

สมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลของผู้นำ
ที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานธุรกิจสายการบินในประเทศไทย

A Structural Equation Modeling of the Relationship between Effective
Communication, Motivation, Clear Vision and Efficiency Decision Making
of the Leader Affecting the Commitment of Airline Business's Employees
in Thailand

สรวยชัย อนันท์วิจิตร¹, จุฑารัตน์ ปินทะแพทย์^{2*} และ นัฏฐิรา หอพิบูลสุข³

Suang-I Anunthawichak¹, Jutharat Pinthapataya^{2*}, and Nattira Horpibulsuk³

คณะบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ¹

Faculty of Business and Industrial Service Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok¹

คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ^{2*, 3}

Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok^{2*, 3}

*Corresponding Author. E-mail: jutharat.p@bid.kmutnb.ac.th^{2*}

Received August 9, 2024; Revised September 6, 2024; Accepted October 25, 2024

Abstract

The research aimed to develop and examine the relationship between effective communication, motivation, clear vision, and the efficiency of leaders' decisions affecting the commitment of airline business employees in Thailand. The sample group used in this research included employees working in the airline business who received an operating license with definite flight routes within and abroad according to the Civil Aviation Authority of Thailand (CAAT) criteria. It consisted of employees from: Thai Airways, Bangkok Airways, Thai AirAsia, Thai Lion Air, Thai Vietjet Air, and Nok Air, totaling 400 people. The research tool was a questionnaire survey. Statistics used for data analysis included mean, standard deviation, and structural equation modeling. The results of the study were as follows: 1) The value $\chi^2/DF = 1.135$, P value = 0.52, GFI = 0.948, AGFI = 0.91, CFI = 0.996, RMR = 0.029, RMSEA = 0.018, TLI = 0.994. The determination of the model acceptability was interpreted according to the hypothesis set. 2) The structural equation model found that 2.1) Effective communication positively influenced motivation, clear vision, and efficiency

decision-making; 2.2) Motivation positively influenced efficiency decision-making and employee's commitment; 2.3) Clear vision positively influenced efficiency decision-making and employee's commitment; and 2.4) Efficiency decision-making also positively influenced employee's responsibility. The structural equation analyzed was reliable and can be used in practice. The structural equation of the relationship between effective communication, motivation, clear vision, and the efficiency of leaders' decisions explained the impact on the commitment of airline business employees in Thailand at 76 percent ($R^2 = 0.76$).

Keywords: effective communication; motivation; clear vision; efficient decision making; commitment; airline businesses in Thailand

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลของผู้นำที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานธุรกิจสายการบินในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในสายการบินที่ได้รับใบประกอบกิจการเดินอากาศที่มีเส้นทางบินที่แน่นอน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย สายการบินไทย สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินไทย ไลอ้อนแอร์ สายการบินไทยเวียดเจตแอร์ และสายการบินนกแอร์ จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า 1) ค่า $\chi^2/DF = 1.135$, P value = 0.52, GFI = 0.948, AGFI = 0.91, CFI = 0.996, RMR = 0.029, RMSEA = 0.018, TLI = 0.994 ประเมินความเหมาะสมของโมเดลสอดคล้องตามหลักเกณฑ์ ตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2) โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า 2.1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล 2.2) แรงจูงใจส่งผลเชิงบวกต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล และความมุ่งมั่นของพนักงาน 2.3) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล และความมุ่งมั่นของพนักงาน และ 2.4) การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลส่งผลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน โดยสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลของผู้นำ ร่วมกันอธิบายการส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานธุรกิจสายการบินในประเทศไทย ได้ร้อยละ 76 ($R^2 = 0.76$)

คำสำคัญ: การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ; แรงจูงใจ; วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน; การตัดสินใจ; ความมุ่งมั่น; สายการบินในประเทศไทย

บทนำ

ธุรกิจการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีโอกาสเติบโตสูง ปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการเติบโตมาจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำ โครงสร้างพื้นฐานที่พัฒนา และเทคโนโลยีที่ทันสมัย สายการบินที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของผู้โดยสาร มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพและการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จในตลาดที่แข่งขันสูงนี้ (Huang, 2021) ธุรกิจสายการบินต้องการพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับประกันคุณภาพการบริการ ความปลอดภัย และประสิทธิภาพการดำเนินงานในระดับสูง สำหรับในบริบทของประเทศไทยนั้น ซึ่งเป็นตลาดการบินที่มีพลวัตและมีการแข่งขันสูง การทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อมอบบริการที่ปลอดภัย สะดวกสบาย และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้โดยสาร รักษาชื่อเสียงของสายการบิน (Park et al., 2020) ปัญหาและความท้าทายของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย อัตราการลาออกของพนักงานสูง ขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานต่ำ (Amornpipat & Burapharat, 2019; Seriwatana, 2019) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Udovita, 2020) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงานซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กรและความสำเร็จส่วนบุคคล (Inceoglu, et al., 2018) เนื่องจากธุรกิจการบินมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เครียด ตารางงานที่ไม่แน่นอน และการทำงานเป็นกะ ปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจ และความมุ่งมั่นของพนักงาน (Megawaty et al., 2022) ซึ่งแตกต่างจากองค์กรทั่วไป ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำที่สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อแรงจูงใจ วิสัยทัศน์ การตัดสินใจ และความมุ่งมั่นของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด ผู้นำที่สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนจะกระตุ้นพนักงานให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้มากกว่าผู้นำที่ขาดทักษะการสื่อสารที่ดี และมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานที่มีแรงจูงใจสูงมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน หากพนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ พนักงานที่เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนจะมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังหรือกำหนดไว้ และบริบทของธุรกิจสายการบินในประเทศไทยมีเอกลักษณ์เฉพาะ ดังนั้นหากผู้นำมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นด้วยการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีส่วนสนับสนุนให้มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลได้เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานซึ่งเป็นพฤติกรรมอันพึงประสงค์ขององค์กรที่ต้องการ ซึ่งจะสามารถนำไปพัฒนาศักยภาพของผู้นำในธุรกิจสายการบิน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เสริมสร้างความมุ่งมั่นของพนักงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสายการบินซึ่งมีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ผู้นำ และพนักงาน เพิ่มความผูกพันของพนักงาน และท้ายที่สุดสามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ลูกค้ายอมรับบริการที่ดี และธุรกิจประสบความสำเร็จแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลของผู้นำที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานธุรกิจสายการบินในประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา คณะผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลของผู้นำที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานธุรกิจสายการบินในประเทศไทย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายการบินในประเทศไทยที่ได้รับใบประกอบกิจการเดินอากาศที่มีเส้นทางบินที่แน่นอนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย สายการบินไทย สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินไทยโลว์คอสแอร์ สายการบินไทยเวียดเจ็ตแอร์ และสายการบินนกแอร์ ซึ่งไม่ทราบจำนวนของประชากรทั้งหมดที่แน่นอน

กลุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณสูตรของ Cochran (1977) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ที่ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจริงได้ 400 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ขอบเขตด้านพื้นที่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในสายการบินที่ได้รับใบประกอบกิจการเดินอากาศที่มีเส้นทางบินที่แน่นอนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย สายการบินไทย สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินไทยโลว์คอสแอร์ สายการบินไทยเวียดเจ็ตแอร์ และสายการบินนกแอร์

ทบทวนวรรณกรรม

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

Darnell (2021) กล่าวว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กรเอื้อต่อการไหลเวียนของข้อมูล เพิ่มความเข้าใจ และส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานในอุตสาหกรรมการบิน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถจูงใจพนักงานได้โดยการสื่อสารถึงเป้าหมายและความคาดหวังอย่างชัดเจน เมื่อพนักงานรู้ว่ามีเป้าหมายอะไรจากต้นทาง ทำให้มีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจมากขึ้นในการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น การให้ข้อเสนอแนะเป็นประจำช่วยให้พนักงานเข้าใจว่ากำลังทำอะไรอยู่และสิ่งที่จำเป็นต้องทำเพื่อปรับปรุง การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานถามคำถามและขอความช่วยเหลือในเวลาที่ต้องการ (Detert & Burris, 2007) การสื่อสารที่ชัดเจนช่วยให้พนักงานเข้าใจเป้าหมาย ทิศทาง และความคาดหวัง การสื่อสารที่เน้นย้ำแบ่งบวกรสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การฟังอย่างตั้งใจแสดงให้เห็นว่าผู้นำให้ความสำคัญกับพนักงาน การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและเปิดกว้างสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดี การแสดงความเห็นอกเห็นใจช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุน นำไปสู่สมมติฐานการวิจัย

H_1 : การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อแรงจูงใจ

นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนโดยการระบุภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร การสื่อสารที่ชัดเจนช่วยให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกันและเข้าใจทิศทางที่องค์กรกำลังมุ่งหน้าไป ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยการสนับสนุนให้พนักงานแบ่งปันความคิดและข้อเสนอแนะ ผู้นำจะได้รับข้อมูลเชิงลึกอันมีค่าซึ่งสามารถช่วยกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ การยินดีกับความสำเร็จช่วยเสริมสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรและกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Karimi, 2013) นำไปสู่สมมติฐานการวิจัย

H₂ : การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังสามารถช่วยปรับปรุงการตัดสินใจโดยการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกรวบรวมและแบ่งปันกับผู้มีส่วนได้เสีย การส่งเสริมมุมมองที่หลากหลาย ด้วยการกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันมุมมองที่แตกต่างกัน องค์กรต่าง ๆ จึงสามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลมากขึ้น การสร้างฉันทามติ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างฉันทามติในหมู่ผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งสามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้ผู้นำเข้าใจข้อมูล สถานการณ์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างถ่องแท้ ช่วยให้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ครบถ้วนและถูกต้อง ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ และมีประสิทธิภาพ สามารถพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างถี่ถ้วน ทำให้เกิดการตัดสินใจอย่างมั่นใจและถูกต้อง (Ejimabo, 2015; Dožić, 2019) นำไปสู่สมมติฐานการวิจัย

H₃ : การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล

แรงจูงใจ (Motivation)

แรงจูงใจเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานและความมุ่งมั่นของพนักงาน ในบริบทของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย (Vithayaporn, 2017) แรงจูงใจเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายใน เช่น ความพึงพอใจในงานและการเติบโตส่วนบุคคล และปัจจัยภายนอก เช่น รางวัลทางการเงินและการยอมรับ แรงจูงใจสามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลโดยการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม พนักงานที่มีแรงบันดาลใจมีแนวโน้มที่จะริเริ่มและค้นหาข้อมูลที่สามารถช่วยในการตัดสินใจได้ดีขึ้น ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม พนักงานที่มีแรงบันดาลใจมีแนวโน้มที่จะคิดวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์และเป็นนวัตกรรมใหม่ การส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง พนักงานที่มีแรงบันดาลใจมีแนวโน้มที่จะเต็มใจที่จะรับความเสี่ยง ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ก้าวล้ำหน้าได้ (Fagbola & Popoola, 2016; Dožić, 2019) นำไปสู่สมมติฐานการวิจัย

H₄ : แรงจูงใจส่งผลต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล

นอกจากนี้ แรงจูงใจมีบทบาทสำคัญต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน พนักงานที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมี ความมุ่งมั่นต่อองค์กรมากกว่า ทำงานหนักขึ้นและมีผลงานที่ดีขึ้น มีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน เช่น แรงจูงใจภายใน เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลเอง เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกท้าทาย และความรู้สึกภูมิใจในงาน พนักงานที่มีแรงจูงใจภายในสูงมักจะมี ความมุ่งมั่นต่อองค์กรมากกว่า เพราะรู้สึกว่าการงานมีความหมาย ส่วนแรงจูงใจภายนอก มาจากปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือน สวัสดิการ และรางวัล พนักงานที่มีแรงจูงใจภายนอกสูงมักจะมีแรงจูงใจมากขึ้น เมื่อรู้ว่าจะได้รับรางวัลสำหรับผลงานที่ดี ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและลูกค้าสามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานได้ พนักงานที่รู้สึกได้รับการสนับสนุนและชื่นชมจากผู้อื่น มักจะมีความมุ่งมั่นต่อองค์กรมากกว่า โอกาสในการเติบโต พนักงานที่รู้สึกว่ามีโอกาสที่จะเติบโตและพัฒนาในอาชีพการงาน มักจะมี

แรงจูงใจมากขึ้น องค์การควรเสนอโอกาสในการฝึกอบรม การพัฒนาและการเลื่อนตำแหน่งเพื่อส่งเสริมแรงจูงใจของพนักงาน (Meyer et al., 2004; Siddiqui & Bisaria, 2018) นำไปสู่สมมติฐานการวิจัย:

H₅ : แรงจูงใจส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Clear Vision)

วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเข็มทิศที่ชี้นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย พนักงานที่เข้าใจวิสัยทัศน์จะรู้ว่ากำลังมุ่งหน้าไปทางไหน และงานมีความหมายต่อองค์กรอย่างไร สิ่งนี้ช่วยให้รู้สึกมีส่วนร่วมกับการทำงานมากขึ้น และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยการจัดการรอบการทำงานสำหรับการตัดสินใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยชี้แนะผู้มีอำนาจตัดสินใจโดยจัดให้มีการรอบสำหรับการประเมินทางเลือกต่าง ๆ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสามารถช่วยลดความไม่แน่นอนได้โดยการให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ต้องการ การส่งเสริมการจัดตำแหน่ง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสามารถช่วยให้แน่ใจว่าการตัดสินใจทั้งหมดสอดคล้องกับเป้าหมายโดยรวมขององค์กร (Kantabutra, 2010; Bruce, 2011) นำไปสู่สมมติฐานการวิจัย

H₆ : วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของพนักงานอย่างมาก โดยทำให้เกิดทิศทางที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานหนักขึ้น พนักงานที่รู้สึกว่าการมีความหมายและส่งผลต่อภาพรวม จะรู้สึกมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ เมื่อพนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์ และมักจะรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรมากขึ้น รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการสร้างอนาคตขององค์กร สร้างเสริมความรับผิดชอบต่อองค์กร วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้พนักงานเข้าใจบทบาทในองค์กร รู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สิ่งนี้สามารถนำไปสู่ความรับผิดชอบที่มากขึ้น และสร้างความเข้าใจในการสื่อสารระหว่างกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรสื่อสารได้อย่างง่ายดายและเข้าใจง่าย ผู้นำควรสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ สิ่งเหล่านี้สามารถนำไปสู่ความมุ่งมั่นของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Berson et al., 2015; Bizuneh, 2016) นำไปสู่สมมติฐานการวิจัย

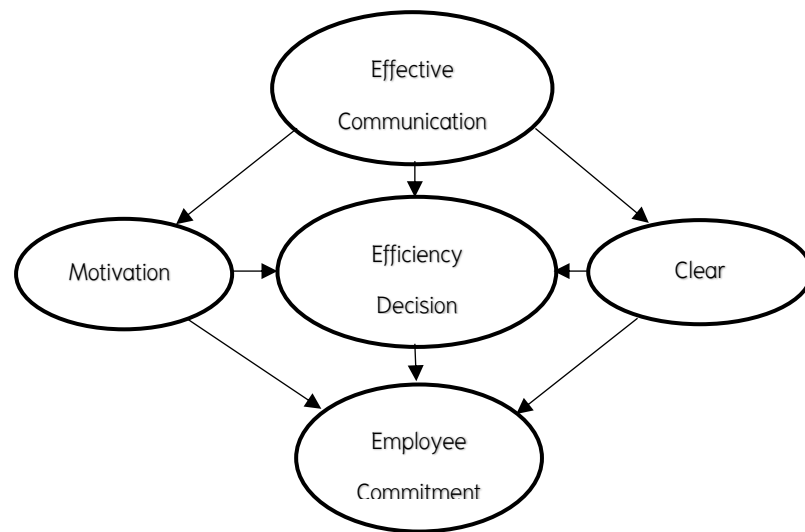
H₇ : วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน

การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Decision) และความมุ่งมั่นของพนักงาน (Employee Commitment)

Blaskova et al. (2015), Fagbola and Popoola (2016) กล่าวไปในแนวทางเดียวกันว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานในหลาย ๆ ด้าน การเพิ่มการมีส่วนร่วม พนักงานที่รู้สึกมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ มักจะมีความมุ่งมั่นต่อผลลัพธ์มากกว่า รู้สึกว่าความคิดเห็นได้รับการเคารพ และพร้อมที่จะสนับสนุนการตัดสินใจ ทุ่มเททำงานหนักเพื่อบรรลุเป้าหมาย สร้างความไว้วางใจ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างพนักงานกับผู้นำ เมื่อพนักงานเห็นว่าผู้นำตัดสินใจอย่างรอบคอบ คำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกคน มักจะมีความไว้วางใจในผู้นำมากขึ้น มั่นใจในความสามารถของผู้นำในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ส่งเสริมความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์มากขึ้น โดยรู้ว่าตนเองมีส่วนร่วมในงาน จึงแสดงออกด้วยการทุ่มเททำงานหนัก พยายามอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมาย การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพช่วยกระตุ้นแรงจูงใจของพนักงาน เมื่อพนักงานเห็นว่าการมีความหมายส่งผล

ต่อผลลัพธ์ขององค์กร และมักจะมีแรงจูงใจมากขึ้น ทำงานหนักขึ้น พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยแนวโน้มที่จะระบุปัญหา หาแนวทางแก้ไขได้ดีขึ้น ส่งผลดีต่อกระบวนการทำงานสามารถบรรลุผลสำเร็จของงานที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยรวมแล้ว การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพส่งผลดีต่อองค์กรหลายประการ ช่วยให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน กระตุ้น จูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีที่เอื้อต่อการพัฒนาของพนักงาน นำไปสู่สมมติฐานการวิจัย

H₈ : การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual framework)

วิธีดำเนินการวิจัย

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายการบินในประเทศไทยที่ได้รับใบประกอบกิจการเดินอากาศที่มีเส้นทางการบินที่แน่นอนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย สายการบินไทย สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ สายการบินไทยเวียดเจ็ตแอร์ และสายการบินนกแอร์ ซึ่งไม่ทราบจำนวนของประชากรทั้งหมดที่แน่นอน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณสูตรของ Cochran (Cochran, 1977) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ที่ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถามที่เกี่ยวกับ 1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 2) แรงจูงใจ 3) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 4) การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และ 5) ความมุ่งมั่นของพนักงาน รวมทั้งสิ้น 32 ข้อ ซึ่งสอบถามระดับความสำคัญเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของ Likert (Joshi et al., 2015) ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหาเป็นรายข้อ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยแต่ละข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's

Alpha Coefficient) พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.981 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ ซึ่งเกณฑ์ที่ยอมรับได้อยู่ที่ 0.70 ขึ้นไป (Cronbach, 1990)

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. หลังจากดำเนินการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือและปรับแก้ไขแล้ว จะดำเนินการสร้างแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ (Google Form)

2. จัดทำเป็นลิงค์/QR Code เพื่อจัดส่งแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ และช่องทางอื่น ๆ ช่วยส่งต่อแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อกระจายให้ถึงกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานกับสายการบินในประเทศไทย โดยมีระยะเวลาในเก็บข้อมูลโดยประมาณ 30 วัน หลังจัดส่งแบบสอบถามออนไลน์

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่านของโมเดลสมการโครงสร้าง วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดลสมการโครงสร้าง ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ที่แสดงถึงขนาดของอิทธิพลส่งผ่านจากตัวแปรอิสระไปยังตัวแปรตาม

2. การตรวจสอบความตรงของโมเดลโครงสร้าง ด้วยการใช้ดัชนีความตรงต่าง ๆ เช่น ดัชนี CFI (Comparative Fit Index) ดัชนี TLI (Tucker–Lewis Index) ดัชนี RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) และ ดัชนี SRMR (Standardized Root Mean Residual) โดยใช้สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เป็นสถิติหลักในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามตัวแปรทั้งหมด 32 ตัว พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับมาตรฐาน ซึ่งไม่เกิน 0.8 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์สูงเกินไปจนทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity หรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สูงเกินไปนัก ซึ่งหากสูงเกินไปอาจทำให้การวิเคราะห์สถิติในลำดับถัดไปผิดพลาดได้ โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.051 – 0.791

ตารางที่ 1 The Measurement Outcomes

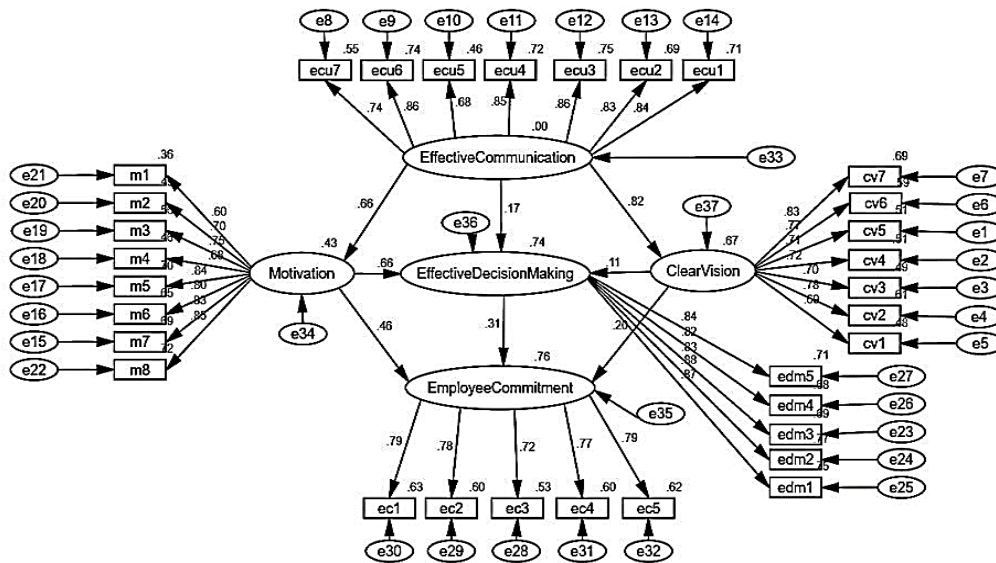
Measurement Items	$\bar{x}$	S.D.	Factor Loading	AVE	CR
องค์ประกอบย่อยของแรงจูงใจ	3.93	0.62		0.581	0.916
การสร้างความรู้สึกร่วมในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.89	0.77	0.60		
รวมถึงกระบวนการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นแก่พนักงานในองค์กร					
การแสดงให้เห็นว่าการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน	3.89	0.74	0.69		
รวมถึงการให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน					
มีความสำคัญต่อองค์กร					
การสร้างความรู้สึกร่วมที่ท้าทาย รับรู้ว่าการปฏิบัติ	3.94	0.73	0.75		
มีความหมายกับองค์กร					
การสร้างความรู้สึกร่วมใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน	3.93	0.76	0.68		
โดยให้คำติชมเชิงบวก					
สามารถกระตุ้นให้เกิดความความรู้สึกร่วมเชื่อมโยง	3.95	0.72	0.83		
ระหว่างพนักงานกับองค์กรเป็นส่วนหนึ่งร่วมกัน					
องค์ประกอบย่อยของแรงจูงใจ (ต่อ)					
สามารถจูงใจให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมถึงการวางแผนชีวิต	3.92	0.79	0.80		
ส่วนตัวที่ดีจะสร้างสมดุลในการทำงานได้					
การให้กำลังใจแก่พนักงานให้ประสบความสำเร็จ	3.93	0.79	0.83		
มีความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้					
การสร้างความรู้สึกร่วมให้พนักงานรับรู้ว่าการได้รับการสนับสนุน	4.02	0.75	0.84		
รวมถึงมีคนคอยช่วยเหลือ					
องค์ประกอบย่อยของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	3.57	0.69		0.658	0.931
ควรมีการระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนให้พนักงาน	3.55	0.78	0.84		
ได้รับรู้					
การฟังอย่างตั้งใจเมื่อพนักงานมาขอคำปรึกษา	3.61	0.85	0.83		
มีการสื่อสารอย่างชัดเจน กระชับ ตรงประเด็น	3.59	0.80	0.86		
มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ	3.79	0.76	0.85		
มีการแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่น	3.40	0.85	0.67		
การสื่อสารที่เน้นย้ำเชิงบวกเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความ	3.46	0.86	0.85		
เข้าใจที่ถูกต้อง					
มีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอรวมถึงมีการเปิดกว้างทาง	3.59	0.79	0.74		
ความคิด					
องค์ประกอบย่อยของการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล	3.85	0.64		0.723	0.929
การมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนสำหรับการตัดสินใจ	3.97	0.71	0.87		
ที่มีประสิทธิผล					
การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อประกอบการ	3.83	0.71	0.87		
พิจารณาอย่างรอบคอบ					

Measurement Items	$\bar{X}$	S.D.	Factor Loading	AVE	CR
องค์ประกอบย่อยของแรงจูงใจ	3.93	0.62		0.581	0.916
การประเมินตัวเลือกต่าง ๆ ทั้งข้อดีรวมถึงข้อเสียของแต่ละตัวเลือกอย่างรอบคอบ	3.90	0.72	0.84		
การเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด การตัดสินใจขึ้นอยู่กับข้อมูลมาประกอบการวิเคราะห์	3.79	0.71	0.81		
มีการติดตามผลการตัดสินใจ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็น	3.79	0.78	0.84		
องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	3.20	0.72		0.558	0.898
มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน กระชับ	3.18	0.94	0.71		
การแสดงเรื่องราวที่ดึงดูดใจที่อธิบายว่าอนาคตที่ต้องการมีภาพฉายอย่างไร	3.27	0.92	0.78		
การยึดมั่นในค่านิยมหลักเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ สามารถวางแผนการทำงาน	3.09	0.85	0.69		
การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานมีความเข้าใจที่ตรงกัน	3.26	0.76	0.71		
การสร้างการยอมรับในวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ทุกคนมีส่วนร่วม	3.06	0.87	0.70		
มีการติดตามผลความคืบหน้า รวมถึงการแสดงความยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน	3.15	0.84	0.77		
สามารถปรับการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	3.40	0.85	0.83		
องค์ประกอบย่อยของความมุ่งมั่นของพนักงาน	3.99	0.61		0.592	0.879
มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	3.83	0.74	0.79		
มีความทุ่มเท กระตือรือร้นให้กับงานในความรับผิดชอบ	3.75	0.72	0.77		
การยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน	4.17	0.71	0.72		
การยึดมั่นปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง	4.11	0.68	0.77		
มีการสื่อสารที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นได้เห็น	4.07	0.74	0.78		

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่าตัวแปรองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบมีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปวิเคราะห์สมการโครงสร้างต่อไปได้ พบว่าค่าการวัดประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้ Chi-square (χ^2): วัดความ fit ที่ดี = 356.420 ค่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ประเมินในโมเดล หรือ = Degrees of freedom (df) 316 ค่าความน่าจะเป็นที่ค่า χ^2 จะมากกว่าค่าที่สังเกตได้ หรือ p-value = 0.058 บ่งบอกว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูล ค่า CR ที่มากกว่า 0.70 บ่งบอกถึงความเชื่อถือที่ดี หรือ ≥ 0.80 บ่งบอกว่ากลุ่มตัวแปรมี internal consistency ที่ดีมาก (Hair et al., 2014) ค่า AVE ที่มากกว่า 0.50 บ่งบอกถึงความสอดคล้องที่ดี หรือ ≥ 0.60 บ่งบอกว่ากลุ่มตัวแปรมี internal consistency ที่ดีมาก (Sarstedt et al., 2021) ดังนั้น ค่า CR และ ค่า AVE ของทุกองค์ประกอบจึงผ่านเกณฑ์ประเมินบ่งบอกถึงความเชื่อถือที่ดี และมีความสอดคล้องที่ดี

2) ผลการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรและการทดสอบสมมติฐาน

ผลการศึกษาพบว่า ค่า $\chi^2/DF = 1.135$, P value = 0.52, GFI = 0.948, AGFI = 0.91, CFI = 0.996, RMR = 0.029, RMSEA = 0.018, TLI = 0.994 ประเมินความเหมาะสมของโมเดลสอดคล้องตามหลักเกณฑ์ ตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังภาพที่ 2



Chi-square = 348.363, df = 307, p = .052, CMIN/DF = 1.135, GFI = .948, RMSEA = .018

ภาพที่ 2 สมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลของผู้นำที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานธุรกิจสายการบินในประเทศไทย

ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาความสอดคล้อง และผลมีความสอดคล้องยอมรับสมมติฐานที่ตั้งเอาไว้ สมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลของผู้นำ ร่วมกันอธิบายการส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานธุรกิจสายการบินในประเทศไทย ได้ร้อยละ 76 ($R^2 = 0.76$)

3) ผลการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์น้ำหนักการถดถอย (Regression Weights)

ตัวแปรผล		ตัวแปรเหตุ	ค่าดิบ	มาตรฐาน	S.E.	C.R.	P
วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	<---	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	0.779	0.816	0.042	18.327	***
แรงจูงใจ	<---	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	0.589	0.657	0.046	12.809	***
การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ	<---	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	0.152	0.169	0.057	2.649	0.008
การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ	<---	วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	0.107	0.113	0.052	2.069	0.039
การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ	<---	แรงจูงใจ	0.665	0.662	0.053	12.512	***
ความมุ่งมั่นของพนักงาน	<---	การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ	0.274	0.311	0.069	3.976	***
ความมุ่งมั่นของพนักงาน	<---	วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	0.17	0.205	0.039	4.333	***
ความมุ่งมั่นของพนักงาน	<---	แรงจูงใจ	0.403	0.458	0.069	5.807	***

จากตารางที่ 2 พบว่า จากการวิเคราะห์น้ำหนักการถดถอยพบว่า ตัวแปรองค์ประกอบแต่ละตัว มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยแสดงออกมาในลักษณะการส่งผล โดยพิจารณาจากค่า p น้อยกว่า 0.05 หมายถึง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การวิเคราะห์ผลออกมาพบว่าตัวแปรแต่ละตัวส่งผลซึ่งกันและกันซึ่งตอบได้ตามสมมติฐานดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	สัมประสิทธิ์เส้นทาง	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
H ₁ : การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจ	DE = 0.66	ตรงตามสมมติฐาน
H ₂ : การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลเชิงบวกต่อวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	DE = 0.82	ตรงตามสมมติฐาน
H ₃ : การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลเชิงบวกต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ	DE = 0.17	ตรงตามสมมติฐาน
H ₄ : แรงจูงใจส่งผลเชิงบวกต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ	DE = 0.66	ตรงตามสมมติฐาน
H ₅ : แรงจูงใจส่งผลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน	DE = 0.46	ตรงตามสมมติฐาน
H ₆ : วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ	DE = 0.11	ตรงตามสมมติฐาน
H ₇ : วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน	DE = 0.20	ตรงตามสมมติฐาน
H ₈ : การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพส่งผลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน	DE = 0.31	ตรงตามสมมติฐาน

ตารางที่ 4 คำนวณหาความสัมพันธ์ของเส้นอิทธิพลทางตรง เส้นอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R²)

ตัวแปรเหตุ	ความผันแปร	Effective	Motivation	Clear Vision	Efficiency	Employee
ตัวแปรผล	R ²	Communication			Decision Making	Commitment
แรงจูงใจ (Motivation)						
DE	0.432	0.66	0.000	0.000	0.000	0.000
IE		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
TE		0.66	0.000	0.000	0.000	0.000
วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Clear Vision)						
DE	0.67	0.82	0.000	0.000	0.000	0.000
IE		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
TE		0.82	0.000	0.000	0.000	0.000
การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Decision Making)						
DE	0.74	0.17	0.662	0.113	0.000	0.000
IE		0.528	0.000	0.000	0.000	0.000
TE		0.697	0.662	0.113	0.000	0.000
ความมุ่งมั่นของพนักงาน (Employee Commitment)						
DE	0.764	0.000	0.46	0.205	0.311	0.000
IE		0.685	0.206	0.035	0.000	0.000
TE		0.685	0.664	0.240	0.311	0.000

จากตารางที่ 4 พบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจ สามารถพยากรณ์ความผันแปรได้ร้อยละ 43 (R² = 0.432) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลเชิงบวกต่อวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถพยากรณ์ความผันแปรได้ร้อยละ 67 (R² = 0.67) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกันส่งผลเชิงบวกต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ สามารถพยากรณ์ความผันแปรได้ร้อยละ 74 (R² = 0.74) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ร่วมกันส่งผลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน สามารถพยากรณ์ความผันแปรได้ร้อยละ 76 (R² = 0.764) ผลกระทบโดยตรง (DE) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจ (0.66) และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของพนักงาน (0.82) แรงจูงใจส่งผลโดยตรงต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน (0.46) และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (0.66) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลโดยตรงต่อความมุ่งมั่นของพนักงานเล็กน้อย (0.205) และส่งผลต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (0.113) ผลกระทบทางอ้อม (IE) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานผ่านทางแรงจูงใจ (0.685) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานผ่านทางแรงจูงใจ (0.206) ผลกระทบโดยรวม (TE) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และแรงจูงใจมีผลกระทบโดยรวมต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ มีผลกระทบโดยรวมต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน

อภิปรายผล

สมมติฐานที่ 1 : การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อแรงจูงใจ แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจ เนื่องจากการสื่อสารในธุรกิจบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจการบิน การสื่อสารที่ชัดเจนช่วยให้พนักงานมั่นใจว่านโยบายองค์กรสื่อสารอย่างเข้าใจตรงกันทั้งกับพนักงานและลูกค้าซึ่งสามารถส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน การสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ ตรงประเด็นทำให้ผลของการทำงานออกมาได้อย่างดี และก่อให้เกิดการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ สอดคล้องกับ Israngkul Na Ayudhya (2008) อธิบายว่าการสื่อสารที่เน้นย้ำแรงบวก จะช่วยเสริมสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพจะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้อยู่ในทิศทางที่ดี การตั้งใจฟังผู้พูดแสดงให้เห็นถึงผู้นำให้ความสำคัญแก่พนักงาน การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและเปิดกว้างจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีมงาน (Krivonos, 2007) นอกจากนี้แล้ว สอดคล้องกับ Pallapa (2021) ที่อธิบายว่าการแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นจะช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงว่าตนเองไม่ได้อยู่ตามลำพังและได้รับการสนับสนุน

สมมติฐานที่ 2 : การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลเชิงบวกต่อวิสัยทัศน์ เนื่องจากการสื่อสารที่สร้างวิสัยทัศน์นั้นจะช่วยให้พนักงานเข้าใจภาพรวมของการทำงานมากขึ้น เปรียบเสมือนแผนที่ที่วางไว้ชัดเจน นอกจากนี้แล้วการมีส่วนร่วมของพนักงานในการสื่อสารแบบสองทางจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกันและความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน การสื่อสารช่วยให้สามารถปรับการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ และการสื่อสารช่วยในการแสดงเรื่องราวที่อธิบายว่าอนาคตที่ต้องการมีภาพฉายอย่างไร สอดคล้องกับ Kantabutra (2010) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ถูกสื่อสารอย่างชัดเจนสามารถช่วยสื่อสารเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 : การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล กล่าวคือการสื่อสารส่งผลทางบวกต่อการตัดสินใจ เนื่องจากข้อมูลข่าวสารที่ได้รับครบถ้วนจะช่วยให้ผู้นำหรือหัวหน้าทีมสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้แล้วการสื่อสารเพื่อขอความคิดเห็นจะช่วยให้ผู้นำหรือหัวหน้าทีมได้รับมุมมองที่หลากหลายเพียงพอต่อการตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญ การระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนให้พนักงานได้รับรู้ ทำให้พนักงานทราบความคาดหวังขององค์กร และสามารถตัดสินใจในการขอข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Darnell (2021) ที่พบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อแรงจูงใจและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ช่วยให้เห็นว่าพนักงานทุกคนเข้าใจเป้าหมายขององค์กร นโยบาย ขั้นตอน และความคาดหวัง

สมมติฐานที่ 4 : แรงจูงใจส่งผลต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล กล่าวคือแรงจูงใจส่งผลทางบวกต่อการตัดสินใจ พนักงานในสายงานบริการที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ผ่านการตัดสินใจที่แม่นยำเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ทั้งตนเองและองค์กรได้วางไว้ ซึ่งถือเป็นการแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของการตัดสินใจ การสร้างความรู้สึกร่วมในการตัดสินใจรวมถึงกระบวนการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นแก่พนักงานในองค์กร สอดคล้องกับ Ali & Anwar (2021) ที่พบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจสูงจะมีแนวโน้มที่จะรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเองรวมทั้งมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานและมีความกล้าเสี่ยงในสิ่งที่ตนเองได้ตัดสินใจทำลงไปให้ประสบความสำเร็จ

สมมติฐานที่ 5 : แรงจูงใจส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน กล่าวคือแรงจูงใจส่งผลทางบวกต่อความมุ่งมั่น เนื่องจากการสื่อสารในธุรกิจสายการบินการสร้างแรงจูงใจด้วยระบบผลตอบแทนมีความสำคัญเพราะถือเป็นงานที่มีความเสี่ยงสูง ดังนั้นการมีระบบผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลประโยชน์การช่วยเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานแก่พนักงาน

แต่กระนั้นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผ่านการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมด้วยการกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับเสนอแนะและมอบอำนาจให้พนักงานมีอำนาจตัดสินใจในสถานการณ์ ดังที่สายการบินชั้นนำต่าง ๆ มีนโยบาย Empowerment สามารถสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และการยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน สอดคล้องกับ Vithayaporn (2017) ที่พบว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน พนักงานที่มีแรงจูงใจสูงจะมีแนวโน้มในการทุ่มเทให้กับงานที่ตนเองทำอย่างดี นอกจากนี้แล้วพนักงานที่มีแรงจูงใจสูงนั้นจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงอีกด้วย

สมมติฐานที่ 6 : วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล กล่าวคือผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของการตัดสินใจ เนื่องจากธุรกิจการบินมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เครียด จากการทำงานที่มีเวลาไม่แน่นอน และการต้องการความสมดุลของชีวิต การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้นำ ทำให้พนักงานมองปัญหาแบบองค์รวมและถือว่าการตัดสินใจใด ๆ ของตนส่งผลต่อองค์กรด้วย สอดคล้องกับ Kantabutra (2010) ที่พบว่า การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะมีการวางหลักความเป็นเหตุเป็นผลทำให้ผู้นั้นได้ตัดสินใจได้สอดคล้องบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี นอกจากนี้แล้วจะช่วยให้ผู้นำกำหนดสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ในการปฏิบัติงานเป็นลำดับความสำคัญที่ถูกต้อง

สมมติฐานที่ 7 : วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน กล่าวคือวิสัยทัศน์ส่งผลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน เช่นในกรณีของ AirAsia ที่ Tony Fernandes ซีอีโอของ AirAsia กำหนดวิสัยทัศน์ "มุ่งมั่นที่จะทำให้การบินเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้" ใช้กลยุทธ์เสนอบริการเที่ยวบินราคาประหยัด มุ่งเน้นไปที่ตลาดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ใช้วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น โฆษณา เว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ ตลอดจนพูดคุยกับพนักงาน ลูกค้า และนักลงทุนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของบริษัท และเขียนหนังสือเกี่ยวกับประสบการณ์และบทเรียนที่เรียนรู้ ผลลัพธ์ AirAsia กลายเป็นหนึ่งในสายการบินที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย และวิสัยทัศน์ของ Fernandes ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานและดึงดูดลูกค้า (Fernandes, 2017) สอดคล้องกับ Zhou (2024) ที่พบว่า วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนนั้นจะช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจในเป้าหมายเป็นอย่างดีและทิศทางขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นแล้วหากพนักงานมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์นั้นก็จะมีความมุ่งมั่นกับการปฏิบัติงานอย่างดีและมีความทุ่มเทให้กับงาน

สมมติฐานที่ 8 : การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน กล่าวคือการตัดสินใจส่งผลบวกต่อความมุ่งมั่น เนื่องจากธุรกิจการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีโอกาสเติบโตสูง หลายบริษัทนำแนวคิดของ Muldally อดีตผู้บริหาร Boeing ที่ใช้แนวทางตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่เป็นไปได้ ตั้งเป้าหมายฟื้นฟู Boeing หลังจากเกิดวิกฤตเครื่องบินตก ด้วยการสร้างความสามัคคีในองค์กร กระตุ้นให้พนักงานทุกระดับทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด การตัดสินใจขึ้นอยู่กับข้อมูลมาประกอบการวิเคราะห์ (Hesselbein, 2013) สอดคล้องกับ Meyer et al. (2004) ที่พบว่าการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลจะทำให้พนักงานมั่นใจในตัวผู้นำและเชื่อได้ว่าผู้นำตัดสินใจถูกต้องและตนเองจะทำงานได้ง่ายและดียิ่งขึ้น ดังนั้นพนักงานจึงมีความมุ่งมั่นในการทุ่มเทกับการทำงานเป็นอย่างดี นอกจากนี้แล้วการตัดสินใจที่มีส่วนร่วมของพนักงานจะช่วยให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจเนื่องจากตนเองมีส่วนร่วมในสิ่งที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

สรุปผล

ตัวประกอบประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบมีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปวิเคราะห์ผลการโครงสร้างต่อไปได้ ประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้ Chi-square (χ^2): วัดความ fit ที่ดี = 356.420 ค่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ประเมินในโมเดล หรือ = Degrees of freedom (df) 316 ค่าความน่าจะเป็นที่ค่า χ^2 จะมากกว่าค่าที่สังเกตได้ หรือ p-value = 0.058 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ย (AVE) และ ค่าความเชื่อถือของกลุ่มตัวแปร (CR) ผ่านเกณฑ์ประเมินบ่งบอกถึงความเชื่อถือที่ดี และมีความสอดคล้องที่ดี ผลตรวจสอบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลของผู้นำที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานธุรกิจสายการบินในประเทศไทย พบว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า $\chi^2/DF = 1.135$ ค่า p-value = 0.52 ค่า GFI = 0.948 ค่า AGFI = 0.910 ค่า CFI = 0.996 ค่า RMR = 0.029 ค่า RMSEA = 0.018 และค่า TLI = 0.994 สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ ทำให้เชื่อได้ว่าสมการโครงสร้างที่ได้วิเคราะห์ออกมานี้มีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ได้จริง สมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลของผู้นำ ร่วมกันอธิบายการส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานธุรกิจสายการบินในประเทศไทย ได้ร้อยละ 76 ($R^2 = 0.76$)

ข้อเสนอแนะ

จากงานวิจัยพบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลของผู้นำส่งผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานในธุรกิจสายการบินไทย มีข้อเสนอแนะดังนี้

1) ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำควรสื่อสารอย่างชัดเจน โปร่งใส และสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจเป้าหมาย นโยบาย ขั้นตอน และความคาดหวังขององค์กร ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงศัพท์เฉพาะทาง และอธิบายข้อมูลให้ละเอียด เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และตอบคำถามอย่างตรงไปตรงมา และควรใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย

แรงจูงใจ ควรสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเท โดยการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงาน สนับสนุนให้พนักงานพัฒนาศักยภาพ และมอบหมายงานที่ท้าทาย ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เน้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ควรให้การยอมรับและชื่นชมผลงานของพนักงาน ตลอดจนควรเชื่อมโยงงานของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและภูมิใจในงานที่ทำ

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ควรสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน และทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ควรกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่เป็นไปได้ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย ควรติดตามความคืบหน้าและประเมินผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ ควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามความจำเป็น

การตัดสินใจที่มีประสิทธิผล ควรวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ตามมา ยอมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน

2) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ควรอบรมพนักงานเกี่ยวกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ และการตัดสินใจ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ และการตัดสินใจ ตลอดจนสร้างการวัดผลและประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้ กล่าวคือความมุ่งมั่นของพนักงานธุรกิจสายการบินในประเทศไทย ได้รับอิทธิพลจากผู้นำใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 2) แรงจูงใจ 3) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และ 4) การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลของผู้นำ โดยสมการโครงสร้างที่ได้วิเคราะห์ออกมาแล้วยังพบว่า 1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล 2) แรงจูงใจส่งผลเชิงบวกต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล และความมุ่งมั่นของพนักงาน 3) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล และความมุ่งมั่นของพนักงาน และ 4) การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลส่งผลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจสายการบินในประเทศไทย ซึ่งองค์ประกอบของโมเดลที่ได้จากการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานซึ่งมีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กร และโมเดลนี้ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้นำของธุรกิจประเภทอื่นได้ตามบริบทของแต่ละองค์กรด้วยเช่นกัน ดังภาพโมเดลสมการโครงสร้าง (ภาพที่ 2) ที่ได้จากการค้นพบในงานวิจัยนี้

References

- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30.
<https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Amornpipat, I., & Burapharat, Y. (2019). Job burnout: A study of Thai airways international flight. *Psychology*, 5, 189–196. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2019.05.001>
- Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 143–155.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.011>
- Bizuneh, M. (2016). *The effect of organizational culture on employee commitment; The case of ethiopian airlines company*. School of Graduate Studies of Addis Ababa University.
- Blaskova, M., Bizik, M., & Jankal, R. (2015). Model of decision making in motivating employees and managers. *Engineering Economics*, 26(5), 517–529.
<https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.5.8727>

- Bruce, P. J. (2011). Decision-making in airline operations: The importance of identifying decision considerations. *International Journal of Aviation Management*, 1(1–2), 89–104.
<https://doi.org/10.1504/IJAM.2011.038295>
- Cochran, W.G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Cronbach, Lee. J. (1990). *Essentials of psychology testing* (5th ed.). Harper Collins.
- Darnell, L. (2021). *The importance of strategic communication for building employee resource groups in aviation*. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/3093/>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Dožić, S. (2019). Multi-criteria decision making methods: Application in the aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 79, 101683.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.101683>
- Ejimabo, N. O. (2015). An approach to understanding leadership decision making in organization. *European Scientific Journal*, 11(11), 1–24.
<https://core.ac.uk/download/pdf/236414463.pdf>
- Fagbola, O. O., & Popoola, S. O. (2016). Influence of locus of control, work motivation and information use on decision-making of managers in the aviation industry in Nigeria. *Library Philosophy & Practice*. <https://openurl.ebsco.com/>
- Fernandes, T. (2017). *Flying high: My story: From AirAsia to QPR*. Penguin UK.
- Hair, J. F. (Jr.), Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Hesselbein, F. (2013). *More Hesselbein on leadership*. John Wiley & Sons.
- Huang, C. C. (2021). Assessing the financial performance of airlines in the Asia-Pacific region. *Investment Management and Financial Innovations*, 18(2), 234–244.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>

- Israngkul Na Ayudhya, T. (2008). *The study of employee performance, motivation and internal communication: The case of airline sales and services function*[Master's thesis, Assumption University]. <https://repository.au.edu/server/api/core/bitstreams/b6adba64-af8f-4b48-9290-a94d18fef2eb/content>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403.
<https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Kantabutra, S. (2010). What do we know about vision?. In Book; Leading organizations: perspectives for a new era. (pp.258–261).
- Karimi, M. J. (2013). *The impact of communication on employee motivation in The Kenyan public service: a case study of postal Corporation of Kenya*[Doctoral dissertation, University of Nairobi]. <http://hdl.handle.net/11295/63046>
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26–51. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54930453002.pdf>
- Krivosos, P. D. (2007, June). Communication in aviation safety: Lessons learned and lessons required. In *Presented at the 2007 Regional Seminar of the Australia and New Zealand Societies of Air Safety Investigators, 9–10 June 2007*. (pp. 1–35). https://asasi.org/wp-content/uploads/2021/05/Communication_in_Aviation_Safety_Paul_Krivosos.pdf
- Megawaty, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining linkage leadership style, employee commitment, work motivation, work climate on satisfaction and performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.86>
- Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 33–49). Oxford University Press.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Pallapa, G. (2021). *Leading with empathy: Understanding the needs of today's workforce*. John Wiley & Sons.

- Park, S., Lee, J. S., & Nicolau, J. L. (2020). Understanding the dynamics of the quality of airline service attributes: Satisfiers and dissatisfiers. *Tourism Management*, 81, 104163.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104163>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer International Publishing.
- Seriwatana, P. (2019). *Contribution of cultural intelligence to quality of working relationship and job burnout: The case of Thai cabin crew members belonging to a national minority group*.
<https://repository.nida.ac.th/handle/662723737/5253>
- Siddiqui, N. N., & Bisaria, G. (2018). Innovative techniques of motivation for employee retention in aviation industry. *ANVESHAK–International Journal of Management*, 7(1), 136–151.
<https://www.researchgate.net/>
- Udovita, V. (2020). Conceptual review on impact of leadership style on employee performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(9), 16–23.
<https://doi.org/10.35629/8028-0909011623>
- Vithayaporn, S. (2017). *The influence of employee motivation and innovative behavior: Thai Airways international case study*[Master's thesis, National Institute of Development Administration]. <http://repository.nida.ac.th/handle/662723737/4316>
- Zhou, W. (2024). *Competition and development in the aviation industry: An analysis of strategic adaptability and challenges*. <https://www.theseus.fi/handle/10024/855814>