

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

The Transformational Leadership of Air Purser's Affect the Effectiveness of
Flight Attendants of Thai Airways International Public Co. Ltd

สิรินภา สินตระการผล

Sirinapa Sintrakanpon

วิทยาลัยการจัดการอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

College of Hospitality Industry Management, Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand

E-mail: aey-siri@hotmail.com

Received: 2021-10-21; Revised: 2022-2-23; Accepted: 2022-2-28

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 2) ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 367 คน และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 10 คน เครื่องมือในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม สถิติวิเคราะห์ได้แก่ ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์แก่นสาระ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับเห็นด้วย ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีอิทธิพลในทางลบส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาในการทำงาน 2-5 ปี มีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิภาพ, พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

Abstract

This research aimed to study 1) the transformational leadership level of Air Purser 2) the effectiveness level of flight attendants and 3) the transformational leadership of Air Purser that affects the Effectiveness of flight attendants of Thai Airways International Public Co. Ltd. This was the quantitative and qualitative research. In the quantitative research component, the samples are 367 flight attendants of Thai Airways International Public Co. Ltd. The quantitative research tool is questionnaire analyzed with statistical analysis includes frequency, percentage, mean, standard deviation, correlation and multiple regression. The qualitative research component, the samples 10 informants flight attendants. The qualitative research tool is semi-structured interviews analyzed with thematic analysis.

The quantitative research findings revealed that the transformational leadership level of Air Purser of Thai Airways International Public Co. Ltd is in the agreeing level. The effectiveness level of flight attendants of Thai Airways International Public Co. Ltd is highly agreed. However, it has shown that the transformational leadership of Air Purser had no influence upon the effectiveness of the flight attendants only the communication ability which had negative influence on the effectiveness of flight attendants. Qualitative research revealed that the samples had different opinions, the first group consisted with 2-5 years of service experienced flight attendants considered that transformational leadership of Air Purser affected their effectiveness. The other group consisted with more than 10 years of service experienced flight attendants considered that the transformational leadership of Air Purser had no effect on their effectiveness. The samples have the same opinion that Air Purser's communication ability was an obstacle for their effectiveness.

Keywords: Transformational Leadership, Effectiveness, Flight Attendants

บทนำ

หัวใจของธุรกิจการบินพาณิชย์ของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบคือ การให้บริการบนเครื่องบิน ซึ่งการบริการบนเครื่องบินคือสินค้าของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการผลิตการบริการบนเครื่องบิน มีบุคลากรหลายฝ่ายที่ช่วยกันสร้างและผลิตการบริการขององค์กร โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เนื่องจากเป็นผู้ส่งมอบการบริการให้แก่ผู้โดยสารโดยตรงในระหว่างการเดินทาง จึงต้องมีการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานบนเครื่องบินให้มีศักยภาพสูง เพื่อให้การปฏิบัติงานเทียบเคียงมาตรฐานชั้นนำ บุคลากรต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน สร้างความพึงพอใจ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที กระบวนการทำงานต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ และสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร นอกเหนือจากงานบริการแล้วพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินยังต้องเผชิญกับความท้าทายในหลายด้านเช่น การบริหารจัดการภายในองค์กร กฎเกณฑ์ความเข้มงวดในการนิรภัยการบิน ความถี่ในการตรวจสอบความแม่นยำในความรู้ด้านความปลอดภัย การปรับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบความรู้ คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดเวลาของการทำงาน รวมถึงการถูกประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกเที่ยวบินโดยหัวหน้าพนักงานต้อนรับ



บนเครื่องบิน ผู้ทำงานให้บริการบนเครื่องบินต้องรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานในทุกด้าน ต้องทำหน้าที่สื่อสาร ประสานงาน รักษาสัมพันธภาพ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การบริการจะมีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับพนักงานผู้ให้บริการ การบริการบนเครื่องบินมีการปฏิบัติงานเป็นทีม ภายใต้การควบคุมของหัวหน้าพนักงานต้อนรับที่คอยกำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท พนักงานผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งหวังผลสำเร็จของงานย่อมต้องการผู้นำที่ส่งเสริมการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความสำเร็จขององค์กร ของบุคลากร หรือพนักงานขององค์กร และบ่อยครั้งที่พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยพบว่า โดยส่วนมากการศึกษาค้นคว้าวิจัยเป็นการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เช่นงานวิจัยดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (ปวีศา เนียรภาค, 2551) โดยกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยคือหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ดังนั้นข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจึงเป็นข้อมูลจากตัวหัวหน้างาน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เนื่องจากจะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องการจากหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งจะทำให้ได้รับข้อมูลรอบด้านและแตกต่างไปจากเดิม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมาเป็นแนวทางส่งเสริมเพิ่มพูนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งสุดท้ายแล้วส่งผลต่อการสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่งผลต่อประสิทธิภาพปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การทบทวนวรรณกรรม

การทำงานในองค์กรเป็นการรวมตัวของกลุ่มคน มีการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ จำเป็นที่จะต้องมีผู้นำของกลุ่มหรือคณะทำงาน โดยผู้นำที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมีประสิทธิภาพจะสามารถนำพาคณะทำงานและองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่องค์กรได้มอบหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้ได้ มีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถูกนำไปประยุกต์ใช้ในหลายองค์การทั้งองค์การภาครัฐ และภาคเอกชน รวมถึงการวิจัยภาวะผู้นำในผู้ที่ทำงานด้านสายการบิน เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลที่ได้นำมาซึ่งความรู้ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ในบางกรณีเกิดประโยชน์คือ มีผลทำให้การเกิดความขัดแย้งลดน้อยลง

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1994) วิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ และมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร เปลี่ยนให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามเพิ่มมากขึ้น ส่งเสริม สนับสนุนความสามารถและศักยภาพ สร้างความตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ตามมองเห็นโอกาสเกินกว่าความสนใจเฉพาะของตนเอง ทำให้สามารถมองเห็นประโยชน์ขององค์กรและสังคมได้มากขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ตาม เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมสูง ไม่แสวงหาประโยชน์เพื่อตนเอง มั่นคงในอุดมการณ์ สามารถถ่ายทอดอุดมการณ์ไปยังผู้ตาม มั่นคงทางอารมณ์ มีเหตุผล สร้างความเคารพ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2) การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจภายในให้แก่ผู้ตามได้ ไม่เกี่ยวกับรางวัลหรือผลตอบแทนใดจากการทำงาน เป็นสร้างคุณค่าและความหมายขึ้นภายในจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถส่งผลให้เกิดความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานต่อไปข้างหน้า

3) การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำรู้จักการกระตุ้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการใช้ปัญญาในการคิด แสดงความคิดเห็น เสนอแนะ แก้ไขปัญหา รับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่ในการทำงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างผลผลิต ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำแสดงออกถึงการเอาใจใส่ดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคล เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล พยายามทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ สอดส่องดูแลผู้ตามแต่ละคน ช่วยเหลือให้คำแนะนำ เสนอแนะข้อปรับปรุง แก้ไข เมื่อมีปัญหาพร้อมจะสนับสนุนและพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ไปด้วยกัน



Yulk (2010) มีแนวทางสำหรับผู้นำคือ

1. ต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและดึงดูดใจโดยสามารถเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับกาลเทศะ สามารถอธิบายถึงวิธีการหรือกลยุทธ์ที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผล
2. คำพูดที่สื่อสารและการกระทำต้องมีความมั่นใจ มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติบวก
3. ผู้นำสามารถใช้กลยุทธ์การแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแสดงออกถึงความคาดหวังในพฤติกรรมของผู้ตาม ผู้ตามจะเกิดพฤติกรรมตอบสนองต่อความคาดหวังนั้น ซึ่งมีการพบว่าผู้ตามปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น
4. การแสดงออกของผู้นำสามารถกระทำในเชิงสัญลักษณ์สื่อความหมายได้ เป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลดี
5. การนำโดยการแสดงเป็นตัวอย่างเป็นวิธีที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นของผู้ตาม คือ การเป็นตัวอย่างเป็นพฤติกรรมที่ดี มีคุณธรรม สามารถใช้วิธีการเลือกบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมขึ้นมาเป็นแบบอย่างที่มีคุณค่าต่อองค์กร

บุญดา ภูมราภรณ์ (2557) พบว่าการพัฒนาตัวแบบเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตามการประยุกต์ฐานคิดจิตตปัญญา มีตัวแบบเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำ 8 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีคุณธรรมในการประกอบกร ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

จากการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิดของ Bass and Avolio ที่มีองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสี่ด้าน เมื่อทบทวนวรรณกรรมแล้วพบว่าในองค์ประกอบทั้งสี่ด้านยังสามารถจำแนกรายละเอียดออกมาได้อีกสองประการ คือ การให้การสนับสนุน และความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งแทรกอยู่ในรายละเอียดขององค์ประกอบทุกด้าน และมีความสอดคล้องกับลักษณะการทำงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้แยกออกมาให้เห็นชัดเจน และนำมาใช้เป็นแนวคิดหลักของตัวแปรอิสระ

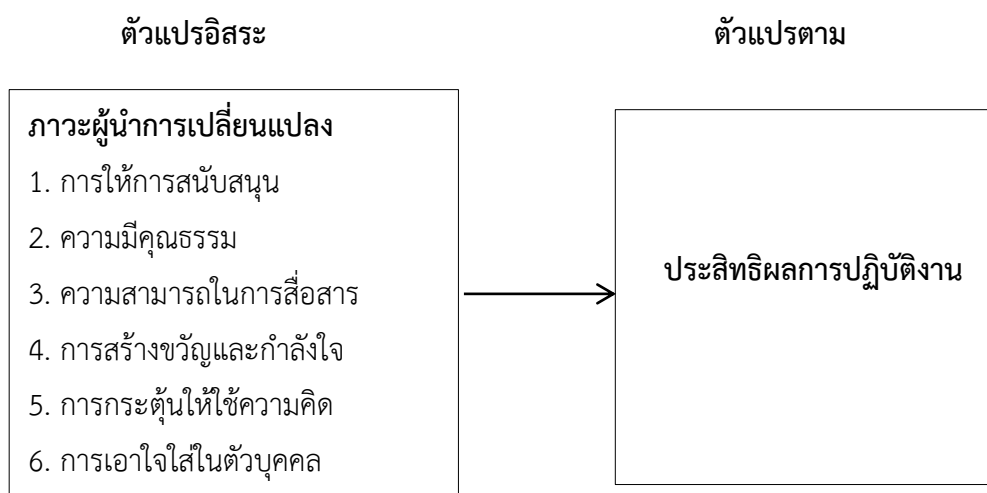
2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพมี 3 ระดับคือ ประสิทธิภาพบุคคล ประสิทธิภาพกลุ่ม และประสิทธิภาพองค์การ งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับบุคคล เนื่องจากต้องการศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยที่ประสิทธิภาพแต่ละระดับมีความสัมพันธ์กัน และส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จขององค์การ เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพมีหลากหลายตัวแปรขึ้นอยู่กับลักษณะของงานแต่ละประเภท โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมหลายแนวคิดและได้นำแนวคิดของ Campbell (1977, อ้างถึงใน รัตนพล ยองโย, 2561, น. 14-15) ซึ่งตัวบ่งชี้การวัดประสิทธิภาพที่มีการเลือกใช้อย่างกว้างขวางมาเป็นแนวคิดหลักสำหรับตัวแปรตาม เมื่อจำแนกรายละเอียดแล้วพบเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 10 ประการ ดังนี้

1. ผลผลิต หมายถึง ผลงาน สินค้า บริการ ที่องค์การกำหนดให้บรรลุเป้าหมาย

2. คุณภาพ หมายถึง คุณภาพของผลงาน ผลผลิต หรือคุณภาพของการบริการ
 3. ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อบทบาทหรืองานของคนในองค์กร
 4. ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการทำงานตามมาตรฐานและเกณฑ์ที่องค์การกำหนด
 5. ทักษะ หมายถึง ความเห็นความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นตัวแปรก่อให้เกิดประสิทธิผลของแต่ละบุคคล
 6. ความรู้ หมายถึง ข้อมูลที่ใช้ในการทำหน้าที่ปฏิบัติงานของพนักงาน
 7. ความชำนาญ หมายถึง ความเชี่ยวชาญในการทำงานที่สามารถทำให้งานประสบผลสำเร็จ
 8. การปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการทำงาน เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
 9. แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจ ความรู้สึกของพนักงานที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยเกิดประสิทธิผล
 10. ความเครียด หมายถึง พฤติกรรมหรือความรู้สึกที่บุคคลตอบสนองต่อสิ่งเร้าทั้งด้านจิตใจ และกายภาพ เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดความเครียดส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
- งานวิจัยนี้ได้นำองค์ประกอบทั้ง 10 ประการมาเป็นแนวคิดหลักของตัวแปรตาม เนื่องจากสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการตั้งข้อคำถามเพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมโดยการนำวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มาใช้ในการศึกษาวิจัย มีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณก่อนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Creswell & Plano Clark, 2007, อ้างถึงใน ประเวศน์ มหารัตน์ สุกุล, 2561, น. 74) กล่าวคือทำการวิจัยเชิงปริมาณก่อนเพื่อให้ได้ข้อมูลในภาพกว้างของชุดตัวแปรที่ส่งผลต่อ



กัน จากนั้นจึงใช้การวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับเจาะลึกในประเด็นที่น่าสนใจ เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรของงานวิจัยนี้ คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งชาย และหญิง สัญชาติไทย จำนวน 4,495 คน การกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973) โดยการประมาณค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้กลุ่มตัวอย่างเป็น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 367 คน การวิจัยเชิงคุณภาพเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มตามวัตถุประสงค์ (Purposeful Random Sampling) ร่วมกับการเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์, 2559) โดยมีคุณสมบัติดังนี้ เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นผู้มีสัญชาติไทย ทั้งชายและหญิง และเป็นผู้ที่มีระยะเวลาในการทำงานดังนี้ ผู้มีระยะเวลาในการทำงาน 1-10 ปี จำนวน 3 คน ผู้มีระยะเวลาในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 4 คน ผู้มีระยะเวลาในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนตัวทั่วไป แบบสอบถามส่วนที่ 2 สอบถามระดับความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หัวข้อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 30 ข้อ และแบบสอบถามส่วนที่ 3 สอบถามประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 10 ข้อ เมื่อทำการตรวจสอบความค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามพบว่ามีความค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีค่า 0.987 และค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีค่า 0.981

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือแบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง ซึ่งมีโครงสร้างคำถามเดียวกับแบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณ และเพิ่มคำถามเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการศึกษาเชิงปริมาณ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 367 ชุด ให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยสุ่มตัวอย่างจากตารางเลขสุ่ม โดยใช้ Ten Thousand Randomly Assorted Digits ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยอธิบายรายละเอียดคำถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างก่อนทำแบบสอบถาม เมื่อทำการตอบคำถามแล้วให้นำส่งคืนที่ผู้วิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลด้วยตนเอง และทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) รายบุคคล 10 คน ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ คือ เลือกจากผู้มีระยะเวลาในการทำงาน 1-10 ปี จำนวน 3 คน ผู้มีระยะเวลาในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 4 คน ผู้มีระยะเวลาในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 3 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่างคัดเลือกตามอัตราส่วนประชากรพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในบริษัทที่มีระยะเวลาในการ

ทำงานตามเกณฑ์ดังกล่าว การสัมภาษณ์กลุ่ม 3 คน ผู้วิจัยเลือกผู้ที่มีระยะเวลาในการทำงานมากที่สุดจากแต่ละกลุ่มเนื่องจากสามารถให้ข้อมูลในเชิงลึกต่อคำถามการวิจัย และมีการสังเกตโดยผู้วิจัยมีส่วนร่วมในฐานะผู้สังเกตการณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์เฉพาะที่ทำการศึกษา และนำข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องน่าเชื่อถือในลักษณะสามเส้า (Data Triangulation) มีการพิจารณาดังนี้ มุมมองแรกเป็นมุมมองทางด้านแหล่งข้อมูล การสัมภาษณ์เดี่ยวแบบเจาะลึก การสนทนากลุ่มร่วมกับการสังเกต มุมมองที่สองเป็นความรู้ด้านทฤษฎี และมุมมองที่สามเป็นวิธีการนำข้อมูลที่ได้มาสรุป

ผลการวิจัย

เชิงปริมาณ

1. ข้อมูลทั่วไป เพศหญิงจำนวน 289 คน (คิดเป็นร้อยละ 78.75) เพศชายจำนวน 78 คน (คิดเป็นร้อยละ 21.25) อายุ 41-50 ปี จำนวน 199 คน (คิดเป็นร้อยละ 54.22) อายุ 31-40 ปี จำนวน 76 คน (คิดเป็นร้อยละ 20.71) อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 54 คน (คิดเป็นร้อยละ 14.71) อายุ 22-30 ปี จำนวน 38 คน (คิดเป็นร้อยละ 10.35) การศึกษาปริญญาตรี จำนวน 283 คน (คิดเป็นร้อยละ 77.11) ปริญญาโท จำนวน 73 คน (คิดเป็นร้อยละ 19.89) สูงกว่าปริญญาโท จำนวน 11 คน (คิดเป็นร้อยละ 3.00) เวลาในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป จำนวน 241 คน (คิดเป็นร้อยละ 65.67) เวลาในการทำงาน 10-15 ปี จำนวน 59 คน (คิดเป็นร้อยละ 16.08) เวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 35 คน (คิดเป็นร้อยละ 9.54) ระยะเวลาในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 32 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.72)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .60

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) N=367

ตัวแปร	Mean	SD.	ระดับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	3.60	.60	เห็นด้วย
1) การให้การสนับสนุน	3.63	.55	เห็นด้วย
2) ความมีคุณธรรม	3.60	.58	เห็นด้วย
3) ความสามารถในการสื่อสาร	3.72	.57	เห็นด้วย
4) การสร้างขวัญและกำลังใจ	3.68	.59	เห็นด้วย



ตัวแปร	Mean	SD.	ระดับ
5) การกระตุ้นให้ใช้ความคิด	3.46	.65	เห็นด้วย
6) การเอาใจใส่ในตัวบุคคล	3.51	.65	เห็นด้วย

จากตารางที่ 1 เมื่อพิจารณาเรียงตามลำดับพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ความสามารถในการสื่อสาร รองลงมาคือ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการให้การสนับสนุน ด้านความมีคุณธรรม ด้านการเอาใจใส่ในตัวบุคคล และด้านการกระตุ้นให้ใช้ความคิด ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย

3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.32 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .62 โดยคำถามแต่ละข้อวัดประสิทธิผลตามลำดับ ดังนี้ (1) ผลผลิต (2) คุณภาพ (3) ความพึงพอใจ (4) ประสิทธิภาพ (5) ทักษะ (6) ความรู้ (7) ความชำนาญ (8) การปรับตัว (9) แรงจูงใจ และ (10) ความเครียด

ตารางที่ 2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	Mean	SD.	ระดับ
1. ท่านมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ตรงตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้	4.41	.56	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. ท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานที่บริษัทได้กำหนดไว้	4.34	.52	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. ท่านมีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพราะรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีประโยชน์	4.89	.62	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. เมื่อท่านต้องแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเฉพาะหน้า ท่านสามารถจัดการได้ทันเวลา	4.17	.54	เห็นด้วย
5. ท่านเต็มใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าจะมีการเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้น	4.29	.61	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6. ท่านเข้าใจระเบียบวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างดีจนสามารถบรรลุเป้าหมายของบริษัท	4.31	.56	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7. ท่านฝึกฝนพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.19	.59	เห็นด้วย
8. ท่านรู้สึกกระตือรือร้นเมื่อมีการทดลองการให้บริการแบบใหม่บนเครื่องบิน	4.08	.72	เห็นด้วย
9. ท่านสามารถทำงานได้ดีเมื่อได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า ทำให้รู้สึกอยากปฏิบัติงาน	4.34	.58	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
10. ท่านรู้สึกว่าการลดช่องว่างระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนช่วยในการลดความเครียดจากการทำงานให้แก่ท่านได้บ้าง	4.60	.55	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	4.32	.62	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 2 เรียงลำดับจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ ท่านมีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพราะรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีประโยชน์ ท่านรู้สึกว่าการลดช่องว่างระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนช่วยในการลดความเครียดจากการทำงานให้แก่ท่านได้บ้าง ท่านมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ตรงตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้ ท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานที่บริษัทได้กำหนดไว้ ท่านสามารถทำงานได้ดีเมื่อได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า ทำให้รู้สึกอยากปฏิบัติงาน ท่านเข้าใจระเบียบวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างดีจนสามารถบรรลุเป้าหมายของบริษัท ท่านเต็มใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าจะมีการเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้น ท่านฝึกฝนพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อท่านต้องแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเฉพาะหน้า ท่านสามารถจัดการได้ทันเวลา และท่านรู้สึกกระตือรือร้นเมื่อมีการทดลองการให้บริการแบบใหม่บนเครื่องบิน ตามลำดับ

4. ผลทดสอบสมมติฐาน วิเคราะห์โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันสูง ซึ่งเกิดปัญหา Multicollinearity ผู้วิจัยแก้ไขปัญหาโดยนำตัวแปรอิสระที่ไม่มีนัยสำคัญบางตัวออกจากแบบจำลอง ในการวิจัยนี้คือ ตัวแปรการกระตุ้นให้ใช้ความคิด และดำเนินการทดสอบโดยใช้วิธี Stepwise Regression จนไม่เกิดปัญหาดังกล่าว และค่า Tolerance มีค่าเข้าใกล้ 1

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

ตัวแปร	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
	ภาวะผู้นำ ในภาพรวม	การให้การ สนับสนุน	ความมี คุณธรรม	ความ สามารถ ในการ สื่อสาร	การสร้าง ขวัญและ กำลังใจ	การ กระตุ้น ให้ใช้ ความคิด	การเอา ใจใส่ใน ตัว บุคคล
1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในภาพรวม	1						
2. การให้การสนับสนุน	.88*	1					
3. ความมีคุณธรรม	.89*	.77*	1				
4. ความสามารถในการสื่อสาร	.90*	.72*	.77*	1			
5. การสร้างขวัญและกำลังใจ	.91*	.76*	.77*	.82*	1		
6. การกระตุ้นให้ใช้ความคิด	.91*	.75*	.74*	.76*	.80*	1	
7. การเอาใจใส่ในตัวบุคคล	.90*	.75*	.71*	.77*	.76*	.80*	1
8.ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	.31*	.30*	.29*	.22*	.29*	.29*	.25*



จากตารางที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้การสนับสนุน ด้านความมีคุณธรรม ด้านความสามารถในการสื่อสาร ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการกระตุ้นให้ใช้ความคิด และด้านการเอาใจใส่ในตัวบุคคล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในระดับต่ำ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ($r=.31$)

ผลทดสอบสมมติฐาน วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีอิทธิพลในการพยากรณ์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 11.50 ($R^2 = .115$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 7.80^*$ $p\text{-value}=.000$)

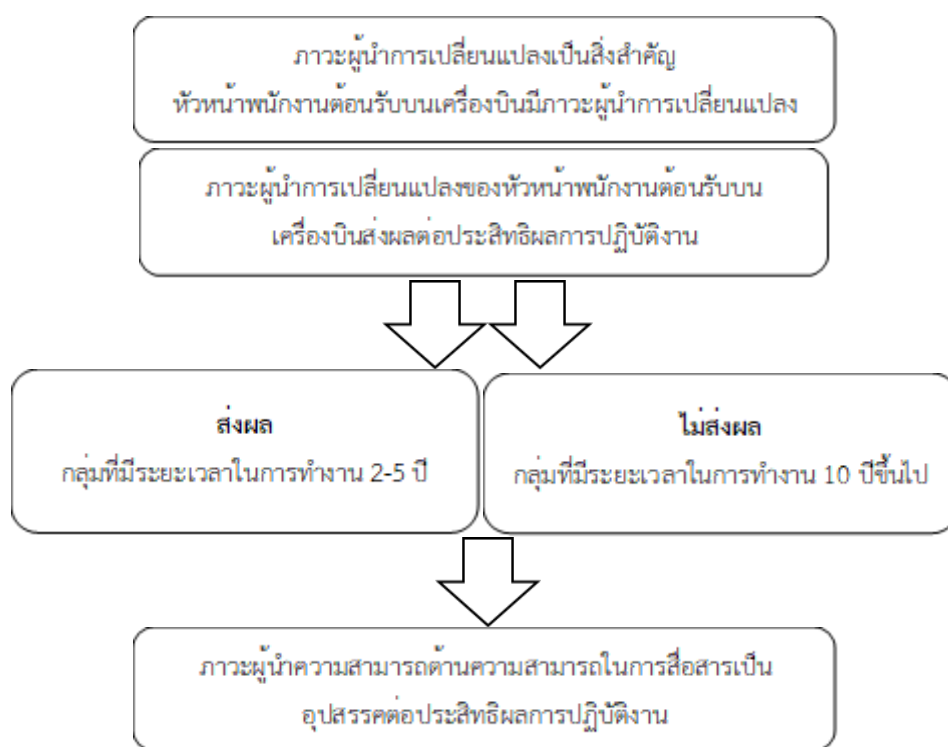
ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Regression Analysis)

ตัวแปร	B	Std.Error	Beta	T	p-value
(Constant)	3.46	.151		22.89*	.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในภาพรวม (Leadership)					
1. การให้การสนับสนุน (a)	.04	.10	.05	.40	.687
2. ความมีคุณธรรม (b)	.01	.10	.01	.06	.953
3. ความสามารถในการสื่อสาร (c)	-.21	.10	-.28	-2.09*	.038
4. การสร้างขวัญและกำลังใจ (d)	.04	.11	.05	.35	.727
5. การกระตุ้นให้ใช้ความคิด (e)	-.10	.10	-.15	-.93	.354
6. การเอาใจใส่ในตัวบุคคล (f)	.46	.38	.59	1.21	.226
R = .339 Rsquare = .115 F = 7.80* p-value = .000					

จากตารางที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการให้การสนับสนุน ด้านความมีคุณธรรม ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการกระตุ้นให้ใช้ความคิด ด้านการเอาใจใส่ในตัวบุคคล ไม่มีอิทธิพลทำนายประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการสื่อสารเพียงด้านเดียวที่มีอิทธิพลในทางลบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจัดแบ่งผลการศึกษาตามระยะเวลาการทำงาน 2-5 ปี และ มากกว่า 10 ปี เนื่องจากบริษัทไม่ได้เปิดรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกปีจึงทำให้พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยที่สุดคือ 2 ปี และพนักงานในกลุ่มที่ทำงาน 5-10 ปีมีจำนวนน้อย ประกอบกับในระยะเวลาที่ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ บริษัทการบินไทยได้มีการปรับโครงสร้างทั้งองค์การมีพนักงานผ่านเกณฑ์การประเมินเพื่อจ้างงานต่อเพียงจำนวนหนึ่ง จึงทำให้มีข้อจำกัดในการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่าง และผู้วิจัยจัดเป็นกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปี เนื่องจากมีการอ้อมตัวของข้อมูลซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะในบริบทที่ได้ทำการศึกษา

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบความแตกต่างจากงานวิจัยอื่นดังนี้ กลุ่มตัวอย่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความสำคัญ แต่ในประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มแรกมีระยะเวลาในการทำงาน 2-5 ปี กล่าวว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งหกด้านส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กลุ่มที่สองมีระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป กล่าวว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตน แต่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เนื่องจากลักษณะการทำงานที่ต้องทำงานร่วมกับหัวหน้าพนักงานหลากหลาย มีความสามารถและบุคลิกภาพแตกต่างกัน ภาวะผู้นำของแต่ละคนจึงแตกต่างกัน บางครั้งต้องทำงานร่วมกับหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ขาดความสามารถในการสื่อสาร มีพฤติกรรมการสื่อสารและการแสดงออกด้วยท่าทางและคำพูดที่ไม่เหมาะสม ทำงานและบ่นตำหนิไปพร้อมกัน ด่วนตัดสินใจความถูกต้อง วิพากษ์วิจารณ์การทำงานก่อนที่จะรับฟังรายงานเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดความขุ่นเคืองใจ เหนื่อยหน่าย รู้สึกอึดอัด คับข้องใจ มีความรู้สึกขัดแย้งในใจ ไม่ต้องการร่วมงานด้วยจึงเพิกเฉยไม่ต้องการให้ความร่วมมือ หากต้องทำงานร่วมกันก็จะหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้า และไม่แสดงความคิดเห็น ทำงานเพียงเพื่อให้จบงานเท่านั้น แต่หากได้ร่วมงานกับหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีภาวะผู้นำที่ดี มีกิริยามารยาทดี ให้เกียรติ พูดจาไพเราะ ระมัดระวังการใช้คำพูด มีวาทีศิลป์ มีความเข้าใจในงานและในตัวบุคลากร จะส่งผลให้รู้สึกสบายใจ มีความสุขในการทำงาน



ภาพที่ 1 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

อภิปรายผล

กลุ่มตัวอย่างของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในงานวิจัยนี้มีเพศหญิง จำนวน 289 คน เพศชาย จำนวน 78 คน สอดคล้องกับประชากรพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีจำนวนพนักงานต้อนรับเพศหญิงมากกว่าจำนวนพนักงานต้อนรับเพศชาย อายุของกลุ่มตัวอย่าง 41-50 ปี จำนวน 199 คน อายุ 31-40 ปี จำนวน 76 คน อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 54 คน และอายุ 22-30 ปี จำนวน 38 คน กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป จำนวน 241 คน รองลงมามีระยะเวลาในการทำงาน 10-15 ปี จำนวน 59 คน ระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 35 คน และระยะเวลาในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 32 คน อายุและระยะเวลาที่ทำงานมีความสอดคล้องกันฐานของกลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 41-50 ปี และมีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป ซึ่งส่งผลต่อการวิจัยดังนี้

ผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณแสดงให้เห็นว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับเห็นด้วย ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้านคือ การให้การสนับสนุน ความมีคุณธรรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การกระตุ้นให้ใช้ความคิด และความเอาใจใส่ในตัวบุคคลไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีเพียงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการสื่อสารเท่านั้นที่มีอิทธิพล และเป็นอิทธิพลในทางลบที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนด และไม่เป็นไปตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาสและอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลมีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานของบุคคล เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยที่มีระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 81.75 มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานการบริการและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองโดยยึดหลักเกณฑ์ข้อกำหนดขององค์กรและเกณฑ์การประเมินผลงานในการปฏิบัติงาน จึงไม่ต้องอาศัยภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้การทำงานของตนเองมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในการศึกษาเชิงคุณภาพมีรายละเอียดที่แตกต่างจากงานวิจัยอื่นเพิ่มเติมดังนี้

การศึกษาเชิงคุณภาพพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน แต่ในประเด็นการส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแตกต่างแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มแรกมีระยะเวลาในการทำงาน 2-5 ปี มีประสบการณ์ไม่มาก ยังไม่มีความเชี่ยวชาญ ความรอบรู้ในกฎระเบียบ แบบแผน วิธีในการปฏิบัติงาน ยังต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งหกด้านในระหว่างการทำงาน คือ การให้การสนับสนุนในการทำงาน ความมีคุณธรรมสามารถเป็นแบบอย่างให้ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง ความสามารถในการสื่อสารอย่างให้เกียรติและนำเสนอสิ่งที่เป็นประเด็นสำคัญ การสร้างขวัญและกำลังใจสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การ

กระตุ้นให้ใช้ความคิดในการทำงานและแก้ไขปัญหา และการเอาใจใส่ในตัวบุคคลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มที่สองเป็นผู้มีระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มของผู้ที่มีภาวะผู้นำตนเองสูง มีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเอง กลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้มีการสั่งสมองค์ความรู้ในการทำงาน ประสบการณ์ ทักษะความชำนาญ รู้ขอบเขตหน้าที่ มีกลยุทธ์และวิธีในการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยยึดหลักเกณฑ์ในการทำงาน ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก มากกว่าการพึ่งพาในตัวผู้นำหรือหัวหน้างาน และยังมีการเข้ารับการฝึกอบรมความรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น การนิรภัยการบิน การปฏิบัติในเหตุการณ์ฉุกเฉิน การบริการ และการแก้ไขปัญหา เป็นต้น งานวิจัยของ นภาพร ทองคำ (2560) กล่าวว่าวัฒนธรรมด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย เน้นการสร้างความอดทน ระเบียบวินัย เพื่อปรับสภาพให้พร้อมกับการปฏิบัติงานโดยเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจของฝ่ายบริการบนเครื่องบินและขององค์การ นอกจากนี้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินยังทราบหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถตรวจสอบผลการประเมินของตนเองว่าได้คะแนนตามเกณฑ์ประเมินหรือไม่ เป็นข้อมูลย้อนกลับ และเป็นแรงจูงใจให้พนักงานได้รับทราบว่าได้ทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Vroom (1964 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561) กล่าวว่า บุคคลมีแนวโน้มจะแสดงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความคาดหวังต่อผลลัพธ์และความน่าสนใจของผลลัพธ์ พนักงานจะถูกจูงใจให้มีความพยายามอย่างเต็มที่ เมื่อพวกเขาเชื่อว่าการกระทำนั้นจะนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติที่ดี แต่ทั้งนี้ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นอุปสรรคในการทำงานที่ส่งผลในทางลบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน งานวิจัยของ ชชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ (2559) พบว่า การติดต่อสื่อสารเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้นำพึงมี เพราะสามารถใช้ควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในสายการบังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การสื่อสารสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วม (Luecke, 2003) และอิทธิศักดิ์ ศิริจันทร์ (2562) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้นำจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ และฝึกฝนให้สามารถใช้ทักษะการสื่อสารได้อย่างเชี่ยวชาญเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง สร้างแรงบันดาลใจ และความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรเกิดความร่วมมืออย่างแข็งขันในการดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจึงคาดหวังว่าหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะมีพฤติกรรมสื่อสารที่เหมาะสม โดยให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ใช้เวลาในการสื่อสารไม่มากเกินไปจนเกินความจำเป็น และไม่บ่อยเกินไปจนกระทั่งไม่ทราบทิศทางการทำงาน มีการรับฟังความคิดเห็น สื่อสารอย่างให้เกิดการโต้แย้งได้บังคับบัญชา ควบคุมอารมณ์และแสดงความรู้สึกและพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ให้โอกาสพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการสื่อสารโต้ตอบ ซึ่งจะส่งผลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน และส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งแนวคิดของรีอบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008: 132) กล่าวว่า การสื่อสารมีความสำคัญเพราะการสื่อสารนั้นทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการคือ (1) ควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในสายการบังคับบัญชาขององค์การ



(2) จูงใจพนักงานเพราะผู้บริหารต้องอธิบายรายละเอียดของงาน ในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
(3) เป็นสิ่งที่พนักงานใช้สำหรับพูดคุยแสดงความรู้สึกต่าง ๆ รวมถึงใช้ปรับทุกข์สุขกัน และ (4) ใช้แลกเปลี่ยน
ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวกับงาน หน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน สิทธิประโยชน์ และข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ และยังกล่าว
ว่าอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการกรองข้อมูลให้บิดเบือน
ไปจากข้อเท็จจริง (Filtering) การเลือกรับรู้ข่าวสาร (Selective Perception) อารมณ์ความรู้สึก (Emotion)
การได้รับข้อมูลข่าวสารมากเกินไป (Information Overload) การต่อต้าน (Defensiveness) ปัญหาของ
ภาษา (Language) และวัฒนธรรมประจำชาติ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. องค์กรควรจัดให้มีการจัดอบรมหลักสูตรจิตวิทยาการสื่อสารในการทำงานให้แก่หัวหน้าพนักงาน
ต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาทักษะการสื่อสาร เป็นการเพิ่มระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เนื่องจากการสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นประการหนึ่งสำหรับบทบาทของผู้นำ ซึ่งจะเป็นแนวทาง
ส่งเสริมเพิ่มพูนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยนำไปใช้ในการ
ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และลดอุปสรรคในการทำงาน อันจะส่งผลให้
เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสุดท้ายแล้ว
ส่งผลต่อการสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

2. กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยที่มีระยะเวลาในการทำงาน 2-5 ปี ยังคงต้องอาศัยภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล สำหรับกลุ่มตัวอย่างใน
งานวิจัยที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความเป็นผู้นำตนเอง มีภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีความ
เชี่ยวชาญ มีทักษะในการทำงาน ควรส่งเสริมกระบวนการสอนงานให้ผู้อื่น เพื่อถึงความรู้ ความสามารถ
เทคนิคในการทำงาน เคล็ดลับที่อยู่ภายในตัวบุคลากรให้สามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อย่างเป็น
ระบบแก่ผู้ที่เข้าทำงานใหม่เพื่อพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินควรมีวิธีการสื่อสาร และการให้ข้อมูลในการทำงานที่
สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสร้าง
ความเข้าใจร่วมกันจะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน และความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงานจะช่วย
เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

2. ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือประสบการณ์ในการทำงานระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกภายในทีม การแสดงความคิดเห็น และแบ่งปันข้อมูลจะทำให้ได้มี
ตัวอย่าง ตัวแบบ หรือกลวิธีในการทำงาน การแก้ไขปัญหา ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่อีกประการที่สามารถทำให้กลุ่ม

งานได้รับข้อมูลที่มีประโยชน์ในการทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

3. สำหรับในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยเสนอแนะให้ทำการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยเก็บข้อมูลจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ผ่านการคัดเลือกให้ทำงานภายหลังจากการปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากระยะเวลาของงานวิจัยนี้อยู่ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 และการปรับโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ประชากรพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจึงมีความแตกต่างไปจากเดิมที่งานวิจัยนี้ได้ดำเนินการมา ผลการวิจัยของงานวิจัยดังกล่าวอาจสะท้อนข้อมูลในบริบทที่แตกต่างและก่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร. *Veridian-E Journal*, Silpakorn University, 9(1), 895-919.
- นภาพร ทองคำ. (2560). *วัฒนธรรมองค์กรในด้านการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)* (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ประไพพิมพ์ สุธีสินนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 29(2), 40.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2561). *แนวคิดหลักการ และกระบวนการวิจัย: เชิงปริมาณคุณภาพและผสมวิธีการ* เขียนวิทยานิพนธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ปวีศา เนียรภาค. (2551). *ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจ กับผล การปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด* (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปยุตดา ภูมราภรณ์. (2557). *การพัฒนาตัวแบบเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบน เครื่องบินตามการประยุกต์ฐานคิดจิตตปัญญาศึกษาในสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ* (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนพล ยองโย. (2561). *รูปแบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว แห่งหนึ่งใน กรุงเทพฯ*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- อิทธิศักดิ์ ศิริจันทร์. (2562). ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 13(1), 136-144.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Ivancevich, J. M. and Matterson, M. T. (2014). *Organizational Behavior and Management* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Luecke, R, (2003). *Managing change and transition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Boston: Pearson.
- Yulk, G. (2010). *Leadership in Organization* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.