลี่ยต่อความภักดีต่ำสุด

4.3 การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ทั้งนี้เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 3 กลุ่มคือกลุ่มดีเลิศ ปานกลาง และต่ำ โดยทดสอบแบบจำลองจากการทบทวนวรรณกรรม ในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้เสนอแบบจำลองสร้างแสดงเส้นทางของปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการตามภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แบบจำลองเส้นทางความสัมพันธ์คุณสมบัติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
กับผลการปฏิบัติงานบริการ

4.3.1 การค้นหาแบบจำลองที่ดีที่สุด (Fitted Model)

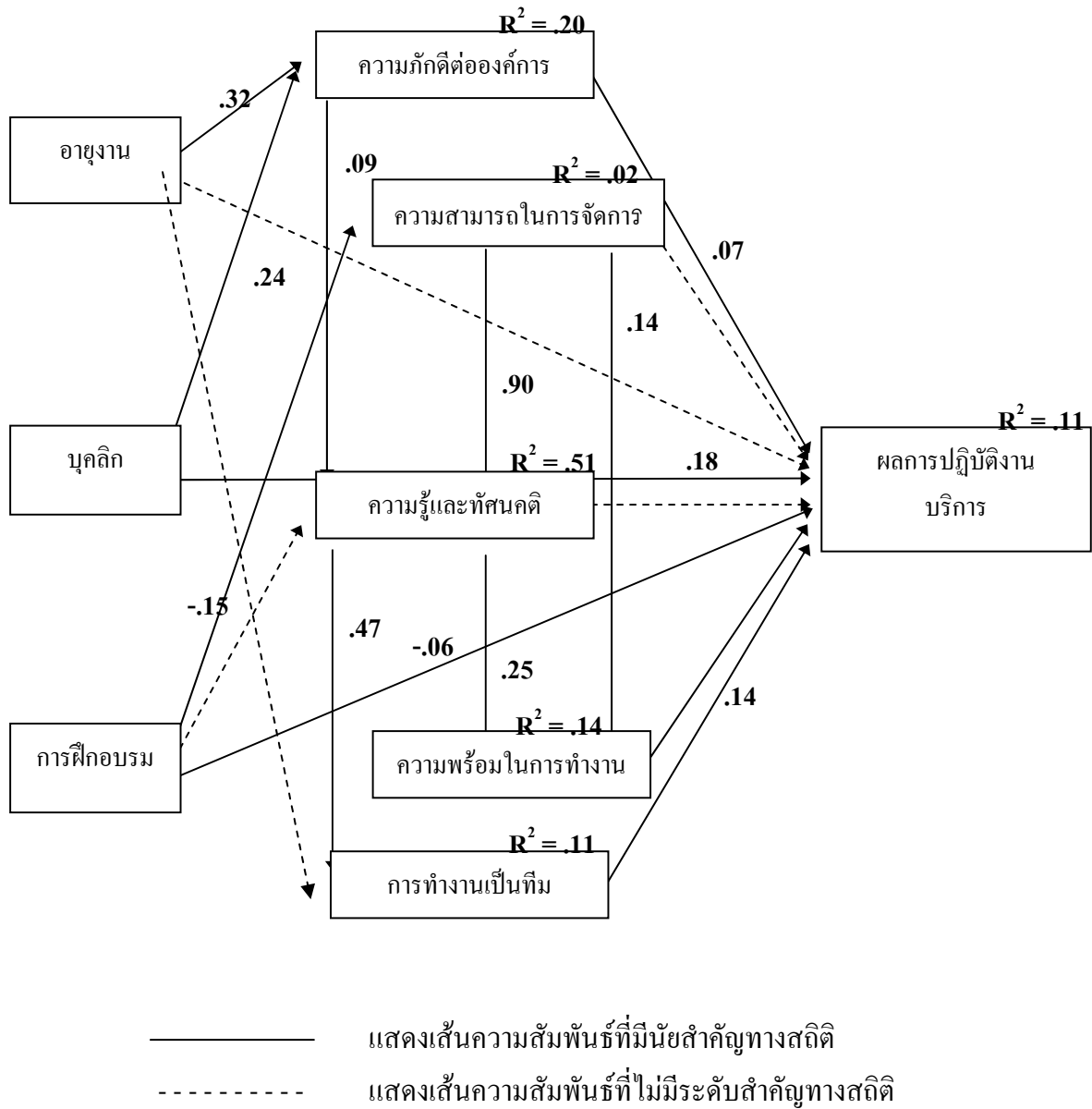
การวิเคราะห์เส้นทางเป็นเทคนิคทางสถิติที่ต้องการตัวอย่างมาก (Hair ,2006) จำนวนตัวแปรและขนาดตัวอย่างเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการได้แบบจำลองที่ดี (Model Fitted) ข้อค้นพบนี้ ผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์ แบบจำลองเริ่มต้น เพื่อให้ได้แบบจำลองที่ดีที่สุด ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์แบบจำลองเริ่มต้นของทั้ง 3 คือ กลุ่มดีเลิศ กลุ่มปานกลาง กลุ่มต่ำ ตามภาพที่ 4.1 โดยใช้โปรแกรม AMOS 7.0 พบว่า ค่า Chi-square ค่า degree of freedom ค่า X^2 / df (อัตราส่วนระหว่างค่า Chi-square กับ ค่า degree of freedom) ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแปร (Goodness of fit: GFI) ค่าดัชนีความสอดคล้องของ ตัวแปรที่ปรับแล้ว (Adjust Goodness of fit : AGFI) ค่าดัชนีความสอดคล้องแบบ

ปรกติ (Norm fit index: NFI) ค่าดัชนีความสอดคล้องแบบปรกติ (Norm fit index: NFI) ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแปรเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Goodness of Fit: GFI) ค่าดัชนี Tucker-Lewis Index: TLI) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยค่าคลาดเคลื่อนกำลังสอง (Root mean Square Residual: RMR) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square error of Approximation: RMSEA)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เส้นทางกลุ่มดีเลิศ ทำการปรับปรุงตัวแบบเริ่มต้น (Hypothesized Model) ตามเกณฑ์จนได้แบบจำลองสุดท้าย (Final Model) ตามภาพที่ 4.1 ซึ่งเป็นตัวแบบที่มีผลการวิเคราะห์ที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Fitted Model) โดยมีค่า Chi-square มีค่าเท่ากับ 7.5 ค่า degree of freedom (df) เท่ากับ 7 ค่า p-value เท่ากับ 0.37 ซึ่งมากกว่า 0.5 แสดงว่าตัวแบบนี้ไม่มีความแตกต่างกับตัวแบบทางทฤษฎีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนดัชนีชี้วัดความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบ ได้แก่ Goodness of Fit index ค่า Tucker-Lewis Index (TLI) เท่ากับ 0.99 (เป็นค่าที่เข้าใกล้ 1) ค่า Norm Fit Index (NFI) มีค่า 0.99 (>0.9) ค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ 1.0 เป็นไปตามเกณฑ์คือ เข้าใกล้ 1: ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.0 (<0.05) เป็นไปตามเกณฑ์คือ น้อยกว่า 0.05 สามารถสรุปได้ว่าค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์เส้นทางเป็นไปตามเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดไว้

เมื่อได้แบบจำลองที่ดีที่สุดเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานดังที่กล่าวมาแล้วผู้วิจัยได้นำแบบจำลองเส้นทางความสัมพันธ์คุณสมบัติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับผลการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มดีเลิศปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและอิทธิพลระหว่างตัวแปรตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ในบทที่ 2 จากนั้นจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มดีเลิศตามภาพที่ 4.2

4.3.2 ผลการวิเคราะห์เส้นทางกลุ่มดีเลิศ



ภาพที่ 4.2 แบบจำลองสุดท้ายแสดงเส้นทางความสัมพันธ์คุณสมบัติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กับผลการปฏิบัติงานบริการ กลุ่มดีเลิศ

ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแบบจำลองเริ่มต้น (Hypothesized Model) โดยปรับปรุงตัวแบบเริ่มต้นจนกระทั่งได้แบบจำลองสุดท้าย (Final Model) ตามภาพที่ 4.2 ซึ่งเป็นแบบจำลองที่มีผลการวิเคราะห์เส้นทางอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมีค่า β มีค่าอยู่ระหว่าง 0.116 - 0.676 ซึ่งเป็นค่าที่น้อยกว่า 0.70 ดังนั้น ข้อมูลชุดนี้จึงไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันที่สูงเกินไปจนทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า หรือปัญหา Multi co Linearity

การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มดีเลิศ แบบจำลองเริ่มต้นและแบบจำลองสุดท้าย ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติปรากฏดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติแบบจำลองเริ่มต้นและแบบจำลองสุดท้าย กลุ่มดีเลิศ

Path	Hypothesized Model			Final Model	
	Hypothesis	β	t-value	β	t-value
			การปฏิบัติงานบริการ $R^2=0.08$	การปฏิบัติงานบริการ $R^2=0.11$	
ความภักดี → การปฏิบัติงานบริการ	H1a(+)	0.06	1.96	0.06	2.91
การจัดการ → การปฏิบัติงานบริการ	H1b(+)	0.52	1.30	-	-
ความรู้&ทัศนคติ → การปฏิบัติงานบริการ	H1c(+)	0.01	0.48	-	-
ความพร้อมในการทำงาน → การปฏิบัติงานบริการ	H1d(+)	0.03	1.14	0.04-	-
การทำงานเป็นทีม → การปฏิบัติงานบริการ	H1e(+)	0.13	4.90	0.14	5.50
อายุงาน → การปฏิบัติงานบริการ	H1f(+)	-0.05	-1.50	-	-
บุคลิก → การปฏิบัติงานบริการ	H1g(+)	0.18	6.09	0.18	7.28
การฝึกอบรม → การปฏิบัติงานบริการ	H1h(+)	-0.08	-2.90	-0.06	-2.69
			ความภักดี $R^2=0.20$	ความภักดี $R^2=0.20$	
อายุงาน → ความภักดี	H2a(+)	0.32	13.63	0.32	13.70
บุคลิก → ความภักดี	H2b(+)	0.24	10.18	0.24	10.16
			การจัดการ $R^2=0.02$	การจัดการ $R^2=0.02$	
การฝึกอบรม → การจัดการ	H3(+)	-0.15	-6.08	-0.15	-6.25
			ความรู้&ทัศนคติ $R^2=0.52$	ความรู้&ทัศนคติ $R^2=0.51$	
ความภักดี → ความรู้&ทัศนคติ	H4a(+)	0.26	12.69	0.09	2.34
การจัดการ → ความรู้&ทัศนคติ	H4b(+)	0.66	32.04	0.90	6.48
การฝึกอบรม → ความรู้&ทัศนคติ	H4c(+)	-0.02	-1.58	-	-
			ความพร้อมในการทำงาน $R^2=0.13$	ความพร้อมในการทำงาน $R^2=0.14$	
การจัดการ → ความพร้อมในการทำงาน	H5a(+)	0.13	3.72	0.14	4.13
ความรู้&ทัศนคติ → ความพร้อมในการทำงาน	H5b(+)	0.26	7.82	0.25	7.00
			การทำงานเป็นทีม $R^2=0.11$	การทำงานเป็นทีม $R^2=0.13$	
อายุงาน → การทำงานเป็นทีม	H6a(+)	0.08	2.96	-	-
ความรู้&ทัศนคติ → การทำงานเป็นทีม	H6b(+)	0.31	11.12	0.47	11.46

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

Goodness of Fit Statistic			
Chi-Square	1283.11	Chi-Square	7.5
df	15	df	7
p-value	0.00	p	0.37
RMSEA	0.24	RMSEA	0
TLI	0.21	TLI	0.99
NFI	0.67	NFI	0.99
CFI	0.67	CFI	1.00

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เส้นทางจำลองเริ่มต้นกลุ่มดีเลิศ **Goodness of Fit Statistic** พบว่าค่า Chi-square มีค่า 1283.11 (degree of freedom มีค่าเท่ากับ 15) ค่า p-value มีค่า 0.00 ค่า RMSEA มีค่า 0.24 ค่า TLI มีค่า 0.21 ค่า NFI มีค่า 0.67 และ ค่า CFI มีค่า 0.67

ผลการวิเคราะห์เส้นทางจำลองสุดท้ายกลุ่มดีเลิศ **Goodness of Fit Statistic** พบว่าค่า Chi-square มีค่า 7.5 (Degree of Freedom มีค่าเท่ากับ 7) ค่า p-value มีค่า 0.37 ค่า RMSEA มีค่า 0.0 ค่า TLI มีค่า 0.99 ค่า NFI มีค่า 0.99 และ ค่า CFI มีค่า 1.0 ได้ค่าสถิติตาม ตาราง 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์เส้นทางโดยกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้อยรับบนเครื่องบินเป็นตัวแปรตาม ส่วนปัจจัยด้านการทำงานเป็นตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์เส้นทางแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงสามารถอธิบายคุณลักษณะสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน 8 ปัจจัยและปัจจัยที่สามารถอธิบายได้มากที่สุดคือ บุคลิกภาพการแต่งกายของพนักงาน ได้แก่ การตรงต่อเวลา ความกระตือรือร้นในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (ค่า Beta=0.20) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับการศึกษาเชิงประจักษ์เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานบริการของ Cronin & Taylor 1992

ปัจจัยที่มีอิทธิพลรองลงมาคือ ทำงานเป็นทีมที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จและบรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (ค่า Beta=0.14) มีความเข้าใจในภาษาเดียวกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาช่วยกันในกลุ่มทำให้งานผ่านพ้นอย่างราบรื่น (Johnson, 1990) สำหรับปัจจัยที่น่าสนใจอีกปัจจัยหนึ่งคือ เมื่อการที่พนักงานมีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกิจกรรมที่ใหญ่ให้การสนับสนุนต่อองค์การตามความสามารถของพนักงานทำให้เกิดความภักดีของพนักงานต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (ค่า Beta=0.07)

ความภาคภูมิใจเป็นสิ่งที่พนักงานต้องให้แก่องค์กรและองค์กรไม่จำเป็นต้องซื้อจากพนักงานเพราะเป็นการผูกพันในระยะยาว (Mowday,1979:244-247)

ผลการวิเคราะห์เส้นทางที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่งคือ การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ (ค่าBeta=-0.06) ต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กล่าวคือระยะเวลาในการฝึกอบรมไม่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มดีเลิศ ซึ่งประเด็นนี้อาจจะต้องศึกษาต่อไปว่า เป็นเพราะสาเหตุอะไร อาจจะเป็นได้ว่าไม่ได้มีการปรับปรุงเนื้อหาหรือวิธีการฝึกอบรมให้มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งประเด็นนี้ผู้วิจัยมีข้อจำกัดในข้อมูล เนื่องจากไม่มีคะแนนผลการประเมินด้านการฝึกอบรม

สำหรับผลการวิเคราะห์เส้นทางแสดงให้เห็นความสำคัญของอิทธิพลระหว่างปัจจัยกลุ่มการทำงาน 5 ปัจจัย สามารถอธิบายได้คืออายุงานตามแนวคิดของ เมาวเดย์ (Mowday,1979) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ร่วมงานกับองค์กรเป็นเวลานานมีความต้องการเป็นหนึ่งในสมาชิกขององค์กรปรารถนาที่จะผลักดันให้เกิดผลดีต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (ค่า Beta=0.32) มากกว่าบุคลิกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (ค่า Beta=0.24) ต่อความภาคภูมิใจไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ปัจจัยด้านการฝึกอบรมซึ่งเป็นกิจกรรมเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์แก่ศักยภาพของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม (Hammer, 1996:118) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (ค่า Beta=0.15) ต่อความสามารถในการจัดการสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สำหรับปัจจัยด้านการจัดการเพื่อให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการตัดสินใจในการใช้ความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาส่งเสริมให้เกิดการบริการที่ดีมีคุณภาพ (Senge, 1990) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (ค่าBeta=0.90) มากกว่าความภาคภูมิใจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (ค่าBeta=0.09) ต่อความรู้และทัศนคติเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ปัจจัยที่น่าสนใจอีกปัจจัยหนึ่งคือ ปัจจัยด้านความรู้และทัศนคติมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (ค่าBeta=0.25) มากกว่าการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (0.14) ต่อความพร้อมในการทำงานสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สำหรับปัจจัยด้านความรู้และทัศนคติในลักษณะที่เชี่ยวชาญหรือชำนาญจนกระทั่งก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีเลิศเป็นสมรรถนะประจำตัวของพนักงาน (Albert, 2006) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (ค่าBeta=0.47) ต่อการทำงานเป็นทีมเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุปพบว่าบุคลิก เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มดีเลิศมากที่สุด รองลงมาคือการทำงานเป็นทีมและความภาคภูมิใจตามลำดับ การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ นอกจากนี้ยังพบว่า อายุงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อ

ความภักดีมากกว่าบุคลิก และพบว่าการฝึกอบรมมีอิทธิพล ต่อ ความสามารถในการจัดการในระดับปานกลาง การจัดการมีอิทธิพล ต่อความรู้และทัศนคติ สูงมากและมีข้อสังเกตว่าความภักดี มีอิทธิพลต่อความรู้และทัศนคติก่อนข้างต่ำ ความรู้และทัศนคติมีอิทธิพล ต่อความพร้อมในการทำงานมากกว่าความสามารถในการจัดการความรู้และทัศนคติมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม ก่อนข้างสูงมาก

ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมกลุ่มดีเลิศ ตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อผลการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มดีเลิศ (Excellence)

ตัวแปรที่มีผลการปฏิบัติงานบริการ	ผลเชิงสาเหตุ		
	ทางตรง	ทางอ้อม	รวม
ความภักดีต่อองค์กร	0.06	-	0.06
ความสามารถในการจัดการ	-	0.08	0.08
ความรู้และทัศนคติ	-	0.08	0.08
ความพร้อมในการทำงาน	0.04	-	0.04
การทำงานเป็นทีม	0.14	-	0.14
อายุงาน	-	0.02	0.02
บุคลิก	0.18	0.01	0.19
การฝึกอบรม	-0.06	-0.01	-0.07

หมายเหตุ: มาตรฐานทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.10 แสดงผลการทดสอบทางสถิติของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตามของกลุ่มดีเลิศ (Excellence) พบว่า บุคลิกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการ 0.18 มีค่าสูงสุดของตัวแปรทั้งหมดและมีอิทธิพลทางอ้อม 0.01 และอิทธิพลรวม 0.19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีการแต่งกายดี ตรงต่อเวลา มีจิตบริการให้บริการด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส สุภาพอ่อนโยน สนองความต้องการต่อบุคคล เป็นหัวใจสำคัญนำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริการ

(Yun , Yong and Loh, 1996: 188-189) ดังนั้น การที่พนักงานมีบุคลิกดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความมุ่งมั่นร่วมกันในการทำงานเป็นทีม พบว่ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการรองลงมาจากบุคลิก 0.14 ถึงแม้จะไม่มีอิทธิพลทางอ้อมแต่มีอิทธิพลรวม 0.14 การที่พนักงานมีการทำงานเป็นทีม สามารถสื่อสารมีความเข้าใจซึ่งกันและกันและกันเป็นพฤติกรรมแสดงออกของคุณภาพการทำงานที่ดี มาจากความภักดีของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก 0.06 และมีอิทธิพลรวม 0.06 ซึ่งมี ค่าค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม การสนองความต้องการที่ทันต่อที่รวดเร็วสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพตามความรู้และทักษะของความสามารถในการจัดการของพนักงานจากการศึกษาของกลุ่มดีเลิศไม่มีอิทธิพลทางตรงแต่มีอิทธิพลทางอ้อม 0.08 และอิทธิพลรวม 0.08 และพบว่า ความรู้และทัศนคติไม่มีอิทธิพลทางตรงแต่มีอิทธิพลทางอ้อม 0.08 และอิทธิพลรวม 0.08 เนื่องจากพนักงานมีความพร้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก 0.04 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม 0.04 มีข้อสังเกตว่า การฝึกอบรมของพนักงานกลุ่มดีเลิศมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ -0.06 และอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบ -0.01 และอิทธิพลรวม -0.07 โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในเชิงผกผัน กล่าวคือ การฝึกอบรมน้อย ไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการอาจเนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป และพบว่าอายุงาน ไม่มีอิทธิพลทางตรงแต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานบริการ 0.02 และอิทธิพลรวมมีค่าเชิงลบมีค่ารวม 0.02 พนักงานที่มีอายุงานมากย่อมมีประสบการณ์ในการทำงานสูงรู้จักใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ดี

ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐานพิจารณาจากค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรซึ่งได้จากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ค่า β , t -value ค่า p-value และทิศทางความสัมพันธ์ และค่าอิทธิพลที่มีความสัมพันธ์ในแต่ละคู่ระหว่างตัวแปร

ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ แสดงอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม สมมติฐานทดสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปร แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

1) สมมติฐานทดสอบอิทธิพลทางตรงของตัวแปรต่อผลการปฏิบัติงาน

ตามสมมติฐาน H1a ความภักดี สมมติฐาน H1b ความสามารถในการจัดการด้านการบริการ สมมติฐาน H1c ความรู้และทัศนคติ สมมติฐาน H1d ความพร้อมในการทำงาน สมมติฐาน H1e การทำงานเป็นทีม สมมติฐาน H1f อายุงาน สมมติฐาน H1g บุคลิกของพนักงานสมมติฐาน และสมมติฐาน H1h การฝึกอบรม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

2) สมมติฐานทดสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปร สมมติฐาน H2a อายุงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี สมมติฐาน H2b บุคลิกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี สมมติฐาน H3

การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการด้านการบริการ สมมติฐาน H4a ความภักดีของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ สมมติฐาน H4b ความสามารถในการจัดการด้านการบริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ สมมติฐาน H4c การฝึกอบรม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ สมมติฐาน H 5a ความสามารถในการจัดการด้านการบริการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน สมมติฐาน H5b ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน สมมติฐาน H6a อายุงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีม และสมมติฐาน H6b ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีม

3) สมมติฐานทดสอบอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐาน H7a อายุงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สมมติฐาน H7b บุคลิกมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สมมติฐาน H7c การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สมมติฐาน H8 ความภักดีมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และสมมติฐาน H9 ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินดังนี้

1) สมมติฐานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H1a ความภักดีของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ มีค่า อิทธิพล 0.06 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากคะแนนผลการประเมินด้านบุคลิกและปัจจัยการทำงานของกลุ่มดีเลิศ พบว่ามีค่าเฉลี่ย 3.84 (ตามตาราง 4.3.2) และจากการศึกษาของ อัลเบิร์ต (Albert, 2006) กล่าวว่า ความภักดีของพนักงานมีนัยถึงพฤติกรรมแสดงออกถึงคุณภาพการให้บริการที่ดีแสดงออกถึงจิตบริการ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียรใส่ใจมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแหวตาบ่งบอกถึงความพร้อมในการให้บริการอย่างจริงจัง มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มดีเลิศส่วนใหญ่มีอายุมากมีความเป็นมืออาชีพสามารถปรับตัวในการทำงาน ได้ดีกว่ากลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำตามลำดับ

สมมติฐาน H1b ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบ

อิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ ถึงแม้ว่ามีคะแนนผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 3.94 (ตามตาราง 4.3.2) และมีอิทธิพลทางอ้อม 0.08 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผ่านความรู้และทัศนคติ ความสามารถในการบริหารของพนักงานบริการช่วยให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างทันท่วงทีในการให้บริการ ลูกค้าทั่วไปมักต้องการการตอบสนองที่รวดเร็วมากกว่าการได้รับคำตอบจากพนักงาน หากพนักงานได้รับความพร้อมในการรับมืออย่างเพียงพอในการตัดสินใจที่อยู่นอกกรอบข้อบังคับสามารถจะเปลี่ยนลูกค้าจากที่ไม่พอใจให้กลับกลายมาเป็นลูกค้าที่พึงพอใจได้ ทำให้เกิดทักษะในการทำงานแสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มดิลิชีมีมาตรฐานในความรู้อยู่แล้วจึงมีผลทางอ้อมผลการปฏิบัติงานบริการโดยผ่านปัจจัยอื่น

สมมติฐาน H1c ความรู้และทัศนคติมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ความรู้และทัศนคติแต่มีอิทธิพลทางอ้อม 0.08 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่อนข้างน้อยมาก จากการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจำแนกผลการประเมินด้านบุคลิกและปัจจัยการทำงานของกลุ่มดิลิชีพบว่ามีความรู้ตามมาตรฐานการบริการ 4.35 ซึ่งสูงสุดในมาตรวัดทั้งหมดรวมทั้งสูงกว่ากลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำและจากการศึกษางานของแคนนอน โบวเออร์และคณะ (Cannon and Bowers et al., 1995) และงานของแคนนอน โบวเออร์และซาลาส (Cannon, Bowers and Salas, 1997) กล่าวถึงสมรรถนะของทีมงานคือ สมรรถนะของสมาชิกในทีมงาน (Individual Competencies) หมายถึงความรู้ ทักษะและทัศนคติของสมาชิกในทีมงานที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ส่งผลให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงาน โดยผ่านความพร้อมในการจัดการซึ่งส่งผลให้เกิดจากทักษะในการทำงานแสดงว่าความรู้และทัศนคติของกลุ่มดิลิชีมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการเท่านั้น

สมมติฐาน H1d ความพร้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ มีค่า อิทธิพล 0.04 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยจูงใจภายในมีผลต่อความผูกพันของพนักงานส่วนหน้า (Front Line) อย่างมีนัยสำคัญ เป็นความพร้อมทางกายภาพ ด้านทักษะและการสื่อสารจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความพร้อมในการทำงานสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐาน H1e การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ มีค่า อิทธิพล 0.14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จาก

การศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย จำแนกตามคะแนนผลการประเมินด้านการทำงานของกลุ่มดีเลิศมีค่าเฉลี่ย 4.48 ซึ่งสูงมากในคุณลักษณะทั้งหมดที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการและจากการศึกษาของ เนลตัน (Nelton, 1992) กล่าวถึง การสนับสนุนของความแตกต่างในทีมงานเนื่องจากมีความแตกต่างของสิ่งแวดล้อมและวิธีการ ดังนั้นทีมงานสามารถสนับสนุนได้โดยกลยุทธ์ของการประเมินสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่าการสื่อสาร (Communication) ในหมู่สมาชิกเป็นทีมงานที่ดี สามารถควบคุมได้ทำให้โอกาสทีมงานได้เรียนรู้เนื่องจากมีความแตกต่างคุณลักษณะของเพศ วัฒนธรรม อายุ เผ่าพันธุ์และปัจจัยอื่น ๆ การสื่อสาร (Communication) หมายถึงความสามารถในการสื่อสารระหว่างพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแลกเปลี่ยน และการรับสารสนเทศ (Information) ที่ชัดเจน ถูกต้องแม่นยำ จากผลการศึกษาเป็นส่วนสำคัญของการสนับสนุนเพื่อให้เกิดความแข็งแกร่งมีผลการปฏิบัติงานดีและเป็นทีมงานคุณภาพระดับโลก (World Class) วิธีการสร้างทีมงานการประเมิน (Assess) พัฒนาความต้องการเนื่องจากทรัพยากรมีจำกัด จำเป็นต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพให้มากที่สุดเพื่อเป็นการประกันความเสี่ยงควรสำรวจจุดอ่อนจุดแข็งเพื่อให้เกิดความแข็งแกร่งควรมีคุณสมบัติ คือ มีทิศทางชัดเจน สมาชิกทุกคนเข้าใจดีสามารถยอมรับและวัดได้ เกณฑ์ในการประเมินการสร้างทีมงานหมายถึงการดูผลการปฏิบัติงานของทีมงาน การวางแผนกิจกรรมสร้างทีมงานเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าทีมหรือผู้บริหารกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำและสามารถตอบคำถามของสมาชิกได้ การดำเนินกิจกรรมการสร้างทีมงานควรทำให้ทันเวลาพนักงานควรได้รับการอบรม ทำให้ทีมงานสามารถใช้เวลาในการทำงานได้ดีที่สุดซึ่งสมาชิกสามารถประยุกต์ใช้ได้ การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการที่ทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผลงานดีขึ้นตามลำดับการประเมินกิจกรรมของทีมงานเพื่อให้กระบวนการมีความเข้มแข็งแสดงให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างให้การทำงานราบรื่นเนื่องจากมีความเสมอต้นเสมอปลายในการให้บริการเป็นปัจจัยสำคัญของความเป็นเลิศในการบริการ

สมมติฐาน H1f อายุงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่าไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกแต่มีอิทธิพลทางอ้อม 0.02 โดยผ่านความภักดี ความรู้และการทำงานเป็นทีม ต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และจากการศึกษาของเพนเดอร์ (Pender, 1996: 68) กล่าวว่าปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวทำนายพฤติกรรมเป้าหมาย โดยระบุว่าปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วยปัจจัยทางชีวภาพ ได้แก่ อายุ เพศ ภาวะเจริญพันธุ์ เป็นต้น การมุ่งอนาคตและควบคุมตนเอง ความเชื่ออำนาจภายใน ภายนอกตน ทัศนคติ การเห็นคุณค่าในตนเองและปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม เช่น เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ การศึกษา สภาวะทางเศรษฐกิจและสังคม ปัจจัยทางชีวสังคมและจิตลักษณะบางประการที่มีผลต่อพฤติกรรม

ด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยพิจารณาว่าอายุงาน น่าจะเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานย่อมมีความแตกต่างกันเนื่องจากบุคคลมีปัจจัยส่วนบุคคลเข้ามามีอิทธิพลในการปฏิบัติพฤติกรรมบริการ เพราะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีบทบาทที่สำคัญในธุรกิจการบินเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดและเกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง ผู้โดยสาร แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความพร้อมทั้งกายภาพและจิตใจในการให้บริการ มีประสบการณ์ ทักษะในการแก้ไขปัญหาสนองความต้องการสร้างความพึงพอใจให้ผู้โดยสาร ได้แสดงให้เห็นว่าอายุงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการ

สมมติฐาน H1g บุคลิกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ มีค่า อิทธิพล 0.20 ทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย จำแนกตามคะแนนผลการประเมินด้านการทำงานของกลุ่มดีเลิศ มีค่าเฉลี่ย 4.06 โดยเฉพาะด้านความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.13 บุคลิกภาพเป็นลักษณะนิสัยและรูปแบบของความคิด ความรู้สึกและการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน ความสำคัญของบุคลิกภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการกำหนดตัวแบบในการคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกด้านอายุ ส่วนสูง น้ำหนักตัว ความสามารถในการมองและการได้ยิน รวมทั้งปัจจัยทางกายภาพอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมและข้อจำกัดในสภาพแวดล้อมในเครื่องบิน พื้นฐานด้านการศึกษามุ่งเน้นด้านความสามารถทางการสื่อสารและทักษะการใช้ภาษา ความสามารถในการว่ายน้ำก็มีความสำคัญเช่นกัน ส่วนความสามารถพิเศษอื่นที่ได้ประโยชน์จะมองด้านภาคการบริการหรือพยาบาล (Albert, 2006) ด้านความสามารถและทักษะอื่นสามารถทำการฝึกอบรมได้อย่างไรก็ตาม การประเมินทักษะในสถานการณ์ฉุกเฉินก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน เพราะบุคลิกของคนเป็นตัวกำหนดทักษะเมื่ออยู่ภายใต้ความกดดันเนื่องจากบุคลิกเป็นตัวกรองระดับการศึกษาและประสบการณ์โดยผ่านความสามารถหรือทักษะ เกิดสมรรถนะ จากใน ส่วนที่จะเพิ่มหรือลดความสามารถของบุคคลขึ้นอยู่กับบุคลิกของแต่ละบุคคล แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีบุคลิกภาพที่ดีของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ดีสร้างให้เกิดสมรรถนะและความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสาร

สมมติฐาน H1h การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ มีอิทธิพล ทางตรงเชิงลบ -0.06 ต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงาน

ต้อนรับบนเครื่องบินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ของคะแนนประเมินด้านบุคลิก จำแนกตามคุณลักษณะด้านสังคมและเศรษฐกิจของกลุ่มดิลิตศึกษา มีผู้สำเร็จต่ำกว่าปริญญาตรีมีค่าร้อยละ 20.2 และผู้มีอายุ 41 ปีขึ้นไปมีค่าร้อยละ 62.5 และจากการศึกษาของแฮมเมอร์ (Hammer, 1996: 118) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) คือชุดของกิจกรรม ซึ่งเตรียมโอกาสในการเรียนรู้ อันที่จะก่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะเกี่ยวกับงาน การฝึกอบรมจะถูกนำมาใช้ในการอบรมระยะแรกของลูกจ้าง เพื่อยกระดับทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับความจำเป็นของงานที่ต้องปฏิบัติ การฝึกอบรมที่ดีนั้นผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มกำลัง การออกแบบกระบวนการฝึกอบรม ไม่สามารถนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพขององค์กรในระยะยาวว่าจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด มีบริษัทจำนวนมากพยายามที่จะสร้างกระบวนการให้เป็นองค์การระดับเทคโนโลยี (State of the Art) เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ศักยภาพขององค์กรแก่บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกและฝึกอบรมอย่างดี (Well Trained) แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมไม่มีผลต่อการให้บริการเนื่องจากพนักงานกลุ่มดิลิตส่วนใหญ่มีอายุมาก ได้รับการฝึกอบรมตลอดเวลาตามปฏิทินการทำงานมีประสบการณ์ในการทำงานสูงเพียงพอ การฝึกอบรมจึงไม่มีผลในการศึกษาครั้งนี้ ควรมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาและหลักสูตรให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2) สมมติฐาน ทดสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปร

สมมติฐาน H2a อายุงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบมีอิทธิพล 0.32 ทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากงานวิจัยด้านการบริการจะจำแนกเรื่องของการชื่นชมยินดีหรือไม่ยินดี (Bitner, Booms and Yohr, 1990: 71-84) ตามทฤษฎีเหตุการณ์ที่ผูกพัน (Affective Events Theory) อธิบายถึงอิทธิพลที่มีบทบาทสำคัญพฤติกรรมด้านการบริการ อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานว่ามีอิทธิพลต่ออารมณ์และผลของทัศนคติส่งผลต่อผลลัพธ์ของพฤติกรรมของพนักงาน (Weiss and Cropanzano, 1996) แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุงานมากมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อคุณภาพในการให้บริการมีความมุ่งมั่นในองค์กรในระดับสูง (Schein, 1990)

สมมติฐาน H2b บุคลิก มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบมีอิทธิพล 0.24 ทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้จากการศึกษาของ เซน (Schein, 1990) กล่าวว่า การให้รางวัลแก่พนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะว่าเป็นตัวบอกความสำคัญในการเพิ่มความ

ภักดีและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้มีระดับสูงขึ้นเป็นพฤติกรรมของพนักงานในเรื่องคุณภาพของงาน การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อัตราการลาออก (Turn Over) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความภักดีเป็นสิ่งที่พนักงานต้องให้แก่องค์กรและองค์กรไม่จำเป็นต้องซื้อจากพนักงาน เพราะไม่สามารถประมาณจำนวนเงินที่จะมาซื้อความผูกพันในระยะยาวได้ เพราะความภักดีเป็นผลของความสัมพันธ์บนพื้นฐานของหลายองค์ประกอบเช่นค่านิยม (Values) ความไว้วางใจ (Trust) ความยุติธรรม (Fairness) และความซื่อสัตย์ (Integrity) ความภักดีเป็นพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกเช่นเดียวกับความรัก พฤติกรรมของความภักดีแสดงออกจากการทำงานที่ดี ความซื่อสัตย์สุจริตและการสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรและเพื่อนพนักงาน เมื่อพนักงานมีความภักดีและความผูกพันเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้เกิดพันธะผูกพันของพนักงาน (Employees Engagement) แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีบุคลิกดีเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมความเป็นปัจเจกบุคคล ของลักษณะนิสัยสร้างเสริมจากพื้นฐานการศึกษา ความสามารถหรือทักษะและประสบการณ์ปลูกฝังทัศนคติที่ดีของการบริการ พนักงานต้อนรับได้รับการยกย่องชื่นชมจากผู้โดยสาร มีความมั่นคงในการทำงานเกิดความภักดีต่อองค์กร

สมมติฐาน H3 การฝึกอบรม มีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการด้านการบริการ ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาทักษะการให้บริการที่มีคุณภาพพบว่า มีอิทธิพล -0.15 ทางตรงเชิงลบต่อความสามารถในการจัดการด้านการบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากผลการศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การของอุริชและบรูกแบงค์ (Ulrich and Brockbank, 2005) เป็นองค์ประกอบสำคัญของเรื่อง (Agenda) การพัฒนาอาจมีค่านิยมที่แตกต่างกันเนื่องจากแต่ละบริษัทจะมีผู้ชำนาญการที่แตกต่างกัน ในระดับที่ต่ำสุดการพัฒนาองค์การโดยทั่วไปจะหมายถึงการเปลี่ยนแปลงระหว่างกันในระดับองค์กรและระดับทีมงาน ปี ค.ศ. 1980 การจัดวางคนทำงานในองค์การพยายามที่จะลดการควบคุมและกำกับดูแลให้น้อยลง โดยผ่านเครื่องมือให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เรียกว่า “การบริหารบุคคล” (Personal Management) และยิ่งไปกว่านั้นเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยการฝึกอบรม (Nurtured) และพัฒนา (Developed) (Storey, 1992) แสดงให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มดิลิเสส่วนใหญ่มีอายุมากมีประสบการณ์ในการทำงาน มีทักษะในการให้บริการสูงอยู่แล้วการฝึกอบรมไม่มีผลต่อความสามารถในการจัดการ

สมมติฐาน H4a ความภักดีของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์พบว่าความภักดีของพนักงานมีอิทธิพล 0.09 ทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากการศึกษาของกิลลี่และเมย์คูนิก (Gilley and Maycunich) ในปี ค.ศ. 2000

ได้เสนอแนวคิดว่าองค์กรต่าง ๆ ที่มีความเจริญก้าวหน้าจะเป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมให้มีพันธะผูกพันเชิงรุกเพื่อให้พนักงานทุ่มเทความผูกพันแก่องค์การรวมทั้งเป้าหมายขององค์กร พนักงานจะร่วมกันเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อที่จะบริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เป็นพันธะผูกพันอย่างลึกซึ้งต่อความพึงพอใจที่พนักงานได้รับจากงานและเพื่อนร่วมงาน มีความเต็มใจยินยอมพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อนำสิ่งที่ดีมาสู่องค์กร (Silverman, 2004) พันธะผูกพันของพนักงานเป็นปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Two-way Interactions) ระหว่างองค์กรและพนักงาน เพราะองค์กรเอง ก็จะต้องส่งเสริมให้เกิดพันธะผูกพันเช่นกันเพื่อให้พนักงานมีความเต็มใจยินยอมพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน พนักงานจะมีความตั้งใจทุ่มเทพลังกายพลังใจให้กับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ รู้สึกตื่นเต้นถึงความท้าทายงานที่ทำในแต่ละวัน พนักงานจะพัฒนาตัวเองดึงเอาความสามารถหา “พรแสวง” พร้อมนำเอาพรสวรรค์ในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่พร้อมทั้งเรียนรู้หาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ ความพร้อมในการรับมอบอำนาจให้พนักงาน (Empowerment) หมายถึงพนักงานที่มีพันธะผูกพันต่อองค์กร (Engaged) มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Involvement) โดยความพร้อมในการรับมอบอำนาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรผู้บริหารไม่ได้มอบความรับผิดชอบ (Responsibility) หรืออำนาจ (Authority) ตามหลักของการบริหารแต่เน้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารเชิงคุณภาพ พนักงานไม่เพียงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่านั้นแต่เป็นกระบวนการสร้างสรรค์และหากได้รับความพร้อมในการรับมอบอำนาจพนักงานเหล่านี้จะปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน ให้เกิดความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีส่วนร่วม (Involvement) ได้รับความพร้อมในการรับมอบอำนาจ เพราะพนักงานมีส่วนร่วมจะถามถึงปัจจัยนำเข้าแต่ไม่ได้เป็นเจ้าของงานแตกต่างกับพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจ มีความรับผิดชอบในกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ลูกค้ามีความสุข (Delight) ดังนั้นพนักงานที่ได้รับความพร้อมในการรับมอบอำนาจจะทำงานที่มีคุณภาพมากกว่าผู้ควบคุมหรือผู้บริหารระดับสูง แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความภักดีต่อองค์กรสูงย่อมมีความผูกพันต่อองค์กรเพราะความภักดีเป็นผลของความสัมพันธ์บนพื้นฐานของหลายองค์ประกอบเช่นค่านิยม ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจส่งผลต่อความรู้และทัศนคติ (Schein , 1990) แสดงให้เห็นว่าหากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีความภักดีต่อองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมีอิทธิพลต่อความรู้และทัศนคติในการทำงาน

สมมติฐาน H4b ความสามารถในการจัดการด้านการบริการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่า

ความสามารถในการจัดการด้านการบริการมีอิทธิพล 0.90 ทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ก่อนข้างสูงมากแสดงให้เห็นว่าพนักงานกลุ่ม ดิเลคมีสมรรถนะ ความสามารถ มีทักษะ ความรู้ในการแก้ปัญหา ตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานสนอง ต่อความต้องการและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Senge, 1990)

สมมติฐาน H4c การฝึกอบรม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ ไม่ได้รับ การสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่าการฝึกอบรม ไม่มีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มดิเลคของ การศึกษาครั้งนี้ มีประสบการณ์ในการทำงานมีความสามารถในการจัดการด้านการบริการสูง ดังนั้น การฝึกอบรมไม่ได้มีผลในการเพิ่มความรู้ในการบริการ

สมมติฐาน H5a ความสามารถในการจัดการด้านการบริการ มีอิทธิพล ต่อ ความพร้อมใน การทำงาน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ มีอิทธิพล 0.14 ทางตรง เชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับปานกลางตามสมมติฐาน ที่ตั้งไว้ความสามารถของแต่ละปัจเจกบุคคลในเรื่องการวางแผนงาน (Work Planing) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) รวมทั้งการตัดสินใจ (Decision) การศึกษาของซัมเมอร์และเฮนดริก (Summers and Hendrix, 1991) พบว่าความไม่เสมอภาคในการให้คำตอบแทนมีผลกับความผูกพัน กับองค์กรในด้านการลาออกหรือการรักษาคณินองค์กร โดยผ่านตัวแปรด้านทัศนคติเช่นความพึง พอใจในงานและความพึงพอใจในคำตอบแทนทฤษฎีความคาดหวัง มีผลงานวิจัยสนับสนุนเชื่อมโยง ระหว่างทฤษฎี เช่นงานวิจัยของ มาวเดย์ (Mowday, 1979) สมรรถนะของบุคคลเป็นตัวอิสระที่มี ความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานด้านบริการ (Service Performance) และพันธะผูกพันของพนักงาน ความสามารถส่วนบุคคลได้แก่การรับรู้ (Cognitive) ความชอบ (Affective) ทักษะ (Skill) ความเป็น มิตร (Friendly)ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ปัจเจกบุคคลมักจะดีค่างาน ของตนและองค์กรของตนบนพื้นฐานคุณลักษณะส่วนบุคคล ความภักดีของพนักงานต่อองค์กร แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับแต่ละคนที่มีความสามารถในการจัดการตัดสินใจ ด้านการบริการสามารถแก้ไขปัญหาตามประสบการณ์ส่งผลความพร้อมในการทำงานได้ดี

สมมติฐาน H5b ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการ ทำงาน ความรู้และทัศนคติ ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ มีอิทธิพล 0.25 ก่อนข้างสูงทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตาม สมมติฐานที่ตั้งไว้ จากการศึกษาของกูดเด็นมูน กล่าวไว้ว่า ความพร้อมด้านกายภาพ (Physical Fitness) รวมทั้งทักษะ (Skill) ในการทำงานและการสื่อสาร (Communication) การวัดทักษะด้านการสื่อสาร การวัดความสามารถด้านทัศนคติในการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีมความซื่อสัตย์

(Hofman and Morgeson, 1999) ปัจเจกใจ (Motive) ปัจเจกใจภายในมีผลต่อความผูกพันของพนักงานส่วนหน้า (Front Line) อย่างมีนัยสำคัญ (Boshoff and Mels, 1995) จากการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุนในปัจจัยความสัมพันธ์ แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มดีเลิศนี้มีความรู้ตามมาตรฐานการให้บริการทำให้เกิดความพร้อมทั้งด้านกายภาพและจิตใจ ในการให้บริการส่งผลให้เกิดความเป็นเลิศในการบริการ

สมมติฐาน H6a อายุงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีม ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่าอายุงานไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าหากสมาชิกในทีมงานมีความเข้าใจกันได้ดี มีการสื่อสารที่ชัดเจนมีมาตรฐานในการทำงานที่เป็นระบบ อายุงานไม่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมแต่อย่างใด

สมมติฐาน H6b ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์พบว่าความรู้และทัศนคติ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มดีเลิศมีอิทธิพล 0.47 ก่อนข้างสูงมากทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะรากฐานของบุคคลที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้บริการอย่างเป็นระบบ (Rutherford, 1995) ส่งผลต่อความภักดีของลูกค้าในระดับสูงเช่นกัน

3) สมมติฐานตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H7a อายุงาน มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่าน ความภักดีของพนักงาน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์พบว่าอายุงานมีอิทธิพล 0.02 ทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านความภักดีของพนักงาน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานสูงมีประสบการณ์และทักษะในการทำงานและจากความผูกพันมุ่งมั่นมีความภักดีต่อองค์กรในระดับสูงต้องการให้องค์กรเป็นเลิศและจากการมีมาตรฐานความรู้และทัศนคติส่งผลให้เกิดความพร้อมทั้งกายภาพและความพร้อมทั้งจิตใจในการให้บริการทำให้การปฏิบัติงานที่ราบรื่นส่งต่อผลการปฏิบัติงานบริการ

สมมติฐาน H7b บุคลิกมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่าน ความภักดีของพนักงาน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อม

ในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่าบุคลิกมีอิทธิพลทางอ้อม 0.01 เชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านความภักดีของพนักงาน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าการที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีบุคลิกดีมีความทุ่มเทต่อองค์กร มีมาตรฐานความรู้ และมีทัศนคติที่ดี ทำให้มีความพร้อมทั้งกายภาพ มีทักษะในการใช้ภาษาส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานบริการทั้งทางตรงและทางอ้อม

สมมติฐาน H7c การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านความสามารถในการจัดการ ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่าการฝึกอบรมมีอิทธิพล ทางอ้อม -0.01 และอิทธิพลรวมเชิงบวกค่อนข้างต่ำต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านความสามารถในการจัดการ ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มดีเลิศนี้มีความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ มีการสื่อสารเชื่อถือกันมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ทำงานเป็นทีมที่ดีสนองความต้องการผู้โดยสารได้รวดเร็ว การฝึกอบรมย่อมไม่ส่งผลต่อการให้บริการ

สมมติฐาน H8 ความภักดีมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านความสามารถในการจัดการ ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ ความภักดีไม่มีอิทธิพลทางอ้อมแต่มีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความภักดีมีความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงานบริการ

สมมติฐาน H9 ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่าน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่าความสามารถในการจัดการมีอิทธิพล ทางอ้อม 0.08และมีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่าน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม เป็น ไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีความรู้ที่มีมาตรฐานมีความพร้อมในการทำงานมีการสื่อสารใช้ภาษาสามารถทำงานเป็นทีมที่ดีส่งผลต่อการปฏิบัติงานบริการ

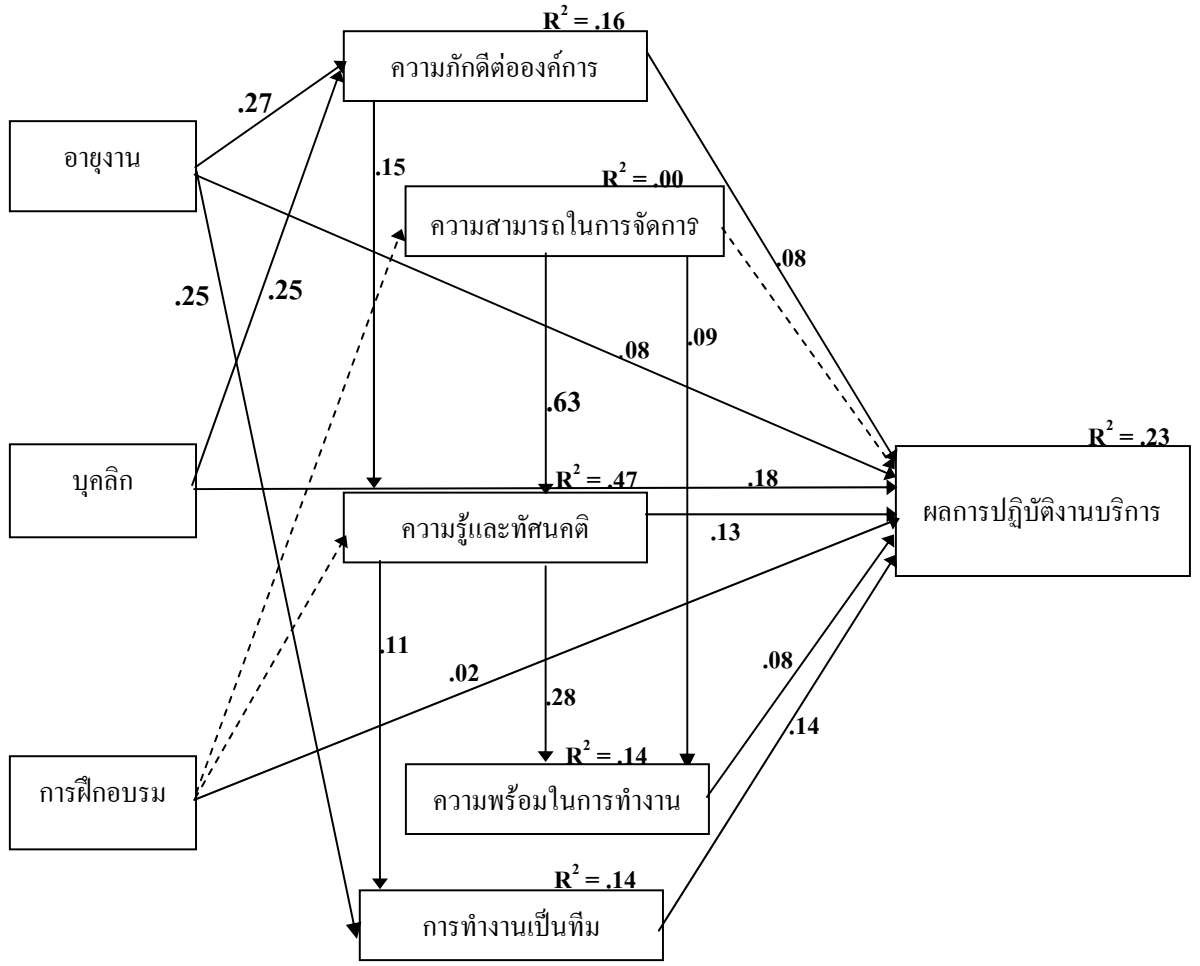
สรุป จากผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ เชิงเหตุและผลต่อผลการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มศิเลิศิทธิพลทางตรงและทางอ้อมแบ่งเป็น 2 ด้านคือ

- 1) ปัจจัยด้าน อายุงาน บุคลิก การฝึกอบรม ความภักดีต่อองค์กร
- 2) ปัจจัยด้านปัจจัยคุณสมบัติการทำงาน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการ ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงาน การทำงานเป็นทีม

พบว่าบุคลิกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการมากกว่าการทำงานเป็นทีม พนักงานมีการแต่งกายดี มีความพร้อมและเอาใจใส่ผู้โดยสาร สามารถควบคุมอารมณ์ สีน้หน้ากิริยาท่าทางและการแสดงออก ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบริการส่งผลให้เกิดความเป็นเลิศในการบริการ มีการการทำงานเป็นทีมมีความร่วมมือประสานงานทำให้ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานบริการเริ่มสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีทำให้ผู้โดยสารพึงพอใจได้รับการบริการที่ดี และยังพบว่าพนักงานต้องมีความภักดีต่อองค์กรหมายถึงพฤติกรรมมุ่งมั่นปรารถนาดีทุ่มเทต่อองค์กรและมีความพร้อมในการทำงานมีความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจมีทักษะในการสื่อสารด้วยภาษาพูดและภาษาเขียนส่งเสริมการปฏิบัติงานบริการ สำหรับการฝึกอบรม มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานบริการ หมายถึง ระยะเวลาการฝึกอบรมมาก อาจไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการ เนื่องจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มศิเลิศิทธิพลมีอายุงาน ค่าเฉลี่ย 85.4 ซึ่งค่อนข้างมากและส่วนใหญ่ร้อยละ 62.65 มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ดังนั้น ฝ่ายบริการควรปรับเปลี่ยนเนื้อหาหลักสูตรให้ตรงกับพนักงานกลุ่มที่มีประสบการณ์มากเหล่านี้ โดยคำนึงถึงความรู้และทัศนคติและความสามารถในการจัดการตามอายุงานของแต่ละคน นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลิกมีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อผลการปฏิบัติงานบริการมากกว่าตัวแปรอื่น ๆ การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลรวม มากกว่าความสามารถในการจัดการและความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลรวมเท่ากัน ความภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลมากกว่า ความพร้อมในการทำงาน และอายุงาน ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มปานกลางตามภาพที่ 4.3

4.3.3 ผลการวิเคราะห์เส้นทางสำหรับกลุ่มปานกลาง



————— แสดงเส้นความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ
 - - - - - แสดงเส้นความสัมพันธ์ที่ไม่มีระดับสำคัญทางสถิติ

ภาพที่ 4.3 แบบจำลองสุดท้ายแสดงเส้นทางความสัมพันธ์คุณสมบัติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กับผลการปฏิบัติงานบริการ กลุ่มปานกลาง

ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแบบจำลองเริ่มต้น (Hypothesized Model) โดยการปรับค่าความคลาดเคลื่อนที่มีความสัมพันธ์กันจนกระทั่งได้แบบจำลองสุดท้าย (Final Model) ตามภาพที่ 4.3 ซึ่งเป็นแบบจำลองที่มีผลการวิเคราะห์เส้นทางอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมีค่าว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.116 - 0.676 ซึ่งเป็นค่าที่น้อยกว่า 0.70 ดังนั้น ข้อมูลชุดนี้จึงไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันที่สูงเกินไปจนทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า หรือปัญหา Multi co Linearity

การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มปานกลางแบบจำลองเริ่มต้นและแบบจำลองสุดท้าย ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติปรากฏดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าสถิติแบบจำลองเริ่มต้นและแบบจำลองสุดท้าย กลุ่มปานกลาง

Model	Path	Hypothesized Model			Final	
		Hypothesis	β	t-value	β	t-value
		การปฏิบัติงานบริการ $R^2=0.16$			การปฏิบัติงานบริการ $R^2=0.23$	
ความภักดี	→ การปฏิบัติงานบริการ	H1a(+)	0.08	4.07	0.08	4.20
การจัดการ	→ การปฏิบัติงานบริการ	H1b(+)	0.01	0.57	-	-
ความรู้&ทัศนคติ	→ การปฏิบัติงานบริการ	H1c(+)	0.12	4.82	0.13	5.62
ความพร้อมในการทำงาน	→ การปฏิบัติงานบริการ	H1d(+)	0.08	4.43	0.08	4.45
การทำงานเป็นทีม	→ การปฏิบัติงานบริการ	H1e(+)	0.14	7.29	0.14	7.49
อายุงาน	→ การปฏิบัติงานบริการ	H1f(+)	0.09	4.34	0.08	4.60
บุคลิก	→ การปฏิบัติงานบริการ	H1g(+)	0.19	9.62	0.18	9.66
การฝึกอบรม	→ การปฏิบัติงานบริการ	H1h(+)	0.02	1.65	0.02	1.67
		ความภักดี $R^2=0.16$			ความภักดี $R^2=0.16$	
อายุงาน	→ ความภักดี	H2a(+)	0.27	15.91	0.27	15.92
บุคลิก	→ ความภักดี	H2b(+)	0.25	14.95	0.25	14.94
		การจัดการ $R^2=0.00$				
การฝึกอบรม	→ การจัดการ	H3(+)	0.01	0.91	-	-
		ความรู้&ทัศนคติ $R^2=0.47$			ความรู้&ทัศนคติ $R^2=0.54$	
ความภักดี	→ ความรู้&ทัศนคติ	H4a(+)	0.27	17.99	0.15	10.42
การจัดการ	→ ความรู้&ทัศนคติ	H4b(+)	0.63	42.08	0.63	44.32
การฝึกอบรม	→ ความรู้&ทัศนคติ	H4c(+)	-0.00	-0.35	-	-
		ความพร้อมในการทำงาน $R^2=0.12$			ความพร้อมในการทำงาน $R^2=0.14$	
การจัดการ	→ ความพร้อมในการทำงาน	H5a(+)	0.06	2.50	0.09	3.76
ความรู้&ทัศนคติ	→ ความพร้อมในการทำงาน	H5b(+)	0.30	13.65	0.28	11.71
		การทำงานเป็นทีม $R^2=0.15$			การทำงานเป็นทีม $R^2=0.14$	
อายุงาน	→ การทำงานเป็นทีม	H6a(+)	0.11	5.53	0.25	7.63
ความรู้&ทัศนคติ	→ การทำงานเป็นทีม	H6b(+)	0.36	19.84	0.11	2.11

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

Goodness of Fit Statistic			
Chi-Square	2656.14	Chi-Square	5.12
df	15	df	5
p-value	0.00	p	0.40
RMSEA	0.24	RMSEA	0.00
TLI	.15	TLI	1.00
NFI	0.64	NFI	0.99
CFI	0.64	CFI	1.00

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เส้นทางแบบจำลองเริ่มต้นกลุ่มปานกลาง **Goodness of Fit Statistic** พบว่าค่า Chi-square มีค่า 2656.14 (Degree of Freedom มีค่าเท่ากับ 15) ค่า p-value มีค่า 0.00 ค่า RMSEA มีค่า 0.24 ค่า TLI มีค่า 0.15 ค่า NFI มีค่า 0.64 และ ค่า CFI มีค่า 0.64

ในการพิจารณาความเหมาะสมของแบบจำลอง (Model fit) นั้น ถ้าแบบจำลองสอดคล้องอยู่กับข้อมูลเชิงประจักษ์ การทดสอบค่า Chi-square จะต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่า CFI ค่าดัชนีเปรียบเทียบ ความสอดคล้อง (Comparative Fit Index) และ NFI ค่าดัชนีความสอดคล้องแบบปรกติ (Norm fit index) ควรมากกว่า 0.9 ขึ้นไป TLI (Tucker –Lewis Index) ควรเข้าใกล้ 1 ค่า RMR (Root Mean Square Residual) และ RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ควรน้อยกว่า 0.05 (Takachnick & Fidell, 2007)

ดังนั้นจึงทำการปรับแบบจำลองเริ่มต้นกลุ่มปานกลางตามเกณฑ์จนได้แบบจำลองสุดท้าย (Final Model) พบว่า ค่า Chi-square มีค่าเท่ากับ 5.12 (ค่า Degree of Freedom มีค่าเท่ากับ 1) ค่า p-value เท่ากับ 0.40 ค่า TLI เท่ากับ 1.0 NFI มีค่า 0.99 ค่า CFI เท่ากับ 1.0 เป็นไปตามเกณฑ์คือ เข้าใกล้ 1: ค่า RMSEA เท่ากับ 0.0 เป็นไปตามเกณฑ์คือ น้อยกว่า 0.05

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เส้นทางได้ค่าสถิติตาม ตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์เส้นทางแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงสามารถอธิบายคุณลักษณะสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน 8 ปัจจัยและปัจจัยที่สามารถอธิบายได้มากที่สุดคือ บุคลิกภาพการแต่งกายของพนักงานได้แก่ การตรงต่อเวลา ความกระตือรือร้นในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (ค่า Beta=0.18) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับการศึกษาเชิงประจักษ์เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานบริการของ Cronin and Taylor 1992 ตัวแปรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการของ พนักงานต้อนรับบน

เครื่องบินรอลงมาพบว่า ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพล (Beta=0.14) ทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานเพราะเป็นทีมที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จและบรรลุผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพล (Beta=0.13) ทางตรงเชิงบวกซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ปัจจัยที่น่าสนใจและมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเท่ากับ (Beta=0.08) คือ ความภาคภูมิใจ ความพร้อมในการทำงานและอายุงานมีอิทธิพล (Beta=0.08) ตามลำดับ

ส่วนปัจจัยด้านการฝึกอบรมมีอิทธิพล (Beta=0.02) ทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินน้อยมาก

ผู้วิจัยจะนำเสนอปัจจัยด้านการทำงานที่มีอิทธิพลระหว่างกันกล่าวคือ อายุงานมีอิทธิพล (Beta=0.27) ต่อความภาคภูมิใจของพนักงานมากกว่าบุคลิกมีอิทธิพล (Beta=0.25)

ความสามารถในการจัดการ มีอิทธิพล (Beta=0.63) ต่อความรู้และทัศนคติมากกว่า ความภาคภูมิใจมีอิทธิพล (Beta=0.15)

ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพล (Beta=0.28) ต่อความพร้อมในการทำงานมากกว่า ความสามารถในการจัดการ มีอิทธิพล (Beta=0.09) และอายุงานมีอิทธิพล (Beta=0.25) ต่อการทำงานเป็นทีมมากกว่าความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพล (Beta=0.11)

กล่าวโดยสรุปพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมากที่สุดของกลุ่มปานกลาง คือบุคลิก รอลงมาคือการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกับกลุ่มดีเลิศ ความพร้อมในการทำงาน อายุงาน รอลงมาและความภาคภูมิใจมีอิทธิพลเท่ากัน รอลงมา ความรู้และทัศนคติและ การฝึกอบรมมีอิทธิพลน้อยกว่าตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีผลต่อความภาคภูมิใจของพนักงานพบว่าอายุงานมีอิทธิพล มากกว่าบุคลิก ความสามารถในการจัดการ มีอิทธิพล ต่อความรู้และทัศนคติมากกว่าความภาคภูมิใจ ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพล ต่อความพร้อมในการทำงานมากกว่าความสามารถในการจัดการ อายุงานมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมมากกว่าความรู้และทัศนคติ

ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมกลุ่มปานกลาง ตามตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.12 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อผลการปฏิบัติงาน
บริการของกลุ่มปานกลาง (Moderate)

ตัวแปรที่มีผลการปฏิบัติงานบริการ	ผลเชิงสาเหตุ		
	ทางตรง	ทางอ้อม	รวม
ความภักดีต่อองค์กร	0.08	0.02	0.10
ความสามารถในการจัดการ	-	0.11	0.11
ความรู้และทัศนคติ	0.13	0.03	0.16
ความพร้อมในการทำงาน	0.08	-	0.08
การทำงานเป็นทีม	0.14	-	0.14
อายุงาน	0.08	0.06	0.14
บุคลิก	0.18	0.02	0.20
การฝึกอบรม	0.02	-	0.02

หมายเหตุ: มาตรฐานทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.12 การทดสอบทางสถิติของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตามของกลุ่มปานกลาง (Moderate) พบว่า บุคลิกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการมีอิทธิพล 0.18 สูงสุดของตัวแปรทั้งหมดและมีอิทธิพลทางอ้อม 0.02 และอิทธิพลรวม 0.20 ขณะที่การทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการรองลงมา 0.14 และอิทธิพลทางอ้อม 0.00 และอิทธิพลรวม 0.14 ความรู้และทัศนคติมีอิทธิพลทางตรง 0.13 และมีอิทธิพลทางอ้อม 0.03 และอิทธิพลรวม 0.16 ความพร้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก 0.08 และอิทธิพลทางอ้อม 0.00 และอิทธิพลรวม 0.08 ความภักดี มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก 0.08 และอิทธิพลทางอ้อม 0.02 และอิทธิพลรวม 0.10 ความสามารถในการจัดการ ไม่มีอิทธิพลทางตรงแต่มีอิทธิพลทางอ้อม 0.11 และอิทธิพลรวม 0.11 การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก 0.02 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม 0.02

ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ แสดงอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม อิทธิพลระหว่างตัวแปร ทดสอบสมมติฐานแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

1) สมมติฐานทดสอบอิทธิพลทางตรงของตัวแปรต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่สมมติฐาน H1a ความภักดี สมมติฐาน H1b ความสามารถในการจัดการด้านการบริการ สมมติฐาน H1c ความรู้และทัศนคติ สมมติฐาน H1d ความพร้อมในการทำงาน สมมติฐาน H1eการทำงานเป็นทีม สมมติฐาน H1fอายุงาน สมมติฐาน H1g บุคลิกของพนักงานสมมติฐาน H1h การฝึกอบรม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

2) สมมติฐานทดสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปร ได้แก่ H2a อายุงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี H2b บุคลิกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี H3 การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการด้านการบริการ สมมติฐาน H4a ความภักดีของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ สมมติฐาน H4b ความสามารถในการจัดการด้านการบริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ สมมติฐาน H4c การฝึกอบรม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ สมมติฐาน H 5a ความสามารถในการจัดการด้านการบริการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน สมมติฐาน H 5b ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน สมมติฐาน H6a อายุงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีม สมมติฐาน H6b ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีม

3) สมมติฐานทดสอบอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่สมมติฐาน H7a อายุงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สมมติฐาน H7bบุคลิกมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สมมติฐาน H7c การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สมมติฐาน H8 ความภักดีมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H9 ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินดังนี้

1) สมมติฐานทดสอบตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H1a ความภักดีของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ มีค่า อิทธิพล 0.08 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากคะแนนผลการประเมิน

ด้านบุคลิกและปัจจัยการทำงานของกลุ่มปานกลางพบว่าความภักดีมีค่าเฉลี่ย 3.71 (ตามตาราง 4.3.2) และจากการศึกษาของ Hoisington and Nauman, 2003 กล่าวว่า ความภักดีของพนักงานมีนัยถึงพฤติกรรมแสดงออกถึงคุณภาพการให้บริการที่ดีแสดงออกถึงจิตบริการ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขี้มเย็มแจ่มใสมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแววตาบ่งบอกถึงความพร้อมในการให้บริการอย่างจริงใจ มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าความภักดีพนักงานกลุ่มปานกลางมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการ

สมมติฐาน H1b ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ ถึงแม้ว่ามีคะแนนผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 3.72 (ตามตาราง 4.3.2) และมีอิทธิพลทางอ้อม 0.11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผ่านความรู้และทัศนคติ และจากการศึกษาของ ออร์เคย์ (Audrey ,2003) กล่าวว่าความสามารถในการบริหารของพนักงานบริการช่วยให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างทันท่วงทีในการให้บริการ ลูกค้าทั่วไปมักต้องการการตอบสนองที่รวดเร็วมากกว่าการได้รับคำตอบจากพนักงาน หากพนักงานได้รับความพร้อมในการรับมืออย่างเพียงพอในการตัดสินใจที่อยู่นอกกรอบข้อบังคับสามารถจะเปลี่ยนลูกค้าจากที่ไม่พอใจให้กลับกลายเป็นลูกค้าที่พึงพอใจได้ ทำให้เกิดทักษะในการทำงานแสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มปานกลางมีมาตรฐานในความรู้อยู่แล้วจึงมีผลทางอ้อมผลการปฏิบัติงานบริการ โดยผ่านปัจจัยอื่น

สมมติฐาน H1c ความรู้และทัศนคติมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ความรู้และทัศนคติและมีอิทธิพลทางตรง 0.13 และทางอ้อม 0.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจำแนกผลการประเมินด้านบุคลิกและปัจจัยการทำงานของกลุ่มดีเลิศพบว่ามีความรู้ตามมาตรฐานการบริการ 3.77 สูงกว่ากลุ่มต่ำและจากการศึกษาของแคนนอน โบวเออร์และคณะ (Cannon and Bowers et al., 1993) และงานของแคนนอน โบวเออร์และซาลาส (Cannon, Bowers and Salas, 1993) กล่าวถึงสมรรถนะของทีมงานคือ สมรรถนะของสมาชิกในทีมงาน (Individual Competecies) หมายถึง ความรู้ ทักษะและทัศนคติของสมาชิกในทีมงานที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ส่งผลให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงาน โดยผ่านความพร้อมในการจัดการซึ่งส่งผลให้เกิดจากทักษะในการทำงานแสดงว่าความรู้และทัศนคติของกลุ่มปานกลางมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการ

สมมติฐาน H1d ความพร้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงาน
บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรง
 ด้วยเส้นทางความสัมพันธ์มีค่าอิทธิพล 0.08 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการศึกษาของมาวเดย์
 (Mowday, 1979) พบว่าปัจจัยจูงใจภายในมีผลต่อความผูกพันของพนักงานส่วนหน้า (Front Line) อย่างมี
 นัยสำคัญ เป็นความพร้อมทางกายภาพ ด้านทักษะและการสื่อสารจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า
 ความพร้อมในการทำงานสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการอย่างมี
 นัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐาน H1e การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการ
ของพนักงานต้อนรับบน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทาง
 ความสัมพันธ์ มีค่า อิทธิพล 0.14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จาก
 การศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย จำแนกตามคะแนนผลการประเมินด้านการทำงานของกลุ่มปานกลาง
 มีค่าเฉลี่ย 3.84 ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการและจากการศึกษาของ เนลตัน (Nelton,
 1992) กล่าวถึงการสนับสนุนของความแตกต่างในทีมงานเนื่องจากมีความแตกต่างของสิ่งแวดล้อม
 และวิธีการ ดังนั้นทีมงานสามารถสนับสนุนได้โดยกลยุทธ์ของการประเมินสภาพแวดล้อมอย่าง
 ต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่าการสื่อสาร (Communication) ในหมู่สมาชิกเป็นทีมงานที่ดี สามารถควบคุม
 ได้การให้โอกาสทีมงานได้เรียนรู้เนื่องจากมีความแตกต่างคุณลักษณะของเพศ วัฒนธรรม อายุ
 เผ่าพันธุ์และปัจจัยอื่น ๆ การสื่อสาร (Communication) หมายถึงความสามารถในการสื่อสาร
 ระหว่างพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแลกเปลี่ยน และการรับสารสนเทศ (Information) ที่
 ชัดเจน ถูกต้องแม่นยำ จากผลการศึกษาเป็นส่วนสำคัญของการสนับสนุนเพื่อให้เกิดความแข็งแกร่ง
 มีผลการปฏิบัติงานดีและเป็นทีมงานคุณภาพระดับโลก (World Class) วิธีการสร้างทีมงานการ
 ประเมิน (Assess) พัฒนาความต้องการเนื่องจากทรัพยากรมีจำกัดจำเป็นต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
 ให้มากที่สุดเพื่อเป็นการประกันความเสี่ยงควรสำรวจจุดอ่อนจุดแข็งเพื่อให้เกิดความแข็งแกร่งควร
 มีคุณสมบัติคือ มีทิศทางชัดเจน สมาชิกทุกคนเข้าใจดีสามารถยอมรับและวัดได้ เกณฑ์ในการ
 ประเมินการสร้างทีมงานหมายถึงการดูผลการปฏิบัติงานของทีมงาน การวางแผนกิจกรรมสร้าง
 ทีมงานเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าทีมหรือผู้บริหารกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำและสามารถตอบ
 คำถามของสมาชิกได้ การดำเนินกิจกรรมการสร้างทีมงานควรทำให้ทันเวลาพนักงานควรได้รับการ
 อบรม ทำให้ทีมงานสามารถใช้เวลาในการทำงานได้ดีที่สุดซึ่งสมาชิกสามารถประยุกต์ใช้ได้ การสร้าง
 ทีมงานเป็นกระบวนการที่ทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผลงานดีขึ้นตามลำดับการประเมินกิจกรรมของ
 ทีมงานเพื่อให้กระบวนการมีความเข้มแข็งแสดงให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างให้การ
 ทำงานราบรื่นเนื่องจากมีความเสมอต้นเสมอปลายในการให้บริการเป็นปัจจัยสำคัญของความเป็น
 เลิศในการบริการ

สมมติฐาน H1f อายุงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่ามีอิทธิพล 0.08 ทางตรงเชิงบวกและมีอิทธิพลทางอ้อม 0.06 โดยผ่านความภักดี ความรู้และการทำงานเป็นทีม ต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และจากการศึกษาของเพนเดอร์ (Pender, 1996: 68) กล่าวว่าปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวทำนายพฤติกรรม เป้าหมาย โดยระบุว่าปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วยปัจจัยทางชีวภาพ ได้แก่ อายุ เพศ ภาวะเจริญพันธุ์ เป็นต้น การมุ่งอนาคตและควบคุมตนเอง ความเชื่ออำนาจภายใน ภายนอกคน ทักษะการเห็นคุณค่าในตนเองและปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม เช่น เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ การศึกษา สภาวะทางเศรษฐกิจและสังคม ปัจจัยทางชีวสังคมนและจิตลักษณะบางประการที่มีผลต่อพฤติกรรมด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยพิจารณาว่าอายุงาน น่าจะเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานย่อมมีความแตกต่างกันเนื่องจากบุคคลมีปัจจัยส่วนบุคคลเข้ามาอิทธิพลในการปฏิบัติพฤติกรรมบริการ เพราะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีบทบาทที่สำคัญในธุรกิจการบินเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้โดยสาร แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความพร้อมทั้งกายภาพและจิตใจในการให้บริการ มีประสบการณ์ ทักษะในการแก้ไขปัญหาสนองความต้องการสร้างความพึงพอใจให้ผู้โดยสารได้แสดงให้เห็นว่าอายุงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการ

สมมติฐาน H1g บุคลิกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ มีค่าอิทธิพล 0.18 ทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย จำแนกตามคะแนนผลการประเมินด้านการทำงานของกลุ่มปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.94 โดยเฉพาะด้านความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.96 และจากการศึกษาของเพนเดอร์ (Pender, 1996) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะนิสัยและรูปแบบของความคิด ความรู้สึกและการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคนความสำคัญของบุคลิกภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการกำหนดตัวแบบในการคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกด้านอายุ ส่วนสูง น้ำหนักตัว ความสามารถในการมองและการได้ยิน รวมทั้งปัจจัยทางกายภาพอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมและข้อจำกัดในสภาพแวดล้อมในเครื่องบิน พื้นฐานด้านการศึกษามุ่งเน้นด้านความสามารถทางการสื่อสารและทักษะการใช้ภาษาความสามารถในการว่ายน้ำก็มีความสำคัญเช่นกัน ส่วนความสามารถพิเศษอื่นที่ได้ประโยชน์จะมองด้านภาคการบริการหรือพยาบาล (Albert, 2006) ด้านความสามารถและทักษะอื่นสามารถทำการฝึกอบรมได้

อย่างไรก็ตาม การประเมินทักษะในสถานการณ์ฉุกเฉินก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกันเพราะบุคลิกของคนเป็นตัวกำหนดทักษะเมื่ออยู่ภายใต้ความกดดันเนื่องจากบุคลิกเป็นตัวกรองระดับการศึกษาและประสบการณ์โดยผ่านความสามารถหรือทักษะ เกิดสมรรถนะ จากในส่วนที่จะเพิ่มหรือลดความสามารถของบุคคลขึ้นอยู่กับบุคลิกของแต่ละบุคคล แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีบุคลิกภาพที่ดีของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ดีสร้างให้เกิดสมรรถนะและความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสาร

สมมติฐาน H1h การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์มีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวก 0.02 ต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ของคะแนนประเมินด้านบุคลิก จำแนกตามคุณลักษณะด้านสังคมและเศรษฐกิจของกลุ่มปานกลาง ด้านการศึกษาส่วนใหญ่มีผู้สำเร็จปริญญาตรีมีร้อยละ 77.2 และส่วนใหญ่ผู้มีอายุ 31-41 ปีมีค่าร้อยละ 46.8 และจากการศึกษาของ เดสเรอร์(Dessler,2004) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) คือชุดของกิจกรรมซึ่งเตรียมโอกาสในการเรียนรู้ อันที่จะก่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะเกี่ยวกับงาน การฝึกอบรมจะถูกนำมาใช้ในการอบรมระยะแรกของลูกจ้าง เพื่อยกระดับทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับความจำเป็นของงานที่ต้องปฏิบัติ การฝึกอบรมที่ดีนั้นผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความ ต้องการที่จะเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มกำลัง การออกแบบกระบวนการฝึกอบรม ไม่สามารถนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพขององค์กรในระยะยาวจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด มีบริษัทจำนวนมากพยายามที่จะสร้างกระบวนการให้เป็นองค์กรระดับเทคโนโลยี (State of the Art) เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ศักยภาพขององค์กรแก่บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกและฝึกอบรมอย่างดี (Well Trained) แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมมีผลต่อการให้บริการเนื่องจากพนักงานกลุ่มปานกลางส่วนใหญ่มีอายุระดับปานกลางได้รับการฝึกอบรมตลอดเวลาตามปฏิทินการทำงานมีประสบการณ์ในการทำงานสูงเพียงพอ การฝึกอบรมจึงมีผลในการศึกษาคั้งนี้

2) สมมติฐานทดสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปร

สมมติฐาน H2a อายุงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพล 0.27 ทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากงานวิจัยด้านการบริการจะจำแนกเรื่องของการชื่นชมยินดีหรือไม่ยินดี (Bitner, Booms and Yohr, 1990) ตามทฤษฎีเหตุการณ์ที่ผูกพัน (Affective Events Theory) อธิบายถึงอิทธิพลที่มีบทบาทสำคัญพฤติกรรมด้านการบริการ อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่

เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานว่ามีอิทธิพลต่ออารมณ์และผลของทัศนคติส่งผลต่อผลลัพธ์ของพฤติกรรมของพนักงาน (Weiss and Cropanzano, 1996) แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุงานมากมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อคุณภาพในการให้บริการมีความมุ่งมั่นให้องค์การในระดับสูง (Schein, 1990)

สมมติฐาน H2b บุคลิก มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบมีอิทธิพล 0.25 ทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้จากการศึกษาของ Schein (1990) กล่าวว่าการให้รางวัลแก่พนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะเป็นตัวบอกความสำคัญในการเพิ่มความภักดีและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้มีระดับสูงขึ้นเป็นพฤติกรรมของพนักงานในเรื่องคุณภาพของงาน การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อัตราการลาออก (Turn Over) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความภักดีเป็นสิ่งที่พนักงานต้องให้แก่องค์การและองค์กรไม่จำเป็นต้องซื้อจากพนักงาน เพราะไม่สามารถประมาณจำนวนเงินที่จะมาซื้อความผูกพันในระยะยาวได้เพราะความภักดีเป็นผลของความสัมพันธ์บนพื้นฐานของหลายองค์ประกอบเช่นค่านิยม (Values) ความไว้วางใจ (Trust) ความยุติธรรม (Fairness) และความซื่อสัตย์ (Integrity) ความภักดีเป็นพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกเช่นเดียวกับความรัก พฤติกรรมของความภักดีแสดงออกจากการทำงานที่ดี ความซื่อสัตย์สุจริตและการสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การและเพื่อนพนักงาน เมื่อพนักงานมีความภักดีและความผูกพันเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้เกิดพันธะผูกพันของพนักงาน (Employees Engagement) แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีบุคลิกดีเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมความเป็นปัจเจกบุคคล ของลักษณะนิสัยสร้างเสริมจากพื้นฐานการศึกษา ความสามารถหรือทักษะและประสบการณ์ปลูกฝังทัศนคติที่ดีของการบริการ พนักงานต้อนรับได้รับการยกย่องชื่นชมจากผู้โดยสาร มีความมั่นคงในการทำงานเกิดความภักดีต่อองค์กร

สมมติฐาน H3 การฝึกอบรม มีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการด้านการบริการ ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาทักษะการให้บริการที่มีคุณภาพพบว่า ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการด้านการบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากผลการศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การของอูริชและบรูกแบงค์ (Ulrich and Brockbank, 2005) เป็นองค์ประกอบสำคัญของเรื่อง (Agenda) การพัฒนาอาจมีค่านิยมที่แตกต่างกันเนื่องจากแต่ละบริษัทจะมีผู้ชำนาญการที่แตกต่างกัน ในระดับที่ต่ำสุดการพัฒนาองค์การโดยทั่วไปจะหมายถึงการเปลี่ยนแปลงระหว่างกันในระดับองค์กรและระดับทีมงาน ปี ค.ศ. 1980 การจัดวางคนทำงานในองค์การพยายามที่จะลดการควบคุมและกำกับดูแลให้น้อยลงโดยผ่านเครื่องมือให้

สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เรียกว่า “การบริหารบุคคล” (Personal Management) และยิ่งไปกว่านั้นเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันโดยการฝึกอบรม (Nurtured) และพัฒนา (Developed) (Storey, 1992) แสดงให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มปานกลางมีประสบการณ์ในการทำงาน มีทักษะในการให้บริการสูงอยู่แล้ว การฝึกอบรมไม่มีผลต่อความสามารถในการจัดการ

สมมติฐาน H4a ความภักดีของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์พบว่าความภักดีของพนักงานมีอิทธิพล 0.15 ทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากการศึกษาของกิลลีและเมย์คูนิก (Gilley and Maycunich) ในปี ค.ศ. 2000 ได้เสนอแนวคิดว่าองค์กรต่าง ๆ ที่มีความเจริญก้าวหน้าจะเป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมให้มีพันธะผูกพันเชิงรุกเพื่อให้พนักงานทุ่มเทความผูกพันแก่องค์การรวมทั้งเป้าหมายขององค์กร พนักงานจะร่วมกันเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อที่จะบริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (Gilley and Maycunich, 2000) เป็นพันธะผูกพันอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อความพึงพอใจที่พนักงานได้รับจากงานและเพื่อนร่วมงาน มีความเต็มใจยินยอมพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อนำสิ่งที่ดีมาสู่องค์กร พันธะผูกพันของพนักงานเป็นปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Two-way Interactions) ระหว่างองค์กรและพนักงาน เพราะองค์กรเอง ก็จะต้องส่งเสริมให้เกิดพันธะผูกพันเช่นกันเพื่อให้พนักงานมีความเต็มใจยินยอมพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน พนักงานจะมีความตั้งใจทุ่มเทพลังกายพลังใจให้กับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ รู้สึกตื่นเต้นถึงความท้าทายงานที่ทำในแต่ละวัน พนักงานจะพัฒนาตัวเองดึงเอาความสามารถหา “พรแสวง” พร้อมนำเอาพรสวรรค์ในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่พร้อมทั้งเรียนรู้หาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ ความพร้อมในการรับมอบอำนาจให้พนักงาน (Empowerment) หมายถึงพนักงานที่มีพันธะผูกพันต่อองค์กร (Engaged) มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Involvement) โดยความพร้อมในการรับมอบอำนาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรผู้บริหารไม่ได้มอบความรับผิดชอบ (Responsibility) หรือ อำนาจ (Authority) ตามหลักของการบริหารแต่เน้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารเชิงคุณภาพ พนักงานไม่เพียงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่านั้นแต่เป็นกระบวนการสร้างสรรค์และหากได้รับความพร้อมในการรับมอบอำนาจพนักงานเหล่านี้จะปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน ให้เกิดความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีส่วนร่วม (Involvement) ได้รับความพร้อมในการรับมอบอำนาจเพราะพนักงานมีส่วนร่วมจะถามถึงปัจจัยนำเข้าแต่ไม่ได้เป็นเจ้าของงานแตกต่างกับพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจ มีความรับผิดชอบในกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ลูกค้ามีความสุข (Delight) ดังนั้นพนักงานที่ได้รับความ

พร้อมในการรับมอบอำนาจจะทำงานที่มีคุณภาพมากกว่าผู้ควบคุมหรือผู้บริหารระดับสูง แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความภักดีต่อองค์กรสูงย่อมมีความผูกพันต่อองค์กรเพราะความภักดีเป็นผลของความสัมพันธ์บนพื้นฐานของหลายองค์ประกอบเช่นค่านิยม ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจส่งผลต่อความรู้และทัศนคติ (Schein ,1990) แสดงให้เห็นว่าหากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีความภักดีต่อองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมีอิทธิพลต่อความรู้และทัศนคติในการทำงาน

สมมติฐาน H4b ความสามารถในการจัดการด้านการบริการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่าความสามารถในการจัดการด้านการบริการมีอิทธิพล 0.63 ทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ค่อนข้างสูงแสดงให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มงานกลางมีสมรรถนะ ความสามารถ มีทักษะ ความรู้ในการแก้ปัญหา ตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานสนองต่อความต้องการและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Senge, 1990)

สมมติฐาน H4c การฝึกอบรม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่าการฝึกอบรม ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มปานกลางของการศึกษาครั้งนี้ มีประสบการณ์ในการทำงานมีความสามารถในการจัดการด้านการบริการสูง ดังนั้นการฝึกอบรมไม่ได้มีผลในการเพิ่มความรู้ในการบริการ

สมมติฐาน H5a ความสามารถในการจัดการด้านการบริการ มีอิทธิพล ต่อ ความพร้อมในการทำงานได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ มีอิทธิพล 0.09 ทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับปานกลางตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ความสามารถของแต่ละปัจเจกบุคคลในเรื่องการวางแผนงาน (Work Planning) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) รวมทั้งการตัดสินใจ (Decision) พบว่าความไม่เสมอภาคในการให้คำตอบแทนมีผลกับความผูกพันกับองค์กรในด้านการลาออกหรือการรักษาคนในองค์กร โดยผ่านตัวแปรด้านทัศนคติ เช่น ความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในคำตอบแทนทฤษฎีความคาดหวัง มีผลงานวิจัยสนับสนุนเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีเช่นงานวิจัยของ มาวเดย์ (Mowday, 1979) สมรรถนะของบุคคลเป็นตัวอิสระที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานด้านบริการ (Service Performance) และพันธะผูกพันของพนักงานความสามารถส่วนบุคคลได้แก่การรับรู้ (Cognitive) ความชอบ (Affective) ทักษะ (Skill) ความเป็นมิตร (Friendly) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ปัจเจกบุคคลมักจะดีทำงานของตนและองค์กรของตนบนพื้นฐานคุณลักษณะส่วนบุคคล ความภักดีของพนักงานต่อองค์กร แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับแต่ละคนที่มีความสามารถในการจัดการตัดสินใจ ด้านการบริการสามารถแก้ไขปัญหาตามประสบการณ์ส่งผลความพร้อมในการทำงานได้ดี

สมมติฐาน H5b ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน ความรู้และทัศนคติ ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ มีอิทธิพล 0.28 ก่อนข้างสูงทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากการศึกษาของกุลเด่นมุนกล่าวว่ ความพร้อมด้านกายภาพ (Physical Fitness) รวมทั้งทักษะ (Skill) ในการทำงานและการสื่อสาร (Communication) การวัดทักษะด้านการสื่อสาร การวัดความสามารถด้านทัศนคติในการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีมความซื่อสัตย์ ปัจจัยจูงใจ (Motive) ปัจจัยจูงใจภายในมีผลต่อความผูกพันของพนักงานส่วนหน้า (Front Line) อย่างมีนัยสำคัญ จากการศึกษาเชิงประจักษ์สนับสนุนในปัจจัยความสัมพันธ์ แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มปานกลางนี้ มีความรู้ตามมาตรฐานการให้บริการทำให้เกิดความพร้อมทั้งด้านกายภาพและจิตใจในการให้บริการส่งผลให้เกิดความเป็นเลิศในการบริการ

สมมติฐาน H6a อายุงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่าอายุงานมีอิทธิพล 0.25 ทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าหากสมาชิกในทีมงานมีความเข้าใจกันได้ดี มีการสื่อสารที่ชัดเจนมีมาตรฐานในการทำงานที่เป็นระบบอายุงานไม่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมแต่อย่างใด

สมมติฐาน H6b ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์พบว่าความรู้และทัศนคติ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มปานกลางมีอิทธิพล 0.11 มากทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะรากฐานของบุคคลที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้บริการอย่างเป็นระบบ ส่งผลต่อความภักดีของลูกค้าในระดับสูงเช่นกัน

3) สมมติฐานทดสอบตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H7a อายุงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่าน ความภักดีของพนักงาน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่าอายุงานมีอิทธิพล ทางอ้อม 0.06 เชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านความภักดีของพนักงาน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานสูงมีประสบการณ์และทักษะในการทำงานและจากความผูกพันมุ่งมั่นมีความภักดีต่อองค์กร

ในระดับสูงต้องการให้องค์การเป็นเลิศและจากการมีมาตรฐานความรู้และทัศนคติส่งผลให้เกิดความพร้อมทั้งกายภาพและความพร้อมทั้งจิตใจในการให้บริการทำให้การปฏิบัติงานที่ราบรื่นส่งต่อผลการปฏิบัติงานบริการ

สมมติฐาน H7b บุคลิกมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่าน ความภักดีของพนักงาน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์พบว่าบุคลิกมีอิทธิพล 0.02 ทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านความภักดีของพนักงาน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าการที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีบุคลิกดีมีความทุ่มเทต่อองค์การ มีมาตรฐานความรู้ และมีทัศนคติที่ดี ทำให้มีความพร้อมทั้งกายภาพ มีทักษะในการใช้ภาษาส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานบริการทั้งทางตรงและทางอ้อม

สมมติฐาน H7c การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านความสามารถในการจัดการ ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์พบว่าการฝึกอบรมมีอิทธิพล ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมเชิงลบค่อนข้างต่ำต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านความสามารถในการจัดการ ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มปานกลางนี้มีความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ มีการสื่อสารเชื่อถือกันมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ทำงานเป็นทีมที่ดีสนองความต้องการผู้โดยสารได้รวดเร็ว การฝึกอบรมย่อมไม่ส่งผลต่อการให้บริการ

สมมติฐาน H8 ความภักดีมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านความสามารถในการจัดการ ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและการทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ ความภักดีมีอิทธิพลทางอ้อม 0.02 แต่มีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความภักดีมีความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่อการปฏิบัติงานบริการ

สมมติฐาน H9 ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่าน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ทางตรงและ พบว่าความสามารถในการจัดการมีอิทธิพล ทางอ้อม 0.11 และมีอิทธิพลรวมเชิงบวก

ต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่าน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีความรู้ที่มีมาตรฐาน มีความพร้อมในการทำงานมีการสื่อสารใช้ภาษาสามารถทำงานเป็นทีมที่ดีส่งผลต่อการปฏิบัติงานบริการ

สรุป จากผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อผลการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มปานกลางอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมแบ่งเป็น 2 ด้านคือ

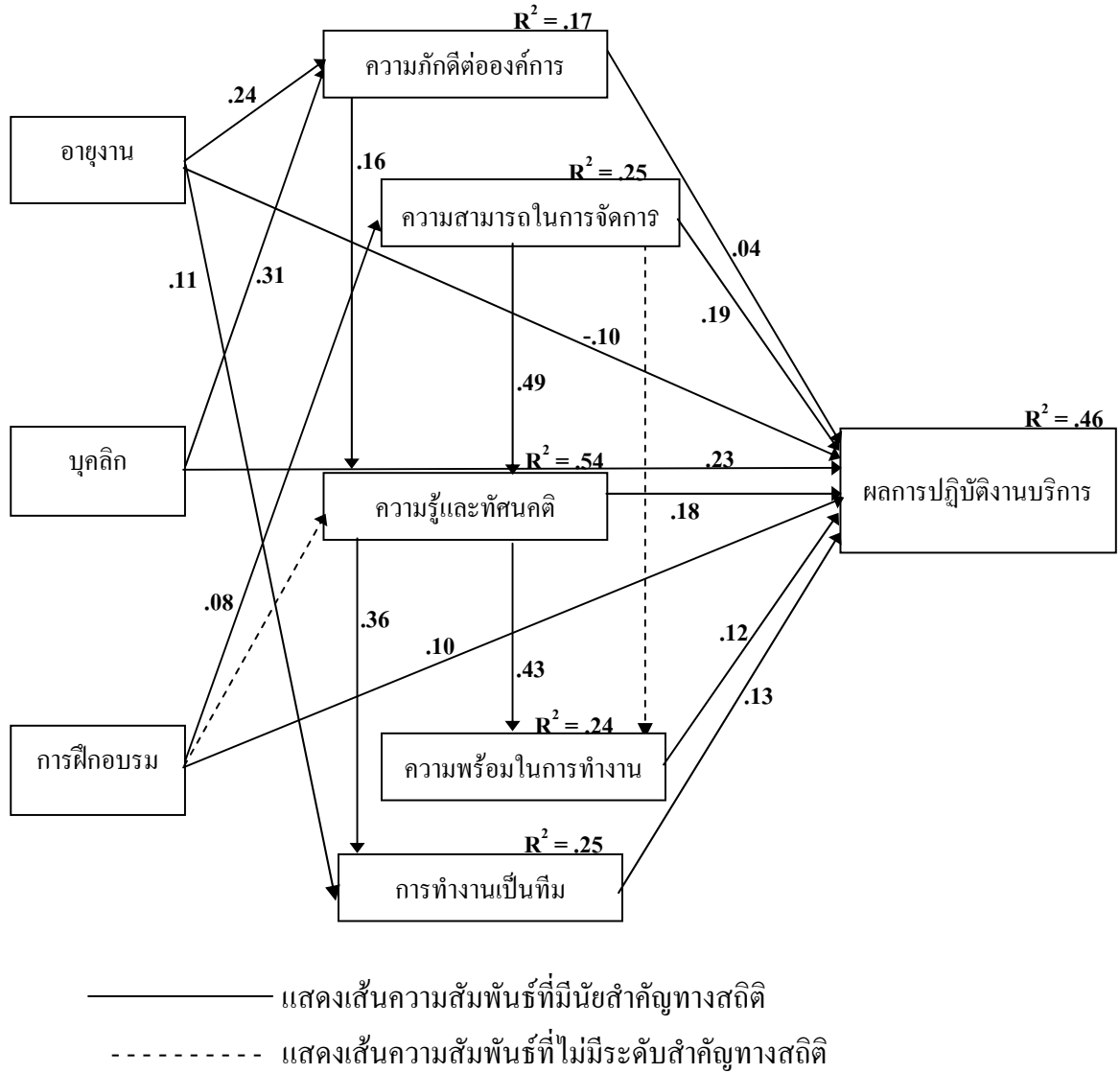
- 1) ปัจจัยด้าน อายุงาน บุคลิก การฝึกอบรม ความภักดีต่อองค์กร
- 2) ปัจจัยด้านคุณสมบัติการทำงาน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการ ความรู้และทัศนคติ

ความพร้อมในการทำงาน การทำงานเป็นทีม

พบว่าบุคลิกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการมากกว่าการทำงานเป็นทีม พนักงานมีการแต่งกายดี มีความพร้อมและเอาใจใส่ผู้โดยสาร สามารถควบคุมอารมณ์ สีน้ำกิริยาท่าทางและการแสดงออก ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบริการส่งผลให้เกิดความเป็นเลิศในการบริการ มีการการทำงานเป็นทีมมีความร่วมมือประสานงานทำให้ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานบริการเริ่มสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีทำให้ผู้โดยสารพึงพอใจได้รับการบริการที่ดีและยังพบว่าพนักงานต้องมีความภักดีต่อองค์กรหมายถึงพฤติกรรมมุ่งมั่นปรารถนาดีทุ่มเทต่อองค์กรและมีความพร้อมในการทำงานมีความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจมีทักษะในการสื่อสารด้วยภาษาพูดและภาษากายส่งเสริมการปฏิบัติงานบริการ สำหรับการฝึกอบรม มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานบริการ หมายถึงระยะเวลาการฝึกอบรมมาก อาจไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการเนื่องจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มปานกลางมีอายุงาน ค่าเฉลี่ย 70.26 ซึ่งค่อนข้างมากและส่วนใหญ่ร้อยละ 46.81 มีอายุ 31-40 ปี ดังนั้นฝ่ายบริการควรปรับเปลี่ยนเนื้อหาหลักสูตรให้ตรงกับพนักงานกลุ่มที่มีประสบการณ์มากเหล่านี้ โดยคำนึงถึงความรู้และทัศนคติและความสามารถในการจัดการตามอายุงานของแต่ละคน โดยสรุป พบว่าบุคลิกมีอิทธิพลรวมต่อผลการปฏิบัติงานบริการมากที่สุดเช่นเดียวกับกลุ่มดีเลิศ ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลรองลงมา และมากกว่าการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลเท่ากับอายุงาน และมากกว่าความสามารถในการจัดการ ความภักดีมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานรองลงมา มากกว่าความพร้อมในการทำงาน ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มต่ำตามภาพที่ 4.4

4.3.4 ผลการวิเคราะห์เส้นทางสำหรับกลุ่มต่ำ



ภาพที่ 4.4 แบบจำลองสุดท้ายแสดงเส้นทางความสัมพันธ์คุณสมบัติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กับ ผลการปฏิบัติงานบริการ กลุ่มต่ำ

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

Goodness of Fit Statistic			
Chi-Square	1262.98	Chi-Square	1.32
df	15	df	2
p-value	0.00	p	0.51
RMSEA	0.23	RMSEA	0.00
TLI	0.39	TLI	1.02
NFI	0.74	NFI	1.00
CFI	0.74	CFI	1.00

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เส้นทางแบบจำลองเริ่มต้น กลุ่มค่า **Goodness of Fit Statistic** พบว่าค่า Chi-square มีค่า 1262.98 (Degree of Freedom มีค่าเท่ากับ 15) ค่า p-value มีค่า 0.00 ค่า RMSEA มีค่า 0.23 ค่า TLI มีค่า 0.39 ค่า NFI มีค่า 0.74 และ ค่า CFI มีค่า 0.74

ในการพิจารณาความเหมาะสมของแบบจำลอง (Model fit) นั้น ถ้าแบบจำลองสอดคล้องอยู่กับข้อมูลเชิงประจักษ์ การทดสอบค่า Chi-square จะต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่า CFI ค่าดัชนีเปรียบเทียบความสอดคล้อง (Comparative Fit Index) และ NFI ค่าดัชนีความสอดคล้องแบบปรกติ (Norm Fit Index) ควรมากกว่า 0.9 ขึ้นไป TLI (Tucker – Lewis Index) ควรเข้าใกล้ 1 ค่า RMR (Root Mean Square Residual) และ RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ควรน้อยกว่า 0.05 (Hair et al., 2006: 746-749)

ดังนั้น จึงทำการปรับแบบจำลองเริ่มต้น กลุ่มค่าตามเกณฑ์จนได้แบบจำลองสุดท้าย(Final Model) พบว่า ค่า Chi-square มีค่าเท่ากับ 1.32 ค่า Degree of Freedom มีค่า 2 ค่า p-value เท่ากับ 0.51 ค่า TLI เท่ากับ 1.02 NFI มีค่า 1.0 ค่า CFI เท่ากับ 1.0 เป็นไปตามเกณฑ์คือ เข้าใกล้ 1: ค่า RMSEA เท่ากับ 0.0 เป็นไปตามเกณฑ์คือ น้อยกว่า 0.05

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เส้นทางได้ค่าสถิติตาม ตาราง 4.13 พบว่า

1) ตัวแปรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบว่า ความภักดีของพนักงานมีอิทธิพล (Beta=0.08) ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพล (Beta=0.19) ความรู้และทักษะคติ มีอิทธิพล (Beta=0.18) ความพร้อมในการทำงานมีอิทธิพล (Beta=0.12) การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพล (Beta=0.13) อายุงานมีอิทธิพล (Beta=-0.10) บุคลิกมีอิทธิพล (Beta=0.23) การฝึกอบรมมีอิทธิพล (Beta=0.10) ต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

2) ตัวแปรที่มีผลต่อความภักดีของพนักงานพบว่า อายุงานมีอิทธิพล (Beta=0.24) และ บุคลิกมีอิทธิพล (Beta=0.31) ต่อความภักดีของพนักงาน

3) ตัวแปรที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการพบว่า การฝึกอบรมมีอิทธิพล (Beta=0.08) ความสามารถในการจัดการ

4) ตัวแปรที่มีผลต่อความรู้และทัศนคติพบว่า ความภักดี มีอิทธิพล (Beta=0.16) และ ความสามารถในการจัดการ มีอิทธิพล (Beta=0.49) ต่อความรู้และทัศนคติ

5) ตัวแปรที่มีผลต่อความพร้อมในการทำงาน พบว่าความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพล (Beta=0.43) ต่อความพร้อมในการทำงาน

6) ตัวแปรที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม พบว่าอายุงานมีอิทธิพล (Beta=0.11) ความรู้และ ทัศนคติ มีอิทธิพล (Beta=0.36) ต่อการทำงานเป็นทีม

โดยสรุป พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับ บนเครื่องบินมากที่สุดของกลุ่มต่ำ คือบุคลิก รองลงมาคือความสามารถในการจัดการ ความรู้และ ทัศนคติ การทำงานเป็นทีม ความพร้อมในการทำงาน อายุงาน และ การฝึกอบรมมีอิทธิพลเท่ากัน รองลงมา ความภักดีมีอิทธิพลน้อยที่สุด ส่วนตัวแปรที่มีผลต่อความภักดีของพนักงานพบว่าบุคลิกมี อิทธิพลมากกว่าอายุงาน การฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการน้อยมาก ความสามารถในการจัดการ มีอิทธิพล ต่อความรู้และทัศนคติมากกว่าความภักดี ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพล ต่อความพร้อมในการทำงานค่อนข้างสูงถึงสูงมาก ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพล ต่อการ ทำงานเป็นทีมมากกว่าอายุงาน

ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมกลุ่มต่ำ ตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อ ผลการปฏิบัติงาน
บริการของกลุ่มต่ำ (Poor)

ตัวแปรที่มีผลการปฏิบัติงานบริการ	ผลเชิงสาเหตุ		
	ทางตรง	ทางอ้อม	รวม
ความภักดีต่อองค์กร	0.04	0.04	0.08
ความสามารถในการจัดการ	0.19	0.14	0.33
ความรู้และทัศนคติ	0.18	0.10	0.28
ความพร้อมในการทำงาน	0.12	-	0.12
การทำงานเป็นทีม	0.13	-	0.13
อายุงาน	-0.10	0.25	0.15
บุคลิก	0.23	0.03	0.26
การฝึกอบรม	0.10	0.03	0.13

หมายเหตุ : มาตรฐานทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบทางสถิติของกลุ่มต่ำพบว่าบุคลิกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกมีค่า 0.23 สูงสุดของตัวแปรทั้งหมดและมีอิทธิพลทางอ้อม 0.03 และอิทธิพลรวม 0.26 ความสามารถในการบริหารมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการ 0.19 และอิทธิพลทางอ้อม 0.14 และอิทธิพลรวม 0.33 ขณะที่ความรู้และทัศนคติมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก 0.18 และอิทธิพลทางอ้อม 0.10 และอิทธิพลรวม 0.28 การทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก 0.13 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม 0.13 ความพร้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก 0.12 ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม 0.12 การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรง 0.10 และอิทธิพลทางอ้อม 0.03 และอิทธิพลรวม 0.13 ความภักดี มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก 0.04 และอิทธิพลทางอ้อม 0.04 และอิทธิพลรวม 0.09 อายุงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ โดยความสัมพันธ์เป็นไปในเชิงผกผัน ต่อผลการปฏิบัติงานบริการ กล่าวคือ หากพนักงานมีอายุงานน้อย น่าจะให้การบริการดีขึ้น -0.10 แต่มีอิทธิพลทางอ้อม 0.25 และอิทธิพลรวม 0.14

ผลการทดสอบสมมติฐาน การทดสอบสมมติฐานพิจารณาจากค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปร ซึ่งได้จากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ค่า t -value ค่า p -value และทิศทางความสัมพันธ์ในแต่ละคู่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแบบนี้สนับสนุนสมมติฐานที่กำหนดไว้ 9 ข้อ ผลการทดสอบสมมติฐานของกลุ่มต่ำ (Poor) ได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ แสดงอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม อิทธิพลระหว่างตัวแปร ทดสอบสมมติฐานแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

1) **สมมติฐานทดสอบอิทธิพลทางตรงของตัวแปรต่อผลการปฏิบัติงาน** ตามสมมติฐาน H1a ความรักดี สมมติฐาน H1b ความสามารถในการจัดการด้านการบริการ สมมติฐาน H1c ความรู้และทัศนคติ สมมติฐาน H1d ความพร้อมในการทำงาน สมมติฐาน H1e การทำงานเป็นทีม สมมติฐาน H1f อายุงาน สมมติฐาน H1g บุคลิกของพนักงานและสมมติฐาน H1h การฝึกอบรม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

2) **สมมติฐานทดสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปร** ตามสมมติฐาน H2a อายุงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรักดี สมมติฐาน H2b บุคลิกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรักดี สมมติฐาน H3 การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการด้านการบริการ สมมติฐาน H4a ความรักดีของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ สมมติฐาน H4b ความสามารถในการจัดการด้านการบริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ สมมติฐาน H4c การฝึกอบรม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ สมมติฐาน H 5a ความสามารถในการจัดการด้านการบริการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน สมมติฐาน H5b ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน สมมติฐาน H6a อายุงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีม และสมมติฐาน H6b ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีม

3) **สมมติฐานทดสอบอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรต่อผลการปฏิบัติงาน** ตามสมมติฐาน H7a อายุงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สมมติฐาน H7b บุคลิกมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สมมติฐาน H7c การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สมมติฐาน H8 ความรักดีมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H9 ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินดังนี้

1) สมมติฐานทดสอบตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H1a ความภักดีของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ มีค่า อิทธิพล 0.04 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากคะแนนผลการประเมินด้านบุคลิกและปัจจัยการทำงานของกลุ่มต่ำพบว่าความภักดีมีค่าเฉลี่ย 3.48 (ตามตาราง 4.3.2) ซึ่งค่อนข้างต่ำและจากการศึกษาของ Hoisington & Nauman, 2003 กล่าวว่า ความภักดีของพนักงานมีนัยถึงพฤติกรรมแสดงออกถึงคุณภาพการให้บริการที่ดีแสดงออกถึงจิตบริการ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแวตบ่งบอกถึงความพร้อมในการให้บริการอย่างจริงจัง มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าความภักดีพนักงานกลุ่มต่ำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการค่อนข้างต่ำ

สมมติฐาน H1b ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ ถึงแม้ว่ามีคะแนนผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย 3.42 (ตามตาราง 4.3.2) และมีอิทธิพลทางตรง 0.19 และทางอ้อม 0.14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผ่านความรู้และทัศนคติ และจากการศึกษาของออร์เดย์ (Audrey, 2003) กล่าวว่าความสามารถในการบริหารของพนักงานบริการช่วยให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างทันท่วงทีในการให้บริการลูกค้าทั่วไปมักต้องการการตอบสนองที่รวดเร็วมากกว่าการได้รับคำตอบจากพนักงาน หากพนักงานได้รับความพร้อมในการรับมืออย่างเพียงพอในการตัดสินใจที่อยู่นอกกรอบข้อบังคับสามารถจะเปลี่ยนลูกค้าจากที่ไม่พอใจให้กลับกลายเป็นลูกค้าที่พึงพอใจได้ ทำให้เกิดทักษะในการทำงานแสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มต่ำมีมาตรฐานในความสามารถในการจัดการค่อนข้างต่ำ

สมมติฐาน H1c ความรู้และทัศนคติมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ความรู้และทัศนคติและมีอิทธิพลทางตรง 0.18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่อนข้างสูงจากการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจำแนกผลการประเมินด้านบุคลิกและปัจจัยการทำงานของกลุ่มต่ำพบว่าค่าเฉลี่ยความรู้ตามมาตรฐานการบริการ 3.53 ต่ำกว่ากลุ่มปานกลางและจากการศึกษาของแคนนอน โบวเออร์และคณะ (Cannon and Bowers et al., 1995)และงานของแคนนอน โบวเออร์และซาลาส (Cannon, Bowers and Salas, 1997) กล่าวถึงสมรรถนะของทีมงานคือ สมรรถนะของ

สมาชิกในทีมงาน (Individual Competencies) หมายถึง ความรู้ ทักษะและทัศนคติของสมาชิกในทีมงานที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ส่งผลให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงาน โดยผ่านความร่วมมือในการจัดการซึ่งส่งผลให้เกิดจากทักษะในการทำงานแสดงว่าความรู้และทัศนคติของกลุ่มตัวมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการ

สมมติฐาน H1d ความพร้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ มีค่า อิทธิพล .12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการศึกษาของโบซอฟท์และเมลท์ (Boshoff and Mels, 1995) พบว่าปัจจัยเชิงใจภายในมีผลต่อความผูกพันของพนักงานส่วนหน้า (Front Line) อย่างมีนัยสำคัญ เป็นความพร้อมทางกายภาพ ด้านทักษะและการสื่อสารจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความพร้อมในการทำงานสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐาน H1e การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ มีค่า อิทธิพล 0.13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย จำแนกตามคะแนนผลการประเมินด้านการทำงานของกลุ่มตัวมีค่าเฉลี่ย 4.07 ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการและจากการศึกษาของ เนลตัน (Nelton, 1992) กล่าวถึงการสนับสนุนของความแตกต่างในทีมงานเนื่องจากมีความแตกต่างของสิ่งแวดล้อมและวิธีการ ดังนั้นทีมงานสามารถสนับสนุนได้โดยกลยุทธ์ของการประเมินสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่าการสื่อสาร (Communication) ในหมู่สมาชิกเป็นทีมงานที่ดี สามารถควบคุมได้ การให้โอกาสทีมงานได้เรียนรู้เนื่องจากมีความแตกต่างคุณลักษณะของเพศ วัฒนธรรม อายุ เผ่าพันธุ์ และปัจจัยอื่น ๆ การสื่อสาร (Communication) หมายถึงความสามารถในการสื่อสารระหว่างพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแลกเปลี่ยน และการรับสารสนเทศ (Information) ที่ชัดเจนถูกต้องแม่นยำ จากผลการศึกษาเป็นส่วนสำคัญของการสนับสนุนเพื่อให้เกิดความแข็งแกร่งมีผลการปฏิบัติงานดีและเป็นทีมงานคุณภาพระดับโลก (World Class) วิธีการสร้างทีมงานการประเมิน (Assess) พัฒนาความต้องการ

เนื่องจากทรัพยากรมีจำกัดจำเป็นต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพให้มากที่สุดเพื่อเป็นการประกันความเสี่ยงควรสำรวจจุดอ่อนจุดแข็งเพื่อให้เกิดความแข็งแกร่งควรมีคุณสมบัติคือ มีทัศนคติชัดเจน สมาชิกทุกคนเข้าใจดีสามารถยอมรับและวัดได้ เกณฑ์ในการประเมินการสร้างทีมงาน หมายถึง การดูแลการปฏิบัติงานของทีมงาน การวางแผนกิจกรรมสร้างทีมงานเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าทีมหรือผู้บริหารกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำและสามารถตอบคำถามของสมาชิกได้ การ

ดำเนินกิจกรรมการสร้างทีมงานควรทำให้ทันเวลาพนักงานควรได้รับการอบรม ทำให้ทีมงานสามารถใช้เวลาในการทำงานได้ดีที่สุดซึ่งสมาชิกสามารถประยุกต์ใช้ได้ การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการที่ทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผลงานดีขึ้นตามลำดับการประเมินกิจกรรมของทีมงานเพื่อให้กระบวนการมีความเข้มแข็งแสดงให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างให้การทำงานราบรื่นเนื่องจากมีความเสมอต้นเสมอปลายในการให้บริการเป็นปัจจัยสำคัญของความเป็นเลิศในการบริการ

สมมติฐาน H1f อายุงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่ามีอิทธิพล -0.10 ทางตรงเชิงลบและมีอิทธิพลทางอ้อม 0.25 โดยผ่านความภักดี ความรู้และการทำงานเป็นทีม ต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และจากการศึกษาของเพนเดอร์ (Pender, 1996: 68) กล่าวว่าปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวทำนายพฤติกรรมเป้าหมาย โดยระบุว่าปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย ปัจจัยทางชีวภาพ ได้แก่ อายุ เพศ ภาวะเจริญพันธุ์ เป็นต้น การมุ่งอนาคตและควบคุมตนเอง ความเชื่ออำนาจภายใน ภายนอกตน ทักษะการเห็นคุณค่าในตนเองและปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม เช่น เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ การศึกษา สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม ปัจจัยทางชีวสังคมนิยมและจิตลักษณะบางประการที่มีผลต่อพฤติกรรมด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยพิจารณาว่าอายุงาน น่าจะเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานย่อมมีความแตกต่างกันเนื่องจากบุคคลมีปัจจัยส่วนบุคคลเข้ามามีอิทธิพลในการปฏิบัติพฤติกรรมบริการ เพราะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีบทบาทที่สำคัญในธุรกิจการบินเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดและเกี่ยวข้องกับผู้โดยสาร แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความพร้อมทั้งกายภาพและจิตใจในการให้บริการ มีประสบการณ์ ทักษะในการแก้ไขปัญหาสนองความต้องการสร้างความพึงพอใจให้ผู้โดยสารได้แสดงให้เห็นว่าอายุงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการ

สมมติฐาน H1g บุคลิกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ มีค่าอิทธิพล 0.23 ทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย จำแนกตามคะแนนผลการประเมินด้านการทำงานของกลุ่มต่ำ มีค่าเฉลี่ย 3.77 โดยเฉพาะด้านการแต่งกาย มีค่าเฉลี่ย 3.81 และจากการศึกษาของริชาร์ด ซี บูทซินและคณะ (Boozin and others, 1991: 502) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะนิสัยและรูปแบบของความคิด

ความรู้สึกและการประพุดิปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน ความสำคัญของบุคลิกภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการกำหนดตัวแบบในการคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกด้านอายุ ส่วนสูง น้ำหนักตัว ความสามารถในการมองและการได้ยิน รวมทั้งปัจจัยทางกายภาพอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมและข้อจำกัดในสภาพแวดล้อมในเครื่องบิน พื้นฐานด้านการศึกษามุ่งเน้นด้านความสามารถทางการสื่อสารและทักษะการใช้ภาษา ความสามารถในการว่ายน้ำก็มีความสำคัญเช่นกัน ส่วนความสามารถพิเศษอื่นที่ได้ประโยชน์จะมองด้านภาคการบริการหรือพยาบาล (Albert, 2006) ด้านความสามารถและทักษะอื่นสามารถทำการฝึกอบรมได้ อย่างไรก็ตาม การประเมินทักษะในสถานการณ์ฉุกเฉินก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกันเพราะบุคลิกของบุคคลเป็นตัวกำหนดทักษะเมื่ออยู่ภายใต้ความกดดันเนื่องจากบุคลิกเป็นตัวกรองระดับการศึกษาและประสบการณ์โดยผ่านความสามารถหรือทักษะ เกิดสมรรถนะ จากในส่วนที่จะเพิ่มหรือลดความสามารถของบุคคลขึ้นอยู่กับบุคลิกของแต่ละบุคคล แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีบุคลิกภาพที่ดีของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ดีสร้างให้เกิดสมรรถนะและความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสาร

สมมติฐาน H1h การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงด้วยเส้นทางความสัมพันธ์มีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวก 0.10 ต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ของคะแนนประเมินด้านบุคลิก จำแนกตามคุณลักษณะด้านสังคมและเศรษฐกิจของกลุ่มคำ ด้านการศึกษามีผู้สำเร็จปริญญาตรีมีร้อยละ 87.8 และผู้มีอายุ 21-30 ปีมีค่าร้อยละ 68.45 และจากการศึกษาของแฮมเมอร์ (Hammer, 1996: 118) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) คือชุดของกิจกรรมซึ่งเตรียม โอกาสในการเรียนรู้อื่นที่จะก่อให้เกิด โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะเกี่ยวกับงาน การฝึกอบรมจะถูกนำมาใช้ในการอบรมระยะแรกของลูกจ้าง เพื่อยกระดับทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับความจำเป็นของงานที่ต้องปฏิบัติ การฝึกอบรมที่ดีนั้น ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มกำลัง การออกแบบกระบวนการฝึกอบรมไม่สามารถนำเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพขององค์การในระยะยาวจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด มีบริษัทจำนวนมากพยายามที่จะสร้างกระบวนการให้เป็นองค์การระดับเทคโนโลยี (State of the Art) เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ศักยภาพขององค์การแก่บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกและฝึกอบรมอย่างดี (Well Trained) แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมมีผลต่อการให้บริการเนื่องจากพนักงานกลุ่มคำส่วนใหญ่มีอายุน้อยได้รับการฝึกอบรมตลอดเวลาตามปฏิทินการทำงานมีประสบการณ์ในการทำงานสูงเพียงพอ การฝึกอบรมจึงมีผลในการศึกษาครั้งนี้

2) สมมติฐาน ทดสอบที่มีอิทธิพลระหว่างตัวแปร

สมมติฐาน H2a อายุงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบมีอิทธิพล 0.24 ทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากงานวิจัยด้านการบริการจะจำแนกเรื่องของการชื่นชมยินดีหรือไม่ยินดี (Bitner, Booms and Mohr, 1994; Bitner, Booms and Tetreault, 1990) ตามทฤษฎีเหตุการณ์ที่ผูกพัน (Affective Events Theory) อธิบายถึงอิทธิพลที่มีบทบาทสำคัญพฤติกรรมด้านการบริการ อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานว่ามีอิทธิพลต่ออารมณ์และผลของทัศนคติส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของพฤติกรรมของพนักงาน (Weiss and Cropanzano, 1996) แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุงานมากมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อคุณภาพในการให้บริการมีความมุ่งมั่นในองค์กรในระดับสูง (Schein, 1990)

สมมติฐาน H2b บุคลิก มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบมีอิทธิพล 0.31 ทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้จากการศึกษาของ เซน (Schein, 1990) กล่าวว่า การให้รางวัลแก่พนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะเป็นตัวบอกความสำคัญในการเพิ่มความภักดีและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้มีระดับสูงขึ้นเป็นพฤติกรรมของพนักงานในเรื่องคุณภาพของงาน การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อัตราการลาออก (Turn Over) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความภักดีเป็นสิ่งที่พนักงานต้องให้แก่องค์กรและองค์กรไม่จำเป็นต้องซื้อจากพนักงานเพราะไม่สามารถประมาณจำนวนเงินที่จะมาซื้อความผูกพันในระยะยาวได้เพราะความภักดีเป็นผลของความสัมพันธ์บนพื้นฐานของหลายองค์ประกอบเช่นค่านิยม (Values) ความไว้วางใจ (Trust) ความยุติธรรม (Fairness) และความซื่อสัตย์ (Integrity) ความภักดีเป็นพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกเช่นเดียวกับความรัก พฤติกรรมของความภักดีแสดงออกจากการทำงานที่ดี ความซื่อสัตย์สุจริตและการสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรและเพื่อนพนักงาน เมื่อพนักงานมีความภักดีและความผูกพันเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้เกิดพันธะผูกพันของพนักงาน (Employees Engagement) แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีบุคลิกดีเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมความเป็นปัจเจกบุคคลของลักษณะนิสัยสร้างเสริมจากพื้นฐานการศึกษา ความสามารถหรือทักษะและประสบการณ์ปลูกฝังทัศนคติที่ดีของการบริการ พนักงานต้อนรับได้รับการยกย่องชื่นชมจากผู้โดยสาร มีความมั่นคงในการทำงานเกิดความภักดีต่อองค์กร

สมมติฐาน H3 การฝึกอบรม มีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการด้านการบริการ ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาทักษะการให้บริการที่มีคุณภาพพบว่า มีอิทธิพล 0.08 ทางตรงเชิงบวกต่อ

ความสามารถในการจัดการด้านการบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากผลการศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การของอูริชและบรูกแบ็งค์ (Ulrich and Brockbank, 2005) เป็นองค์ประกอบสำคัญของเรื่อง (Agenda) การพัฒนาอาจมีคำนิยามที่แตกต่างกันเนื่องจากแต่ละบริษัทจะมีผู้ชำนาญการที่แตกต่างกัน ในระดับที่ต่ำสุดการพัฒนาองค์การ โดยทั่วไปจะหมายถึงการเปลี่ยนแปลงระหว่างกันในระดับองค์การและระดับทีมงาน ปี ค.ศ. 1980 การจัดวางคนทำงานในองค์การพยายามที่จะลดการควบคุมและกำกับดูแลให้น้อยลงโดยผ่านเครื่องมือให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เรียกว่า “การบริหารบุคคล” (Personal Management) และยิ่งไปกว่านั้นเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันโดยการฝึกอบรม (Nurtured) และพัฒนา (Developed) Starey 1992 แสดงให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มต่ำมีประสบการณ์ในการทำงาน มีทักษะในการให้บริการสูงอยู่แล้วการฝึกอบรมมีผลต่อความสามารถในการจัดการ

สมมติฐาน H4a ความภักดีของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์พบว่าความภักดีของพนักงานมีอิทธิพล 0.16 ทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นองค์การต่าง ๆ ที่มีความเจริญก้าวหน้าจะเป็นองค์การที่มีการส่งเสริมให้พนักงานผูกพันเชิงรุกเพื่อให้พนักงานทุ่มเทความผูกพันแก่องค์การรวมทั้งเป้าหมายขององค์การ พนักงานจะร่วมกันเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อที่จะบริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ เป็นพนักงานอย่างลึกซึ้งต่อความพึงพอใจที่พนักงานได้รับจากงานและเพื่อนร่วมงาน มีความเต็มใจยินยอมพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อนำสิ่งที่ดีมาสู่องค์การ พันธะผูกพันของพนักงานเป็นปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทาง (Two-way Interactions) ระหว่างองค์การและพนักงาน เพราะองค์การเอง ก็จะต้องส่งเสริมให้เกิดพันธะผูกพันเช่นกัน เพื่อให้พนักงานมีความเต็มใจยินยอมพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน พนักงานจะมีความตั้งใจทุ่มเทพลังกายพลังใจให้กับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ รู้สึกตื่นเต็นถึงความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวัน พนักงานจะพัฒนาตัวเองดึงเอาความสามารถหา “พรแสวง” พร้อมนำเอาพรสวรรค์ในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่พร้อมทั้งเรียนรู้หาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ ความพร้อมในการรับมอบอำนาจให้พนักงาน (Empowerment) หมายถึงพนักงานที่มีพันธะผูกพันต่อองค์การ (Engaged) มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Involvement) โดยความพร้อมในการรับมอบอำนาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การผู้บริหารไม่ได้มอบความรับผิดชอบ (Responsibility) หรืออำนาจ (Authority) ตามหลักของการบริหารแต่เน้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารเชิงคุณภาพ พนักงานไม่เพียงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่านั้นแต่เป็นกระบวนการสร้างสรรค์และ

หากได้รับความพร้อมในการรับมอบอำนาจพนักงานเหล่านี้จะปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน ให้เกิดความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีส่วนร่วม (Involvement) ได้รับความพร้อมในการรับมอบอำนาจเพราะพนักงานมีส่วนร่วมจะถามถึงปัจจัยนำเข้าแต่ไม่ได้เป็นเจ้าของงานแตกต่างกับพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจ มีความรับผิดชอบในกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ลูกค้ามีความสุข (Delight) ดังนั้นพนักงานที่ได้รับความพร้อมในการรับมอบอำนาจจะทำงานที่มีคุณภาพมากกว่าผู้ควบคุมหรือผู้บริหารระดับสูง แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความภักดีต่อองค์กรสูงย่อมมีความผูกพันต่อองค์กรเพราะความภักดีเป็นผลของความสัมพันธ์บนพื้นฐานของหลายองค์ประกอบเช่นค่านิยม ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจส่งผลต่อความรู้และทัศนคติ (Schein ,1990) แสดงให้เห็นว่าหากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีความภักดีต่อองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมีอิทธิพลต่อความรู้และทัศนคติในการทำงาน

สมมติฐาน H4b ความสามารถในการจัดการด้านการบริการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ ได้รับความสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่าความสามารถในการจัดการด้านการบริการมีอิทธิพล 0.49 ทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ค่อนข้างสูงแสดงให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มต่ำมีสมรรถนะ ความสามารถ มีทักษะ ความรู้ในการแก้ปัญหา ตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานสนองต่อความต้องการและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Senge, 1990)

สมมติฐาน H4c การฝึกอบรม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่าการฝึกอบรม ไม่มีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มต่ำของการศึกษาครั้งนี้ มี ประสิทธิภาพในการทำงานมีความสามารถในการจัดการด้านการบริการสูง ดังนั้นการฝึกอบรมมีผลในการเพิ่มความรู้ในการบริการ

สมมติฐาน H5a ความสามารถในการจัดการด้านการบริการ มีอิทธิพล ต่อ ความพร้อมในการทำงานไม่ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ ไม่มีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับปานกลางตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ความสามารถของแต่ละปัจเจกบุคคลในเรื่องการวางแผนงาน (Work Planning) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) รวมทั้งการตัดสินใจ (Decision) ความไม่เสมอภาคในการให้คำตอบแทนมีผลกับความผูกพันกับองค์กร ในด้านการลาออกหรือการรักษาคณในองค์กร โดยผ่านตัวแปรด้านทัศนคติเช่นความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในคำตอบแทนทฤษฎีความคาดหวัง มีผลงานวิจัยสนับสนุนเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีเช่นงานวิจัยของ มาวเดย์ (Mowday, 1991) สมรรถนะของบุคคลเป็นตัวอิสระที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานด้านบริการ (Service Performance) และพันธะผูกพัน

ของพนักงานความสามารถส่วนบุคคล ได้แก่ การรับรู้ (Cognitive) ความชอบ (Affective) ทักษะ (Skill) ความเป็นมิตร (Friendly) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ปัจจัยบุคคลมักจะตีค่างานของตนและองค์การของตนบนพื้นฐานคุณลักษณะส่วนบุคคล ความภักดีของพนักงานต่อองค์การ แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับแต่ละคนที่มีความสามารถในการจัดการตัดสินใจ ด้านการบริการสามารถแก้ไขปัญหาตามประสบการณ์ส่งผลความร่วมมือในการทำงานได้ดี

สมมติฐาน H5b ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน ความรู้และทัศนคติ ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ มีอิทธิพล 0.43 ก่อนข้างสูงทางตรงเชิงบวกต่อ ความพร้อมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากการศึกษาของ กุลเด็นมุน กล่าวไว้ว่า ความพร้อมด้านกายภาพ (Physical Fitness) รวมทั้งทักษะ (Skill) ในการทำงานและการสื่อสาร (Communication) การวัดทักษะด้านการสื่อสาร การวัดความสามารถด้านทัศนคติในการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีมความเชื่อสัตย์ ปัจจัยจูงใจ (Motive) ปัจจัยจูงใจภายในมีผลต่อความผูกพันของพนักงานส่วนหน้า (Front Line) อย่างมีนัยสำคัญจากการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุนในปัจจัยความสัมพันธ์ แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มตัวนี้มีความรู้ตามมาตรฐานการให้บริการทำให้เกิดความพร้อมทั้งด้านกายภาพและจิตใจ (Snowden, 2003) ในการให้บริการส่งผลให้เกิดความเป็นเลิศในการบริการ

สมมติฐาน H6a อายุงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ พบว่าอายุงานมีอิทธิพล 0.11 ทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าหากสมาชิกในทีมงานมีความเข้าใจกันได้ดี มีการสื่อสารที่ชัดเจนมีมาตรฐานในการทำงานที่เป็นระบบ อายุงานไม่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมแต่อย่างใด

สมมติฐาน H6b ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์พบว่าความรู้และทัศนคติ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มตัวนี้มีอิทธิพล 0.36 ทางตรงเชิงบวกต่อ การทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะรากฐานของบุคคลที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้บริการอย่างเป็นระบบ (Rutherford, 1995) ส่งผลต่อความภักดีของลูกค้าในระดับสูงเช่นกัน

3) สมมติฐานทดสอบ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐาน H7a อายุงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่าน ความภักดีของพนักงาน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อม

ในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์พบว่าอายุงานมีอิทธิพล ทางอ่อน 0.25 เชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านความภักดีของพนักงาน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานสูงมีประสบการณ์และทักษะในการทำงานและจากความผูกพันมุ่งมั่นมีความภักดีต่อองค์กร ในระดับสูงต้องการให้องค์กรเป็นเลิศและจากการมีมาตรฐานความรู้และทัศนคติส่งผลให้เกิดความพร้อมทั้งกายภาพและความพร้อมทั้งจิตใจในการให้บริการทำให้การปฏิบัติงานที่ราบรื่นส่งต่อผลการปฏิบัติงานบริการ

สมมติฐาน H7b บุคลิกมีอิทธิพลทางอ่อนเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่าน ความภักดีของพนักงาน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีมได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์พบว่าบุคลิกมีอิทธิพล 0.03ทางอ่อนเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านความภักดีของพนักงาน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าการที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีบุคลิกดีมีความทุ่มเทต่อองค์กร มีมาตรฐานความรู้ และมีทัศนคติที่ดี ทำให้มีความพร้อมทั้งกายภาพ มีทักษะในการใช้ภาษาส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานบริการทั้งทางตรงและทางอ้อม

สมมติฐาน H7c การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางอ่อนเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยผ่านความสามารถในการจัดการ ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์พบว่าการฝึกอบรมมีอิทธิพล 0.03 ทางอ่อนและอิทธิพลรวมเชิงบวกค่อนข้างต่ำต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านความสามารถในการจัดการ ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มนี้มีความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ มีการสื่อสารเชื่อถือนั้นมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ทำงานเป็นทีมที่ดีสนองความต้องการผู้โดยสารได้รวดเร็ว การฝึกอบรมย่อมไม่ส่งผลต่อการให้บริการ

สมมติฐาน H8 ความภักดีมีอิทธิพลทางอ่อนเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่านความสามารถในการจัดการ ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ ความภักดีมีอิทธิพลทางอ่อน 0.04 แต่มีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความภักดีมีความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงานบริการ

สมมติฐาน H9 ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่าน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผลการทดสอบเส้นทางความสัมพันธ์ทางตรงและ พบว่าความสามารถในการจัดการมีอิทธิพล ทางอ้อม 0.14 และมีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยผ่าน ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงานและ การทำงานเป็นทีม เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีความรู้ที่มีมาตรฐานมีความพร้อมในการทำงานมีการสื่อสารใช้ภาษาสามารถทำงานเป็นทีมที่ดีส่งผลต่อการปฏิบัติงานบริการ

สรุป จากผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ เชิงเหตุและผลต่อผลการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มท่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมแบ่งเป็น 2 ด้านคือ

- 1) ปัจจัยด้าน อายุงาน บุคลิก การฝึกอบรม ความภักดีต่อองค์กร
- 2) ปัจจัยด้านคุณสมบัติการทำงาน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการ ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงาน การทำงานเป็นทีม พบว่า

บุคลิกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการมากกว่าการทำงานเป็นทีม พนักงานมีการแต่งกายดี มีความพร้อมและเอาใจใส่ผู้โดยสาร สามารถควบคุมอารมณ์ สีสหน้ากิริยาท่าทางและการแสดงออก ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบริการส่งผลให้เกิดความเป็นเลิศในการบริการ มีการการทำงานเป็นทีมมีความร่วมมือประสานงานทำให้ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานบริการเริ่มสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีทำให้ผู้โดยสารพึงพอใจได้รับการบริการที่ดี และยังพบว่าพนักงานต้องมีความภักดีต่อองค์กรหมายถึงพฤติกรรมมุ่งมั่นปรารถนาดีทุ่มเทต่อองค์กร และมีความพร้อมในการทำงานมีความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจมีทักษะในการสื่อสารด้วยภาษาพูดและภาษากายส่งเสริมการปฏิบัติงานบริการ สำหรับการฝึกอบรม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการ หมายถึง ระยะเวลาการฝึกอบรมมาก มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการเนื่องจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มตัวมีอายุงาน น้อยส่วนใหญ่มีอายุ 21-30 ปี กับพนักงานกลุ่มที่มีประสบการณ์มากเหล่านี้ โดยคำนึงถึงความรู้และทัศนคติและความสามารถในการจัดการตามอายุงานของแต่ละคน นอกจากนี้ยังพบว่าความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการมากที่สุด ความรู้และทัศนคติมีอิทธิพลรองลงมา และมีอิทธิพลมากกว่าบุคลิก อายุงานมีอิทธิพลรองลงมา มากกว่าการฝึกอบรม ซึ่งมีอิทธิพลเท่ากับ การทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลมากกว่า ความพร้อมในการทำงาน ตามลำดับ ความภักดีมีอิทธิพลต่ำสุด

4.4 สรุปผลการวิเคราะห์เส้นทาง และผลอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม เปรียบเทียบ 3 กลุ่ม

จากผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ เชิงเหตุและผลต่อผลการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มต่ำอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมสามารถสรุปได้ว่าบุคลิกภาพของพนักงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) ทั้งกลุ่มดีเลิศ ปานกลางและต่ำมากที่สุด การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อกลุ่มดีเลิศและปานกลางรองลงมาแตกต่างจากกลุ่มต่ำซึ่งปัจจัยด้านความสามารถในการจัดการความรู้และทัศนคติ ความพร้อม อายุงานและการฝึกอบรม รองลงมาตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านความภักดีของพนักงานมีอิทธิพลต่อกลุ่มดีเลิศเหมือนกับกลุ่มปานกลางแต่การฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงลบและอายุงานไม่มีอิทธิพลต่อกลุ่มดีเลิศ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) เป็นความพยายามที่มุ่งทดสอบตัวแปรเพื่อค้นพบปัจจัยที่มีผลต่อการบริการที่เป็นเลิศของพนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) โดยมีรายละเอียดผลการศึกษา ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้มี 2 ประการ คือ

- 1) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะที่สำคัญ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินบินแห่งชาติ ระหว่างกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานบริการ ดีเลิศ ปานกลาง และต่ำ
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ปานกลาง และต่ำ

ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัย 3 ประการ ได้แก่

- 1) ปัจจัยใดที่ทำให้กลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ
- 2) ปัจจัยใดที่ทำให้กลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่า
- 3) มีมาตรการใดที่จะทำให้กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานบริการต่ำสามารถปรับปรุงคุณภาพการบริการให้ดีขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษา โดยกำหนดให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสังกัดฝ่ายบริการบนเครื่องบินบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ทั้งหมด จำนวน 5,860 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ โดยจัดเก็บข้อมูลช่วงเดือนมกราคม ค.ศ. 2008 ถึงเดือนธันวาคม ค.ศ. 2008 และนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานล่าสุดในปี ค.ศ. 2008 มาศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจตัดขวาง (Cross-sectional Survey) โดยจะใช้ข้อมูล ช่วงระหว่าง เดือนมกราคม ค.ศ. 2008 ถึงเดือนธันวาคม ค.ศ. 2008

สำหรับประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ แบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่

- 1) เป็นประโยชน์แก่ผู้โดยสาร ประโยชน์ต่อบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) และประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวคือ เป็นประโยชน์แก่ผู้โดยสารในการเลือกสายการบินที่มีความเป็นเลิศในคุณภาพและการให้บริการตรงความต้องการ

2) เป็นประโยชน์ต่อบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) เพื่อให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ แผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการด้านการบริการเพื่อได้รับรู้คุณภาพการบริการ และนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาด้านการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

3) เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากรของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และองค์การธุรกิจการบินโดยทั่วไปสามารถนำมาปรับเปลี่ยนนโยบายและกระบวนการด้านการบริหารบุคคลในด้านความพึงพอใจให้พนักงานให้บริการอย่างมีคุณภาพ ส่วนเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือทำให้ผู้ถือหุ้นบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ได้รับรู้ว่าบริษัทฯ มีการใช้ทรัพยากรเพื่อการลงทุนอย่างคุ้มค่า

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การนำคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Flight Appraisal) ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในปี ค.ศ. 2008 มาสร้างเป็นมาตรวัด ตามกรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีและจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการบริการมาสร้างเป็นมาตรวัด ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยปกติบริษัทฯ จะให้ผู้จัดการประจำเที่ยวบินอาวุโส (ระดับบริหาร/ In Flight Manager Supervisor (IMV) ทุกคนทำการประเมินการปฏิบัติงานพนักงานต้อนรับ และผู้จัดการประจำเที่ยวบินทุกเที่ยวบิน โดยจะต้องถูกประเมินไม่ต่ำกว่าปีละ 4 ครั้ง ทั้งนี้มีเกณฑ์การประเมิน 3 แบบคือ

(1) แบบฟอร์ม Thai 2432-2 (สีเขียว) สำหรับพนักงานต้อนรับฯ ในระยะทดลองงาน (trainee) ใช้เกณฑ์การประเมิน 20 รายการ

(2) แบบฟอร์ม Thai 2432-1 (สีเหลือง) สำหรับพนักงานต้อนรับระดับหัวหน้างาน ได้แก่ผู้จัดการประจำเที่ยวบิน (In Flight Manager) หรือหัวหน้าพนักงานต้อนรับ (Air Purser) ใช้เกณฑ์การประเมิน 28 รายการ

(3) แบบฟอร์ม Thai 2432 (สีขาว) สำหรับพนักงานต้อนรับทั่วไป ใช้เกณฑ์การประเมิน 21 รายการ

การประเมินพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีเกณฑ์การประเมินดังต่อไปนี้

- (1) กิริยามารยาทที่ปฏิบัติต่อผู้โดยสาร
- (2) การดูแลรักษาความสะอาดบริเวณทั่วไปในเครื่องบินรวมทั้งห้องน้ำและห้องจัดเตรียมอาหาร
- (3) วิธีการในการเตรียมและให้บริการอาหารและนำเสนอแก่ผู้โดยสาร
- (4) การดูแลผู้โดยสารหลังการบริการอาหาร (After Meal Service) ติดตามดูแลและบริการผู้โดยสารเป็นพิเศษ

(5) วิธีการในการเตรียม และให้บริการเครื่องบิน

ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลคะแนนดังกล่าวมาจัดแบ่งพนักงาน ดังนี้

(1) กลุ่มดีเลิศ (Excellence) คือกลุ่มที่มีคะแนนรวมผลการปฏิบัติงานบริการมีสูง กว่าหรือเท่ากับ 3.9723 ขึ้นไป ค่าคะแนนอยู่ใน Quartile ที่ 4 มีจำนวนทั้งสิ้น 1,452 คน หรือคิดเป็น ร้อยละ 25 ของหน่วยตัวอย่างทั้งหมด

(2) กลุ่มคะแนนปานกลาง (Moderate) คือกลุ่มที่มีคะแนนรวมผลการปฏิบัติงาน บริการมีคะแนนอยู่ระหว่าง 3.7767 ถึงคะแนน 3.9722 มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง Quartile ที่ 2 และ 3 มีจำนวน 2,950 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 50 ของหน่วยตัวอย่างทั้งหมด

(3) กลุ่มคะแนนต่ำ (Poor) คือ กลุ่มที่มีคะแนนรวมผลการปฏิบัติงานบริการมี คะแนนอยู่ระหว่าง 3.7766 ลงมา มีค่าคะแนนต่ำกว่าหรือเท่ากับ Quartile ที่ 1 ซึ่งมีจำนวน 1,454 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 25 ของหน่วยตัวอย่างทั้งหมด

2) ข้อมูลด้านชีวะสังคมของพนักงาน ได้แก่ รายได้ อายุจริง อายุงาน ระดับการศึกษา สถานะภาพสมรส และสถิติด้านการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายบริหารบุคคล (Personal Administration Department) ได้รวบรวมไว้ ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างวันที่ 2-18 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2009 จำนวน 5,860 คน

สำหรับแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Flight appraisal) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในปี ค.ศ. 2008 ได้ คำนึงถึงความเป็นมิติเดียวกัน ซึ่งแต่ละดัชนีจะถูกกำหนดให้เป็นหน่วยเดียวกัน การสร้างตัวแปร ตามกำหนดให้เครื่องมือวัดที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินฯ ให้บริการโดยตรงกับผู้โดยสาร ทั้งนี้ ทำการตรวจสอบความตรง (Validity) ตัวแปรและมาตรวัดที่ได้จากการศึกษาทางทฤษฎี และเป็น มาตรวัดที่ฝ่ายบริการพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ใช้เป็น หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับฯ มาเป็นเวลา 50 ปี จึงมั่นใจได้ว่า การวัดในขั้นตอนนี้จะมีความถูกต้องตรงประเด็นสูง นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังทำการตรวจสอบความตรง (Validity) มุ่งไปที่ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำผลคะแนนที่ได้จากการประเมิน ในกลุ่มดีเลิศ (Excellence) ไปหารือกับผู้ฝึกอบรม และผู้บริหารเพื่อสอบถามให้แน่ใจว่ามีความ สอดคล้องระหว่างมาตรวัดและเนื้อหาของตัวแปรแล้วนำไปทดสอบหาความเชื่อถือได้ต่อไป จากนั้น ได้ทำการทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ของตัวแปร ด้วยการใช้สัมประสิทธิ์ความ เชื่อถือได้ (Reliability Coefficient) โดยใช้สูตร คอนบักอัลฟา (Cronbach's Alpha) พบว่าค่า Alpha ในแต่ละมาตรวัด อยู่ระหว่าง 0.56 – 0.82 ซึ่งสรุปได้ว่า มาตรวัดที่นำมาใช้เพื่อการวัดความเป็นเลิศ ในการบริการของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความน่าเชื่อถือได้

ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการ การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน โดยมีเงื่อนไขเบื้องต้นที่สำคัญต่อการ ใช้สถิติวิเคราะห์ที่ถดถอยคือตัวแปรทุกตัวต้องมีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) ตัวแปรอิสระทุกตัวต้องมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับตัวแปรตาม (Linearity) และตัวแปรอิสระแต่ละตัวต้องไม่มีความสัมพันธ์กันมากเกินไปหรือที่เรียกว่าเกิดปัญหา Multi-co linearity ตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานให้ตรงตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างเป็นเทคนิคทางสถิติที่ต้องการตัวอย่างมาก นอกจากนี้ จำนวนตัวแปรและขนาดตัวอย่างเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการได้แบบจำลองที่ดี (Model Fitted) ข้อค้นพบนี้ผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์ แบบจำลองสมการ โครงสร้างด้วย เพื่อให้ได้แบบจำลองที่ดีที่สุด ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลจากนั้นจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดมาสรุปเป็นภาพรวมแล้วอภิปรายผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย และคำถามการวิจัยต่อไป

5.1 ผลการศึกษาเปรียบเทียบ

การนำเสนอสรุปผลการวิจัยในส่วนนี้ จะสรุปผลการวิจัยตามตัวแบบในการศึกษา โดยสรุปผลจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

5.1.1 สรุปผลการวิจัยตามตัวแบบในการศึกษา

จากผลการศึกษาได้แบ่งการสรุปผลจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย เป็นสองส่วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

5.1.1.1 ผลการศึกษาเปรียบเทียบจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

คุณลักษณะที่สำคัญ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินแห่งชาติ ระหว่างกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานบริการ ดีเลิศ ปานกลาง และต่ำ สรุปผลจากการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้ คะแนนผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งหมด 5,860 คน แบ่งออกเป็นกลุ่มดีเลิศ จำนวน 1,452 คน กลุ่มปานกลาง 2,950 คน และกลุ่มต่ำ 1,454 คน ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการ ในแต่ละด้านและในภาพรวมของพนักงานทั้ง 3 กลุ่มพบว่า

กลุ่มดีเลิศ (Excellence) มีคะแนนปฏิบัติงานบริการด้านกีฬามารยาทที่ปฏิบัติต่อผู้โดยสาร มีค่าเฉลี่ย 4.16 มีค่าสูงสุดใน 5 ด้าน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.16 การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป มีค่าเฉลี่ย 4.04 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.14 ด้านการให้บริการหลังบริการอาหาร

มีค่าเฉลี่ย 3.99 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.13 ด้านการให้บริการเครื่องดื่มมีค่าเฉลี่ย 3.98 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.12 ด้านการให้บริการอาหาร มีค่าเฉลี่ย 3.99 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.15

กลุ่มปานกลาง (Moderate) มีคะแนนปฏิบัติงานบริการด้านกีฬามารยาทที่ปฏิบัติต่อผู้โดยสาร มีค่าเฉลี่ย 4.03 มีค่าสูงสุดใน 5 ด้าน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.13 การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป มีค่าเฉลี่ย 3.89 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.14 ด้านการให้บริการหลังบริการอาหาร มีค่าเฉลี่ย 3.83 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.16 ด้านการให้บริการเครื่องดื่มมีค่าเฉลี่ย 3.82 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.13 ด้านการให้บริการอาหาร มีค่าเฉลี่ย 3.77 ต่ำสุดใน 5 ด้าน และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.16

กลุ่มต่ำ มีคะแนนปฏิบัติงานบริการด้านกีฬามารยาทที่ปฏิบัติต่อผู้โดยสาร มีค่าสูงสุดใน 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ย 3.87 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.18 การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป มีค่าเฉลี่ย 3.61 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.22 ด้านการให้บริการหลังบริการอาหาร มีค่าเฉลี่ย 3.55 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.22 ด้านการให้บริการเครื่องดื่มมีค่าเฉลี่ย 3.52 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.21 ด้านการให้บริการอาหาร มีค่าเฉลี่ย 3.48 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.22

สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ 2 ประการดังนี้

(1) คะแนนผลการปฏิบัติงานบริการในแต่ละด้านของทั้ง 3 กลุ่ม มีแบบแผนที่คล้ายคลึงกันดังนี้คือ

กลุ่มดีเลิศ มีคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการด้านกีฬามารยาท และด้านการให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไปมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างสูง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงแสดงว่ามีความแตกต่างกันมาก การให้บริการหลังบริการอาหารและการให้บริการอาหารรองลงมา ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานค่อนข้างต่ำแสดงว่าไม่มีความแตกต่างกันเท่าไร การให้บริการเครื่องดื่มมีค่าต่ำสุด

กลุ่มปานกลาง มีคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการด้านกีฬามารยาทสูงสุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำแสดงว่าไม่มีความแตกต่างกัน การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป รองลงมา การให้บริการหลังบริการอาหารและการให้บริการเครื่องดื่ม มีค่าใกล้เคียงกัน การให้บริการอาหารมีค่าต่ำสุด มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงแสดงว่ามีความแตกต่างกันมาก

กลุ่มต่ำ มีคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการด้านกีฬามารยาทสูงสุดเช่นเดียวกับกลุ่มดีเลิศและกลุ่มปานกลาง การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป รองลงมาคือ การให้บริการหลังบริการอาหารและการให้บริการเครื่องดื่ม มีค่าใกล้เคียงกัน การให้บริการอาหารมีค่าต่ำสุด มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงมากแสดงว่ามีความแตกต่างกันมาก

(2) หากไม่พิจารณาปัจจัยการประเมินด้านกีฬามารยาททั่วไปแล้วการบริการของพนักงานต้อนรับในกลุ่มดีเลิศ พบว่า ก) การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป ข) การให้บริการ

หลังบริการอาหาร ค) การให้บริการเครื่องดื่ม และ ง) การให้บริการอาหาร มีความใกล้เคียงกัน และในภาพรวมการบริการของพนักงานต้อนรับในกลุ่มนี้อยู่ในมาตรฐานใกล้เคียงกัน เนื่องจากมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน

5.1.1.2 ผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านประชากร สังคม และ เศรษฐกิจพบว่า คุณลักษณะ ด้านประชากร ประกอบด้วย เพศ ชาย และหญิง อายุ 3 ช่วง คือ ช่วง อายุ 21-30 ปี 31-40 ปี และมากกว่า 40 ปีขึ้นไปตามลำดับ ด้านสังคม ประกอบด้วย ระดับการศึกษา 4 ระดับ คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก ด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย รายได้ 3 ระดับ คือ รายได้ ต่ำกว่า 600,000 บาทต่อปี ,600,001-1,500,000 บาทต่อปี และมากกว่าหรือเท่ากับ 1,500,001 บาทต่อปี

กลุ่มดีเลิศ (Excellence) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีคะแนนผลการปฏิบัติงานอยู่ใน Quartile ที่ 4 มีจำนวน 1,452 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 25 พนักงานต้อนรับในกลุ่มนี้ประกอบด้วยเพศชายร้อยละ 35.9 เพศหญิงร้อยละ 64.1 โครงสร้างด้านอายุของพนักงานในกลุ่มนี้เป็นดังนี้ อายุ ระหว่าง 21 ถึง 30 ปีเพียง ร้อยละ 7.78 อายุ 31 ถึง 40 ปีร้อยละ 29.57 และ อายุ 41 ปีขึ้นไป ร้อยละ 62.65 และมีอายุเฉลี่ย 42.26 สำหรับการศึกษแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ (1) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 20.2 (2) ระดับปริญญาตรี มีร้อยละ 72.3 (3) ระดับปริญญาโทร้อยละ 7.3 และ(4) ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 0.10 รายได้ของพนักงานกลุ่มดีเลิศ มีรายได้ ตั้งแต่ 100,000-600,000 บาทต่อปี ร้อยละ 8.53 ตั้งแต่ 600,001-1,500,000 บาทต่อปี ร้อยละ 64.21 และตั้งแต่ 1,500,001-2,000,000 บาทต่อปี ร้อยละ 27.25 มีรายได้เฉลี่ย 1,214,402.00 บาทต่อปี การฝึกอบรม ค่าเฉลี่ย 85.40และ อายุงาน มีค่าเฉลี่ย 18.10

กลุ่มปานกลาง (Moderate) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีคะแนนผลการปฏิบัติงานอยู่ใน Quartile ที่ 2-3 จำนวน 2,950 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 50 ของหน่วยตัวอย่างทั้งหมดในกลุ่มนี้ประกอบด้วยพนักงานต้อนรับเป็นเพศชายร้อยละ 38.8 เพศหญิงร้อยละ 61.2 โครงสร้างด้านอายุของพนักงานในกลุ่มนี้เป็นดังนี้ อายุ ระหว่าง 21 ถึง 30 ปี ร้อยละ 21.16 อายุ 31 ถึง 40 ปีร้อยละ 46.81 และ อายุ 41 ปีขึ้นไป ร้อยละ 32.03 และมีอายุเฉลี่ย 37.01 สำหรับการศึกษแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ (1) ระดับต่ำกว่า ปริญญาตรี มีร้อยละ15.2 (2) ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 77.2 (3) ระดับปริญญาโท ร้อยละ 7.5 และ(4) ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 0.10 กลุ่มปานกลาง มีรายได้ ตั้งแต่ 100,000-600,000 บาทต่อปี ร้อยละ 20.95 ตั้งแต่ 600,001-1,500,000 บาทต่อปี ร้อยละ 70.06 และตั้งแต่ 1,500,001-2,000,000 บาทต่อปีร้อยละ 9.09 มีรายได้เฉลี่ย 956,987.57 บาทต่อปี การฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 70.26และอายุงานมีค่าเฉลี่ย 12.45

กลุ่มคะแนนต่ำ (Poor) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีคะแนนผลการปฏิบัติงานอยู่ใน Quartile ที่ 1 มีจำนวน 1,454 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 25 ของหน่วยตัวอย่างทั้งหมด ในกลุ่มนี้ประกอบด้วย พนักงานต้อนรับเป็นเพศชายร้อยละ 45.3 เพศหญิงร้อยละ 54.7 โครงสร้างด้านอายุของพนักงานในกลุ่มนี้เป็นดังนี้ อายุ ระหว่าง 21 ถึง 30 ปี ร้อยละ 68.45 มีอายุ 31 ถึง 40 ปีร้อยละ 22.38 และ มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ร้อยละ 9.15 และมีอายุเฉลี่ย 30.14 สำหรับการศึกษาระดับออกเป็น 4 ระดับ คือ (1) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีร้อยละ 6.5 (2) ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 87.8 (3) ระดับปริญญาโท ร้อยละ 5.6 และ(4) ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 0.10 กลุ่มต่ำ มีรายได้ ตั้งแต่ 100,000-600,000 บาทต่อปี ร้อยละ 69.59 ตั้งแต่ 600,001-1,500,000 บาทต่อปี ร้อยละ 27.72 และตั้งแต่ 1,500,001-2,000,000 บาทต่อปี ร้อยละ 2.69 มีรายได้เฉลี่ย 594,731.07 บาทต่อปี การฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 54.02 อายุงาน มีค่าเฉลี่ย 5.30

สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้ กลุ่มดีเลิศส่วนใหญ่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มปานกลาง มีอายุ 31-40 ปี และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มต่ำ 21- 30 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุด แสดงถึงการมีความแตกต่างด้านอายุ ส่วนด้านการศึกษาทั้งสาม กลุ่มมีผู้จบระดับปริญญาตรีมีจำนวนใกล้เคียงกัน แต่จะมีความแตกต่างกันด้านรายได้พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มดีเลิศส่วนใหญ่ มีรายได้สูงขณะที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มปานกลางมีรายได้ระดับปานกลางและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มต่ำมีรายได้ค่อนข้างต่ำ ซึ่งอาจเนื่องจากพนักงานกลุ่มต่ำที่มีอายุน้อยยังไม่สามารถไปปฏิบัติหน้าที่ได้ในหลายเส้นทาง เนื่องจาก รายได้จากเบี้ยเลี้ยงมากหรือน้อยจะขึ้นกับเส้นทางบิน จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้าน ประชากร สังคม และ เศรษฐกิจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งสามกลุ่มมีความแตกต่างกันค่อนข้างจะเห็นได้ชัด และน่าจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ประการหนึ่ง

คุณลักษณะด้านประชากร สังคมและเศรษฐกิจของกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของกลุ่มดีเลิศมีความแตกต่างกับกลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำ ด้าน อายุ รายได้ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม และอายุงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.1.1.3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านการฝึกอบรมและอายุงานของกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ปานกลางและต่ำกลุ่มดีเลิศ (Excellence) ได้รับการฝึกอบรม ค่าเฉลี่ย 85.40และ อายุงาน มีค่าเฉลี่ย 18.10 กลุ่มปานกลาง (Moderate) การฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 70.26และอายุงานมีค่าเฉลี่ย 12.45 และกลุ่มคะแนนต่ำ (Poor) การฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 54.02 อายุงาน มีค่าเฉลี่ย 5.30

สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้ ด้านการฝึกอบรมแสดงว่า กลุ่มดีเลิศ มีการฝึกอบรมสูงกว่ากลุ่มปานกลาง และทั้งกลุ่มดีเลิศและกลุ่มปานกลางมีสูงกว่ากลุ่มต่ำ เนื่องจาก

พนักงานกลุ่มดีเลิศส่วนใหญ่มีอายุตัวและอายุงานมาก การบันทึกเวลาในการอบรมย่อมมากเช่นกัน ส่วนด้านอายุงาน แสดงว่า กลุ่มดีเลิศมีความแตกต่างกับกลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำอย่างมาก ทั้งนี้ คุณลักษณะด้านประชากร สังคมและเศรษฐกิจของกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของกลุ่มดีเลิศมีความแตกต่างกับกลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำ ด้าน อายุ รายได้ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม และอายุงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.1.1.4 คะแนนผลการประเมินด้าน บุคลิก และปัจจัยการทำงาน ของกลุ่มดีเลิศ กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำ

5.1.1.4.1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะด้านบุคลิก และปัจจัย การทำงาน ของ กลุ่มดีเลิศ กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำ พบว่า กลุ่มดีเลิศและกลุ่มปานกลาง มีคะแนนค่าเฉลี่ยด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุดใกล้เคียงกัน 4.48 และ 4.32 ตามลำดับ คะแนนค่าเฉลี่ยด้านบุคลิก รองลงมา 4.06 และ 3.94 ตามลำดับ และมีคะแนนค่าเฉลี่ยด้านความภักดีต่ำสุด 3.84 และ 3.71 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มต่ำ คะแนนมีค่าเฉลี่ย ด้านการทำงานเป็นทีม สูงสุด 4.07 ซึ่งต่ำกว่า กลุ่มดีเลิศและกลุ่มปานกลาง มาก มีคะแนนค่าเฉลี่ย ด้านความสามารถในการจัดการ ต่ำสุด 3.42

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้ง 3 กลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05

5.1.1.4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะด้านบุคลิก และ ปัจจัยการทำงาน กับคุณลักษณะด้านเศรษฐกิจของทั้งสามกลุ่ม

(1) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะด้านบุคลิก และ ปัจจัยการทำงาน กับคุณลักษณะด้านเศรษฐกิจของกลุ่มดีเลิศ แสดงว่าปัจจัยด้านบุคลิก และปัจจัยการทำงานจำแนกตามคุณลักษณะด้านสังคมและเศรษฐกิจ ของกลุ่มดีเลิศแสดงว่า เพศชายมีค่าเฉลี่ยต่อ ด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาคือ บุคลิกและความภักดีของพนักงานมีค่าต่ำสุด ผู้มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยต่อ ด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาคือ บุคลิกและความภักดีของพนักงานมีค่าต่ำสุด สำหรับผู้มีอายุ 31-40 ปี และผู้มีอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยต่อปัจจัยการทำงานเช่นเดียวกัน ด้านการศึกษาพบว่า พนักงานที่สำเร็จปริญญาเอกมีค่าเฉลี่ยต่อ ด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาคือ บุคลิกและต่ำสุดคือ ความภักดีของพนักงาน พนักงานที่สำเร็จ ปริญญาโท ปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยต่อปัจจัย ด้านการทำงานเช่นเดียวกัน ด้านรายได้ พบว่า พนักงานกลุ่มดีเลิศที่มีรายได้ตั้งแต่ 1,500,001 บาท ขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยต่อ ด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาคือ การจัดการและมีค่าต่ำสุดคือความภักดี ผู้มีรายได้ 600,001-1,500,000 บาท มีค่าเฉลี่ยต่อ ด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาคือ บุคลิก และความภักดีมีค่าต่ำสุด ผู้มีรายได้

ตั้งแต่ 100,000-600,000 บาท มีค่าเฉลี่ยต่อ ด้านการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดการ และความภักดีมีค่าต่ำสุด

(2) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะด้านบุคลิก และ ปัจจัยการทำงาน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านเศรษฐกิจของกลุ่มปานกลาง แสดงว่า พนักงานกลุ่มปานกลาง เพศชาย มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่อคุณลักษณะการทำงานซึ่งมากกว่าเพศหญิง มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่อการทำงานเป็นทีมสูงสุด ต่อด้านบุคลิกรองลงมา ต่อด้านการจัดการต่ำสุด และผู้มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป มีคะแนนค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มผู้มีอายุ 21-40 ปี มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่อการทำงานเป็นทีมสูงสุดต่อด้านบุคลิกรองลงมาต่อด้านความภักดีต่ำสุดแสดงว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก มีคะแนนค่าเฉลี่ยมากกว่า ผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีถึงปริญญาโท มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่อการทำงานเป็นทีมสูงสุดต่อด้านบุคลิกรองลงมาต่อด้านความภักดีต่ำสุด นอกจากนี้ ผู้ที่มีรายได้ตั้งแต่ 1,500,001 ถึง 200,000 บาท มีคะแนนค่าเฉลี่ยมากกว่าผู้มีรายได้ 100,000 บาท ถึง 1,500,000 บาท มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่อการทำงานเป็นทีมสูงสุดต่อด้านความรู้และทัศนคติรองลงมาและต่อด้านความภักดีต่ำสุด

(3) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะด้านบุคลิก และ ปัจจัยการทำงาน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านเศรษฐกิจของกลุ่มต่ำ แสดงว่าคุณลักษณะด้านบุคลิก และ ปัจจัยการทำงาน มีค่าเฉลี่ยกับคุณลักษณะด้านเศรษฐกิจของกลุ่มต่ำ พบว่าพนักงาน เพศชาย พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีรายได้ตั้งแต่ 1,500,001 ถึง 200,000 บาท มีคุณลักษณะที่สำคัญ ในด้านการทำงาน กับการทำงานเป็นทีม และด้านความรู้ในมาตรฐานการบริการ

สรุปได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านบุคลิกและปัจจัยการทำงานมีค่าเฉลี่ยกับคุณลักษณะด้านเศรษฐกิจของทั้ง 3 กลุ่มด้านเพศพบว่ากลุ่มดีเลิศ กลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำ เพศชายมีค่าเฉลี่ยต่อการทำงานเป็นทีมสูงสุดและสูงกว่าเพศหญิงและมีค่าเฉลี่ยต่อความภักดีต่ำสุด ส่วนกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยต่อความสามารถในการจัดการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านอายุ กลุ่มดีเลิศปานกลางและต่ำ พบว่า ผู้มีอายุ 41 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยต่อการทำงานเป็นทีมสูงสุดและสูงกว่าผู้มีอายุ 31-40 ปีและ 21-30 ปี ตามลำดับ และผู้มีอายุ 41 ปีขึ้นไปกับผู้มีอายุ 31-40 ปีมีค่าเฉลี่ยต่อความภักดีต่ำสุดส่วนผู้มีอายุ 21-30 ปีและมีค่าเฉลี่ยต่อความสามารถในการจัดการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านการศึกษา กลุ่มดีเลิศและปานกลางพบว่าผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกมีค่าเฉลี่ยต่อการทำงานเป็นทีมสูงสุดและสูงกว่าผู้สำเร็จปริญญาโท ปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี และมีค่าเฉลี่ยต่อความภักดีต่ำสุด ส่วนกลุ่มต่ำพบว่าผู้สำเร็จการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยต่อการทำงานเป็นทีมสูงสุด และค่าเฉลี่ยต่อความภักดีต่ำสุด ด้านรายได้กลุ่มดีเลิศ กลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำ

พบว่ามีความถี่ต่อการทำงานเป็นทีมสูงสุดและผู้มีรายได้ 1,500,001 ขึ้นไปมีค่าสูงกว่า 600,001 ถึง 1,500,000 บาทต่อปีและผู้มีรายได้ 100,000 ถึง 600,000 บาทต่อปีและผู้มีรายได้ 100,000 ถึง 600,000 บาท มีค่าต่อความภักดีต่ำสุด ส่วนกลุ่มต่ำผู้มีรายได้ทั้ง 3 ระดับมีค่าเฉลี่ยต่อความภักดีต่ำสุด และได้ทำการทดสอบว่าปัจจัยเหตุคุณลักษณะของทั้ง 3 กลุ่มมีปัจจัยเหตุตัวใดบ้างที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) ด้วยเทคนิค Scheffe ผลการทดสอบปัจจัยเหตุคุณลักษณะของทั้ง 3 กลุ่มพบว่าปัจจัยเหตุของกลุ่มดีเลิศ ปานกลางและต่ำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (sig=0.00) สอดคล้องกับทฤษฎี จึงสรุปได้ว่าคุณลักษณะของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้ง 3 กลุ่มมีความแตกต่างกันจริง

5.1.1.5 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ ปานกลาง และต่ำ ผู้วิจัยใช้แบบจำลองสร้างแสดงเส้นทางของปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการจึงขอสรุปผลจากการทดสอบสมมติฐาน แบ่งเป็น 3 ประเด็นดังนี้

5.1.1.5.1 ผลการวิเคราะห์เส้นทางจำลองสุดท้ายกลุ่มดีเลิศ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงสามารถอธิบายคุณลักษณะสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน 8 ปัจจัยและปัจจัยที่สามารถอธิบายได้มากที่สุดคือ บุคลิกภาพการแต่งกายของพนักงานได้แก่ การตรงต่อเวลา ความกระตือรือร้นในการทำงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลรองลงมาคือ ทำงานเป็นทีม และความภักดีของพนักงานต่อองค์กร ส่วนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ในขณะที่ การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ แต่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ การฝึกอบรม ปัจจัยด้านการจัดการเพื่อให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการตัดสินใจในการใช้ความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาส่งเสริมให้เกิดการบริการที่ดีมีคุณภาพ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกมากกว่าความภักดีที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ และความรู้และทัศนคติมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกมากกว่าการจัดการที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพร้อมในการทำงาน สำหรับปัจจัยด้านความรู้และทัศนคติในลักษณะที่เชี่ยวชาญหรือชำนาญมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีมเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนอายุงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก มากกว่าบุคลิกของพนักงานที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดี

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มดีเลิศมากที่สุด รองลงมาคือการทำงานเป็นทีมและความภักดีตามลำดับ การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ นอกจากนี้ อายุงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความภักดีมากกว่าบุคลิก และการฝึกอบรมมีอิทธิพล ต่อความสามารถในการจัดการในระดับปานกลาง การจัดการมีอิทธิพล ต่อความรู้และทัศนคติ สูงมากและมีข้อสังเกตว่าความภักดี

มีอิทธิพลต่อความรู้และทัศนคติค่อนข้างต่ำ ความรู้และทัศนคติมีอิทธิพล ต่อความพร้อมในการทำงานมากกว่าความสามารถในการจัดการความรู้และทัศนคติมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมค่อนข้างสูงมาก อย่างไรก็ตาม บุคลิกมีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อผลการปฏิบัติงานบริการมากกว่าตัวแปรอื่น ๆ และการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลรวมมากกว่าความสามารถในการจัดการ ในขณะที่ ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลรวมเท่ากัน และความภักดีต่อองค์กรมีอิทธิพลมากกว่าความพร้อมในการทำงาน และอายุงาน ตามลำดับ เพื่อรักษาระดับคุณภาพการบริการต้องมุ่งเน้นด้านบุคลิกของพนักงานต้อนรับการทำงานเป็นทีมและความภักดี

5.1.1.5.2 ผลการวิเคราะห์เส้นทางจำลองสุดท้ายของกลุ่มปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่สามารถอธิบายได้มากที่สุดคือ บุคลิกภาพการแต่งกายของพนักงาน ได้แก่ การตรงต่อเวลา ความกระตือรือร้นในการทำงาน ตัวแปรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรองลงมาคือ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยด้านความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวก ส่วนปัจจัยที่น่าสนใจและมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเท่ากัน คือ ความภักดี ความพร้อมในการทำงานและอายุงานมีอิทธิพล ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านการฝึกอบรมมีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินน้อยมาก นอกจากนี้ อายุงานมีอิทธิพล ต่อความภักดีของพนักงานมากกว่าบุคลิกมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการ ซึ่งมีอิทธิพล ต่อความรู้และทัศนคติมากกว่าความภักดี มีอิทธิพลต่อความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการทำงานมากกว่า ความสามารถในการจัดการ มีอิทธิพลต่ออายุงาน และอายุงานมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมมากกว่าความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพล

สรุปได้ว่าบุคลิกภาพของพนักงาน กลุ่มปานกลาง อิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมากที่สุด รองลงมาคือการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกับกลุ่มดีเลิศ ความพร้อมในการทำงาน อายุงาน รองลงมาและความภักดีมีอิทธิพลเท่ากัน รองลงมา ความรู้และทัศนคติและ การฝึกอบรมมีอิทธิพลน้อยกว่าตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีผลต่อความภักดีของพนักงานพบว่าอายุงานมีอิทธิพล มากกว่าบุคลิก ความสามารถในการจัดการ มีอิทธิพล ต่อความรู้และทัศนคติมากกว่าความภักดี ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพล ต่อความพร้อมในการทำงานมากกว่าความสามารถในการจัดการ อายุงานมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมมากกว่าความรู้และทัศนคติ

5.1.1.5.3 ผลการวิเคราะห์เส้นทางจำลองสุดท้ายของกลุ่มต่ำ แสดงให้เห็นว่า ความภักดีของพนักงานมีความสามารถในการจัดการ ความรู้และทัศนคติ ความพร้อมในการทำงาน การทำงานเป็นทีม อายุงาน บุคลิกมีอิทธิพล และการฝึกอบรมมีอิทธิพล (Beta=0.10) ต่อผล

การปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยอายุงานและบุคลิกมีอิทธิพลต่อความภาคภูมิใจของพนักงาน ในขณะที่ การฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการ โดยที่ความภาคภูมิใจมีอิทธิพลต่อความรู้และทัศนคติ และความสามารถในการจัดการ มีอิทธิพลต่อความรู้และทัศนคติ โดยความรู้และทัศนคติ มีผลความพร้อมในการทำงาน อายุงานมีอิทธิพล การทำงานเป็นทีม และความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม

สรุปได้ว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมากที่สุดของกลุ่มต่ำ คือบุคลิก รองลงมาคือความสามารถในการจัดการ ความรู้และทัศนคติ การทำงานเป็นทีม ความพร้อมในการทำงาน อายุงาน และ การฝึกอบรม มีอิทธิพลเท่ากัน รองลงมา ความภาคภูมิใจมีอิทธิพลน้อยที่สุด ส่วนตัวแปรที่มีผลต่อความภาคภูมิใจของพนักงานพบว่าบุคลิกมีอิทธิพลมากกว่าอายุงาน การฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการน้อยมาก ความสามารถในการจัดการ มีอิทธิพล ต่อความรู้และทัศนคติมากกว่าความภาคภูมิใจ ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพล ต่อความพร้อมในการทำงานค่อนข้างสูงถึงสูงมาก ความรู้และทัศนคติ มีอิทธิพล ต่อการทำงานเป็นทีมมากกว่าอายุงาน ดังนั้นเพื่อยกระดับการให้บริการต้องมีการปรับปรุงด้านความสามารถในการจัดการและความรู้และทัศนคติให้มากยิ่งขึ้นซึ่งจะนำเสนอมาตรการในหัวข้อต่อไป

5.2 อภิปรายผล

จากผลการศึกษา สามารถนำมาอภิปรายผลเพื่อนำไปสู่การตอบคำถามการวิจัยที่ต้องการนำเสนอการศึกษาคุณลักษณะที่สำคัญของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีประเด็นสำหรับการอภิปรายผลที่สำคัญดังนี้

5.2.1 จากผลการศึกษาเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่สำคัญ ของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินแห่งชาติ ระหว่างกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานบริการ ดีเลิศ ปานกลาง และต่ำ

5.2.1.1 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่สำคัญ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินแห่งชาติระหว่างกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานบริการ ดีเลิศ ปานกลาง และต่ำด้านประชากร สังคม และ เศรษฐกิจ จากการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยด้าน ประชากร สังคม และ เศรษฐกิจ พบว่ากลุ่มตัวอย่าง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มดีเลิศส่วนใหญ่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มปานกลาง มีอายุ 31-40 ปี พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มต่ำ 21-30 ปี มากที่สุดซึ่งมีความแตกต่างด้านอายุ

ส่วนด้านการศึกษาทั้งสาม กลุ่มมีผู้จบระดับปริญญาตรีมีจำนวนใกล้เคียงกัน แต่จะมีความแตกต่างกันด้านรายได้พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มดีเลิศส่วนใหญ่ มีรายได้สูงขณะที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มปานกลางมีรายได้ระดับปานกลางและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มต่ำมีรายได้ค่อนข้างต่ำ ซึ่งอาจเนื่องจากพนักงานกลุ่มต่ำที่มีอายุน้อยยังไม่สามารถไปปฏิบัติหน้าที่ได้ในหลายเส้นทางซึ่งรายได้จากเบี้ยเลี้ยงมากหรือน้อยจะขึ้นกับเส้นทางบิน จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้าน ประชากร สังคม และ เศรษฐกิจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งสามกลุ่มมีความแตกต่างกันค่อนข้างจะเห็นได้ชัดและน่าจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ประการหนึ่ง

5.2.1.2 ผลการปฏิบัติงานบริการ ด้านผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นตัวแทนของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินแห่งชาติ ในภาพรวมพบว่าค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการในแต่ละด้านและรวมทุกด้าน พบว่าคะแนนผลการปฏิบัติด้านกีฬามารยาทมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไปมีค่าเฉลี่ยรองลงมา ด้านการให้บริการหลังบริการอาหาร การให้บริการเครื่องดื่มและ การให้บริการอาหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดซึ่งเป็นการบริการหลักของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและจากการวิเคราะห์ ผลการปฏิบัติงานบริการพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในแต่ละด้านและรวมทุกด้านบ่งชี้กลุ่มดีเลิศ ด้านกีฬามารยาท ว่ากลุ่มดีเลิศมีค่าสูงที่สุดใน 3 กลุ่ม และพนักงานมีมาตรฐานในการบริการเดียวกัน ด้าน การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป ด้านการให้บริการหลังบริการอาหาร และ การให้บริการเครื่องดื่ม ต่ำสุดใน 5 ด้านแต่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำทั้งการให้บริการหลังอาหารมีค่า สูงกว่า 2 กลุ่ม นอกจากนี้ประเด็นพบว่าผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มปานกลางและกลุ่มดีเลิศแล้ว จะเห็นว่ากลุ่มดีเลิศมีค่าเฉลี่ย ด้านการให้บริการหลังอาหาร การให้บริการเครื่องดื่มและการให้บริการอาหารในระดับใกล้เคียงกัน สำหรับกลุ่มปานกลางมีค่าลดลงต่ำกว่ากลุ่มดีเลิศ ส่วนกลุ่มต่ำ มีค่าต่ำกว่ากลุ่มดีเลิศและกลุ่มปานกลางมาก อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่าหากจะพัฒนารักษาคุณภาพการบริการของพนักงานในแต่ละกลุ่มควรมุ่งเน้นการบริการด้านการให้บริการอาหารและการบริการด้านการให้บริการหลังอาหารซึ่งเป็นการบริการหลักของทั้งสามกลุ่มน่าจะทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

5.2.1.3 คุณลักษณะที่สำคัญด้านการทำงาน จากผลการวิจัย ผลการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มดีเลิศ อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมแบ่งเป็น 2 ด้านปัจจัยด้าน อายุงาน บุคลิกภาพ การฝึกอบรม ความภักดีต่อองค์กร และปัจจัยคุณสมบัติการทำงาน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการ ความรู้และทักษะคติ ความพร้อมในการทำงาน การทำงานเป็นทีม จากการนำคุณลักษณะของพนักงาน 3 กลุ่มมาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่าง 3 กลุ่ม พบว่า

1) อายุงาน มีอิทธิพลเชิงลบ และไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการด้านการบริการของพนักงานต้อนรับบนซึ่งไม่สอดคล้องกับทฤษฎีที่กล่าวว่า“ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวทำนายพฤติกรรมเป้าหมาย โดยระบุว่าปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วยปัจจัยทางชีวภาพ โดยพิจารณาว่าอายุงานน่าจะเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานย่อมมีความแตกต่างกันเนื่องจากบุคคลมีปัจจัยส่วนบุคคลเข้ามามีอิทธิพลในการปฏิบัติพฤติกรรมบริการ” ซึ่งในอุตสาหกรรมบริการด้านการบินอาจมีความแตกต่างจากอุตสาหกรรมบริการด้านอื่น ๆ

2) คุณลักษณะด้านบุคลิก พบว่า กลุ่มดีเลิศมีค่าเฉลี่ย สูงสุด กลุ่มปานกลางมีค่าเฉลี่ย รองลงมาและกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด บุคลิกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานบริการ เชิงบวกและมีค่ามากที่สุด และบุคลิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความภักดีด้วย ซึ่งบุคลิกภาพถือเป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคลและการแสดงออกของพฤติกรรมซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นปัจเจกบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมรวมถึงลักษณะที่ส่งผลสู่การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจ ปฏิภาณในการเกิดอารมณ์และลักษณะนิสัยที่สะสมจากประสบการณ์ชีวิต

3) ปัจจัยคุณสมบัติด้านการทำงาน พบว่า ด้านความสามารถในการจัดการกลุ่มดีเลิศมีค่าเฉลี่ย สูงสุด กลุ่มปานกลางมีค่าเฉลี่ย รองลงมาและกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดด้านความรู้และทัศนคติ พบว่า กลุ่มดีเลิศมีค่าเฉลี่ย สูงสุด กลุ่มปานกลางมีค่าเฉลี่ย รองลงมา และกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า กลุ่มดีเลิศมีค่าเฉลี่ยสูงสุด กลุ่มปานกลางมีค่าเฉลี่ยรองลงมา และกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านความพร้อมในการทำงาน พบว่า กลุ่มดีเลิศมีค่าเฉลี่ยสูงสุด กลุ่มปานกลางมีค่าเฉลี่ย รองลงมา และกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับพบว่า

สำหรับการฝึกอบรม มีอิทธิพลเชิงลบ ต่อผลการปฏิบัติงานบริการ และการฝึกอบรม มีอิทธิพลเชิงลบ ต่อด้านความรู้และทัศนคติและความสามารถในการจัดการเช่นกัน ส่วนความภักดีของพนักงานกลุ่มดีเลิศ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการและความภักดี มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทัศนคติ ในขณะที่ ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการและ ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลต่อความรู้และทัศนคติ แต่ไม่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการทำงาน อย่างไรก็ตามก็ดี ความรู้และทัศนคติ ไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการแต่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการทำงานและมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมส่วนความพร้อมในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการและการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการ

5.2.1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริการ ของพนักงาน 3 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มดีเลิศ ปานกลาง และกลุ่มต่ำ

จากผลการศึกษาพบว่าอายุงาน ไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการต่อทุกกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีอิทธิพลเชิงผกผันทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) แต่อายุงานมีอิทธิพลทางตรงต่อกลุ่มปานกลางมากที่สุดของทั้ง 3 กลุ่ม สะท้อนว่า พนักงานที่มีอายุงานมากหรือน้อยไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการ ซึ่งไม่สอดคล้องตามทฤษฎีที่ว่าปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวทำนายพฤติกรรมเป้าหมาย โดยระบุว่า ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย ปัจจัยทางชีวภาพ ได้แก่ อายุ อายุงาน เพศ และภาวะเจริญพันธุ์ เป็นต้น ส่วนบุคลิกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการ ทั้ง 3 กลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มต่ำมีอิทธิพลทางตรงมากที่สุด ส่วนกลุ่มดีเลิศและกลุ่มปานกลางมีอิทธิพลทางตรงเท่ากัน ซึ่งแสดงว่าการที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องคุณสมบัติต่าง ๆ อาทิ เช่น การตรงต่อเวลาในการทำงานแต่ละศูนย์ลูกเรือแต่ทุกสถานีรวมทั้งการแต่งกายทั้งในและนอกเครื่องแบบ การมีความพร้อมและแสดงออกถึงความกระตือรือร้นเต็มใจให้บริการ มีความรวดเร็วต่อการสนองต่อผู้โดยสารตลอดเที่ยวบินในการทำงาน รวมทั้งการเอาใจใส่ดูแลผู้โดยสาร และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ สีนน้ำกิริยาท่าทางและการแสดงออก

ทั้งนี้ การที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทย จำกัด มีคุณสมบัติดังกล่าว อาจเป็นเพราะเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานต้อนรับมีความเข้มงวด และมีโอกาสคัดเลือกได้บุคลากรที่มีคุณภาพ จากจำนวนที่มีผู้เข้ารับการคัดเลือกมากแต่ผ่านการคัดเลือกจำนวนน้อย และเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย เนื่องจากเพศหญิงมีความพิถีพิถันด้านความสวยงามดูแล รูปร่างตนเองให้ได้สัดส่วนเพื่อบุคลิกภาพที่ดี รวมทั้งบริษัทมีนโยบายการฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานที่มีมาตรฐานสูง หลังจากการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับได้รับคำแนะนำเรื่องการแต่งกาย กิริยามารยาทจากเพื่อนร่วมงาน และผู้ให้การฝึกอบรม โดยมีผู้ให้การฝึกอบรมเป็นต้นแบบ (Role Model) สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่ผูกพัน (Affective Events Theory) ที่กล่าวถึงการกระทำบริการพนักงานที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีมีความอดทนในการให้บริการลูกค้าได้ดี และจากการศึกษาของ แบทซ์ & ฟิช และเพน & คูเปอร์ ที่ว่าอารมณ์มีส่วนสำคัญในกระบวนการตัดสินใจในการบริการ และอารมณ์มีความผูกพันต่องาน (Emotion Commitment) มีความเชื่อมโยงต่อแรงจูงใจสูง ในส่วนความรู้สึก (Moods) เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีช่วงระยะเวลาสั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าบุคลิกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการของสายการบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเสมือนการเป็นตัวแทนของบริษัทฯ การมีความภาคภูมิใจเป็นพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกในความผูกพันปรารถนาที่ดีต่อองค์กร ปกป้องรักษาชื่อเสียง ของพนักงานแต่ละคน ปัจจัยชีวิตสังคม ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีผลต่อ ความภาคภูมิใจ น้อยกว่าบุคลิก กล่าวคือการที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีรายได้ที่พอเพียง มีประสบการณ์ในการทำงาน การมีอายุงาน

รวมทั้งระดับการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน ความภักดีต่อองค์กรจึงไม่มีความแตกต่างกันมาก เป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้

จากการศึกษาพบว่า การฝึกอบรม มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานบริการทั้ง 3 กลุ่ม โดยกลุ่มคิเลศมีอิทธิพลเชิงลบ ส่วนกลุ่มต่ำมีอิทธิพล เชิงบวกมากกว่ากลุ่มปานกลาง แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรม (Training) ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมด้านพื้นฐานการบริการทันทีที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งในมาตรฐานเดียวกัน และจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมด้านบริการเพิ่มเติมตลอดระยะเวลาที่ให้บริการผู้โดยสารตามหลักสูตรที่กำหนด จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่าระยะเวลาในการอบรม ยังมีความแตกต่างกันมาก ดังนั้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบริการดีมากยิ่งขึ้น นอกจากการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยแล้ว ควรเพิ่มการฝึกอบรมให้ครอบคลุมในทุกมิติมากยิ่งขึ้น ควรมีการส่งเสริมการศึกษาที่มีคุณภาพ ทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในงานบริการในทุกด้าน เพราะระดับการศึกษามีผลต่อการรับรู้การพัฒนาตนเอง ช่วยทำให้มนุษย์มีความงอกงามทางสติปัญญา และผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงสามารถแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร แหล่งประโยชน์ได้มากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ แฮมเมอร์ ที่ว่า “การฝึกอบรมที่ดี ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทักษะกรรมมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญแห่งคุณภาพขององค์กรในระยะยาวที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใดมีบริษัทจำนวนมากพยายามที่จะสร้างกระบวนการให้เป็นองค์กรระดับเทคโนโลยี (State of The Art) จะเกิดประโยชน์แก่ศักยภาพขององค์กรแก่บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกและฝึกอบรมอย่างดี”

ดังนั้น การฝึกอบรมมีผลต่อการปฏิบัติงานบริการ อยู่ในระดับสูงซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ฟอส ที่กล่าวถึงการรวมความสามารถ (Combinative Capability) ของสายการบินนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงการบินได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้ศักยภาพจากการสร้างสรรค์จากสติปัญญาความเฉลียวฉลาดที่มีคุณภาพจากความพร้อมของพนักงานในการนำความรู้จากการฝึกอบรมทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบและปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการทำงาน ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการเหมือนกันทั้ง 3 กลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มคิเลศ มีอิทธิพลทางตรงสูงสุด ส่วนกลุ่มต่ำมีอิทธิพลต่ำสุด โดยกลุ่มต่ำอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความแตกต่างจากกลุ่มคิเลศมาก แสดงว่าความสามารถในการจัดการงานบริการ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างทันท่วงที และสามารถแก้ไขปัญหาในงานบริการเป็นเรื่องที่ต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน การตอบสนองที่รวดเร็ว

และต้องการได้รับคำตอบจากพนักงาน ตามที่ ออเดรย์ ให้ทัศนะว่า หากพนักงานมีความสามารถเพียงพอในการตัดสินใจที่อยู่นอกกรอบข้อบังคับสามารถจะเปลี่ยนลูกค้ายากที่ไม่พอใจให้กลับกลายมาเป็นลูกค้าที่พึงพอใจได้ เพราะการให้บริการที่ดีพนักงานควรที่จะตัดสินใจและแก้ไขปัญหาให้กับผู้โดยสารทุกเที่ยวบินได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ต้องรอให้ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะการบริการที่ดีขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และหน้าที่หลักที่สำคัญหนึ่งของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือ การให้ความช่วยเหลือตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้แก่ผู้โดยสาร อาทิเช่น การล่าช้าของเที่ยวบิน การพลาดเที่ยวบิน การเจ็บป่วยโดยปัจจุบันทันด่วน เป็นต้น โดยด้านความรู้พนักงานต้องมีความรอบรู้ในทุกด้าน ตั้งแต่การปฐมพยาบาล ความรู้เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว ศิลปวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ เหตุการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนโครงการต่าง ๆ ของบริษัท และที่สำคัญพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ให้แก่บริษัทและประเทศไทย ในการแสดงให้ชาวต่างชาติทั่วโลกเห็นถึงคุณค่าของมรดกไทย ตลอดจนภาพพจน์ที่ดีของคนไทย ทั้งนี้ แนวคิดที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนต้องมีหน้าที่ปฏิบัติงานคือผู้โดยสารเป็นบุคคลสำคัญหมายเลขหนึ่ง จะต้องปฏิบัติงานให้ผู้โดยสารพอใจที่สุด และเกิดความประทับใจเพื่อกลับมาใช้บริการของบริษัทฯ อีกอย่างไรรู้ดี ระดับความสามารถในการบริหารที่อยู่ในระดับต่ำ อาจเป็นเพราะว่า ขาดการฝึกอบรมและทักษะด้านการบริหาร และมีหัวหน้างานประจำเที่ยวบิน (Purser) ฐานะหัวหน้างานคอยดูแลความเรียบร้อยเกี่ยวกับการบริการผู้โดยสารและผู้จัดการประจำเที่ยวบิน (In Flight Manager) หรือ (IM) ฐานะผู้จัดการคอยดูแลความเรียบร้อยเกี่ยวกับการบริการ ประจำทุกเที่ยวบินอยู่แล้ว

2) จากผลการวิจัยพบว่า ความภักดีของพนักงาน ของกลุ่มดีเลิศ ปานกลาง และกลุ่มต่ำ และมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการ โดยกลุ่มปานกลางมีอิทธิพลทางตรงมากที่สุด โดยทั้ง 3 กลุ่มอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ สะท้อนถึงสิ่งที่ฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ต้องระมัดระวังเป็นอย่างมาก โดยต้องมุ่งเน้นการรักษาชื่อเสียงและทรัพย์สินของบริษัทฯ และการสนับสนุนกิจการของบริษัทฯ ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ ความภักดีของพนักงานของพนักงานเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความสำคัญและพฤติกรรมของพนักงานในเรื่องคุณภาพของงาน ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการบริการ ความภักดีและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ เซน ที่ว่าความภักดีเป็นผลของความสัมพันธ์บนพื้นฐานของหลายองค์ประกอบเช่น ค่านิยม (Values) ความไว้วางใจ (Trust) ความยุติธรรม (Fairness) และความซื่อสัตย์ (Integrity) กล่าวคือพนักงานที่มีความภักดีและความผูกพันต่อองค์กรจะก่อประโยชน์ สูงสุดให้องค์กร คุณสมบัติของพนักงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานบริการซึ่งจะก่อประโยชน์ให้องค์กรสูงสุดซึ่งเป็นไปตามตามข้อเสนอของ เอบีพี ฟรีแมนรัช&แลนซ,และกิลสัน&คูริช และตามแนวคิดของ เจนคาร์สัน ประธาน

สายการบินกลุ่ม Scandinavian Airlines System (SAS) ที่ชี้ให้เห็นว่า ความภักดี (Loyalty) ของพนักงานเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศในการบริการ

3) จากผลการวิจัยพบว่า ความรู้และทัศนคติ ไม่มีอิทธิพลต่อ ผลการปฏิบัติงาน บริการต่อกลุ่มดีเลิศ ปานกลางและต่ำ โดยกลุ่มต่ำมีอิทธิพลทางตรงมากที่สุด สะท้อนถึงความรู้ตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละเที่ยวบิน (Route Specialties) ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จากการศึกษาเป็นการยืนยันว่าพนักงานต้อนรับมีความรอบรู้ต่องานในหน้าที่และมีความรู้ทั่วไปที่สัมพันธ์กับงานอย่างต่อเนื่องและทันเหตุการณ์ รวมทั้งความรู้ในยามฉุกเฉินและความรู้ตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละเที่ยวบิน สอดคล้องกับการศึกษาของ โบยาริส เสดินเบอร์เกอร์และ โฮลลิเกน ที่กล่าวว่า “คุณภาพของพนักงานบริการที่ดีจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้โดยสาร จะต้องสร้างความประทับใจตั้งแต่เริ่มต้น ความสำนึกในด้านความปลอดภัยในห้องโดยสารและวิธีปฏิบัติกรณณ์ฉุกเฉิน ตั้งแต่ในห้องบรรยายสรุปบนเครื่องบินระหว่าง ก่อนบิน ระหว่างบิน หลังจากเครื่องบินถึงพื้นรันเวย์” และสอดคล้องกับความเห็นของ วินเตอร์เซด และ แมกแนพ ที่ว่า การพัฒนาการบริการอุตสาหกรรมการบินเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน การบริการอาหารบนเครื่องบินและการให้บริการผู้โดยสารบนเครื่องบินซึ่งต้องใช้ทรัพยากรและความรู้โดยเฉพาะ สมาชิกในทีมงานต้องมีสมรรถนะสามารถสร้างความได้เปรียบการแข่งขันของกระบวนการบริการที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) จากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการ กลุ่ม ดีเลิศและปานกลางและกลุ่มต่ำ ในระดับค่อนข้างสูง และทั้ง 3 กลุ่มมีอิทธิพลทางตรงเท่ากัน พบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความร่วมมือในการทำงาน สอดคล้องกับความคิดเห็นของ คิง ที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานขึ้นกับการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือในกลุ่มรวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งจะทำให้ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจผู้โดยสาร และได้รับบริการที่ดี การทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการติดต่อช่วยเหลือระหว่างเพื่อนพนักงาน เพื่อให้เน้นด้านบันเทิงและภาพลักษณ์ขององค์การ รวมถึงสร้างความแตกต่างของกลุ่มในองค์การให้เกิดความแตกต่างทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะการแข่งขันระหว่างธุรกิจการบินขึ้นอยู่กับการที่สายการบินใดให้บริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าสายการบินอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่ง โดยเฉพาะทางด้านคุณภาพการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินการให้บริการที่ดีและมีคุณภาพในแต่ละเที่ยวบินนั้นขึ้นอยู่กับ การทำงานเป็นทีม จะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานบริการ อยู่ในระดับสูงสอดคล้องกับแนวคิดของ โลเช่น ที่ชี้ให้เห็นว่าทีมงานทำให้ความซื่อสัตย์ มีการถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกัน มีการอธิบายถึงกิจกรรมของบุคคล หลีกเลียงการ

วิจารณ์หรือการเลือกปฏิบัติ มีการให้รางวัลและการยอมรับด้วยความจริงใจ และมีจรรยาบรรณในการทำงาน เป็นต้น

5) จากผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการสำหรับกลุ่ม คีเล็คและปานกลางแต่มีอิทธิพลต่อกลุ่มต่ำและมีอิทธิพลทางตรงมากที่สุด จะเห็นได้ว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มต่ำต้องมีความพร้อมด้านกายภาพ (Physical Fitness) รวมทั้งทักษะ (Skill) ในการทำงานและการสื่อสาร (Communication) ซึ่งสอดคล้องกับบราวน์และสตีเฟน (Brown and Stephen, 1989) ที่ให้ทัศนะว่าความพร้อมในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จากการศึกษาเชิงประจักษ์สนับสนุนในปัจจุบันความสัมพันธ์ดังกล่าว โดว และคณะ พบว่าความพร้อมในการทำงานและความพึงพอใจในงานของพนักงานขายอยู่ในระดับสูงส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

องค์ประกอบสำคัญนำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริการมี 2 ด้าน

ด้านแรก คือ กลยุทธ์ส่งเสริมมุ่งเน้นลูกค้า ด้านที่สอง คือ ความพร้อมในการทำงานในการให้บริการ จุดสำคัญที่ต้องทำให้เห็นเป็นรูปธรรมคือทำอย่างไรให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการมากขึ้น ซึ่งหลักความจริงขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานและความแข็งแกร่งของบริษัทเป็นตัวผูกมัดสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก สิ่งสำคัญ คือต้องให้ความสำคัญด้านการบริการภายในแก่พนักงานของบริษัทก่อนที่จะประสบความสำเร็จของลูกค้าภายนอกด้วยปัจจัยจูงใจและวิธีการอื่นเพื่อให้มีความสำคัญเหนือความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ด้วยการให้การฝึกอบรมให้แก่พนักงานด้านเทคนิคเพื่อทำงานของตนซึ่งเขาเหล่านั้นต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งของวัฒนธรรมด้านลูกค้า และต้องมีการติดต่ออย่างต่อเนื่องกับฝ่ายบริหารซึ่งเป็นของฝ่ายบริหารต้องช่วยเหลือสนับสนุนจูงใจและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาทิเช่นการให้รางวัลแก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้ การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Mass Communication) เป็นวิธีการที่จะเข้าถึงจำนวนพนักงานส่วนใหญ่ในเรื่องข้อมูลข่าวสารและเป็นการสนับสนุนการบริการและเป็นทางเลือกใหม่ในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

ดังนั้น ความพร้อมในการทำงานจึงเป็นหลักการจัดการสมัยใหม่ที่นิยมนำมาใช้กับธุรกิจบริการเพื่อให้พนักงานส่วนหน้าสามารถที่จะตัดสินใจแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ในทันที มีความพร้อมในการให้บริการเป็นกลไกที่ส่งเสริมและสนับสนุนในการตัดสินใจให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้าและองค์กร การเตรียมความพร้อมก่อนปฏิบัติการบิน ที่อาคารศูนย์ปฏิบัติการ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ เห็นได้ชัดเจนว่าทางบริษัท การบินไทยฯ เน้นเรื่องความปลอดภัยอย่างรัดกุม และมีการเตรียมความพร้อมของพนักงานก่อนปฏิบัติการบินเพื่อการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพโดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะต้องมาอยู่ที่ศูนย์ลูกเรือ (Crew Center) อย่างน้อย

2 ชั่วโมง ก่อนเวลา Departure Time ของเที่ยวบินเพื่อมาฟังการสรุปข้อมูล (Briefing) เกี่ยวกับปฏิบัติการกรณีฉุกเฉิน (Emergency) ขั้นตอนการบริการ รวมทั้งรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

5.3 ข้อเสนอแนะ

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยแบ่งการเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะด้านผลการวิจัย และข้อเสนอแนะด้านการวิจัย

5.3.1 ข้อเสนอแนะด้านผลการวิจัย

บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ต้องเร่งพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพควบคู่กันไป เพื่อให้สามารถแข่งขันและสามารถอยู่รอดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นดังต่อไปนี้

1) ด้านการปฏิบัติงาน การให้บริการอาหารของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มต่ำซึ่งเป็นการบริการหลักตลอดเส้นทางบินตั้งแต่เริ่มออกเดินทางจนถึงปลายทาง มีค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการประเมินต่ำมาก

2) ด้านเศรษฐกิจของกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยเฉพาะรายได้ของพนักงานกลุ่มดีเลิศกับกลุ่มต่ำมีความแตกต่างกันมาก

3) ด้านการฝึกอบรมพบว่าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพนักงานกลุ่มดีเลิศ อาจเนื่องจากการใช้ครูผู้ฝึกอบรมมีอาวุโสน้อย

ซึ่งผู้วิจัยจะขอเสนอแนะ โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

5.3.1.1 มาตรการระยะสั้น

1) เพิ่มมาตรการการให้บริการอาหารแก่ผู้โดยสารควรปฏิบัติอย่างจริงจังในทุกเส้นทางและในทุกชั้นบริการ (Class of Service) ให้มีการจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และใช้ข้อมูลทางสถิติผลการสำรวจจากหน่วยงานภายนอกเช่น IATA Gap , Skytrax และจากสายการบินคู่แข่ง มากำหนดแนวทางปฏิบัติ (Action Plan) พร้อมทั้งมีการกำหนดกรอบเวลา และการประเมินผล ให้เป็นรูปธรรมโดยเร็ว ทั้งนี้เพื่อยกระดับการบริการของพนักงานกลุ่มต่ำให้สูงขึ้นและยังคงรักษามาตรฐานของกลุ่มสูงให้แข็งแกร่งกว่าเดิม

2) เพิ่มมาตรการในการประเมินพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จากพนักงานบริษัทการบินไทยทุกคนที่เดินทางและใช้บริการ เพื่อนำจุดอ่อนมาปรับปรุงแก้ไข

3) เพิ่มการฝึกอบรมด้านการบริหารการตัดสินใจและการมอบอำนาจ (Empowerment) เพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มต่ำให้มีทักษะการบริหารให้มากขึ้น

4) ด้านการฝึกอบรม ฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินควรใช้ครูฝึกที่อาวุโส (Senior) และเป็นที่ยอมรับในด้านการบริการเป็นผู้ฝึกอบรมเพื่อให้เป็นตัวแบบ (Model) ของพนักงาน และปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน (In-Flight Service Operation Procedure) ให้เป็นปัจจุบันและให้จัดให้มีการทดสอบคู่มือการปฏิบัติงาน ก่อนปฏิบัติการบินเพื่อเพิ่มพูนความรู้และกระตุ้นให้พนักงานต้อนรับปฏิบัติตามคู่มือ

5.3.1.2 มาตรการระยะกลาง

1) จัดให้มีการบรรยายสรุปเน้นด้านการบริการอาหาร (Briefing before Flight) ก่อนปฏิบัติการบินทุกเที่ยวบิน และสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานต้อนรับหลังจากปฏิบัติการบิน (Comment After Flight) โดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมนำเสนอด้านการกำหนดนโยบายให้มากที่สุด และเมื่อข้อเสนอแนะใด ได้มีการนำไปปฏิบัติจะต้องให้ทำการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรถึงกิจกรรมดังกล่าว และทำการบันทึกไว้ในประวัติของพนักงานเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคน

2) ทำการปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมที่ทันสมัย และบรรจุหลักสูตรการฝึกอบรมในการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการเข้าไปในแผนการฝึกอบรมและอยู่ในตารางเวลาการทำงานสอดคล้องกับ Competency Model ให้ครอบคลุมในทุกมิติ ทบทวนหลักสูตรให้เป็นปัจจุบัน ให้มีความรู้ตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานเป็นการยืนยันว่าความรอบรู้ต่องานในหน้าที่ ความรู้ทั่วไปที่สัมพันธ์กับงานอย่างต่อเนื่องและทันเหตุการณ์ ความรู้ในยามฉุกเฉินและความรู้ตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละเที่ยวบิน คุณภาพของพนักงานบริการที่ดีจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้โดยสาร จะต้องสร้างความประทับใจตั้งแต่เริ่มต้น ความสำนึกในด้านความปลอดภัยในห้องโดยสารและวิธีปฏิบัติการกรณีฉุกเฉิน จัดตารางการฝึกอบรมตามไตรมาส และจัดจำนวนพนักงานต้อนรับฯเข้ารับการอบรมครบตามหลักสูตร พร้อมกำหนดดัชนีความสำเร็จผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) กับผู้บริหารเชื่อมโยงผลตอบแทนกับเงินรางวัลประจำปี ตามกรอบวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานและเพิ่มการถือครองหุ้นของพนักงานเพื่อจูงใจในความเป็นเจ้าขององค์กรของพนักงาน

3) จัดการฝึกอบรมการเพิ่มความภักดีและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้ มีระดับสูงขึ้น เพื่อเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการบริการ โดยฝ่ายบริหารต้อง

ช่วยเหลือสนับสนุนจิตใจและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาทิเช่นการให้รางวัลแก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยใช้การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Mass Communication) เป็นวิธีการที่จะเข้าถึงจำนวนพนักงานส่วนใหญ่ในเรื่องข้อมูลข่าวสารและเป็นการสนับสนุนการบริการ รวมถึงทำให้มีความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน และความกระตือรือร้นในการทำงานรวมทั้งการเอาใจใส่ดูแลผู้โดยสารอย่างเต็มความสามารถ

4) การจัดกิจกรรมมุ่งเน้นทำงานเป็นทีม ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นหัวใจของการบริการ เพื่อสร้างความร่วมมือในกลุ่มรวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น ซึ่งจะช่วยให้ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เนื่องจาก การทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการติดต่อช่วยเหลือระหว่างเพื่อนพนักงาน โดยเน้นด้านบันเทิงและภาพลักษณ์ขององค์กรสร้างความแตกต่างของกลุ่มในองค์กรให้เกิดความแตกต่างทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นผู้บริหารฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องร่วมมือในการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม โดยให้พนักงานต้อนรับทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เน้นให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น ด้วยการจัดสัมมนาและกิจกรรมกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ ภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยแบ่งพนักงานผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมตามสัดส่วนที่เหมาะสมและติดตามผลของแต่ละทีมเพื่อเปรียบเทียบผลงานเป็นรายไตรมาส จัดให้มีการประชุมชี้แจงโครงการให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทราบ และกำหนดตารางปฏิทินเริ่มโครงการและระยะเวลาแล้วเสร็จให้มีความชัดเจน

5.3.1.3 มาตรการระยะยาว

1) ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการปลูกฝังแนวความคิดความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสร้างให้เป็นจิตสำนึกของพนักงานบริษัทการบินไทยทุกคนในระยะยาวอย่างยั่งยืนด้วยการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการพัฒนาด้านการบริการเพื่อกระตุ้นส่งเสริม ความรู้ความเข้าใจ และถือเป็นนโยบายในการรณรงค์ด้วยมาตรการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าความเป็นเลิศในการบริการเป็นพันธกิจขององค์กร และถือเป็นบทบาทของพนักงานทุกคน โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนจะเป็นตัวแทนบริษัทการบินไทยในการนำความเป็นเลิศในการบริการมอบให้แก่ผู้โดยสารทุกคนที่ใช้บริการ

2) ควรมุ่งเน้นในกระบวนการเสริมสร้าง ในพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักในคุณค่าของความเป็นเลิศในการบริการ เกิดศรัทธา มีความมั่นใจในตัวเองยึดมั่นในค่านิยมของการบริการที่มีคุณภาพ โดยยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบมาตรฐานการบริการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ควบคุมคุณภาพการบริการให้มีมาตรฐานคงที่มอบ

อำนาจแก่หัวหน้างานในจุดบริการ รวมถึงเน้นกระบวนการเสริมสร้างเพิ่มพูนระดับทัศนคติการบริการจนเกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งคุณภาพการบริการในที่สุด ซึ่งจะเป็นพลังและกลไกสำคัญ ให้บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสายการบินชั้นนำเป็นที่ยอมรับจากสถาบัน การจัดอันดับสายการบินชั้นนำที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารในการเดินทางและได้รับความนิยมนของผู้โดยสารทั่วโลก

3) มุ่งสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกสรรหา ที่ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ โดยสรรหาพนักงานที่มีบุคลิกดี เพราะบุคลิกเป็นตัวกรอง คุณสมบัติ ด้านความรู้ ความสามารถ นำไปสู่การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นตัวแทนของบริษัทฯ ในอนาคตระยะยาวอย่างยั่งยืน ปลูกฝังค่านิยมของผู้มีกิจกรรมยามว่างเรียบร้อย มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นและสังคมได้ง่าย มีความเป็นมิตร กระตือรือร้นเอาใจใส่และรักงานบริการ มีความอดทนเป็นพิเศษ สามารถช่วยเหลือตนเองได้ เป็นผู้ตัดสินใจเองได้ มีความรู้ความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี

5.3.2 ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยในอนาคต

ควรทำการศึกษาวิจัยผลการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัทการบินไทย จำกัด ในส่วนอื่น เพื่อทราบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากประสิทธิผลของหน่วยงานย่อยหลาย ๆ หน่วย ย่อมนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด

บรรณานุกรม

- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). 2550. แผนปฏิบัติการบริษัทการบินไทย. ค้นวันที่ 17 มิถุนายน 2551. จาก [http:// www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com).
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). 2552. รายงานประจำปี 2552. กรุงเทพฯ: บริษัทการบินไทย.
- สุจิตรา บุญขรัตน์พันธ์. 2546. ระเบียบวิธีวิจัย สำหรับรัฐประศาสนศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2546. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้าพรินติ้ง.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2535. โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC สำหรับเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้าพรินติ้ง.
- อุดม ทุมโฆสิต. 2554. แนวคิดในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Abrecht , Karl. 1999. Information: The Next Quality Revolution? **Quality Digest**. 19 (June): 32.
- Albert, Ferenc. 2006. **Psychological Aspects of selection of Flight Attendants :Aviation Mantal Health**. Hampshire England: Ashgate Publishing Limited.
- Albert, S. M., and Logsdon, R. G., eds. 1999. Assessing Quality of Life in Alzheimer's Disease. **Journal of Mental Health and Aging**. 5 (1): 1-111.
- Albrecht, K. 1988. **At America's Service**. Dow Jones-Irwin: Homewood II.
- Appelbaum, Steven H. and Fewster, Brenda M. 2001. **Human Resource Management Strategy in the Global Airline Industry**. Retrived June 17, 2008 form <http://www.appelbaumconsultants.com/articles/2003-04/HRMStrategy.pdf>
- Ashkansy, N.M. 2002. Studies of cognition and emotion in organizations: Attribution, affective events, emotional intelligence and perception of emotion. **Australian Journal of Management**. 27 (Special): 11-20.
- Bateson, J.E.G. 1985. Perceived Control and Service Encounter', in Czepiel, J.A., Solomon, M.R., and Surprenant, C.F. eds. **The Service Encounter**. Lexington MA: Lexington Books.
- Bateson, John E.G. 1977. Do We Need Service Marketing? in **Marketing Consumer Service: New Insights**. Cambridge MA: Marketing science Institute. Report: 77-115.

- Bitner, M.J.; Booms, B.H. and Yohr Tetreault, M.S., 1990. The service encounter: Diagnosing favourable and unfavourable incidents. **Journal of Marketing**. 54 (January): 71-84.
- Booms, Bernard H. and Mary, J. Bitner. 1981. **Marketing Strategies and Organization Structures for Services firms. in Marketing of Services**. J. Donnelly and W. George. eds. Chicago: American Marketing. Pp. 47-51.
- Bor and Hubbard. 2006. **Psychological Implication for Transportation: Aviation Mental Health**. Hampshire England: Ashgate Publishing Limited.
- Bor, Robert and Hubbard, Todd. 2006. **Aviation Mental Health** England: Ashgate.
- Boshoff and Mels, -1995. A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality, **European Journal of Marketing**, 29 (2): 23-42
- Cannon, Browsers, and Salas E. eds. 1993, Shared mental models in expert team decision-making in N.J Castellan, Jr ed., **Individual and group Decision Making**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 221-246
- Carlson, Jane. 1999. **The 21st Century Learning Initiative University of Rhode Island and the Rhode Island Foundation**. Retrieved June 17, 2008 from <http://www.21learn.org/site/archive/teacher-in-technology-initiative/>
- Carmen, James M. and Eric Langeard. 1980. Growth Strategies of Service Firms. **Strategic Management Journal**. 1 (January-March): 7-22.
- Chan, Teng Heng and Quazi, Hesam A. 2002. Overview of Quality Management Practices in Selected Asian Countries. **Quality Management Journal** 9 (1): 30-33.
- Clark, R. D. 1971. Group-Induced Shift toward Risk: A critical Appraisal. **Psychological Bulletin** 80: 251-270.
- Cohen, S.G. ,and Bailey, D.E. 1997. What Unclear Team Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. **Journal of Management**. 23 (June): 239-290.
- Crosby, Philip B. 1979. **Quality is Free: The Art of Making Quality Certain**. New York: New Library.

- Cronin Jr., J. Joseph and Steven A Taylor 1994, SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions Minus-Expectations Measurement of Service Quality, **Journal of Marketing**, 58: 125-31.
- DeFeo, Joseph A. 2001. The Tip of the Iceberg. **Quality Progress**. 34 (May): 29-37.
- Den Hartog, Deanne N. ; and Verburg, Robert M. 2002. Service Excellence from the employees' point of view: the role of first line supervisors. **Managing Service Quality**. 12 (3): 159 -164.
- Dessler, Garry. 2004. **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice Hall. 128-135.
- Donovan, Michael. 1996. Maximizing the Bottom Line Impact of Self-Directed Work Teams. **Quality Digest**. 16 (June): 38.
- Dover, Kyle. 1999. Avoiding Empowerment Traps. **Management Review**. 88 (January): 51-55.
- Eby, LT, Freeman, DM, Rush, MC and Lance, CE. 1999. Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 72 (December) : 463-483.
- Evans, James R. 2005. **Total Quality. Management ,Organization and Strategy**. 4th ed. South-Western: Thomson Corporation.
- Frytak, J. R. 2000. Assessment of Quality of Life. **In Assessing Older Persons: Measures, Meaning, and Practical Applications**. R. L. Kane and R. A. Kane. eds. New York: Oxford University Press.
- Garvin, David A. 1983. Quality on the Line. **Harvard Business Review**. 61 (September-October): 65-73.
- Gilmore, Audrey. 2003. **Services Marketing and Management**. London: SAGE.
- Glisson , C. and Durich, M. 1988. Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. **Administrative Science Quarterly**. 33: 61-81.
- Godfrey, Blanton A. 1999. E-QUALITY: Success in the World of E-commerce Requires a Commitment to Quality. **Quality Digest**. 19 (June): 22.
- Goetsch, David L. and Davis, Stanley B. 2006. **Pearson Education**. West Florida. Prentice Hall.

- Grazier, Peter B. 1989. **Before It's Too Late: Employee Involvement. An Idea Whose Time Has Come.** Chadds Ford. Pennsylvania: Teambuilding.
- Grazier, Peter B. 1989. **Before It's Too Late: Employee Involvement An Idea Whose Time Has Come.** Chadds Ford. Pennsylvania: Teambuilding. 14.
- Gronroos , C. 1996. Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications. **Management Decision.** 34 (3): 5-14.
- Gronroos, C. 2000. **Service Management and Marketing: A Customer Relationship.** 2nd ed. Management Approach. Wiley Chichester.
- Gronroos, Christian. 1983. A Service-Oriented Approach to Marketing of Services. **European Journal of Marketing.** 12 (8): 588-601.
- Hair, Joseph. Black, William. Babin, Bary Anderson. Rdpd and Tatham, Roanld. 2006. **Multivariate Data Analysis.** 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.
- Harris, L.C. and Ogbonna, E. 2002. Exploring service sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, dessiant, and service behaviors, **Journal of Service Research: JSR.** 4 (31): 163-183.
- Hackman, J.R 1987. The Design of work teams in J.W. Lorsch ed. **Handbook of Organizational Behavior.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Herzberg, F; Mausner, B and Synderman, B.B. 1959. **The motivation of Work.** 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Holloway, Stephen. 2002. **Airlines: Managing to Make Mooney.** England: Ashgate.
- Johnson , Perry L. Kantner, Rob and Kikora, Marcia A. 1992. TQM Team-Building and Problem. Peter R. Scholtes. **The Team Handbook.** Madison WI: Joiner Associates. 2-7.
- Johnson, G. and Scholes,K. 1997. **Exploring Corporate Strategy.** 4th ed. Hemel Hemsted: Prentice Hall.
- Judge, T.A., Scott, B.A., Ilies, R. 2006. Hostility, Job Attitudes and Workplace Deviance: Test of a Multi-Level Model. **Journal of Applied Psychology.** 91 (1): 126-138.
- Juran, Joseph M. 1989. **Juran on Leadership for Quality.** New York: Free Press.

- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1996. **The Balanced Scorecard**. Boston: Harvard Business School Press.
- Keeffe, D. , Bennett, R., Tombs, A. 2006. Caveat venditor. **How Emotions and Cognition Influence Consumers' Negative Behavioural Responses to Service Recovery**. Atlanta, U.S.A.: Fifth International Conference on Emotions and Work life (EMONET).
- Kerlinger, F.N. and Pedhazur, E.J. 1973. **Multiple Regression in Behavioral Research**. New York: Harcourt Brace College.
- King, Dennis. 1991. **Team Excellence. in Management for the 90s: A Special Report from Supervisory. Management. Saranac Lake**. New York: American Management Association. pp.18-50.
- Kogut, Bruce and Zander, Udo. 2003. **Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation**. 34 (November): 495-497.
- Lehtinen, Uolevi and Jarmo R, Lehtinen. 1982. **Service Quality: A Study of Quality Dimensions. Unpublished working paper**. Helsinki: Management Institute. Finland OY.
- Leonard ,D. 1998. **Wellsprings of Knowledge**. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Lewis, Robert C. and Booms Benard H. 1983. The Marketing Aspects of Service Quality. in **Emerging Perspective on Service Marketing**. L. Berry ,G. Shostack and G. Upah. eds. Chicago: American Marketing. 72-76.
- Lewis, B.R. and Sinhapalin,D. 1991. **Service Quality: An Empirical study of Thai AirwaysProceeding of the European Institute for Advance Study in Management**. Brussels (May).
- Lovelock, Christopher H. 1980. Toward a Classification of Services. in **Theoretical Development in Marketing**. C. Lamb and P.Dunne, eds. Chicago: American Marketing. 72-76.
- Lucas, James R. 1996. **Fatal Illusions**. Saranac Lake. New York: AMACOM American Management Association. 155.

- Marry Walsh Massop. 1991. **Total Teamwork: How to be a Member.** in Management for the 90s: A special report for Supervisory Management. Saranac Lake New York: AMACOM American Management Association.: 8.
- Marshall, Ray and Tucker, Marc. 1992. **Thinking for a Living.** New York: Basic Books.
- McDowell, I., and Newell, C. 1996. **Measuring Health: A Guide to Rating Scales and Questionnaires.** 2nd ed. New York: Oxford University Press.
- Merli, Giorgio. 1990. **Total Manufacturing Management.** Cambridge MA: Productivity Press.
- Meyer, JP, Allan,NJ and Smith, CA. 1993. Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology.** 78, 538-551.
- Morreim, E. H. 1995. Quality of Life in Health Care Allocation. **in Encyclopedia of Bioethics.** revised edition. W. Reich. New York: Macmillan Reference.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior.** 14 (April): 224-247.
- Myers, D.G. and Lamm, H. 1976. The Group Polarization Phenomenon. **Psychological Bulletin.** 85: 602-627.
- Nelson, Bob. 1996. Secrets of Successful Employee Recognition. **Quality Digest.** 16 (August): 29.
- Nelton, 1992. Sharon, Winning with Diversity. **Nation Business.** (September): 19.
- Noelker, L. S., and Harel, Z. 2001. **Linking Quality of Long-Term Care and Quality of Life.** New York: Springer Publishing Company.
- Pausuraman, A., Valarie A. ,Zeithaml. 1982. Differential Perception of Suppliers and Clients of Industrial Services. in **Emerging Perspectives on Service Marketing.** Berry, L. and Shostack G.,Upah G. eds. Chicago: American Marketing. 35-39.
- Pausuraman A., Valarie, A. Zeithaml and Berry, Leonard L. 1988. A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perc. **Journal of Relating.** 64 (spring): 12.
- Pausuraman, A., Valarie A. , Zeithaml and Berry, Leonard. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing** 49 (Fall): 41-50.

- Pender, N.J. 1996. **Health Promotion in Nursing Practice**. 2nd ed. Connecticut: Appleton & Lange.
- Pfeiffer, Isobel and Dunlop, Jane. 1990. Increasing Productivity through Empowerment. **Supervisory Management**. (January): 11-12.
- Rispoli, M. 1996. Competitive Analysis and competence –based Strategies in the Hotel Industry. in Sanchez,R.,Heene,A.,and Thomas,H. eds. **Dynamics of Competence Based Competition: Theory and Practice in Strategic Management Pergamon**. Oxford: Pergamon press.
- Robert H, Rosen. 1991. **The Healthy Company**. Saranac Lake, New York: Perigee Books Putnam. 24.
- Robinson, D. and Hayday, S. 2007. **Employee engagement**. Retrived September 20, 2007. from <http://www.employment-studies.co.uk/news/129theme.php>.
- Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. 2001. **The science of training: A decade of Cannon-Bowers, J.A., Salas, E., Tannenbaum, S.I. and Mathieu, J.E.** 1995.
- Sasser, W.E Jr., Hart, C.W.L., and Heskett, J.L. 1991. **The Service Management Course**. New York: The Free Press.
- Schein, EH. 1990. Organizational culture. **American Psychologist**. 45: 109-119.
- Schnake, Mel E. 1990. **Human Relations**. New York: Macmillan.
- Scholtes, Peter R. 1992. **The Team Handbook**. Madison. Wisconsin : Joiner Associates.
- Senge, Peter M. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** New York: Doubleday.
- Shaw, Douglas G. and Schneier, Eric Craig. 1995. Team Measurements and Reward: How Some Companies are Getting It Right. **Human Resource Planning**. 18 (3) : 34-39.
- Shea, F. Gordon. 1994. **Mentoring**. New York: American Management Association.
- Skytrax, 2008: 1. Airline Ranking. Retrived June 17, 2008 from <http://www.worldairlinequality.com>
- Sohail, S. M. 2002. **Malaysia Airlines (MAS)- Facing Challenges in the New Millennium**. Retrived June 17, 2008 from <http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/M.%20Sadiq%20Sohai1%202.pdf>

- Stewart, T.A 1997. **Intellectual capital: The new wealth of organizations**. New York: Double day.
- Storey, J. 1992. **Development in the Management of Human Resources: An Analytical Review**. Blackwell: Oxford.
- Straub, J.T. 1991. Ask Questions First to Solve the Right Problems. **Supervisory Management** (October): 7.
- Ulrich, Dave and Brockbank, Wayne. 2005. **The HR Value proposition**. Massachusetts Harvard Business School Press.
- W. Edwards Deming. **1991. Out of the Crisis**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology
- Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 30 (4): 362-75.
- Weidenbaum, Murray. 1999. All the World's a Stage. **Management Review**. (October): 44.
- Weiss. H.M, Cropangzano, R. 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure cause and consequences of affective experience of work. **Research in Organization Behavior**. 18: 1-74.
- White, Edna Behara, Ravi and Babbar, Sanil. 2002. Mine Customer Experiences. **Quality Progress**. 35 (July): 63-67.
- Yun, Chang Zeph. Yong, Yeong and Loh, Wee Lawrence. 1996. **The Quest For Global Quality**.
Retrieved June 17, 2008 from [http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-11_Globalcom p/IS-11_GlobalComp.pdf](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-11_Globalcom%20p/IS-11_GlobalComp.pdf)
- Zeithaml, Valarie A. 1981. How Consumer Evaluation Zeithaml, Valarie A., Processes Differ between Goods and Services. in **Marketing of Services**. Donnelly, J. and George, eds. Chicago: American Marketing. Pp. 186-190.

ภาคผนวก

แบบฟอร์มการประเมินผล

1. APPRAISAL FORM FOR TRAINEE: SAMPLE 1

FLIGHT APPRAISAL

TRAINEE C/A NAME: PERS. NO. DUTY: TG: SECTOR: DATE A/C:	
APPRAISER <input type="checkbox"/> IMV PERS. NO. POSITION <input type="checkbox"/> IM PERS. NO.	

	1	2	3	4	5
1 PUNCTUALITY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 PERSONAL APPEARANCE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 MANNERS AND ETIQUETTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 CURRENT JOB KNOWLEDGE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 ASSISTANCE AT EMBARKATION/DISEMBARKATION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 WORK PLANNING	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 DRINK SERVICE PROCEDURE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 MEAL SERVICE PROCEDURE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 ALERTNESS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 AFTER MEAL SERVICE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 ROUTE SPECIALITIES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 APPEARANCE/CLEANLINESS-CABIN/TOILETS/GALLEY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 CO-OPERATION/TEAM SPIRIT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 EMOTIONAL STABILITY/FACIAL EXPRESSION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 SERVICE ATTITUDE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 PROBLEM SOLVING AND DECISION MAKING	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 LOYALTY TO THE COMPANY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 SAFETY AWARENESS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 PHYSICAL SUITABILITY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 COMMUNICATION SKILLS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APPRAISAL COMMENTS:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

THAI 2432-2

(USE BACK PAGE FOR FURTHER COMMENTS)

C/A SIGNATURE:

APPRAISER SIGNATURE:

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล

น้ำเพชร อยู่สกุล

ประวัติการศึกษา

มหาบัณฑิตรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (การจัดการภาครัฐ
และเอกชน)
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2541
วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต (ไฟฟ้าสื่อสาร)
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2517

ประสบการณ์การทำงาน

ผู้บริหารบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2553 ถึง ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ
สำนักงานโครงการ การบริการลูกค้าภาคพื้น
ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
พ.ศ. 2553-2552 ผู้อำนวยการบริหารโครงการพัฒนาธุรกิจ
ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น
พ.ศ. 2552-2550 ผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานรองกรรมการ
ผู้อำนวยการใหญ่สายพัฒนาและบริหารบุคคล
พ.ศ. 2550-2543 ผู้อำนวยการฝ่ายบริการลูกค้าด้านอุปกรณ์
การฝึกบิน
พ.ศ. 2543-2540 ผู้จัดการกองการบริการลูกค้าด้านอุปกรณ์
การบิน