

## กลยุทธ์ผลักดันธุรกิจในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยลดความเครียดและสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

Driven Business Strategies on Human Resources Development  
by Stress Reduction and Creating Flight Attendants' Satisfaction

รักเกียรติ จาริก<sup>1</sup>, ดร. นภัทร จันทารมย์<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

ดุษฎีนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบนเครื่องบินโดยสาร (2) เพื่อค้นหาวิธีการจัดการหรือลดความเครียดและสร้างความพึงพอใจภายใต้บริบทกลยุทธ์ผลักดันธุรกิจในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ (3) เพื่อสร้างกลยุทธ์ผลักดันธุรกิจในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสาร

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์ตัวแบบเส้นทางจากผู้จัดการการบริการบนเครื่องบิน ผู้ควบคุมการบริการบนเครื่องบิน พนักงานต้อนรับหญิงบนเครื่องบิน และพนักงานต้อนรับชาย/ผู้ให้บริการบนเครื่องบินจำนวน 400 ตัวอย่าง ประกอบกับการสัมภาษณ์เจาะลึก ผู้จัดการการบริการบนเครื่องบิน หัวหน้างานและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอื่น ๆ อีกจำนวน 10 ราย เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยวิธีคำนวณหา IOC และทดสอบความน่าเชื่อถือด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์ด้วยวิธีของครอนบัทซ์ (Cronbach)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสาร จากอิทธิพลรวม (Total Effect) จะพบว่าเกิดจาก กลยุทธ์ผลักดันธุรกิจด้านระบบ ( $\beta = 0.26$ ) กลยุทธ์ผลักดันธุรกิจด้านกระบวนการ ( $\beta = 0.23$ ) และกลยุทธ์ผลักดันธุรกิจด้านความรู้ ( $\beta = 0.17$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตามลำดับ

**คำสำคัญ :** การจัดการ, ความรู้, พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน, ความเครียด, ความพึงพอใจ

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาเอก คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

<sup>2</sup>อาจารย์ ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี (อาจารย์ที่ปรึกษา)

## Abstract

The dissertation aims (1) To analyze the influence of the development of human resource property affecting the job satisfaction of the flight attendants, (2) To find ways how to manage or reduce stress and create satisfaction under the context of business strategy to push in the human resources development and, (3) To create business strategy push in the human resources development of the flight attendants.

In this research is mixed method by using the quantitative analysis model of cabin crews, In-flight Manager (I/M), Air Purser (A/P), Air Hostess (A/H), Air Steward (A/S) of 400 samplings along with in-depth interview senior manager service and chief attendant and other of 10 cases. Research tools are a questionnaire through monitoring the content validity by experts with the method to calculate the IOC and test reliability by using the correlation method of Cronbach.

The result showed that Job satisfaction of flight attendants total effect are found to arise from strategy push business system ( $\beta = 0.26$ ), strategy push business process ( $\beta = 0.23$ ), strategy drive business knowledge ( $\beta = 0.17$ ) were significantly respectively

---

**Keywords :** management, knowledge, flight attendant, stress, job satisfaction.

---

## บทนำ

ธุรกิจการบิน เป็นอุตสาหกรรมบริการในช่วงท้ายแห่งศตวรรษที่ 20 มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งนี้เพราะเป็นแหล่งรายได้สำคัญของประเทศเป็นการแข่งขันกันในเชิงเทคโนโลยี การเพิ่มการบริการผู้โดยสารในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนถึงการตัดราคาค่าโดยสาร การเปิดสายการบินแบบ Low Cost ธุรกิจการบินมีลักษณะเฉพาะตัวคือ ในลักษณะการแข่งขันทางเทคโนโลยีมักทำได้จำกัด เพราะปัจจุบันเทคโนโลยีด้านการบินนั้นแต่ละสายการบินก็จะมีระดับใกล้เคียงกัน เนื่องจากผู้ผลิตเครื่องบินใหญ่ ๆ ในโลกมีเพียง 3-4 บริษัท เทคโนโลยีในการสร้างเครื่องบินเหมือน ๆ กันและเครื่องบินแต่ละแบบส่วนใหญ่ก็สามารถใช้ทดแทนกันได้ ดังนั้นการแข่งขันที่สายการบินต่าง ๆ จะทำได้

คือ การลดค่าโดยสารเพื่อจูงใจให้ลูกค้าได้หันมาใช้บริการสายการบินของตน แต่ในปัจจุบันถือได้ว่าราคาค่าโดยสารเครื่องบินก็อยู่ในระดับต่ำมากแล้วซึ่งการตัดราคากันเพื่อแย่งชิงผู้โดยสาร อาจไม่เพียงพอ ฉะนั้นจึงทำให้สายการบินต่าง ๆ ต้องหันมาเน้นแข่งขันด้านการให้บริการ และด้วยหลักความเป็นจริงที่ว่า การตัดสินใจที่จะใช้บริการสายการบินใดนั้น ผู้โดยสารจะให้ความสำคัญกับการบริการที่ดี เป็นอันดับแรก ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการบริการที่ดีนั้นมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการของสายการบินมากที่สุด

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม ดำเนินกิจการในด้านการบินพาณิชย์ในประเทศและระหว่างประเทศ ในฐานะสายการบินแห่งชาติ โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งเป็นรัฐวิสาหกิจของชาติที่ดำเนินการแข่งขันกับต่างประเทศในธุรกิจการบินระดับโลก และเป็นธุรกิจที่สามารถทำกำไรต่อเนื่องตลอดมา ธุรกิจสายการบินเป็นกิจการหลักของบริษัท ประกอบด้วยการบริการขนส่งผู้โดยสาร และการบริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ บริษัท ให้บริการขนส่งในเส้นทางบินไปยังจุดบินต่าง ๆ ทั้งแบบเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าแบบเหมาลำ ในเส้นทางบินทั้งภายในและระหว่างประเทศ ทั้งนี้บริษัทฯ ยังได้รับการยกย่องในด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับสายการบินชั้นนำของโลกเสมอมา

ในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจการให้บริการการบิน การบินไทยได้พยายามนำเอากลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาเพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร มีการเข้มงวดในการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่การอบรมเพื่อเพิ่มความรอบรู้และขีดความสามารถให้กับพนักงานตลอดเวลาเพื่อให้ทันกับนวัตกรรมในโลกยุคใหม่ การดูแลสิ่งแวดล้อมและแม้กระทั่งการคืนกำไรให้กับสังคม ซึ่งไม่ได้เป็นเรื่องง่ายเพราะคู่แข่งที่มีจำนวนมากขึ้นและที่สำคัญสถานการณ์ดังกล่าวเป็นการแข่งขันกันในระดับโลก

ด้วยเหตุที่การบินไทยพยายามที่จะปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นที่น่าพึงพอใจ เพื่อสร้างแบบแผนเพื่อความมั่นคงในการอยู่รอดขององค์กร การบริการบนเครื่องบิน (In-flight Service) เป็นหนึ่งในแผนกลยุทธ์ของการบินไทย โดยเน้นคุณภาพในการให้บริการ โดยมีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งนับว่าเป็น

ผู้ที่มีความใกล้ชิดกับผู้โดยสารมากที่สุดและยาวนานที่สุดตลอดเส้นทาง (บุญมั่น วงศ์สุนพรัตน์ 2542, 3) จึงเป็นโอกาสที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะสร้างความประทับใจในการบริการแก่ผู้โดยสารด้วยคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้โดยสารเองก็มีการคาดหวังสูงว่าจะได้รับการบริการเป็นอย่างดีและกลับมาใช้บริการใหม่ การบินไทยได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้เป็นไปตามนโยบายของการบินไทยในความเป็นมาตรฐานการให้บริการที่เรียกว่า ISOP (In-flight Service Operation Procedure) โดยมีเนื้อหาความสำคัญดังนี้

1. สร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจในการเดินทางแก่ผู้โดยสารว่าจะสามารถให้ความช่วยเหลือผู้ที่มาใช้บริการได้ในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุฉุกเฉินขึ้น
2. สร้างความเป็นกันเองและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้โดยสารที่มาใช้บริการในทุกกรณีเท่าที่จะสามารถทำได้ตลอดระยะเวลาที่ให้บริการ นับตั้งแต่ผู้โดยสารขึ้นมาบนเครื่องบินจนกระทั่งถึงจุดหมายปลายทาง
3. นำเสนอบริการในเรื่องอาหารและเครื่องดื่มตลอดเที่ยวบินตามที่บริษัทได้กำหนด ซึ่งรวมไปถึงรูปแบบของการให้บริการในแต่ละเที่ยวบินด้วย
4. ทำหน้าที่รักษาภาพพจน์ (Image) ที่ดีในความเป็นไทยในสายตาของต่างชาติที่มาใช้บริการและสามารถให้ความกระจ่างแก่ชาวต่างชาติได้อย่างดีในเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี ในฐานะเป็นคนไทยคนหนึ่ง นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เสมือนตัวแทนขององค์กรในการประชาสัมพันธ์

และสร้างภาพลักษณ์ของความเป็นไทยและสายการบินแห่งชาติ

มนุษย์ทุกคนมีความเสี่ยงต่อการเกิดความเครียดได้สูง เพราะว่ามันุษย์อยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดความเครียดได้ ทั้งค่านิยมทางสังคม มีการเปรียบเทียบแข่งขัน ปัจจุบันมนุษย์มีความเชื่อในค่านิยมเรื่องความสำเร็จค่อนข้างสูง เพราะฉะนั้นก็จะยิ่งทำให้มนุษย์มีจิตไม่สงบ ต้องต่อสู้กับปัญหาความเครียดทั้งที่บ้าน และที่ทำงาน รวมทั้งยังเกิดความกังวลและเครียดต่อไปถึงเรื่องในอนาคตอีกด้วย

ความเครียด จึงเป็นปรากฏการณ์ที่น่าให้ความสนใจ เพราะความเครียดเป็นสภาวะที่สามารถทำลายสุขภาพทางร่างกายเราได้ และยังแสดงออกในรูปของความบกพร่องทางด้านอารมณ์หรือแสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมด้วย เช่น โกรธง่าย มีความกระวนกระวายใจ มีความเฉชา ซึมเศร้า ซ้ำหหลังซ้ำลิ้ม เบื่อหน่ายในการทำงาน มีผลกระทบถึงชีวิตสังคม ครอบครัว และส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ความเครียดที่จริงก็มีประโยชน์มาก ถ้ามนุษย์ได้ทำงานอยู่ภายใต้ความเครียดที่เหมาะสม แต่ถ้าความเครียดของคนอยู่สูงกว่าเส้นปกติ ซึ่งอาจเป็นผลจากการทำงานที่มากเกินไป ก็ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจะเรียกความเครียดทั้ง 2 ชนิด นี้ว่า Eustress ซึ่งเป็นความเครียดทางสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นผลให้ คน หรือพนักงานในองค์การมีการโต้ตอบความเครียดในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ได้งานที่มีคุณภาพความเจริญก้าวหน้าและ Distress เป็นความเครียดทางทำลาย

ซึ่งจะเป็นผลทำให้พนักงานเจ็บป่วย การขาดลาป่วยสูง และการทำร้ายชีวิตตน (โรงพยาบาลจิตเวชนครสวรรค์ราชนครินทร์, 2556)

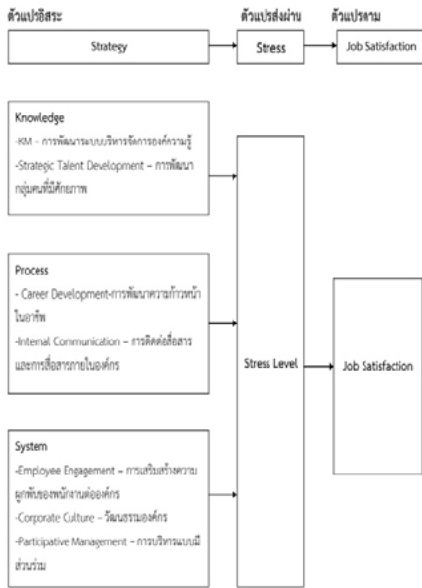
ในการศึกษากลยุทธ์ผลักดันธุรกิจในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยลดความเครียดและสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ก็เพื่อที่จะทราบถึงปัญหาของความเครียดที่เกิดขึ้น และเพื่อที่จะเป็นข้อเสนอแนะและแนวทางป้องกัน และเสริมสร้างให้พนักงานทำงานมีความพึงพอใจในชีวิตปฏิบัติงานอยู่ในองค์การอย่างมีความสุข และสามารถทำประโยชน์อย่างมีคุณค่าต่อสภาพแวดล้อม

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบนเครื่องบินโดยสาร
2. เพื่อค้นหาวิธีการจัดการหรือลดความเครียดและสร้างความพึงพอใจภายใต้บริบทกลยุทธ์ผลักดันธุรกิจในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ
3. เพื่อสร้างกลยุทธ์ผลักดันธุรกิจในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสาร

## กรอบแนวความคิดในการทำวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาเป็นแนวทางกรอบแนวความคิดในเชิงกลยุทธ์โดยส่งผ่านตัวแปรที่มีความเครียดเป็นตัวกรองผลของความพึงพอใจในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการทำวิจัย  
 ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

**วิธีดำเนินการวิจัย**

ผู้วิจัย หาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Cochran (1953) ดังนี้

$$n = \frac{P(1-P)Z^2}{d^2}$$

แทนค่าตามสูตรได้เท่ากับ

$$n = \frac{0.5(0.5)1.96^2}{0.05^2}$$

$$= 384.16 \text{ ตัวอย่าง}$$

ผู้วิจัยเพิ่มจำนวนของกลุ่มตัวอย่างอีก ร้อยละ 5 เพื่อป้องกันการตอบแบบสอบถามไม่ครบตามจำนวน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บรวมทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) โดยแบ่งอัตราส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามในจำนวนเท่า ๆ กันจน

ได้จำนวนตามต้องการจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสารของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำ การทดสอบและวิเคราะห์เครื่องมือหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยอาศัยดุลยพินิจของอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมกับ ผู้ทรงคุณวุฒิรวม 3 ท่าน และทดสอบความเชื่อถือได้ (reliability) ของแบบสอบถาม โดยได้ทำการทดลอง (try-out) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับพนักงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 ชุด

ผู้วิจัยนำจดหมายนำจากมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี เพื่อขอเข้าเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างใน ฝ่ายบริการบนเครื่องบิน (In-flight Service) ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง จนกว่าจะได้ตามขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณไว้ หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปตรวจสอบความครบถ้วนของการตอบ หากยังมีแบบสอบถามใดตอบไม่ครบ หรือมีข้อบกพร่อง ผู้วิจัยจะดำเนินการเข้าไปเก็บใหม่ จนกว่าจะได้ตามจำนวนที่กำหนด

## ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=400)

	ตัวแปร	ความถี่	ร้อยละ
เพศ	ชาย	179	44.75
	หญิง	221	55.25
อายุ	20-30 ปี	51	12.75
	31-40 ปี	105	26.25
	41-50 ปี	156	39.00
	51 ปีขึ้นไป	88	22.00
	สถานภาพ	โสด	162
การศึกษ	สมรส	222	
	หม้าย หย่าร้าง	11	55.50
	มีคู่ไม่สมรส	5	2.75
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	0.25
	ปริญญาตรี	309	77.25
ประสบการณ์ทำงาน	สูงกว่าปริญญาตรี	89	22.25
	น้อยกว่า 2 ปี	5	1.25
	2-5 ปี	22	5.50
	6-10 ปี	59	14.75
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	314	78.50

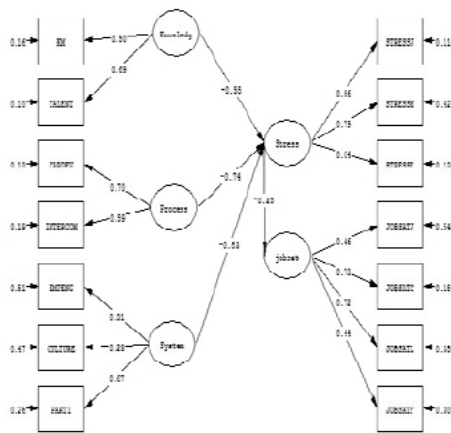
ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (คิดเป็นร้อยละ 55.25) มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี (คิดเป็นร้อยละ 39.00) มีสถานภาพสมรส (คิดเป็นร้อยละ 55.50) ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบระดับปริญญาตรี (คิดเป็นร้อยละ 77.25) และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป (คิดเป็นร้อยละ 78.50)

การทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์อิทธิพลของกลุ่มตัวแปรที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ผลักดันธุรกิจในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง

ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสาร

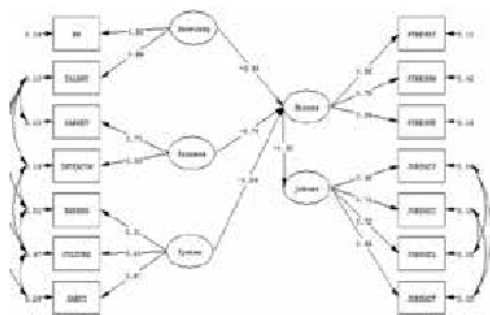
เพื่อทดสอบสมมติฐานดังกล่าวผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) โดยอาศัยรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น หรือ โมเดลลิสเรล (Linear Structural Relationship Model or LISREL Model) ก่อนทำการวิเคราะห์มีการทดสอบ คุณสมบัติต่างๆ ว่าข้อมูลเหมาะสมกับเทคนิคการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือไม่ ด้วยการทดสอบค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

(Pearson's Coefficient Correlation) ระหว่างกลุ่มตัวแปรแฝง การหาเมตริกความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรแฝงแต่ละคู่ ก็เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ที่สูงจนเกิดปัญหาการร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) รวมถึงการใช้ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเมื่อผ่านเกณฑ์ดังกล่าวจึงนำมาวิเคราะห์ผลดังต่อไปนี้



Chi-square=850.42, df=170, P-value=0.00000, RMSEA=0.092

ภาพที่ 2 ผลการทดสอบการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ของตัวแบบก่อนปรับ



Chi-Square=1637.48, df=257, P-value=0.00, RMSEA=0.091

ภาพที่ 3 ผลการทดสอบการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ตัวแบบของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสารหลังปรับ

ตารางที่ 2 กลยุทธ์ผลักดันธุรกิจในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสาร

	ความเครียด (R <sup>2</sup> =0.73)			ความพึงพอใจ (R <sup>2</sup> =0.80)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
กลยุทธ์ผลักดันธุรกิจด้านความรู้	-0.58**	-0.58**	-0.58**	0.17**	0.17**	0.17**
กลยุทธ์ผลักดันธุรกิจด้านกระบวนการ	-0.78**	-0.78**	-0.78**	0.23**	0.23**	0.23**
กลยุทธ์ผลักดันธุรกิจด้านระบบ	-0.86**	-0.86**	-0.86**	0.26**	0.26**	0.26**
ความเครียด				-0.30**	0.30**	0.00

DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect, \* p < 0.05, \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความเครียด ในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสาร ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงลบจาก กลยุทธ์ผลักดันธุรกิจด้านระบบ ( $\gamma = -0.86$ ) กลยุทธ์ผลักดันธุรกิจด้านกระบวนการ ( $\gamma = -0.78$ ) และกลยุทธ์ผลักดันธุรกิจด้านความรู้ ( $\gamma = -0.58$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสาร ได้รับอิทธิพลทางตรงในเชิงลบจาก ความเครียด ( $\beta = -0.30$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อสรุปผล ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสาร จากอิทธิพล

รวม (Total Effect) จะพบว่าเกิดจาก กลยุทธ์หลัก ด้านธุรกิจด้านระบบ ( $\beta = 0.26$ ) กลยุทธ์หลักด้านธุรกิจ ด้านกระบวนการ ( $\beta = 0.23$ ) และกลยุทธ์หลักด้าน ธุรกิจด้านความรู้ ( $\beta = 0.17$ ) อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ตามลำดับ

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และ ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

1. ระบบดำเนินการในการทำงาน (System) จากการวิเคราะห์เป็นตัวแปรที่มีค่า ในการสร้างความเครียดให้แก่พนักงานต้อนรับ บนเครื่องบินโดยสารน้อยที่สุด ทำให้เกิดผลความ พึงพอใจในการทำงานในทางตรงกับ ความพึงพอใจ ของพนักงาน (Job Satisfaction) ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ จักรพันธ์ เจริญผล. (2546) ซึ่งศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความเครียด ในการปฏิบัติงานของพนักงานการสื่อสารแห่ง ประเทศไทย (สำนักงานใหญ่)

2. กระบวนการจัดการในการทำงาน (Process) จากการวิเคราะห์เป็นตัวแปรที่มีค่าใน การสร้างความเครียดให้แก่พนักงานต้อนรับบน เครื่องบินโดยสารเพิ่มขึ้นอีก ทำให้เกิดผลความ พึงพอใจในการทำงานในทางตรงกับ ความพึงพอใจ ของพนักงาน (Job Satisfaction) สอดคล้องกับ งานวิจัยของ พรทิพย์ เกษุรานนท์. (2527) ที่ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเครียดของพยาบาลใน โรงพยาบาลทั่วไปของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร.

3. กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge) กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge) เป็นกระบวนการที่ส่งผลความ พึงพอใจให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

โดยสารในทางตรงกับ ความพึงพอใจของพนักงาน (Job Satisfaction) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประณิตา ประสงค์จรรยา. (2542) ที่ศึกษาเรื่อง ความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้จัดการบริการ บนเที่ยวบินและหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่อง บิน บริษัทการบินไทย จำกัด มหาชน.

4. ความเครียด (Stress) จากการ วิเคราะห์สาเหตุของความเครียดของพนักงาน ต้อนรับบนเครื่องบินโดยสาร คือ (1) ความเครียด ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการทำงาน (2) ความเครียด เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงประสงค์ และ (3) ความเครียดที่เกิดขึ้นจากปัญหาเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อติษฐสัชย ศิริโปล์. (2546) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ ความเครียดของข้าราชการครู อาจารย์ในสถาน ศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตยานนาวา.

5. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) จากการวิเคราะห์สาเหตุของความพึงพอใจใน งานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประณิตา ประสงค์ จรรยา. (2542) ที่ศึกษาเรื่องความเครียดใน การปฏิบัติงานของผู้จัดการบริการบนเที่ยวบิน และหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด มหาชน. จากผลการ วิเคราะห์ จากโมเดล จะเห็นว่า 1) มาจาก ผู้บริหาร ร้อยละ 72 2) มาจากเรื่องของสวัสดิการ ร้อยละ 72 3) จากในส่วนตัวที่เป็นเรื่องงาน ร้อยละ 46 และ 4) จากเพื่อนร่วมงาน ร้อยละ 44

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ



1) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบนเครื่องบินโดยสาร จากตัวแปรที่มีค่าทางสถิติจะเห็นได้ว่า อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบนเครื่องบินโดยสารที่ต้องการในการเร่งพัฒนาเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสารนั้น อาจเกิดผลในทางย้อนกลับกลายเป็นการเพิ่มความเครียดให้แก่พนักงานได้ การปรับปรุงแก้ไขขององค์กรจะเห็นว่าหลายปัจจัยที่มีปัญหาได้แก่ 1.1) การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ อันประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย คือ บริษัทต้องมีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจรวมถึงด้านการเงินต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Mean = 2.28) องค์กรต้องทุ่มเทอย่างจริงจังให้กับการพัฒนาศักยภาพและสามารถรักษาคนที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร (Mean = 2.51) องค์กรต้องมีกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพสูง ไม่ว่าจะมาจากภายนอกหรือภายในองค์กร (Mean = 2.56) 1.2) การพัฒนากลุ่มที่มีศักยภาพ ประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยคือ ต้องทำการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในปัจจัยทุกตัวที่น้อยควรที่จะปรับปรุงแก้ไขทั้งสิ้น (Mean = 2.59) 1.3) การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Mean = 2.59) 1.4) การติดต่อสื่อสารและการสื่อสารภายในองค์กร (Mean = 2.85) ปัจจัยสำคัญที่สุดได้แก่ บริษัทมีช่องทางในการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (Mean = 3.10) บริษัทมีการพัฒนาช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และพัฒนาการสื่อสารภายในที่ชัดเจนในองค์กร (Mean = 3.08)

และบริษัทมุ่งเน้นใช้การสื่อสารที่ไว้วางใจได้ และมีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นมิตร และสร้างบรรยากาศแห่งการเคารพซึ่งกันและกัน (Mean = 2.88) ตามลำดับ ถึงแม้ว่าระดับของการติดต่อสื่อสารและการสื่อสารภายในองค์กร จะอยู่ในปานกลางแต่องค์กรก็ควรที่จะเร่งพัฒนาให้มากกว่านี้ 1.5) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Mean = 3.50) ปัจจัยย่อยทุกตัวของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีค่ามากแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการบริหารจัดการได้ดีสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้มาก 1.6) วัฒนธรรมองค์กร (Mean = 3.59) จากปัจจัยองค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมองค์กร ทั้งหมดมีค่ามากถึงปานกลางทุกตัวซึ่งเป็นเรื่องที่ดี การมีวัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแออาจมีผลทำให้เกิดความเครียดแก่พนักงานในองค์กรได้ผลที่ตามมา คือ การสร้างความไม่พึงพอใจต่อพนักงานได้ในที่นี้องค์กรควรริบแก้ไขความบกพร่องด้านวัฒนธรรมองค์กรเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยจะพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สุด ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรเน้นให้ท่านเอาใจใส่ต่อทุกคนที่เข้ามาติดต่อกับท่านด้วยรอยยิ้มและมิตรภาพ (Mean = 3.91) ท่านเชื่อว่าท่านจะมั่นคงและมีเสถียรภาพถ้าทุกคนทำงานให้กับองค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (Mean = 3.88) และท่านตระหนักถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ (Mean = 3.84) ตามลำดับ 1.7) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Mean = 2.51) การที่องค์กรเปิดโอกาสน้อยหรือไม่ค่อยเปิดโอกาสให้แก่พนักงานในหลายระดับให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือการแก้ปัญหาขององค์กร ไม่มีการระดมความคิดหรืออนุญาตให้พนักงานออกความ

คิดเห็นต้องฟังหรือรอฟังคำสั่งและการตัดสินใจจากหัวหน้าหรือผู้บริหารเท่านั้นเป็นสิ่งที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นอีกแล้วในยุคปัจจุบันนี้ ผลของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสาร มีค่าน้อยทุกปัจจัย คือ องค์การเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนล่วงหน้า (Mean = 2.60) องค์การเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดงาน วางแนว ทิศทางการทำงาน ทุกขั้นตอน (Mean = 2.47) องค์การเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการทำปฏิทินปฏิบัติงาน ของแผนงานและโครงการ (Mean = 2.49) องค์การเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายประเมินผลของงาน (Mean = 2.46) องค์การเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการรวบรวมและจัดทำสารสนเทศการนำไปสู่การปฏิบัติ (Mean = 2.94) องค์การเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณาวิธีการดำเนินการที่มีประสิทธิผล (Mean = 2.44) องค์การเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วม ประเมินผลตามแผนงาน โครงการ (Mean = 2.51) องค์การเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนา (Mean = 2.55) องค์การเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการประเมินผล (Mean = 2.56) ด้วยจากความเห็นที่น้อยในทุกปัจจัยนี้ องค์การพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินควรต้องรีบแก้ไขในส่วนของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อกำจัดความเครียดที่จะเกิดขึ้นกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและสร้างความพึงพอใจในโอกาสต่อไป 1.8) ระดับความเครียด จากผลการวิเคราะห์ พบว่าเมื่อเรียงลำดับความสำคัญจากน้อยไปหามากจะพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สุด ได้แก่ ความเครียดในงาน (Mean = 3.22) ความเครียด

ในสภาพแวดล้อม (Mean = 3.24) และความเครียดในบุคลากรในที่ทำงาน (Mean = 3.27) ตามลำดับ ส่วนสาเหตุของความเครียดในงานคือ ท่านมักมีความเครียดที่เกิดขึ้นเนื่องจากการทำงานที่จำเจซ้ำซาก (Mean = 2.94) ท่านมักมีความเครียดที่เกิดขึ้นในช่วงที่ทำอะไรไร้ร้อน หรือทำอะไรไม่ทันใจ (Mean = 3.36) ท่านมักมีความเครียดที่เกิดจากการทำงานที่หนักเกินความสามารถในการปฏิบัติ (Mean = 3.16) ทั้ง 3 ปัจจัยเป็นความเครียดอยู่ในระดับกลาง สาเหตุความเครียดในสภาพแวดล้อม คือ ท่านมักมีความเครียดที่เกิดขึ้นเนื่องจากการเผชิญหน้ากับสิ่งที่ไม่คุ้นเคย (Mean = 3.10) ท่านมักมีความเครียดที่เกิดสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงประสงค์ (Mean = 3.37) ทั้งสองปัจจัยเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดแต่อยู่ในระดับกลางเท่านั้น ส่วนสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดในบุคลากรในที่ทำงาน มาจาก 2 ปัจจัยคือ ท่านมักมีความเครียดที่เกิดจากปัญหาของเพื่อนร่วมงาน (Mean = 3.11) เป็นความเครียดที่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนท่านมักมีความเครียดที่เกิดจากหัวหน้างาน (Mean = 3.44) เป็นความเครียดที่อยู่ในระดับสูง ฉะนั้น จากผลการวิเคราะห์ การประเมินความเครียดในการทำงาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำแนกรายข้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามแสดงระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางถึงมาก เมื่อเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยจะพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สุด ได้แก่ ท่านมักมีความเครียดที่เกิดจากหัวหน้างาน (Mean = 3.44) ท่านมักมีความเครียดที่เกิดสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงประสงค์ (Mean = 3.37) และท่านมักมีความเครียดที่เกิดขึ้นในช่วงที่ทำอะไรไร้ร้อน หรือทำอะไรไม่ทันใจ (Mean = 3.36) ตามลำดับ จาก

การที่ทราบสาเหตุของความเครียดองค์กรควรแก้ไขต้นเหตุของความเครียดเพื่อผลที่ตามมา ก็คือความพึงพอใจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสารนั่นเอง (1.8) ความพึงพอใจในงาน ผลการวิเคราะห์ การประเมินความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามแสดงระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางและมาก เมื่อเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยจะพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สุดได้แก่ ความพึงพอใจในงาน (Mean = 3.50) ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน (Mean = 3.31) ความพึงพอใจในสวัสดิการ (Mean = 2.74) ความพึงพอใจในผู้บริหาร (Mean = 2.72) ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสารมีความพึงพอใจในงาน มาก ส่วนความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในสวัสดิการ และความพึงพอใจในผู้บริหาร เป็นความพึงพอใจในระดับกลางซึ่งยังต้องการการปรับปรุง

2) เพื่อค้นหาวิธีการจัดการหรือลดความเครียดและสร้างความพึงพอใจภายใต้บริบทกลยุทธ์ผลักดันธุรกิจในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการที่กล่าวกันว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดนี้เองทำให้เกิดแนวคิดที่จะต้องการทำให้ทรัพยากรเกิดความพึงพอใจ แต่ทรัพยากรนี้เป็นมนุษย์ซึ่งมีชีวิตจิตใจยากต่อการควบคุม แต่ยังมีหนทางหนึ่งที่จะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่ทรัพยากรได้ก็คือ การจัดการกับความเครียดหรือการลดความเครียดนั่นเอง หากทรัพยากรมนุษย์กระทำการสิ่งใดโดยไม่ตกอยู่ในความเครียดหรือมีความเครียดเพียงเล็กน้อยที่ไม่มาก ก็จะเกิดความพึงพอใจได้โดยไม่รู้ตัวและสิ่งที่ทำนั้นก็สำเร็จก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่าง

รวดเร็ว ผลจากการวิจัยเพื่อลดความเครียดของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสารพบว่าปัจจัยหลายอย่างที่อยู่ในระดับที่ดีไม่สร้างความเครียดซึ่งส่งผลถึงความพึงพอใจ แต่มีอีกหลายปัจจัยที่มาจากความไม่พึงพอใจหรือพึงพอใจน้อยก็แสดงให้เห็นว่าได้เกิดความเครียดหรือมีความเครียดแฝงอยู่ในปัจจัยนั้น ๆ ในกรณีของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสารจะเห็นว่าผลการวิเคราะห์ การประเมินความเครียดในการทำงาน ตามทัศนะของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามแสดงระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยจะพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สุดได้แก่ ความเครียดในบุคลากรในที่ทำงาน (Mean = 3.27) ความเครียดในสภาพแวดล้อม (Mean = 3.24) และความเครียดในงาน (Mean = 3.22) ตามลำดับ ซึ่งเป็นความเครียดที่อยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความพึงพอใจในปัจจัย บุคลากรในที่ทำงาน สภาพแวดล้อม และในงาน ค่อนข้างมาก ต้องได้รับการแก้ไขให้ความเครียดลดลง และหากไปดูส่วนของความพึงพอใจจะเห็นว่า จากผลการวิเคราะห์ การประเมินพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามแสดงระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางและมากเมื่อเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยจะพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สุดได้แก่ ความพึงพอใจในงาน (Mean = 3.50) ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน (Mean = 3.31) ความพึงพอใจในสวัสดิการ (Mean = 2.74) และความพึงพอใจในผู้บริหาร (Mean = 2.72) ตามลำดับ จากความพึงพอใจทั้ง 4 ปัจจัย มีเพียงความ

พึงพอใจในการทำงานที่มีความพึงพอใจมาก แสดงให้เห็นถึงการที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสารมีความเครียดที่ต่ำหรือน้อยจึงส่งผลให้เกิดความพึงพอใจที่มาก ส่วนปัจจัยอื่น ๆ คือ ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในสวัสดิการ และความพึงพอใจในผู้บริหาร เป็นความพึงพอใจในระดับกลาง ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความเครียดแฝงอยู่จำนวนไม่น้อยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของความพึงพอใจในผู้บริหาร ต้องรีบปรับปรุงแก้ไขเพื่อลดความเครียดของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสารที่มีต่อผู้บริหาร และเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความแข็งแกร่ง โดยการนำวิถีลดความเครียดและสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินภายใต้บริบทกลยุทธ์ผลักดันธุรกิจในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3) เพื่อสร้างกลยุทธ์ผลักดันธุรกิจในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสาร ในปัจจุบันเทคโนโลยีทางการบินไม่ว่าสายการบินใด ๆ ในโลกมีขีดความสามารถที่เท่าเทียมกัน แต่จะมีสิ่งเดียวที่ไม่สามารถพัฒนาให้เท่าเทียมกันได้คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากศึกษาและพัฒนาอย่างถูกต้องก็จะทำให้องค์กรของสายการบินนั้นก้าวไปสู่การบริการอันดับต้น ๆ ของโลกได้ จากการศึกษาวิจัย พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสารของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้นำหลักการของการบริหารที่ประกอบไปด้วยปัจจัย คือ 1) กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge) 2) กระบวนการจัดการในการทำงาน (Process) 3) ระบบดำเนินการในการทำงาน (System) และแต่ละปัจจัยได้นำเอาตัวแปรที่เกี่ยวข้องจากการจากการวางแผนดำเนินงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ตั้ง

เป้าแผนเพื่อการพัฒนาไว้สำหรับปี 2556-2565 เข้ามาร่วมอีก 7 ปัจจัย คือ 1) การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) 2) พัฒนากลุ่มคนที่มีศักยภาพ (Strategic Talent Development) 3) การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) 4) แนวคิดการติดต่อสื่อสารและการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) 5) เสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) 6) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) 7) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) จากปัจจัยทั้งหมดก่อให้เกิด กลยุทธ์ที่จะเป็นส่วนสามารถผลักดันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสาร ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ โดยอาศัยกลยุทธ์ที่ว่า “หากสามารถลดความเครียดลงหรือให้อยู่ในระดับที่ต่ำก็จะสามารถสร้างความพึงพอใจได้” การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะก้าวไปอย่างมั่นคง

## ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1) กลุ่มของกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge) ในด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสารโดยองค์รวมอยู่ในระดับปานกลาง ควรจะได้มีการเพิ่มเติมการเรียนรู้ฝึกอบรมและเสริมทักษะ ส่วนด้านการพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพผลของการวิจัยโดยรวมถือว่ายังต่ำอยู่มากอาจจะเป็นเพราะการคัดสรรที่ขาดความเข้มงวดและเรื่องของธรรมาภิบาล

2) กลุ่มกระบวนการจัดการในการทำงาน (Process) ในด้านกระบวนการจัดการในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสารโดยองค์รวมการติดต่อสื่อสารและการสื่อสารภายในองค์การอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องการกิจกรรมที่จะพัฒนาให้มากกว่านี้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การอีกด้วย ความก้าวหน้าในอาชีพในความรู้สึกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสารส่วนมากเป็นไปในเชิงลบ อาจจะเนื่องมาจากจำนวนของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสารที่มีจำนวนมาก ผู้บริหารองค์การควรต้องหันมาให้ความใส่ใจในเรื่องนี้ เพื่อให้โอกาสในความก้าวหน้า สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

3) กลุ่มระบบดำเนินการในการทำงาน (System) จากการวิเคราะห์โดยองค์รวมของกระบวนการดำเนินการในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสาร มีเรื่องของความผูกพันของพนักงานต่อองค์การและเรื่องวัฒนธรรมขององค์การที่มีความเหนียวแน่นมากอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมากแสดงให้เห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมขององค์การของผู้บริหารเข้าถึงจิตใจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การซึ่งผู้บริหารควรริบเร่งต่อยอดพัฒนาในขอบข่ายดังกล่าวให้แข็งแกร่งมากขึ้น แต่ปัญหาของกลุ่มระบบดำเนินการในการทำงานนี้ เกิดจาก การบริหารแบบมีส่วนร่วม

### ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1) กลยุทธ์ในการพัฒนากลุ่มคนที่มีศักยภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ทั้งนี้เพื่อต้องการพัฒนากลุ่มของพนักงานต้อนรับ

บนเครื่องบินให้มีคุณสมบัติและศักยภาพสูงขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับรวมไปถึงความสามารถที่จะรักษาคนที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรด้วย

2) กลยุทธ์การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในระหว่าง องค์การและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในการเติบโตไปพร้อม ๆ กัน การศึกษาเรื่องกฎระเบียบการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การสร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินบุคลากร และความก้าวหน้าในอาชีพควรเป็นอย่างไร

3) กลยุทธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นการวิจัยที่ต้องการอยากที่จะทราบถึงข้อบกพร่องที่เกี่ยวข้องกับการขาดหายไปในการมีส่วนร่วมของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่ซึ่งทำให้องค์การพัฒนาช้ากว่าที่ควรจะเป็นหากพนักงานได้มีส่วนร่วม ก็จะสามารถพัฒนาองค์การได้เป็นอย่างมาก

### ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ

1) การทำวิจัยดังกล่าวมีลักษณะเป็นภาคตัดขวาง ผู้ที่สนใจอาจทำการศึกษาตัวแบบในลักษณะของช่วงเวลาเพื่อพิสูจน์ความคงเส้นคงวาของตัวแบบดังกล่าว

2) งานวิจัยดังกล่าวศึกษากลยุทธ์ผลักดันธุรกิจในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยลดความเครียดและสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินผู้ที่สนใจอาจจะศึกษาผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มอื่น ๆ ก็จะทำให้เห็นมิติของงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

จักรพันธ์ เจริญผล. (2546). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความเครียดในการปฏิบัติงานของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย (สำนักงานใหญ่)**. วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาการแนะแนว, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

บุญมั่น วงศ์สุนทรรัตน์. (2542). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประณิตา ประสงค์จรรยา. (2542). **ความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้จัดการบริการบนเที่ยวบินและหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด มหาชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พรทิพย์ เกตุรานนท์. (2527). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเครียดของพยาบาลในโรงพยาบาลทั่วไปของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพยาบาลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

โรงพยาบาลจิตเวชนครสวรรค์ราชนครินทร์ มิถุนายน 2556. **โรคเครียด**, บทความ: นครสวรรค์.

อดิษฐ์ลัย ศิริไปล์. (2546). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของข้าราชการครูอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตยานนาวา**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D.L. and Hurrell, J.J. Jr. (1997) **Preventive Stress Management in Organizations**, American Psychological Association. Washington, DC.

Wiles, Kimball (1967). **Supervision for better schools**. (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.