



ความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน :

กรณีศึกษา สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบในประเทศไทย

Cabin Crew Opinion on Flight Purser's Leadership and Cabin Crew Experience:

A Case Study of A Full-service Airline in Thailand

สุทิษา แก้วปู*

Sutisa Kaewpoo

โชคชัย สุเวศวฒณกุล**

Chokechai Suveatwatanakul

Received : November 29, 2022

Revised : January 6, 2023

Accepted : January 23, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กลุ่มประชากรคือพนักงานต้อนรับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของเครซี่ และมอร์แกนได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 148 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามจำนวน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อศึกษาระดับความเห็นของกลุ่มตัวอย่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับความคิดเห็นต่อประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

*นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

Student of Ph.D. Program in Integrated Tourism and Hospitality Management, National Institute of Development Administration (NIDA)(Corresponding Author) e-mail: sutisakaewpoo@gmail.com

**อาจารย์ประจำคณะจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

Lecturer at Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration (NIDA)

โดยหัวหน้าพนักงานต้อนรับเครื่องบินที่มีภาวะผู้นำด้านประสิทธิภาพ (Efficacy Leadership) ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านอารมณ์ (Emotional Experience) ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นสายการบินควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเป็นลำดับแรก

คำสำคัญ : พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน / ภาวะผู้นำ / ประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน / สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ

ABSTRACT

The objective of this research was to investigate the cabin crew opinion on flight purser's leadership and cabin crew experience: a case study of a full-service airline in Thailand. This was accomplished through employing the quantitative method, collecting 148 questionnaires according to Krejcie and Morgan's table in the sample size specification, and selecting respondents applying simple random sampling. The statistics used were frequency, mean, percentage, and standard deviation. The results revealed that the opinions on flight purser leadership and cabin crew experience overall were at the highest level.

Keywords : Cabin Crew / Leadership / Employee Experience / Full-service Airline

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์ของโรคโควิด-19 (COVID-19) ตั้งแต่เดือนมกราคม 2020 ทำให้การบริหารงานในหลายองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการจัดการปรับโครงสร้างขององค์กรและปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสม โดยในปัจจุบันนั้นเป็นการบริหารงานในสภาวะแบบพลวัตซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ อย่างไรก็ตามจากสถานการณ์ดังกล่าวองค์กรยังคงให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีคุณภาพ ทั้งการเพิ่มพูนความรู้และมอบหมายงานที่เหมาะสม รวมถึงอ้างรักษามูลค่าของบุคลากรเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสร้างโอกาสความก้าวหน้าในงาน และการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน และเนื่องจากบุคลากรเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งยังส่งผลให้บุคลากรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร (Chancharoen, 2019, p.222) ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันจึงได้รับความสนใจและมีความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยมีแนวทางคือ องค์กรควรส่งเสริมและพัฒนาประสบการณ์ด้านความรู้และความเชี่ยวชาญให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในพนักงานระดับหัวหน้างานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น โดย Inkaew (2019) อธิบายไว้ว่า มีนักวิชาการได้อธิบายความหมายหรือลักษณะของ “ผู้นำ” ไว้แตกต่างกันออกไป โดยเมื่อทำการรวบรวมข้อมูลแล้วพบว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสังคม นอกจากนี้มีนักวิชาการที่ให้ความหมายภาวะผู้นำเพิ่มเติมว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ บุคคลที่ให้แนวปฏิบัติและให้ความสำคัญกับบุคคลในทีม จากการศึกษาเพิ่มเติมพบว่านักวิชาการหลายท่านยังอธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้หลายแบบ

ได้แก่ ผู้นำที่เป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจ คือ บุคคลที่เป็นตัวอย่างและกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความมั่นใจในการทำงาน (Ward & Ellis, 2008, pp.78-94) ผู้นำที่มีคุณธรรม หมายถึง บุคคลที่มีความจริงใจ ซื่อสัตย์และยุติธรรม (Karatepe & Eslamlou, 2017, pp.34-43) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ บุคคลที่ให้แนวปฏิบัติและให้ความสำคัญกับบุคคลในทีม (Hong & Jeong, 2020, pp.1-14) ผู้นำแบบพี่เลี้ยงนั้น มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวว่า คือ ผู้นำที่ใช้ความพยายาม ความทุ่มเทและเสียสละเวลาที่มีให้กับคนในทีม (Dziczkowski, 2013, pp.351-360) และผู้นำที่ส่งเสริมการเริ่มต้นด้วยตนเองนั้น Chen, et al. (2018) ระบุว่าคือ การส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถตัดสินใจได้เองตามสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานของนักวิชาการหลายท่านที่ระบุไว้ว่า ผู้นำที่ส่งเสริมการเริ่มต้นด้วยตนเองนั้นมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ดังนั้นจากการศึกษาข้างต้นพบว่าสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผู้นำที่มีคุณธรรม 2) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 3) ผู้นำแบบพี่เลี้ยง 4) ผู้นำที่ส่งเสริมการเริ่มต้นด้วยตนเอง 5) ผู้นำที่เป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจ

จากการศึกษาพบว่า มีงานวิจัยหลายงานได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสบการณ์ที่ดีในการทำงานไว้ว่ามีความเกี่ยวข้องกัน (Aragon-Correa, et al., 2007, pp.349-359; Narayanan & Rajaratnam, 2019, pp.27-49) โดยปัจจัยด้านการดูแลเอาใจใส่บุคลากรให้พนักงานมีความสุขทั้งด้านร่างกายและจิตใจและทำให้อยู่อย่างปลอดภัยให้นานที่สุด ยังสามารถทำให้พนักงานสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรต่อไปในระยะยาว (Phuphatthanapong, 2016) ซึ่งประสบการณ์ที่ดีในการทำงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรตระหนักถึง โดยประสบการณ์ที่ดีในการทำงานนั้นมาจากอิทธิพลของภาวะผู้นำของหัวหน้างาน เนื่องจากคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำหัวหน้างานรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่หัวหน้างานสร้างขึ้นส่งผลต่อประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน อีกทั้งยังส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรโดยรวม (Amah, 2018; May, et al., 2004, pp.11-37) โดยนักวิชาการหลายท่านซึ่งอธิบายเพิ่มเติมว่าประสบการณ์ในการทำงานประกอบด้วย 3 ลักษณะ ได้แก่ ประสบการณ์ด้านอารมณ์ หมายถึง ความรู้สึกที่ได้รับอิทธิพลจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาจากการทำงานในแต่ละวัน Pecino, et al., 2018 pp.1-14; Asif, et al., 2018, pp.203-221) ประสบการณ์ด้านกายภาพ หมายถึง การทำงานที่ประสบผลสำเร็จได้ดีโดยหัวหน้างานจัดเตรียมอุปกรณ์ที่มีความเพียงพอและเหมาะสมกับงาน (Singhal & Sud, 2018, pp.25-39; Delmas, et al., 2018, p.47) และประสบการณ์ด้านการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ที่พนักงานได้รับจากการทำงาน จากการชี้แนะและประสบการณ์ของหัวหน้างานรวมถึงความรู้เพิ่มเติมที่ได้จากการอบรมขององค์กร (Ding, et al., 2020, pp.236-242; Maziriri, et al., 2019, pp.e1-e13 ;Singhal & Sud, 2018, pp.25-39) ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับพนักงานระหว่างการทำงานและเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสามารถสรุปตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ประสบการณ์ด้านอารมณ์ 2) ประสบการณ์ด้านกายภาพและ 3) ประสบการณ์ด้านการเรียนรู้

สำหรับองค์กรธุรกิจการบินในปัจจุบันมีการประกาศเลิกกิจการหรือเข้าสู่กระบวนการล้มละลาย การเลิกจ้าง การปรับลดเงินเดือนของผู้บริหาร การขอความร่วมมือนักบินในการใช้สิทธิ์สมัครใจลางานโดยไม่รับเงินเดือน รวมทั้งการเลิกจ้างนักบิน ลูกเรือ และพนักงานต่างๆ รวมทั้งการปรับลดสวัสดิการของผู้บริหารและพนักงานเพื่อ

ลดค่าใช้จ่ายขององค์กร (Chantarapanich, 2021, pp.1-19) อย่างไรก็ตามช่วงปี 2022 หลายประเทศรวมถึงประเทศไทยเริ่มมีการผ่อนคลายมาตรการสถานการณ์โรคโควิด-19 ทำให้การท่องเที่ยวเริ่มกลับมาพัฒนาอีกครั้ง ส่งผลให้ธุรกิจสายการบินกลับมาดำเนินการ มีการเพิ่มเที่ยวบินมากขึ้น เกิดการแข่งขันกันภายในประเทศ ทำให้หลายสายการบินเริ่มปรับโครงสร้างองค์กรอีกครั้งและมีการเปิดรับสมัครพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพิ่ม ทำให้นโยบายของหลายสายการบินปรับเปลี่ยนค่าตอบแทนของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีประสิทธิภาพไว้รองรับธุรกิจสายการบินที่เริ่มเติบโตขึ้นอีกครั้ง ดังนั้นในสถานการณ์ธุรกิจที่มีการแข่งขัน ทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของพนักงานกลุ่มหน้างาน (Frontline) ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันกับคู่แข่ง เนื่องจากเป็นผู้ซึ่งดูแลและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้โดยสารโดยตรง สามารถสร้างความประทับใจให้ผู้โดยสารต้องการกลับมาใช้บริการซ้ำ (Gibbs, et al., 2017, pp.55-80) โดยเฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินถือเป็นบุคลากรที่องค์กรควรรักษาไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Chen, 2017, pp.44-53) โดยการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้นยังเป็นการงานภายใต้การดูแลของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งส่งผลต่อการทำงานโดยตรง หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินควรมีภาวะผู้นำในการแก้ปัญหา ตัดสินใจในสถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อให้ผู้โดยสารเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Chairoon & Kanala Sukhabanij-Khantaprab (2014, pp.58-72) กล่าวว่าภาวะผู้นำควรแสดงให้เห็นถึงการกล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา ปรับตัวต่อสถานการณ์ และมีการสื่อสารที่ดี นอกจากนี้ Meksuwan & Wingwon (2015, p.23) ระบุว่า ผู้นำยังต้องแสดงออกให้เห็นถึงการสร้างแรงจูงใจผู้ตาม สร้างความเชื่อมั่นและสร้างกำลังใจให้กับผู้ตามเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาในการทำงาน และมีนักวิชาการอธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการท่องเที่ยว ผู้นำมีอิทธิพลในการส่งเสริมและแนะแนวทางให้พนักงานประสบผลสำเร็จในการทำงาน (Beşikçi, 2019, pp.1-11) สำหรับ Ohunakin, et al. (2019) ได้กล่าวว่าความสำคัญของภาวะผู้นำในธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวคือ ความสามารถของผู้นำในการพัฒนาคุณภาพความเป็นอยู่ที่ดีและประสิทธิภาพที่ดีที่เกิดจากการทำงานโดยรวมของพนักงาน เช่นเดียวกันกับลักษณะการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งมีลักษณะการทำงานภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดย Flin & O'Connor (2001, pp.227-244) ได้กล่าวไว้ว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการเที่ยวบินในภาพรวมและในเวลาเดียวกันทำการสื่อสารกับทีมทั้งในด้านการบริการและความปลอดภัย โดยหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุน สร้างแรงบันดาลใจและช่วยเหลือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการทำงาน ซึ่งถือเป็นประสิทธิภาพที่ดีในการทำงานที่ได้รับอิทธิพลจากหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

จากการศึกษาดังกล่าว งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบในประเทศไทย เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานต้อนรับบน

เครื่องบิน และเพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญไว้ เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจการบินเริ่มกลับมา มีความสำคัญและมีการแข่งขันกันเพิ่มขึ้น ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลจึงมีส่วนสำคัญที่สนับสนุนให้สายการบิน สร้างความแตกต่างและการได้เปรียบในการแข่งขันต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ดำเนินการวิจัยโดยการทบทวนวรรณกรรม เพื่อศึกษาและสร้างกรอบแนวคิด โดยการค้นคว้าทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อทำการหาตัวแปรภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เกณฑ์ในการพิจารณาฐานข้อมูลเอกสารคือ คัดเลือกเอกสารระดับทุติยภูมิ (Secondary data) ได้แก่ บทความวิจัยและ วิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ ข้อมูลจากวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัยอื่น วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ด้วยวิธีการสืบค้นจากฐานข้อมูลแบบออนไลน์เพื่อ ค้นคว้า รวบรวมเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำและ ประสบการณ์ในการทำงาน จากนั้นสังเคราะห์ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบน เครื่องบินและประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินบางกอกแอร์เวย์ ซึ่งมี ประสบการณ์ในการทำงาน 1 ปีขึ้นไป จำนวน 240 คน

3. กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินบางกอกแอร์เวย์ การกำหนด จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นการกำหนดจำนวนโดยใช้สูตรคำนวณจากตารางสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 148 คนและมาจากการสุ่มอย่างง่าย

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ทำการทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษา ค้นคว้าทฤษฎีและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของ แบบสอบถาม แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ในการทำงานกับสายการบิน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 20 ข้อ โดยมาจากการสังเคราะห์ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้แก่ 1) ด้าน ผู้นำที่มีคุณธรรม 2) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 3) ผู้นำแบบพี่เลี้ยง 4) ผู้นำที่ส่งเสริมการเริ่มต้นด้วยตนเอง 5) ผู้นำที่เป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 12 ข้อโดยมาจากการสังเคราะห์ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้แก่ 1) ด้านกายภาพ 2) ด้านอารมณ์ 3) ด้านการเรียนรู้

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

5. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่านและนำมาหาค่า IOC ของข้อคำถามทั้งหมด พบว่าอยู่ระหว่าง 0.66-1.00

การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Pilot Test) กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และคำนวณค่า Cronbach Alpha ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ซึ่งได้เท่ากับ 0.96

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยแจกและเก็บแบบสอบถามผ่านทางช่องทางแบบออนไลน์

7. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ผลที่ได้จากแบบสอบถามโดยสถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วจึงทำการสรุปผลการวิจัย เสนอแนะแนวทาง และอภิปรายผลการศึกษาให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีเกณฑ์ที่ใช้แปลค่าเฉลี่ยเลขคณิต แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	แปลผล
1.00-1.80	หมายถึง ระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด
1.81-2.60	หมายถึง ระดับเห็นด้วยน้อย
2.60-3.40	หมายถึง ระดับเห็นด้วยปานกลาง
3.41-4.20	หมายถึง ระดับเห็นด้วยมาก
4.21-5.00	หมายถึง ระดับเห็นด้วยมากที่สุด

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลด้านบุคคล

จำแนกตามเพศของผู้ตอบ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 148 คน (n=148) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 73.3 และเป็นเพศชายจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 จำแนกตามช่วงอายุของผู้ตอบ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ช่วงอายุ Gen Y เกิด 2523-2535 จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 93.3 และ Gen X เกิด 2508-2522 จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 และ Gen Z เกิดปี 2536-ปัจจุบัน จำนวน 4 คน จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 81.7 จบการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการทำงาน 9-11 ปีขึ้นไป จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 รองลงมาเป็นทำงาน 7-9 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 ประสบการณ์ 4-6 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 และ ประสบการณ์ทำงาน 1-3 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำ (Flight Purser Leadership)

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้นำที่มีคุณธรรม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบพี่เลี้ยง ผู้นำที่ส่งเสริมการเริ่มต้นด้วยตนเอง และผู้นำที่เป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจ โดยเสนอผลข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายความหมายความสำคัญ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำ (Flight Purser Leadership)

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านคุณลักษณะผู้นำแต่ละด้านและโดยรวม

ภาวะผู้นำรายด้านและโดยรวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้นำที่มีคุณธรรม	4.700	0.416	มากที่สุด
ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	4.775	0.330	มากที่สุด
ผู้นำแบบพี่เลี้ยง	4.621	0.409	มากที่สุด
ผู้นำที่ส่งเสริมการเริ่มต้นด้วยตนเอง	4.663	0.445	มากที่สุด
ผู้นำที่เป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจ	4.625	0.512	มากที่สุด
โดยรวม	4.676	0.422	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่าคุณลักษณะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.676$, S.D. = 0.422) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.775$) ด้านมีคุณธรรม ($\bar{X} = 4.700$) ด้านส่งเสริมการเริ่มต้นด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.663$) ด้านเป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.625$) และด้านพี่เลี้ยง ($\bar{X} = 4.621$)

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านคุณลักษณะผู้นำ ด้านผู้นำที่มีคุณธรรม

ด้านผู้นำที่มีคุณธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความยุติธรรม	4.708	0.614	มากที่สุด
ความเอาใจใส่ดูแลลูกเรือและเพื่อนร่วมงาน	4.792	0.483	มากที่สุด
การให้เกียรติลูกเรือและเพื่อนร่วมงาน	4.908	0.317	มากที่สุด
ความเสียสละ	4.392	0.823	มากที่สุด
โดยรวม	4.700	0.416	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่าคุณลักษณะแบบผู้นำที่มีคุณธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับคุณลักษณะการให้เกียรติลูกเรือและเพื่อนร่วมงาน จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงานมากที่สุด ($\bar{X} = 4.908$, S.D. = 0.317) รองลงมาเห็นด้วยกับความเอาใจใส่ดูแลลูกเรือและเพื่อนร่วมงาน จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.792$, S.D. = 0.483) รองลงมาเห็นด้วยกับ

ความยุติธรรม จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.708$, S.D. = 0.614) และเห็นด้วยกับคุณลักษณะความเสียสละ จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.392$, S.D. = 0.823)

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำด้านผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ด้านผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	4.758	0.467	มากที่สุด
ความอดทนในการปฏิบัติงาน	4.567	0.645	มากที่สุด
การมีทักษะและการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์เพื่อการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ	4.917	0.306	มากที่สุด
การจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหา	4.833	0.396	มากที่สุด
โดยรวม	4.775	0.330	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่าคุณลักษณะแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการมีทักษะและการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์เพื่อการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงานมากที่สุด ($\bar{X} = 4.917$, S.D. = 0.306) รองลงมาเห็นด้วยกับความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหา จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.833$, S.D. = 0.396) รองลงมาเห็นด้วยกับผู้นำที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.758$, S.D. = 0.467) และเห็นด้วยกับผู้นำที่มีความอดทนในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.567$, S.D. = 0.645)

ตารางที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ด้านผู้นำแบบพี่เลี้ยง

ด้านผู้นำแบบพี่เลี้ยง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.733	0.498	มากที่สุด
การชี้แนะแนวทางขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.658	0.542	มากที่สุด
การให้ความช่วยเหลือขณะปฏิบัติงาน	4.642	0.619	มากที่สุด
ให้อิสระในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง	4.450	0.659	มากที่สุด
โดยรวม	4.621	0.409	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่าคุณลักษณะแบบผู้นำแบบพี่เลี้ยง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงานมากที่สุด ($\bar{X} = 4.733$, S.D. = 0.498)

รองลงมาเห็นด้วยกับผู้นำที่ชี้แนะแนวทางขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.658$, S.D. = 0.542) รองลงมาเห็นด้วยกับผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือขณะปฏิบัติงาน จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.642$, S.D. = 0.619) และเห็นด้วยกับผู้นำที่ให้อิสระในการแก้ปัญหาด้วยตนเองปฏิบัติงาน จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.450$, S.D. = 0.659)

ตารางที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ด้านส่งเสริมการเริ่มต้นด้วยตนเอง

ด้านผู้นำที่ส่งเสริมการเริ่มต้นด้วยตนเอง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน	4.783	0.434	มากที่สุด
ให้ความสำคัญกับการตักเตือนมากกว่าการการเขียน report ลูกเรือ	4.775	0.510	มากที่สุด
ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบการบริการ	4.417	0.762	มากที่สุด
ให้กำลังใจและชมเชยกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.667	0.626	มากที่สุด
โดยรวม	4.663	0.445	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่าคุณลักษณะผู้นำที่ส่งเสริมการเริ่มต้นด้วยตนเอง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับผู้นำที่มีการรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทย เกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงานมากที่สุด ($\bar{X} = 4.783$, S.D. = 0.434) รองลงมาเห็นด้วยกับผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการตักเตือนมากกว่าการการเขียน report ลูกเรือ ส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.775$, S.D. = 0.510) รองลงมาเห็นด้วยกับผู้นำที่ให้กำลังใจและชมเชยกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทย เกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.667$, S.D. = 0.626) รองลงมาเห็นด้วยกับผู้นำที่ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบการบริการ และเห็นด้วยกับผู้นำที่ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบการบริการ จะส่งผลให้ลูกเรือ สายการบิน full service ของประเทศไทย เกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.417$, S.D. = 0.762)

ตารางที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ด้านที่เป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านผู้นำที่เป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การเป็นแบบอย่างในการวางตัวและมารยาทที่ดี	4.625	0.609	มากที่สุด
การเป็นแบบอย่างที่ดีในการแต่งกายตามกฎระเบียบ	4.458	0.766	มากที่สุด
การเป็นแบบอย่างที่ดีในการตัดสินใจ	4.800	0.442	มากที่สุด
การเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาทักษะและความรู้เพิ่มเติม	4.617	0.638	มากที่สุด
โดยรวม	4.625	0.512	มากที่สุด

จากตารางที่ 6 พบว่าคุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการตัดสินใจ จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทย เกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงานมากที่สุด ($\bar{X} = 4.800$, S.D. = 0.442) รองลงมาเป็นแบบอย่างในการวางตัวและมารยาทที่ดี จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทย เกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.625$, S.D. = 0.609) รองลงมาการเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาทักษะและความรู้เพิ่มเติม จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทย เกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.617$, S.D. = 0.638) และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการแต่งกายตามกฎระเบียบ จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทย เกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.458$, S.D. = 0.766)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ดีในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ดีในการทำงานของลูกเรือ (Cabin Crew Experience) ซึ่งประกอบไปด้วยประสบการณ์ด้านกายภาพ (Physical Experience) ประสบการณ์ด้านอารมณ์ (Emotional Experience) และประสบการณ์ด้านการเรียนรู้ (Learning Experience) โดยเสนอผลข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายความหมายความสำคัญ

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ดีในการทำงานของลูกเรือแต่ละด้านและโดยรวม

ประสบการณ์การทำงานรายด้านและโดยรวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ประสบการณ์ด้านกายภาพ	4.700	0.494	มากที่สุด
ประสบการณ์ด้านอารมณ์	4.798	0.361	มากที่สุด
ประสบการณ์ด้านการเรียนรู้	4.652	0.490	มากที่สุด
โดยรวม	4.716	0.448	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่าประสบการณ์ที่ดีในการทำงานของลูกเรือโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.716$, S.D. = 0.448) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านอารมณ์ ($\bar{X} = 4.798$) ด้านกายภาพ ($\bar{X} = 4.700$) และด้านการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.652$)

ตารางที่ 8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ดีในการทำงานของลูกเรือ ด้านประสบการณ์ด้านกายภาพ

ประสบการณ์การทำงานด้านกายภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
จัดให้มีการ Rest ที่เหมาะสมในไฟล์ทข้ามคืนและไฟล์ทระยะไกล	4.633	0.634	มากที่สุด
ตำแหน่ง หน้าที่และปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสม	4.633	0.621	มากที่สุด
การคำนึงถึงความปลอดภัยของลูกเรือขณะทำงาน	4.817	0.485	มากที่สุด
การคำนึงถึงความปลอดภัยของลูกเรือขณะค้างต่างสถานี่	4.717	0.568	มากที่สุด
โดยรวม	4.700	0.494	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่าประสบการณ์ด้านกายภาพ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการคำนึงถึงความปลอดภัยของลูกเรือขณะทำงาน จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดความทุ่มเทใจมากที่สุด ($\bar{X} = 4.817$, S.D. = 0.485) รองลงมาเป็นการคำนึงถึงความปลอดภัยของลูกเรือขณะต่างสถานที่ จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดความทุ่มเทใจ ($\bar{X} = 4.717$, S.D. = 0.568) รองลงมาการจัดให้มีการ Rest ที่เหมาะสมในไฟล์ทข้ามคืนและไฟล์ทระยะไกล จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดความทุ่มเทใจ ($\bar{X} = 4.633$, S.D. = 0.621) และจัดให้มีการ Rest ที่เหมาะสมในไฟล์ทข้ามคืนและไฟล์ทระยะไกลจะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดความทุ่มเทใจ ($\bar{X} = 4.633$, S.D. = 0.634) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ดีในการทำงานของลูกเรือ ด้านประสบการณ์ด้านอารมณ์

ประสบการณ์การทำงานด้านอารมณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การมีโอกาสแสดงความคิดเห็น	4.742	0.510	มากที่สุด
การได้รับการเคารพจากเพื่อนร่วมงาน	4.733	0.530	มากที่สุด
บรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นมิตร	4.875	0.357	มากที่สุด
การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.842	0.410	มากที่สุด
โดยรวม	4.798	0.361	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่าประสบการณ์ด้านอารมณ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นมิตร จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดความทุ่มเทใจมากที่สุด ($\bar{X} = 4.875$, S.D. = 0.357) รองลงมาเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดความทุ่มเทใจ ($\bar{X} = 4.842$, S.D. = 0.410) รองลงมาการมีโอกาสแสดงความคิดเห็น จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดความทุ่มเทใจ ($\bar{X} = 4.742$, S.D. = 0.510) และการได้รับการเคารพจากเพื่อนร่วมงาน จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดความทุ่มเทใจมากที่สุด ($\bar{X} = 4.733$, S.D. = 0.530) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ดีในการทำงานของลูกเรือ ด้านประสบการณ์ด้านการเรียนรู้

ประสบการณ์การทำงานด้านการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ได้รับการอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเข้าใจง่าย	4.733	0.514	มากที่สุด
ได้รับข้อติชมจากการทำงาน	4.550	0.633	มากที่สุด
ได้รับการแนะนำเทคนิคในการจัดการกับผู้โดยสารเมื่อเกิดปัญหา	4.625	0.595	มากที่สุด
ได้รับการอธิบาย แบ่งปันข้อมูลอัปเดตหัวข้อ Safety และ Service	4.700	0.528	มากที่สุด
โดยรวม	4.652	0.490	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่าประสบการณ์ด้านการเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าได้รับการอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเข้าใจง่าย จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดความพึงพอใจ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.733$, S.D. = 0.514) รองลงมาเป็นการได้รับการอธิบาย แบ่งปันข้อมูลอัปเดตหัวข้อ Safety และ Service จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดความพึงพอใจ ($\bar{X} = 4.700$, S.D. = 0.528) รองลงมาการได้รับการแนะนำเทคนิคในการจัดการกับผู้โดยสารเมื่อเกิดปัญหา จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดความพึงพอใจ ($\bar{X} = 4.625$, S.D. = 0.595) และการได้รับข้อติชมจากการทำงาน จะส่งผลให้ลูกเรือสายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดความพึงพอใจ ($\bar{X} = 4.550$, S.D. = 0.633) ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องระดับความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษาสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบในประเทศไทย ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. การศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบในประเทศไทย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะองค์กรหรือธุรกิจด้านการบริการนั้นให้คุณค่าและความสำคัญกับภาวะผู้นำของหัวหน้าเนื่องจากภาวะผู้นำของหัวหน้านั้นสามารถส่งผลต่อประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานหรือเพื่อนร่วมงาน (Ohunakin, et al., 2019, pp.441-470) สอดคล้องกับ Testa (2007, pp.468-484) ที่กล่าวว่าในองค์กรด้านการบริการและการท่องเที่ยว นั้น ภาวะผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ด้วยการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่คุณลักษณะแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม และการที่ผู้นำเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อประสบการณ์ในการทำงาน และจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำด้านผู้นำที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบในประเทศไทย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินควรมีทักษะและการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์เพื่อการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานของ Rurkhamet (2013) ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรคที่ยากและท้าทาย พุ่งทะลุความรู้ความสามารถจนประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหานั้นๆ เช่นเดียวกับ Turman, et al. (2018, pp.65-76) ระบุว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีกระบวนการในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ค้นหาสาเหตุของปัญหามุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการแก้ปัญหาและแก้ไขโดยการคิดแบบวิเคราะห์ สอดคล้องกับงานวิจัยในองค์กรด้านการบริการและการท่องเที่ยวของ Chen & Chen (2014, pp.376-385) ที่อธิบายว่า นักบินซึ่งถือว่าเป็นผู้นำในเที่ยวบินนั้น ควรมีคุณลักษณะด้านผู้นำมีประสิทธิภาพ โดยการฝึกฝนด้านการบินอย่างปลอดภัยด้วยความสม่ำเสมอเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้นและยังส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรด้วยเช่นเดียวกัน

2. การศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีต่อประสบการณ์ที่ดีในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบในประเทศไทย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะประสบการณ์ที่ดีในการทำงานของพนักงานหมายถึง ความสัมพันธ์อันมีค่าระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมขององค์กร ภาพลักษณ์และค่านิยมขององค์กร (Bareket-Bojmel & Shuv-Ami, 2019, pp.818-833) โดยงานของ Yim (2021) ค้นพบว่าประสบการณ์ที่ดีในการทำงานของพนักงานหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานและจากการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าประสบการณ์ด้านอารมณ์ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นมิตรจากหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความสำคัญที่สุดในการมีประสบการณ์ที่ดีในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งประสบการณ์ด้านอารมณ์นั้นคือปัจจัยสำคัญที่สามารถส่งผลต่อปัจจัยด้านต่างๆ ของพนักงาน (Aini Maznina, et al., 2019, pp.221-243) สอดคล้องกับงานของ Jia (2013) ที่กล่าวว่าองค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานมีประสบการณ์ที่ดีด้านอารมณ์โดยการ จัดให้มีเจ้าหน้าที่หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาด้านอารมณ์เพื่อจัดการกับอารมณ์ของพนักงานซึ่งส่งผลต่อประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบในประเทศไทย สามารถนำข้อเสนอแนะและผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และส่งผลให้สายการบินสามารถรักษามูลค่าบุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสบการณ์ในการทำงานไว้

2. ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบในประเทศไทย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Efficacy Leadership) ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นสายการบินควรให้ความสำคัญในการ ส่งเสริมการมีทักษะและการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์เพื่อการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดการอบรมเพิ่มเติมในด้านการแก้ปัญหาแบบการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ให้กับหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพในเที่ยวบิน ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำจัดให้มีการอบรมแบบเชิงปฏิบัติการ มีสถานการณ์จำลอง (Role Play) เพื่อให้ปฏิบัติจริงและแสดงภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนั้นสายการบินควรเพิ่มเติมนอกเหนือจากภาคทฤษฎีและการอบรมแบบเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มเติมด้านความรู้และเชี่ยวชาญที่ส่งเสริมในการปฏิบัติงาน เช่น การอบรมทักษะภาษาอังกฤษ หรือ ภาษาจีน เป็นต้น ซึ่งการสนับสนุนจากสายการบินในการพัฒนาหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบิน full service ของประเทศไทยเกิดประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน

3. ประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบในประเทศไทย พบว่าประสบการณ์ด้านอารมณ์ (Emotional Experience) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ที่สุด ดังนั้นสายการบินควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบรรยากาศการทำงาน โดยจัดให้มีการอบรมนอกสถานที่ ระหว่างหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นการส่งเสริมให้พัฒนาบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นมิตร การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการทำให้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แก่ การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง รวมถึงควรเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบในประเทศไทย สายการบินอื่นเพิ่มเติมเพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึก ในการสาเหตุที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีระดับความคิดเห็นในระดับสูง ปานกลางหรือต่ำนั้นว่ามีผลอันเนื่องมาจากปัจจัยใด

References

- Aini Maznina, A.M., Tengku Siti Aisha Tengku Mohd Azman, S., Mazni, B. & Syed Arabi, I. (2019). The relationships of individual well-being and working environment with job satisfaction among factory workers in Malaysia. **Intellectual discourse**, 27(1), 221-243.
- Amah, O.E. (2018). Employee engagement in Nigeria: The role of leaders and boundary variables. **SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology**, 44(1), N.PAG-N.PAG.
- Aragon-Correa, J., García-Morales, V. & Cordón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. **Industrial Marketing Management-IND MARKET MANAG**, 36, 349-359.
- Asif, F., Javed, U. & Janjua, S.Y. (2018). The Job Demand-Control-Support Model and Employee Wellbeing: A Meta-Analysis of Previous Research. **Pakistan Journal of Psychological Research**, 33(1), 203-221.
- Bareket-Bojmel, L. & Shuv-Ami, A. (2019). The brand is my workplace. **International Journal of Manpower**, 40(5), 818-833.
- Beşikçi, E.B. (2019). Strategic leadership styles on maritime safety. **Ocean Engineering**, 185, 1-11.
- Chairoon, M. & Kanala Sukhabanij-Khantaprab, T. (2014). The globalized educational leadership and intelligent organization management strategy for the sustainable human resource development of the faculty administrators of Rajamangkala University of Technology, Science and Technology Section, Thailand 2012 A.D. **The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal (GTHJ.)**, 20(3), 58-72. [In Thai]

- Chancharoen, S. (2019). Factors influencing organizational commitment of personnel in educational command office royal Thai police. **Rajapark Journal**, 13(31), 222.
- Chantarapanich, R. (2021). Impact and adaptation of airline business in the COVID-19 outbreak situation. **Academic Journal of Buriram Rajabhat University**, 13(1), 1-19. [In Thai]
- Chen, C.F. & Chen, S.C. (2014). Measuring the effects of Safety Management System practices, morality leadership and self-efficacy on pilots' safety behaviors: Safety motivation as a mediator. **Safety Science**, 62, 376-385.
- Chen, S.C. (2017). Paternalistic leadership and cabin crews' upward safety communication: The motivation of voice behavior. **Journal of Air Transport Management**, 62, 44-53.
- Chen, S.L. (2018). Cross-level effects of high-commitment work systems on work engagement: the mediating role of psychological capital. **Asia Pacific journal of human resources**, 56(3), 384-401.
- Delmas, P., O'Reilly, L., Cara, C., Brousseau, S., Weidmann, J., Roulet-Schwab, D., Ledoux, I., Pasquier, J., Antonini, M. & Bellier-Teichmann, T. (2018). Effects on nurses' quality of working life and on patients' quality of life of an educational intervention to strengthen humanistic practice among hemodialysis nurses in Switzerland: a protocol for a mixed-methods cluster randomized controlled trial. **BMC Nursing**, 17(1), 47-47.
- Ding, H., Yu, E. & Li, Y. (2020). Transformational leadership and core self-evaluation: The roles of psychological well-being and supervisor-subordinate guanxi. **Journal of psychology in Africa**, 30(3), 236-242.
- Dzickowski, J. (2013). Mentoring and Leadership Development. **The Educational Forum**, 77 (3), 351-360.
- Flin, R. & O'Connor, P. (2001). Applying crew resource management on offshore oil platforms. In **Improving teamwork in organizations**(pp. 227-244). CRC Press.
- Gibbs, L., Slevitch, L. & Washburn, I. (2017). Competency-Based Training in aviation: The impact on flight attendant performance and passenger satisfaction. **Journal of Aviation/ Aerospace Education & Research**, 26(2), 55-80.
- Hong, E. & Jeong, Y. (2020). Coach leadership style and Korean professional soccer team performance: Collective efficacy as a mediator. **Social Behavior and Personality: an international journal**, 48(8), 1-14.

Inkaew, K. (2019). The Theoretical Analysis of Leadership in Social Movement's Leaders.

Rajapark Journal, 13(29), 49-64. [In Thai]

Jia, M. (2013). Emotion and communication behaviors in the workplace: Supervisor

nonverbal immediacy, employee's emotional experience, and their

communication motives. Ph.D., Ohio University Pro Quest Dissertations & Theses

Global.

Karatepe, O.M. & Eslamlou, A. (2017). Outcomes of job crafting among flight attendants.

Journal of Air Transport Management, 62, 34-43.

Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational**

and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.

May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness,

safety and availability and the engagement of the human spirit at work. **Journal of**

Occupational and Organizational Psychology, 77(1), 11-37.

Maziriri, E.T., Chuchu, T. & Madinga, N.W. (2019). Antecedents of psychological well-being

among workers within small and medium enterprises. **SA Journal of Industrial**

Psychology, 45, e1-e13.

Meksuwan, A. & Wingwon, B. (2015). Role of leadership and member participation in driving

toward the strength of sewing community enterprises, Ban Mae Hawl, Hangchat

District, Lampang Province. **The Golden Teak : Humanity and Social Science**

Journal (GTHJ.), 21(3), 20-31. [In Thai]

Narayanan, E. & Rajaratnam, S.D. (2019). The Effect of Leadership Styles on Service Quality

Improvement: The Mediating Role of Organisational Learning. **Asia-Pacific Journal of**

Innovation in Hospitality & Tourism, 8(1), 27-49.

Ohunakin, F., Adeniji, A.A., Oludayo, O.A., Osibanjo, A.O. & Oduyoye, O.O. (2019). Employees'

retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style

and job satisfaction. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 18(4),

441-470.

- Pecino, V., Mañas-Rodríguez, M.Á., Díaz-Fúnez, P.A., Aguilar-Parra, J.M., Padilla-Góngora, D. & López-Liria, R. (2018). Interpersonal justice climate, extra-role performance and work family balance: A multilevel mediation model of employee well-being. **PLoS ONE**, **13**(11), 1-14.
- Phuphatthanapong, K. (2016). **Human capital management**. Bangkok : Ramkhamhaeng University Publishing. [In Thai]
- Rurkhamet, C. (2013). **The influence of leader self-efficacy, emotional intelligence and sense of humor on transformational leadership of the executives of state enterprises: the case of PTT, MEA & MWA**. Bangkok : School of Public Administration National Institute of Development Administration. [In Thai]
- Singhal, H. & Sud, B. (2018, 04/05). Impact of gender on the relationship between job satisfaction & psychological well-being of Indian employees. **The International Journal of Indian Psychology**, **6**, 25-39
- Testa, M.R. (2007). A deeper look at national culture and leadership in the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, **26**(2), 468-484.
- Turman, N.T., Garcia, K.C.A. & Howes, S. (2018, Fall2018). Deepening Attention to Social Location in Building Leader and Leadership Efficacy [Article]. **New Directions for Student Leadership**, **2018**(159), 65-76.
- Ward, P.J. & Ellis, G.D. (2008, Summer2008). Characteristics of Youth Leadership that Influence Adolescent Peers to Follow [Article]. **Journal of Park & Recreation Administration**, **26**(2), 78-94.
- Yim, Y.B.D. (2021). **Phenomenological Study on Rural Health Employees' Experiences with Employee Engagement and Job Embeddedness in Hawai'i**. Ph.D., University of Arizona Global Campus ProQuest Dissertations & Theses Global, Ann Arbor.