

แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
สายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย
Guideline for Flight Attendant Retention of Low-Cost Airlines in Thailand

สุธีระพงษ์ สว่างวงศ์¹, ธัญญรัตน์ คำเพระ² และ สธภาพ ศรีสมวงศ์³
Suteerapong Sawangwong¹, Thanyarat Khamproh² and Sathaporn Srisomwong³
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน
Master of management in Aviation Management, Civil Aviation Training Center, Thailand
Corresponding Author, Email: sawangwong02@gmail.com¹

Received: 2024-4-28; Revised: 2024-11-6; Accepted: 2024-11-11

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย และ 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจำนวน 15 คน ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 3 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และประมวลผล

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ 1) ด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ด้านนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการ 3) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานดังนั้นเพื่อพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินผู้บริหารสายการบินควรกำหนดนโยบายการบริหารงานซึ่งพิจารณาความต้องการจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อส่งเสริมความเป็นได้ในเชิงการบริหารจัดการโดยการพิจารณาปรับเปลี่ยนสัญญาจ้างงาน เปิดโอกาสให้มีการโยกย้ายภายในองค์กรที่เหมาะสม การปรับปรุงค่าตอบแทน และสวัสดิการให้เหมาะสมกับตลาดแรงงานในปัจจุบัน นอกจากนี้การสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานโดยการพิจารณาปรับเปลี่ยนช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อนำเสนอแก่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบินนำไปใช้ประกอบการพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบิน

คำสำคัญ: แนวทางการธำรงรักษา, พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน, สายการบินต้นทุนต่ำ

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the problems and causes for the resignation of low-cost airline flight attendants in Thailand and 2) to develop guidelines for retaining low-cost airline flight attendants in Thailand. Data were collected by semi-structured interviews with key informants, including 15 former flight attendants and 3 managers responsible for human resource planning. Subsequently, the collected data will be analyzed and processed to fulfill the objectives of the study.

The research findings indicate that the problems and reasons for the resignation of low-cost airline flight attendants in Thailand can be divided into 3 aspects 1) stability and Career Advancement: Concerns related to job stability and opportunities for career progression. 2) compensation Policy and Welfare: Issues regarding compensation policies and employee benefits. 3) work Environment: Challenges associated with the working environment. Therefore, to develop strategies for retaining flight attendants, airline management should establish management policies that consider the needs of flight attendants to promote effective management. This could involve adjusting employment contracts to enhance the possibility of retention. Providing opportunities for internal mobility that are suitable for employees. Additionally, adjusting compensation and benefits to align with current labor market conditions is crucial. Moreover, enhancing the internal work environment by improving communication channels within the organization to make them more efficient is essential. These measures can be presented to senior airline executives for incorporation into the development of strategies for retaining flight attendants.

Keywords: Retention Guideline, Flight Attendant, Low-Cost Airlines

บทนำ

ในปี พ.ศ. 2566 อุตสาหกรรมการบินทั่วโลกกำลังก้าวผ่านช่วงเวลาที่ทำนายในการเตรียมความพร้อมเพื่อกลับเข้าสู่ธุรกิจอีกครั้งของทุกหน่วยงานด้านการบิน การเพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสาร การเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินทั้งใน และต่างประเทศซึ่งเป็นผลมาจากการผ่อนคลายมาตรการการเดินทางเข้าประเทศส่งผลให้ปริมาณเที่ยวบิน จำนวนผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบินเพิ่มสูงขึ้น สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยคาดการณ์การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย พบว่าในเส้นทางบินภายในประเทศรวมทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศจะสามารถกลับเข้าสู่สภาวะปกติได้เร็วที่สุดในปี 2567 และอาจล่าช้าแต่สามารถกลับเข้าสู่สภาวะปกติภายในปี 2568 (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2565)

การฟื้นตัวในอุตสาหกรรมการบินอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อการบินของอัตราการจ้างงานในอุตสาหกรรมการบินซึ่งอัตราการจ้างงานในอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกในปี 2551 ถึงปี 2565 เพิ่มขึ้นเล็กน้อยอยู่ที่ร้อยละ 1.8 ในปี 2564 ก่อนที่จะเพิ่มสูงขึ้นในอัตราร้อยละ 5.7 ในปี 2565 โดยอัตราการจ้างงานมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในปีถัดไป (IATA, 2023) การปรับขยายตัวของอัตราการจ้างงานในสายการบินทั่วโลกไม่ได้เป็นไปอย่างราบรื่นเสมอไปเพราะแรงกดดันทางด้านค่าจ้างตลอดจนการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะเนื่องจากการใช้กลยุทธ์ปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในอาชีพอีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อความผูกพันองค์กรที่ลดลง (นริสร อิศนธรรม, 2566) การขยายตัวของอัตราการจ้างงานส่งผลให้เกิดภาวะการแข่งขันภายในภาคธุรกิจการบินอย่างเข้มข้น การเพิ่มขึ้นของจำนวนเที่ยวบินส่งผลกระทบต่อภาระงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดความเหนื่อยหน่าย ปัญหาด้านสุขภาพ และขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน (ทิพรรัตน์ บำรุงพินิจถาวร, 2564) ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน นำไปสู่การตัดสินใจลาออกจากงานในที่สุด ซึ่งถือเป็นความท้าทายหลักของสายการบินในการออกแบบกลยุทธ์เพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลโดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานซึ่งจะ

ช่วยส่งเสริมสมรรถนะในการทำงานที่ดีส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และความสำเร็จขององค์กรในอนาคต (อรพิน การะกุล, 2557)

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการธำรงรักษานักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยเพื่อศึกษาปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสายการบินโดยผลที่ได้จากการศึกษาจะทำให้สายการบินได้ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยสายการบินสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวางแผนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และหาแนวทางแก้ไขเพื่อปรับการลดอัตราการลาออกหรือย้ายงานของพนักงาน และธำรงรักษานักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาปัญหา และหาสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย
- 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการธำรงรักษานักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

1. **โมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Wheel)** แนวความคิดที่มีเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ทำการศึกษาค้นคว้าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งพิจารณาจากตัวแบบโมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Wheel) โดยเป็นการอภิปรายเกี่ยวกับแบบจำลองและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเสนอผลลัพธ์ของงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ควรทำให้เกิดประสิทธิภาพทั้งทางด้านผลผลิต (Productivity) ทางด้านคุณภาพ (Quality) ทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งสามารถตอบโจทย์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาขององค์กร (McLagan, 1989)

2. **แนวคิดเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร** คือ กรอบแนวความคิดการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อการธำรงความเป็นบุคลากรอยู่ในองค์กรดังนี้ 1) แนวคิดตามหลักพันธสัญญาคือการดำรงสภาพความเป็นสมาชิกองค์กรนั้นสามารถผูกมัดด้วยสัญญาที่มีต่อกัน 2) แนวคิดเรื่องความพึงพอใจในงานเชื่อว่าบุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องเพราะผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจกับสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร 3) แนวคิดเรื่องการทำงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถคือการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ในงานให้เต็มที่ 4) แนวคิดเรื่องความรู้สึกเหมือนอยู่ในบ้านของตน คือการมีอิสระมีความสุขสบายมีความคล่องตัวในการทำงานส่งผลให้สามารถทำงานให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง 5) แนวคิดเรื่องความจงรักภักดีกับองค์กรโดยแนวคิดนี้เชื่อว่าความจงรักภักดีของบุคลากรก่อให้เกิดความผูกพันเป็นพันธสัญญาทางใจที่จะยึดเหนี่ยวในการทำงาน และอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรถึงได้แม้ว่าจะมีปัญหารุนแรงปานใดก็ตาม ประมวลจากแนวคิดต่างๆ เรื่องการธำรงรักษาบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องสรุปความได้ว่าการธำรงรักษาความเป็นบุคลากรด้วยปัจจัยต่าง ๆ คือ พันธสัญญา ความพึงพอใจ งานที่ท้าทาย ความรู้สึกเหมือนอยู่บ้าน และความจงรักภักดีต่อองค์กร (กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2557)

3. **ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)** แสดงถึงการพัฒนาทางจิตวิทยาของมนุษย์ โดยรูปแบบโครงสร้างพีระมิดแสดงถึงความจำเป็นของการพิจารณาความต้องการในระดับที่ต่ำก่อนเสมอไล่ไปจนถึงระดับที่เพิ่มขึ้นโดยมาสโลว์ได้จัดความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงไว้ในกลุ่มความต้องการระดับต่ำ (Lower Level Needs) ความต้องการทางสังคม

ความรักความต้องการการยอมรับ และความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นกลุ่มความต้องการระดับสูง (Higher Level Needs) โดยทฤษฎีนี้มีความสำคัญในการเข้าใจแรงจูงใจของบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Maslow, 1943)

4. ทฤษฎีความเข้าใจในเชิงจิตวิทยาของกระบวนการลาออก (Mobley's Intermediate Linkage model) คือ กระบวนการตัดสินใจลาออก ที่เกิดขึ้นระหว่างความไม่พอใจในการทำงานกับการลาออกโดยเน้นตัวแปรที่เชื่อมโยงทัศนคติของงาน หรือความไม่พึงพอใจในงานกับการลาออกที่แท้จริง ซึ่ง Mobley เป็นผู้บุกเบิกคำอธิบายอย่างกว้างขวางสำหรับกระบวนการตัดสินใจลาออกทางจิตวิทยา โดยกระบวนการตัดสินใจลาออก จะเริ่มต้นด้วยการประเมินงานปัจจุบันที่มีอยู่ ตามด้วยสภาวะทางอารมณ์ของความพอใจหรือความไม่พอใจในงานของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่การมีความคิดที่จะลาออกซึ่งอาจนำไปสู่การประเมินงานใหม่ตามความคาดหวัง เช่น การประเมินความน่าจะเป็นที่จะได้งานในช่วงเงินเดือนเดียวกัน รวมถึงค่าใช้จ่ายของการลาออก พนักงานจะดำเนินการในขั้นตอนต่อไปคือความตั้งใจในการค้นหาทางเลือกอื่น ซึ่งจะตามมาด้วย และหากพบว่ามียุทธศาสตร์ทางเลือกอื่นอยู่พนักงานจะดำเนินการประเมินทางเลือกเหล่านี้ ซึ่งหากผลของการเปรียบเทียบพบว่าทางเลือกอื่นดีกว่าจะส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่มีความตั้งใจในการลาออก และตามด้วยขั้นตอนสุดท้ายคือการตัดสินใจลาออกที่แท้จริง (Mobley, 1977)

5. ทฤษฎีแบบจำลองความต้องการของงาน และทรัพยากรในงาน (Job-Demands Resources Model: JD-R Model) โดยมีแนวคิดสำคัญ 2 ประการ คือ ทรัพยากรที่จำเป็นในการตอบสนองต่องานเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการจูงใจ และความผูกพันในงาน และมีความสำคัญมากขึ้นเมื่อบุคคลต้องเจอกับความต้องการงานสูงแบบจำลอง JD-R ตั้งสมมติฐานว่าทุกสาขาอาชีพล้วนมีความเสี่ยงต่อการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงานโดยมีปัจจัยเสี่ยง 2 ประเภทคือ 1) ความต้องการของงาน หมายถึง ความต้องการทางกายภาพ ทางสังคม และทางองค์กรในงานที่บุคคลต้องใช้ความพยายาม ความคิด รวมทั้งทางจิตใจในการตอบสนองความต้องการของงานนั้น ๆ 2) ทรัพยากรในงาน หมายถึง แหล่งสนับสนุนทางกาย จิตใจ สังคม และองค์กร โดยสามารถแบ่งเป็นภายนอกและภายใน เช่น การสอนงานจากหัวหน้างาน ความมีอิสระในการทำงาน แบบจำลอง JD-R เน้นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของงานระดับสูงกับระดับทรัพยากรในงานต่ำที่มีผลต่อการเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน และจากความสัมพันธ์นี้ทำให้สามารถอธิบายได้ว่าการออกแบบงานที่ไม่ดีหรือระดับสูงของปริมาณงานที่จะต้องทำ สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นการเกิดความเครียดของบุคคล ส่งผลให้เกิดความอ่อนล้าทั้งร่างกาย และจิตใจ สูญเสียพลังงานในการทำงาน (Bakker & Demerouti & Sanz-Vergel, 2014)

6. ภาระงานสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ตามแนวคิดของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ภาระงานคือการรับรู้ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่อภาระงานที่รับผิดชอบตามตารางบินในแต่ละเดือน โดยทั่วไปพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะมีลักษณะของงานที่สามารถนำไปสู่ความเหนื่อยล้าทางจิตใจได้ ในกลุ่มพนักงานที่มีความมีอิสระในงานต่ำ และมีชั่วโมงการทำงานนาน รวมไปถึงลักษณะของเที่ยวบินนั้น ๆ เวลา และจำนวนวันพักหลังจากเสร็จสิ้นภารกิจจากการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละเที่ยวบิน สถานีปลายทางที่ปฏิบัติหน้าที่ จำนวนผู้โดยสาร และลักษณะทางชนชาติของผู้โดยสารส่วนใหญ่ในแต่ละเที่ยวบิน แบบของเครื่องบินที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานรวมถึงขั้นตอน และวิธีการให้บริการในแต่ละเที่ยวบิน (Williams, 2003)

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งสามารถแบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยจำนวน 5 รายการบิน สายการบินละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน 2) ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยจำนวน 3 คนโดยมีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 3 ปี

เครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่สร้างขึ้นจากข้อมูลที่น่าสนใจในการศึกษา เพื่อให้ได้ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ที่ต้องการ ซึ่งแบบสัมภาษณ์นี้จะใช้รูปแบบลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open-end question)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จาก 1) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงานและลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย 2) ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้วนำไปวิเคราะห์ และนำเสนอผลของการวิเคราะห์ที่ได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยพิจารณาเกี่ยวกับประเด็นเนื้อหาหลัก (Major Themes) และประเด็นย่อย (Sub Themes) อื่น ๆ รวมถึงหัวข้อประเภทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแนวทางของการวิจัยเชิงคุณภาพ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้ประมวลผลทั้งหมดมาเขียนพรรณนาเพื่อนำเสนอผลการวิจัย

การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล และหน่วยงาน ดังนั้นก่อนที่จะดำเนินการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ผ่านการเรียนออนไลน์ในรายวิชาการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์เบื้องต้น ซึ่งคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นการยินยอม และการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

1. วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ผลการการศึกษาปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เคยปฏิบัติงาน และลาออกจากสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยพบว่าปัญหา และสาเหตุการลาออกมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผลการสัมภาษณ์พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คนพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเคยลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 9 คน โดยมีอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 5 คน ระดับการศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 14 คนปัจจุบันประกอบอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 7 คนมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วงระหว่าง 40,001–60,000 บาท จำนวน 6 คน และ 60,001– 80,000 บาทจำนวน 6 คนเช่นเดียวกัน ตำแหน่งสูงสุดก่อนลาออกจากองค์กรคือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 10 คนโดยมีอัตราเงินเดือนที่เคยได้รับระหว่าง 60,001–80,000 บาท

จำนวน 8 คน และมีอายุงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 6-10 ปี จำนวน 7 คนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดจำนวน 15 คน

1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

1) นโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่จำนวน 11 คนมีความพึงพอใจต่อนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบิน ส่วนอีกจำนวน 4 คนไม่พึงพอใจต่อนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เคยได้รับจากสายการบิน โดยมีความต้องการพิจารณาปรับเพิ่มฐานเงินเดือน สวัสดิการค่าเดินทาง สวัสดิการด้านสุขภาพ ที่เหมาะสมเพิ่มขึ้น

2) นโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 7 คนมีความพึงพอใจต่อนโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ส่วนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่จำนวน 8 คน ไม่พึงพอใจต่อนโยบายความก้าวหน้า และความมั่นคงของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอยากให้มีการสนับสนุนการเปิดโอกาสให้มีการโยกย้ายภายในองค์กรมากขึ้น ด้านความมั่นคงของอาชีพมีความต้องการสัญญาจ้างระยะยาวเพื่อความมั่นคงในการทำงานร่วมกับองค์กร

3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนมีความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ส่งผลต่อความสุข และความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์ต่อความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาพบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่จำนวน 12 คนมีความพึงพอใจความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยอีกจำนวน 3 คนมีความไม่พึงพอใจความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยมีเหตุผลคือการออกกฎระเบียบหรือนโยบายเพื่อแก้ปัญหาในระดับปฏิบัติการที่ไม่เหมาะสมส่งผลให้การแก้ไขปัญหาดังกล่าวไม่ทันทั่วถึง

3) การรับรู้ลักษณะงาน ขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน และเหตุผลในตัดสินใจรับคัดเลือกในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนจะมีการรับรู้ลักษณะงานขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการเตรียมตนเองสำหรับเข้าสมัครรับคัดเลือกในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยเหตุผลในตัดสินใจรับคัดเลือกในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพราะมีโอกาสสร้างรายได้จากเด็กจบใหม่ไร้ประสบการณ์ทำงานจะมีรายได้ที่สูงเมื่อเทียบกับเพื่อนรุ่นเดียวกัน โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกท่านมีความภาคภูมิใจในการทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

4) การเผชิญสภาวะหมดไฟในการบิน และแนวทางในการจัดการขณะดำรงตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 5 คนไม่เคยเผชิญสภาวะหมดไฟในการบิน โดยให้เหตุผลว่ามีความรัก และชื่นชอบงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ขณะที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่จำนวน 10 คนเคยเผชิญสภาวะหมดไฟในการบิน สืบเนื่องมาจากปฏิบัติการบินมาเป็นระยะเวลานาน การปฏิบัติการบินในเส้นทางเดิมซ้ำ ๆ เผชิญกับภาระงานทางด้านการบินที่หนักเกินไป ซึ่งแนวทางในการจัดการกับสภาวะหมดไฟในการบินที่เป็นกระบวนการ เช่นการนอนหลับพักผ่อนให้เต็มที่ก่อนปฏิบัติการบินเพื่อลดความเหนื่อยล้าในปฏิบัติการบิน การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน การรับประทานอาหารที่ดีมีประโยชน์ และออกกำลังกายเป็นประจำสม่ำเสมอจะช่วยลดสภาวะหมดไฟในการบิน

1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกพบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

1) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 8 คนต้องการความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 3 คนตัดสินใจลาออกเพราะปัจจัยรายได้ และค่าตอบแทนค่าแรงขั้นพื้นฐาน (Base Salary)

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 2 คนตัดสินใจลาออกด้วยเหตุผลด้านภาระครอบครัวเพราะมีความรับผิดชอบ และต้องการมีเวลาการดูแลสมาชิกในครอบครัว พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 1 คนกล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือปัญหาทางด้านสุขภาพจากความเหนื่อยล้า (Fatigue) จากการปฏิบัติการบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 1 คนกล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือการสื่อสารภายในองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพ

2) แนวทางตัดสินใจลาออกจากตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 8 คนเมื่อมีการตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินก็ยังไม่มีการมองหาโอกาสการทำงานใหม่ในอุตสาหกรรมการบิน ส่วนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 7 คนมองหาโอกาสการทำงานใหม่ๆในอุตสาหกรรมการบินอย่างสม่ำเสมอซึ่งมีความตั้งใจลาออกจากสายการบินเก่าทันทีเมื่อได้รับการตอบรับเข้าทำงานจากสายการบินใหม่

3) ความปรารถนาที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินพบว่าส่วนใหญ่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 10 คนยังคงมีความปรารถนาที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพราะมีความผูกพันในงานส่วนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 5 คน ไม่มีความประสงค์ที่จะทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพราะมองว่าอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่มั่นคง

4) ความคิดเห็นหากสายการบินมีการปรับปรุงแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนเห็นว่าปรับปรุงแนวทางการธำรงรักษาพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับความเจริญขององค์กร การธำรงรักษาพนักงานเป็นส่วนสำคัญที่องค์กรไม่ควรละเลย เพื่อรักษาความมั่นคงแก่องค์กร และความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร

1.4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่จำนวน 5 คนนำเสนอการขยายสัญญา และอายุงานที่เพิ่มขึ้น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 3 คนนำเสนอการปรับเพิ่มนโยบายค่าตอบแทน และการปรับปรุงโครงสร้างรายได้ให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในยุคปัจจุบัน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 3 คนนำเสนอปรับปรุงเพิ่มเติมสวัสดิการขององค์กร พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 2 คนนำเสนอการปรับเพิ่มช่องทางการสื่อสารในองค์กรโดยนำเสนอประเด็นการปรับเพิ่มการประเมินผลการทำงานประจำปี พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 2 คนนำเสนอการพิจารณาความเหมาะสมของการจัดการตารางบิน

2. วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ผลการศึกษาปัญหา และหาสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ได้แก่ 1) ความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ 2) นโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการ 3) การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญในส่วนของผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลส่วนงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยจำนวนรวมทั้งสิ้น 3 คนโดยมีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 3 ปีเพื่อพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยที่มีคุณภาพ และลดอัตราการลาออกหรือย้ายงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษาที่ได้มีรายละเอียดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การพัฒนานโยบายด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยกล่าวถึงการดึงดูดใจพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินด้วยสัญญาจ้างงานที่มีความมั่นคงและเป็นธรรมตามกฎหมายแรงงาน ซึ่งในสัญญาจ้างจะระบุเงื่อนไข และสิทธิของ

ทั้งสองฝ่ายโดยชัดเจน รวมถึงมีความยุติธรรมในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ระบุสิทธิของพนักงานและความรับผิดชอบของนายจ้างอย่างชัดเจน เช่น ระยะเวลาการทำงาน เงินเดือน เงินโบนัส วันหยุดพักร้อน สิทธิลาป่วย การเลิกจ้าง และค่าชดเชยเมื่อสิ้นสุดสัญญา การสร้างสัญญาจ้างงานที่มีความมั่นคงสามารถดึงดูดใจพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งจะส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างแน่นอน ทางด้านสนับสนุนการพัฒนานาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยสิ่งที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นจัดโครงการฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะที่เชื่อมโยงกับงาน การแสดงความยินยอมให้การสนับสนุนให้กำลังใจให้กับพนักงานในการพัฒนาทักษะ และประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ ในสายการบิน

2.2 การพัฒนานโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยกล่าวว่าการพัฒนาต้องมีการพัฒนานโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตลอดทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาปรับค่าตอบแทนในส่วนเงินเดือนพื้นฐานซึ่งต้องอาศัยการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตลาดแรงงานปัจจุบัน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรโดยคำนึงถึงความยุติธรรม โปร่งใส และความเท่าเทียม ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาด้านสวัสดิการเช่นเดียวกัน สายการบินควรทำการวิเคราะห์ตลาดแรงงานเพื่อเข้าใจความต้องการ และความคาดหวังของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในเรื่องของสวัสดิการ

2.3 การพัฒนาด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยกล่าวว่าการทลายกำแพงการสื่อสารภายในองค์กรโดยสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างพนักงานกับผู้บริหารถือเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยสายการบินเปิดโอกาสให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถเข้าถึงผู้บริหาร การใช้โปรแกรมสื่อสารภายในองค์กร เปิดโอกาสให้มีตัวแทนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเข้าร่วมการประชุมสำคัญ การสร้างแพลตฟอร์มการสื่อสารภายในองค์กรที่ช่วยในการสร้างพื้นที่สนทนา และการแชร์ความคิดเห็นหรือจะเป็นการศึกษาเพิ่มเติมของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร

2.4 พัฒนาความต้องการด้านต่าง ๆ จากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อเปรียบเทียบหาจุดสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และ การกำหนดนโยบายการบริหาร เพื่อพัฒนาแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการบริหารคนว่า สายการบินควรมีการส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาอาชีพพนักงานที่ใกล้จะเกษียณ และสายการบินควรผลักดันและส่งเสริมให้มีการรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพศชายเพื่อให้ตอบโจทย์ของความเท่าเทียมกันในทางเพศในยุคปัจจุบัน มีการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดบทลงโทษทางวินัย เช่นการหักเบี้ยขยัน (กรณีลาป่วย) สายการบินควรให้สิทธิในการลาป่วยได้ตามใบรับรองแพทย์ของคุณหมอประเมินจำนวนวันที่เหมาะสมในการรักษาตัวโดยไม่มีการปรับลดสวัสดิการต่างๆ และผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการตารางบินที่เหมาะสม และเป็นธรรมใช้ระบบปฏิบัติการที่เชื่อถือได้ และใช้บุคลากรที่เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจ ในการตรวจสอบว่าตารางบินได้รับการจัดทำอย่างเป็นธรรม และถูกต้องตามกฎหมาย รวมไปถึงประเมินผลการทำงานประจำปีควรมีแบ่งการประเมินผลการทำงานประจำปีออกทุกหกเดือนโดยมีวัตถุประสงค์หลักคือหลังจากการประเมินผลการทำงานแล้วควรให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

2.5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้บริหาร ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินดังนี้ การให้คำแนะนำ (Exit Consulting) ก่อนการตัดสินใจลาออกช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินลาออกได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความมั่นใจในการตัดสินใจของตนเองทั้งนี้องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานไว้ในอนาคต การปรับเพิ่มค่าตอบแทนเช่น เงินเดือนเพิ่มขึ้น โบนัสเพิ่มเติม เงินช่วยเหลือการเดินทาง หรือสวัสดิการอื่น ๆ ที่มีมูลค่าสูงขึ้น และการปรับปรุงสัญญาจ้างงานที่เหมาะสมคือสิ่งที่สายการบินทุกสายการบินควรลงมือทำเพื่อการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

อภิปรายผล

ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงปัญหา และหาสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยซึ่งสามารถนำมาพัฒนาเป็นแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษามาวิเคราะห์ และพิจารณาประกอบกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

1.1 ต้องการความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเล็งเห็นความสำคัญของความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจงาน และความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ ซึ่งสัญญาการจ้างงานมีการกำหนดอายุงานระยะสั้นจะส่งผลต่อสิทธิ และสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรู้สึกมีความไม่มั่นคงในอาชีพ และเป็นสาเหตุสำคัญในการตัดสินใจลาออก ในขณะที่ความก้าวหน้าในอาชีพหมายถึงการมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทักษะและความรู้เพื่อเตรียมพร้อมในการเป็นผู้นำหรือเลื่อนขั้นในอาชีพ การเจริญเติบโตในอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยหากถูกละเลยหรือขาดการสนับสนุนจากองค์กรก็จะส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งรวี ทรัพย์เกรียงไกร (2564) ซึ่งพบว่าปัจจัยความพึงพอใจในงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในงานซึ่งจากการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจส่งผลทางลบต่อความตั้งใจในการลาออกส่งผลทำให้เกิดความตั้งใจในการลาออกจากงาน

1.2 ต้องการค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเล็งเห็นความสำคัญของค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับจากองค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน การจัดการค่าตอบแทน และสวัสดิการอย่างเหมาะสมสามารถเพิ่มพูนศักยภาพในการแข่งขันในตลาดแรงงาน ช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูด และรักษาพนักงานที่มีความสามารถ ปรับลดการตัดสินใจลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สอดคล้องกับ Price (1977) ที่นำเสนอตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Price ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรที่มีผลต่อการตัดสินใจในการลาออกได้แก่ ระดับของค่าตอบแทน สอดคล้องกับ Griffeth & Hom (1995) ที่ได้ดัดแปลงตัวแบบของการลาออกจากงานของมาร์ช และไซมอน โดยอธิบายเพิ่มเติมว่าตัวแบบลาออกจากงานของมาร์ช และไซมอนมาจากทฤษฎีการจูงใจที่เรียกว่า ความสมดุลขององค์กร

1.3 ต้องการสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ดีในการปฏิบัติงาน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานซึ่งสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์กรมักมีลักษณะที่มีการสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสื่อสารภายในองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับความสำเร็จ และประสบการณ์ทำงานที่ดีวิธีที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูล

การประสานงาน การส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กร หากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการสื่อสารภายในองค์กรขาดประสิทธิภาพย่อมส่งผลกระทบต่อ การพิจารณา ลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งสอดคล้องกับ สุปรียา ม่วงรอด (2563) ที่กล่าวว่าความต้องการ สภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ ๆ ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายที่มีพฤติกรรมชอบความท้าทาย และชอบการ เปลี่ยนแปลง โรงแรมขนาดกลางส่วนใหญ่ไม่ได้มีการให้บริการแบบเต็มรูปแบบ ส่งผลให้เจนเนอเรชั่นวายต้อง เผชิญสภาพแวดล้อมการทำงานแบบเดิมทำให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนหรือย้ายงาน

2. แนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จากผล การศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาศึกษา และวิเคราะห์เพื่อให้มีความสอดคล้องกับแนวคิด และทฤษฎีที่ ผู้วิจัยนำมาใช้ เพื่อพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเท ศไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวทางที่ 1 การเสริมสร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้บริหารสายการบิน ต้นทุนต่ำในประเทศไทยควรเสริมสร้างความเชื่อมั่น และดึงดูดใจพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินด้วยสัญญาจ้าง งานที่มีความมั่นคง และเป็นธรรมตาม ทางด้านก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งเป็นโอกาสที่องค์กรจะ สามารถใช้ความสามารถของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในองค์กรได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจ ให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทราบถึงโอกาสเสริมสร้างความก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมากยิ่งขึ้นแนวทางที่ได้รับสอดคล้องกับ กระบวนการบริหาร และจัดการทรัพยากรมนุษย์จาก Mclagan (1989) โดยการใช้ภาพโมเดลการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Wheel ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม และพัฒนา (Training and Development) คือการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ และการพัฒนาสายงานอาชีพ (Career Development) เป็นการสร้างกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรค้นหาสายอาชีพของตนโดยองค์กรจะทำหน้าที่ พัฒนา และเสริมสร้างบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง และส่งเสริมเป้าหมายของ องค์กรควบคู่กัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับ สุปรียา ม่วงรอด (2563) และ Nagarathanam, Venkitasamy & Attiah (2018) โดยการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษา บุคลากร

2.2 แนวทางที่ 2 การปรับปรุงค่าตอบแทน และสวัสดิการ ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำใน ประเทศไทยควรมีแนวทางในการปรับปรุงค่าตอบแทน และสวัสดิการ โดยจะต้องมีการพิจารณาปรับปรุง และพัฒนานโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้เหมาะสมกับค่าครองชีพใน ยุคปัจจุบัน โดยเป้าหมายการเรื่องของการพัฒนาค่าตอบแทน และสวัสดิการก็คือเพื่อให้สายการบินสามารถ แข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมการบินได้ ต้องมีความเหมาะสมกับงาน และความรับผิดชอบในปัจจุบัน ด้วย ลักษณะการเปรียบหรือแข่งขันกับสายการบินอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งจะสอดคล้องกับทฤษฎี เกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากรทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ด้านปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยสุขอนามัย โดย (Hygiene Factors) ที่ กล่าวถึงค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือ ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานสำหรับการทำงานให้องค์กรไม่ว่าจะเป็นในรูปของเงินเดือนค่าจ้าง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน รวมไปถึงรางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรหรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือนเช่น สวัสดิการด้านสุขภาพ การประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนพักร้อน และบำเหน็จบำนาญ เช่นเดียวกันกับการศึกษา ของอนุพงษ์ หมั่นชัยยะ (2561) และสุปรียา ม่วงรอด (2563) กล่าวถึงปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานได้แก่

ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และเพียงพอมีอิทธิพลต่อการดำรงรักษามัคคุเทศก์ระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาวใน จังหวัดภูเก็ต

2.3 แนวทางที่ 3 การสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยควรให้ความสำคัญว่าควรมีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารภายในองค์กรโดยสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลสำคัญระหว่างพนักงานกับผู้บริหารโดยสนับสนุนการใช้โปรแกรมสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร การสร้างแพลตฟอร์มสื่อสารภายในองค์กรที่ช่วยในการสร้างพื้นที่สนทนา และการส่งต่อความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557) และปฏิมา สุคันธนาถ (2561) ที่นำเสนอกรอบแนวความคิดการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อการดำรงความเป็นบุคลากรอยู่ในองค์กรโดยมีแนวคิดเรื่องความพึงพอใจในงานโดยเชื่อว่าบุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องเพราะผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจกับสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องเช่นความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับความพึงพอใจในงานที่ทำ และความพึงพอใจในหัวหน้างานรวมถึงความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมขององค์กรอีกทั้งยังสอดคล้องกับ Efthymiou, et al. (2021) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย The factors influencing entry level airline pilot retention: An empirical study of Ryanair พบว่าสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมีอิทธิพลต่อการดำรงรักษานักบินสายการบิน Ryanair

ข้อเสนอแนะ

1. **ด้านนโยบาย** จากศึกษาพบว่าปัญหา และสาเหตุการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยมาจากความต้องการด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านนโยบายค่าตอบแทน และสวัสดิการ ซึ่งองค์กรควรมีมาตรการปรับปรุง และพัฒนานโยบายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และเหมาะสมกับหลักการบริหารงานของสายการบิน ซึ่งประกอบไปด้วย การพัฒนานโยบายโครงสร้างค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมกับตลาดแรงงานยุคปัจจุบัน การพัฒนานโยบายโครงสร้างการเลื่อนขั้นการทำงาน การปรับเพิ่มสัญญาจ้างงานเพื่อเพิ่มความมั่นคงในอาชีพเพื่อเป็นแนวทางในการดำรงรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างมีประสิทธิภาพ

2. **ด้านวิชาการ** ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยควรมีการจัดการด้านวิชาการที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในองค์กรซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การรวบรวม และจัดเก็บองค์ความรู้ที่มีอยู่ของสายการบินให้เป็นระบบ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบของการประชุม การระดมความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร หรือการให้ผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่แก่พนักงานถือเป็นการนำความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ และถือเป็นแนวทางในการดำรงรักษาพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างประสิทธิผลที่ดีเยี่ยมแก่องค์กร

3. **ด้านการปฏิบัติงาน** ผู้บริหารสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยควรให้ความสำคัญการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสื่อสารภายในองค์กรโดยสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร สายการบินควรเปิดโอกาสให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถเข้าถึงผู้บริหาร โดยให้มีตัวแทนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเข้าร่วมการประชุมสำคัญ การสร้างแพลตฟอร์มการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยสร้างสรรค์พื้นที่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการดำรงรักษานักงานต้อนรับบนเครื่องบินในกลุ่มสายการบินอื่น ๆ ทั้งสายการบินของประเทศไทย และสายการบินต่างชาติควรครอบคลุมถึงสายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบ (Full-service carrier) และสายการบินเช่าเหมาลำ (Charter carrier) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาแนวทางการดำรงรักษานักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ทิพรรัตน์ บำรุงพนิชถาวร. (2564). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อภาวะหมดไฟในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 (วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นริศร์ อัครธรรม. (2566). ความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) (สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปฎิมา สุคันธนาค. (2561). ปัจจัยการดำรงรักษาที่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งใน บจก. วิทยุการบินแห่งประเทศไทย. วารสารศรีนครินทร์วิจัยและพัฒนา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 10(19), 71-87.
- รุ่งรวี ทรัพย์เกรียงไกร. (2564). ความขัดแย้งในการทำงาน และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานของบุคลากรในโรงไฟฟ้าแห่งหนึ่ง ในจังหวัดราชบุรี (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2565). รายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย พ.ศ 2565. ค้นเมื่อ 16 เมษายน 2567, จาก <https://www.caat.or.th/th/archives/73687>
- สุปรียา ม่วงรอด. (2563). แนวทางการรักษาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายในธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง พื้นที่กรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อนุพงษ์ หมั่นชัยยะ. (2561). แนวทางการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาว ในจังหวัดภูเก็ต (วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรพิน การะกุล. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานในบริษัทเอกชน (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, Al. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- Efthymiou, M., et al. (2021). The factors influencing entry level airline pilot retention: An empirical study of Ryanair. *Journal of Air Transport Management*, 91(5), 101997.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1995). The employee turnover process. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 245-293.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training and Development Journal*, 43(9), 49-59.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

- Nagarathanam, R., Venkitasamy, S., & Attiah, E. M. (2018). *The impact of career development practices on employees' retention in qatar aviation industry*. In Proceedings of Ascent International Conference Proceeding.
- Price, L. J. (1977). *The study of Turnover*. Iowa: Iowa State University Press.
- Williams, C. (2003). Sky Service: The Demands of Emotional Labour in the Airline Industry. *Gender, Work and Organization*, 10(5), 513-550.