

บทบาทสนับสนุนขององค์กรในการช่วยลดภาวะความเครียด ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์
และความเบื่อหน่ายในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

The role of organizational support in reducing stress, emotional exhaustion, and
job boredom of flight attendant

รับบทความ	22/03/2022
แก้ไขบทความ	21/06/2022
ยอมรับบทความ	06/07/2022

กิตติทัช เขียวฉ้วน¹
และสิริพร เขตเจนการ¹
Kittitach Keawchaoon
and Siriporn Khetjenkarn

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมการบินมีบทบาทสำคัญต่อภาคการท่องเที่ยวด้านการคมนาคมขนส่ง ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ที่ผ่านมา แต่ละสายการบินต่างมุ่งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดในอุตสาหกรรมโดยการลดภาระต้นทุนและพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อดึงดูดลูกค้า แรงกดดันและภาระงานที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกิดภาวะความเครียด ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์และความเบื่อหน่ายในภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ปัญหาดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่สายการบินต้องตระหนักถึงตลอดจนหามาตรการป้องกันและแก้ไข บทความนี้นำเสนอปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะความเครียด ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และความเบื่อหน่ายในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับบทบาทขององค์กรเพื่อช่วยลดภาวะความเครียด ความเหนื่อยล้าทางร่างกายและอารมณ์ของพนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันในองค์กร (Commitment) เกิดการดำรงคงอยู่ในองค์กร (Retention) ซึ่งลดอัตราการลาออก (Turnover intention) ของพนักงานที่จะช่วยลดต้นทุนในการฝึกอบรมและสามารถพัฒนาคุณภาพการบริการและประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจการบิน

คำสำคัญ: ภาวะความเครียด ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ บทบาทการสนับสนุนจากองค์กร
ความผูกพันในองค์กร พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

¹ อาจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
Lecturer, Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhon Pathom Rajabhat University.

Abstract

The aviation industry plays a vital role in the transport tourism sector. In the midst of the recent COVID-19 pandemic, airlines are aiming to adjust their strategies to survive in the industry by reducing costs and improving service quality to attract customers. The pressure and workload of changing corporate strategy put stress on flight attendants. Problems of emotional exhaustion and boredom in increased workloads are significant to be aware of and find preventive and corrective measures in airlines. This article presents the factors that cause stress, emotional exhaustion, and job boredom of flight attendants - focusing on the organization's supporting role to help employees engage in the organization (Commitment) and maintain the organization (Retention), which reduces the turnover rate (Turnover intention), reduce training costs, and improve service quality and performance of the organization.

Keywords: *Stress, Emotional Exhaustion, Organizational Support Roles, Organizational Commitment, Flight Attendants*

บทนำ

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมการบินเป็นบริการพื้นฐานที่มีบทบาทสำคัญต่อภาคการท่องเที่ยว โดยทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกด้านการคมนาคมขนส่ง เพื่อนำนักท่องเที่ยวหรือผู้โดยสารไปยังสถานที่ต่าง ๆ ด้วยวัตถุประสงค์ทางการท่องเที่ยวหรือธุรกิจ (Leiper, 1979; Lumsdon & Page, 2004) เมื่อธุรกิจการบินเกิดการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นทุกขณะโดยเฉพาะในทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้เกิดภาวะแข่งขันกันอย่างรุนแรงเข้มข้นขึ้นในสถานการณ์ธุรกิจการบินพาณิชย์ทั่วโลก (Eurostat, 2005) อีกทั้งยังมีการแตกแขนงลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำ ทำให้แต่ละสายการบินต้องพยายามวางแผนกลยุทธ์ให้ตนเองอยู่รอดในธุรกิจ กลยุทธ์สำคัญที่หลายสายการบินนำมาใช้ในเชิงรุก (Morash & Ozment, 1994) ได้แก่ การประหยัดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ การพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อสร้างความแตกต่าง และดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการโดย Gilbert & Wong (2003) ได้ชี้ให้เห็นอีกด้วยว่าหลาย ๆ สายการบินมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสารในคุณภาพการบริการมากขึ้นทุกขณะ

ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ที่ผ่านมา การเดินทางหยุดชะงัก ส่งผลให้ธุรกิจการบินเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบอย่างใหญ่หลวงมากที่สุด

(Xuan et al., 2021) แต่ละสายการบินต่างพยายามสร้างกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจของตนอยู่รอด กลยุทธ์เชิงรุกที่นำมาใช้ในองค์กร ซึ่งได้แก่ การประหยัดต้นทุน เช่น การลดกำลังคน และการกระตุ้นคุณภาพการบริการให้เพิ่มขึ้น ย่อมส่งผลต่อภาวะความเครียดที่เพิ่มขึ้นของพนักงานส่วนหน้า ผู้ให้บริการ หรือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เนื่องจากลักษณะโดยธรรมชาติของงานให้บริการ โดยเฉพาะลักษณะงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้นมีลักษณะเฉพาะ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อภาวะความเครียดและความเหนื่อยล้าทางร่างกายและจิตใจ (Chang & Chiu, 2009) ได้แก่ เวลาในการให้บริการที่จำกัดในพื้นที่จำกัด (Working condition and Flight time limitation) นโยบายของสายการบินในการลดกำลังคนของลูกเรือแต่ละเที่ยวบิน (Productive crew/ Minimum crew dispatch) สภาวะเวลาที่เปลี่ยนแปลง (Time zone) สิ่งเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดภาวะความเหนื่อยล้า เหนื่อยหน่ายต่อการทำงาน โดยเฉพาะอย่างลักษณะเฉพาะของงานที่ต้องให้บริการนั้น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องแสดงความรู้สึกที่เหมาะสมขณะปฏิบัติงาน โดยต้องแสดงสีหน้าและอารมณ์เชิงบวกขณะบริการลูกค้าอยู่ตลอดเวลา (Hochschild, 2012) โดยส่วนมากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมักต้องเผชิญหน้ากับอารมณ์ไม่พอใจและก้าวร้าวของลูกค้าที่เหนื่อยล้าจากการเดินทาง และไม่พึงพอใจในการบริการอยู่เสมอ ทำให้พนักงานเกิดความเครียดและความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Dallimore et al., 2007) ซึ่งจะส่งผลเสียต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของตัวพนักงาน และส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจในงานและอัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งส่งผลเสียต่อสายการบินทั้งสิ้น



ภาพที่ 1 ผลกระทบจากการพัฒนาขั้นตอนการบริการของสายการบินต่อภาวะความเครียด ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และคุณภาพชีวิต ความสุขในชีวิตส่วนตัวของพนักงาน ที่มา (โสภณ ตระการวิจิตร, 2559)

จากภาพที่ 1 โสภณ ตระการวิจิตร (2559) ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบจากการพัฒนาขั้นตอนการให้บริการของสายการบินต่อภาวะความเครียด ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ คุณภาพชีวิตการทำงานและคุณภาพชีวิตส่วนตัวของพนักงาน ซึ่ง Lee & Ashforth (1996) ระบุว่าอาการเหนื่อยหน่าย อ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานเป็นปัญหาขององค์กรนั้น ๆ เพราะพนักงานที่มีอาการดังกล่าวมักไม่พึงพอใจกับการทำงาน ขาดงานบ่อย ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผูกพันต่อวิชาชีพและองค์กรต่ำ จนลาออกจากงานในที่สุด ทำให้องค์กรต้องเสียทั้งเวลาและต้นทุนในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ในขณะที่ Chen & Chen (2012) แสดงแนวคิดเพิ่มเติมว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีประสบการณ์การทำงานมากมักเกิดภาวะความเครียด เหนื่อยล้าทางอารมณ์ได้ยาก พนักงานที่มีประสบการณ์มากสามารถส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและเหตุการณ์ฉุกเฉินได้ดีกว่าพนักงานใหม่ ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจำเป็นต้องตระหนักและวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดภาวะความเครียด เบื่อหน่าย และเหนื่อยล้าจากการทำงาน เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาตลอดจนค้นหาวิธีการในการสร้างบทบาทขององค์กรในการช่วยลดปัญหา และรักษาบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความสามารถไว้ในสายการบิน

สายการบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องเข้าใจถึงลักษณะงานเฉพาะ ปัจจัยส่วนบุคคล แรงกดดันจากสังคม และองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยจากทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภาวะความเครียด ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และความเบื่อหน่ายในการทำงานของพนักงานที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการ บทความนี้มุ่งเน้นการตระหนักและการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ตลอดจนการเสริมสร้างบทบาทขององค์กรเพื่อช่วยลดภาวะความเครียดและความเหนื่อยล้าทางร่างกายและอารมณ์ของพนักงาน ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันในองค์กร (Commitment) และเกิดการดำรงคงอยู่ (Retention) ซึ่งลดอัตราการลาออก (Turnover intention) ของพนักงานสายการบิน ลดต้นทุนในการฝึกอบรมรวมทั้งสามารถพัฒนาคุณภาพการบริการ ให้พนักงานสามารถสร้างความพึงพอใจที่เกินความคาดหมายแก่ผู้มารับบริการ (กิตติทัชเชียวฉ้วน, 2563) และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังสามารถทำให้สายการบินอยู่รอดท่ามกลางสภาวะวิกฤติในการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ในขณะนี้

ความเบื่อหน่ายในการทำงานและความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion)

ความเบื่อหน่ายในการทำงานคืออาการที่ถอยหรือไม่พอใจในการทำงาน บุคคลเกิดความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) หหมดกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานสาเหตุเกิดจากความเหนื่อยล้าจากภาระงานและการทำงานที่มากเกินไป ทำให้บุคคลนั้นเกิดภาวะความเครียด หลีกเลี่ยงการพบปะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นซึ่งอาจแสดงออกในรูปแบบของ

การขาดงาน การเข้างานสาย ผลการปฏิบัติงานที่ด้อยประสิทธิภาพ และความตั้งใจลาออกจากงาน ซึ่งอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นเป็นปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเอง เนื่องจากการเพิ่มภาระต้นทุนให้กับองค์กร ในปี 1974 Freudenberg แสดงแนวคิดเกี่ยวกับความเบื่อหน่ายในการทำงานโดยให้คำนิยามตามอาการที่แสดงออกในบุคคล คือ 1) อาการอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) เป็นอาการหมดกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากพนักงานเกิดความอ่อนล้ามากเกินไป เกิดจากการที่บุคคลจำเป็นต้องอยู่ในสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดเป็นระยะเวลานาน 2) การลดความเป็นบุคคลในผู้รับบริการ (Depersonalization) หมายถึงการที่ผู้ให้บริการมองผู้รับบริการเสมือนวัตถุไร้ชีวิตจิตใจ ไม่เอาใจใส่ในการบริการ (Freudenberg, 1974)

ฉันทพร วาศประเสริฐ (2550) ระบุถึงผลกระทบของความเครียดไว้ดังนี้ 1) ผลเสียต่อสุขภาพร่างกายของพนักงาน ปัจจัยแห่งความเครียดเกิดผลเสียต่อพนักงานโดยก่อให้เกิดความเหนื่อยล้า อ่อนแรง เนื่องจากการเพิ่มของระดับกรดยูริก ระดับน้ำตาลที่เพิ่มขึ้น โรคกระเพาะอักเสบ ความดันโลหิตสูง โรคหัวใจขาดเลือดมีความสัมพันธ์กับความเครียดอยู่ในระดับสูง 2) ผลเสียต่อจิตใจ ความเครียดและเหนื่อยล้าส่งผลต่อภาวะอารมณ์แปรปรวน พนักงานจะมีพฤติกรรมไม่คงที่ ขาดความเชื่อมั่น ก้าวร้าว ขาดสมาธิ มีปัญหาในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และปัญหาในการทำงานเป็นกลุ่ม เกิดความไม่พึงพอใจ เหนื่อยหน่าย ขาดแรงจูงใจไม่มีชีวิตชีวาในการทำงาน 3) ผลเสียต่อพฤติกรรม พนักงานที่มีความเครียดมีแนวโน้มที่จะเสพติดสารที่ช่วยทำให้ผ่อนคลาย เช่น บุหรี่ สุรา ยานอนหลับและยาคลายเครียด ซึ่งสารเหล่านี้นอกจากจะทำให้ผู้ใช้ติดแล้ว ยังลดความมั่นคงทางจิตใจ ลดความสามารถและวิจรรย์ญาณในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันของพนักงานอีกด้วย

ดังนั้นภาวะความเครียด ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และความเบื่อหน่ายในงาน ที่เกิดขึ้นจากลักษณะงานของพนักงานให้บริการส่วนหน้าโดยเฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มักเกิดภาวะดังกล่าวมากกว่า เนื่องจากมีลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจงกว่า ซึ่งสาเหตุของความเครียด ความอ่อนล้าทางอารมณ์และอาการเบื่อหน่ายในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยมากมักเกิดจากปัจจัยหลักดังต่อไปนี้

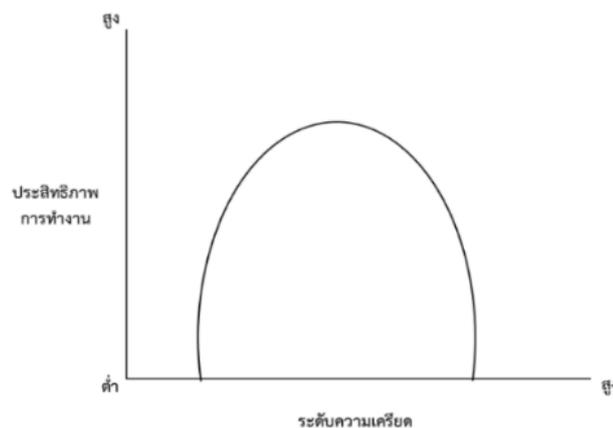
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะความเครียด และความเบื่อหน่ายในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

1. **ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน** ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงานที่เป็นสาเหตุของความเครียด (Factor intrinsic to the job) ตามแนวคิดของ Cooper & Cartwright (1997) ประกอบด้วย 1) สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ได้แก่

แสง เสียง อุณหภูมิ ขนาดห้องหรือบริเวณทำงาน ล้วนส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและภาวะอารมณ์ของบุคคล 2) ภาระงานหนัก (Work Overload) แบ่งเป็น 2.1) ปริมาณงานมากเกินไป (Quantitative Overload) คือความต้องการปริมาณงานที่มากเกินไปเกินความสามารถของคนทำงาน โดยมากมักเกิดขึ้นในกรณีที่ต้องเร่งทำงานมาก ๆ ภายในระยะเวลาจำกัด 2.2) คุณภาพงานสูงเกินไป (Qualitative Overload) คืองานที่มีความยากและซับซ้อนเกินไป บุคคลต้องใช้ทักษะและความสามารถอย่างมากในการทำงาน 3) ภาระงานน้อย (Work Under load) คือภาระงานที่น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับความสามารถและความเชี่ยวชาญบุคคลและเปรียบเทียบกับภาระงานที่พนักงานอื่นได้รับมอบหมาย ทำให้บุคคลนั้นเกิดความเบื่อหน่ายในงานของตน 4) ลักษณะงานเป็นกะ (Shift Work) คืองานที่มีการหมุนเวียนเวลาการทำงานโดยสลับเปลี่ยนต่อเนื่องกัน 24 ชั่วโมง เกิดการรบกวนระบบธรรมชาติของร่างกายและสภาวะจิตใจ เนื่องจากการพักผ่อนที่ไม่เป็นเวลา 5) ระยะเวลา การทำงานที่ยาวนาน (Hour Work Overload) ชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานมีความสัมพันธ์กับระดับความเครียด บุคคลที่ต้องทำงานหลายกะติดต่อกันเกิดภาวะความเครียด ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพกายและจิตใจ 6) ลักษณะงานที่เสี่ยงอันตราย (Physical Danger) คือประเภทงานที่มีความเสี่ยงต่อการบาดเจ็บและเสียชีวิต นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านปัญหาค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านการเดินทาง (Travel) และเทคโนโลยีใหม่ ๆ (New technology) ที่องค์กรนำมาใช้ก็ล้วนเป็นสาเหตุให้พนักงานเกิดความเครียดทั้งสิ้น

แนวคิดของ Cooper & Cartwright (1997) ที่กล่าวมาข้างต้นยังสอดคล้องกับลักษณะงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เป็นปัจจัยก่อให้เกิดภาวะความเครียดดังนี้ 1) เวลาในการให้บริการที่จำกัดในพื้นที่จำกัด (Working condition and Flight time limitation) คือพนักงานต้อนรับต้องให้บริการลูกค้าหรือผู้โดยสารในพื้นที่ห้องโดยสารที่จำกัด โดยมีสิ่งรบกวนการทำงาน เช่น สภาวะอากาศที่แปรปรวน อุณหภูมิและระดับแสงสว่างที่มักเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 2) นโยบายขององค์กรในการทำกลยุทธ์เชิงรุกด้วยการกระตุ้นให้พัฒนาคุณภาพการบริการ และลดต้นทุนแรงงานส่งผลต่อการลดกำลังคนของลูกเรือในแต่ละเที่ยวบิน (Productive crew/ Minimum crew dispatch) โดยเฉพาะในสภาวะการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ที่ผ่านมาทำให้พนักงานมีภาระงานที่หนักขึ้น (Work Overload) โดยต้องทำงานให้มีปริมาณเท่าเดิมในขณะที่กำลังคนน้อยลงอีกทั้งยังต้องสร้างคุณภาพการบริการให้ถึงเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด 3) ลักษณะการทำงานเป็นกะ (Work Shift) ระยะเวลาการทำงานที่ยาวนาน (Hour Work Overload) ภายใต้สภาวะเวลาที่เปลี่ยนแปลง (Time zone) โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะต้องผลิตเปลี่ยนทำงานตามเที่ยวบินที่หมุนเวียนต่อเนื่อง 24 ชั่วโมง ซึ่งบางเที่ยวบินมีระยะเวลาที่ยาวนานถึง 18 ชั่วโมง และเดินทางข้ามทวีปทำให้พนักงานเกิดภาวะอ่อนล้าจากการทำงาน (Jet Lack) ส่งผลกระทบต่อภาวะอารมณ์ความเครียด สุขภาพกาย และสุขภาพจิต

สาเหตุเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดภาวะความเหนื่อยล้าและความเบื่อหน่ายกับงาน โดยส่งผลต่อคุณภาพการทำงานและการให้บริการ ตลอดจนประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร ซึ่ง จิระพร อุดมกิจ (2539) แสดงแนวคิดว่าความเครียดที่เหมาะสมอาจก่อให้เกิดแรงจูงใจกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสาเหตุความเครียด ระดับความรุนแรงของความเครียด และลักษณะส่วนบุคคล อย่างไรก็ตามหากพนักงานเกิดความเครียดมากเกินไป หรือต่ำเกินไปจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง สอดคล้องกับ Robbins (2001) ระบุไว้ในภาพที่ 2 ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความเครียดกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยอธิบายว่าเมื่อความเครียดอยู่ในระดับต่ำประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจะต่ำ เมื่อความเครียดอยู่ในระดับปานกลางธรรมชาติของร่างกายมนุษย์จะถูกกระตุ้นให้ตอบสนองต่อสิ่งเร้าทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูง แต่เมื่อระดับความเครียดสูงมากเกินไปความสามารถในการรองรับของแต่ละบุคคลจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานตกต่ำลง



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความเครียดกับประสิทธิภาพการทำงาน
ที่มา (Robbins, 2001)

จากภาพที่ 2 ชี้ให้เห็นว่าภาวะความเครียดจากปัจจัยที่เป็นลักษณะงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหากอยู่ในระดับที่สูงเกินกว่าพนักงานจะสามารถรับได้จะผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานทั้งด้านความปลอดภัยและการให้บริการแก่ลูกค้า พนักงานอาจเกิดการตัดสินใจทำงานผิดพลาด คุณภาพการบริการตกต่ำลง ลูกค้าร้องเรียนสายการบินสูญเสียลูกค้าและทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมลดลง อัตราการขาดงานและลาออกเพิ่มขึ้น สายการบินต้องเสียพนักงานที่มีความสามารถ เสียเงินและเวลาในการคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานใหม่ตลอดจนสูญเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่สายการบินต้องพิจารณา ตรวจสอบประเมินและหา

แนวทางป้องกันการเกิดขึ้นของภาวะความเครียดและความเหนื่อยล้าในพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างสม่ำเสมอ

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวบุคคล สวงน ลือเกียรติบัณฑิต (2542) อธิบายถึงเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดและความเหนื่อยล้าที่เกิดจากปัจจัยว่าเกิดจากลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลเช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ความคาดหวังส่วนบุคคล ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self-Efficacy) กลวิธีในการแก้ปัญหา (Coping) สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความเครียดและความเหนื่อยล้าดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยด้านสรีระของบุคคล มาจากโครงสร้างทางร่างกายและสรีรวิทยาของบุคคลซึ่งเป็นโครงสร้างที่ได้รับการถ่ายทอดทางกรรมพันธุ์ ทำให้บุคคลมีลักษณะทางร่างกายไม่เหมือนกัน มีระดับความสูงและรูปร่างที่แตกต่างกัน ปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยด้านกรรมพันธุ์ ซึ่งส่งผลต่อความเครียดของพนักงาน โดยเป็นปัจจัยที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวบุคคล หรือที่เรียกว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดด้านชีวะ-สรีระ-เคมี (Luckmann & Sorensen, 1975) ดังนั้น ปัจจัยด้านสรีระภายนอก จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกิดความเครียดเนื่องจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องมีรูปร่างและความสูงตามที่ สายการบินกำหนด เพราะสำคัญต่อภาพลักษณ์โดยรวมและการทำงาน อีกทั้งต้องดูแลรูปร่างและสุขภาพร่างกายให้เหมาะสมพร้อมทำงานอยู่เสมอ

2.2 ลักษณะความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ (Personality conflict) โสภณ ตระการวิจิตร (2559) อธิบายความขัดแย้งทางบุคลิกภาพของบุคคลในกรณีของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินว่าหมายถึงลักษณะรูปร่างหน้าตาภายนอกขัดแย้งกับบุคลิกภาพที่แสดงออก เช่น หน้าตาสวยงามแต่มีบุคลิกภาพขี้ดตา หรือหน้าตาภายนอกไม่น่ามองแต่กลับมีบุคลิกภาพที่นุ่มนวลน่ามอง เป็นต้น ซึ่งในกรณีแรกย่อมมีภาวะความเครียดและความเหนื่อยล้าเกิดขึ้นมากกว่า เนื่องจากในงานบริการนั้นพนักงานต้องมีบุคลิกภาพและท่าทีที่เป็นมิตรพร้อมให้บริการลูกค้าเนื่องด้วยจะก่อให้เกิดความราบรื่นในขณะให้บริการ

2.3 ความสามารถและความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลในการให้บริการ (Interpersonal dealings at work) หากพนักงานมีไหวพริบและความเชี่ยวชาญ ตลอดจนทักษะในการให้บริการหรือการทำงานต่ำ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงานด้วยตนเองได้บ่อยครั้ง เข้าย้อมเกิดภาวะความเครียดและความเหนื่อยล้าขึ้น โดย Grandey (2000) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงกฎของการแสดงความรู้สึกในงานบริการ และการแสดงความรู้สึกขณะทำงาน ในงานที่มีลักษณะการให้บริการต่าง ๆ ตามกฎการแสดงความรู้สึกขององค์กรที่มุ่งเน้นให้พนักงานแสดงออกในเชิงบวก และต้องยับยั้งความรู้สึกเชิงลบไว้ภายใน ตามกฎของการแสดงความรู้สึกที่เป็นบรรทัดฐาน หรือมาตรฐานที่ บอกว่าพนักงานต้องแสดงท่าทีที่เหมาะสมในขณะทำงาน (Ekman, 1973)

จากความหมายของกฎการแสดงความรู้สึกส่งผลให้พนักงานจำเป็นต้องควบคุมการแสดงความรู้สึกของตนเองในขณะที่ให้บริการต่อหน้าลูกค้า ซึ่งในความเป็นจริงแล้วไม่ใช่พนักงานทุกคนที่มีสภาวะอารมณ์ภายในเชิงบวก หรือสามารถปรับหรือควบคุมอารมณ์ความรู้สึกภายในของตนให้สอดคล้องกับท่าทีที่เหมาะสมขณะแสดงออกเมื่อให้บริการได้อย่างง่ายดายหรือเป็นธรรมชาติ โดย Grandey (2000) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับมิติของการแสดงความรู้สึกขณะปฏิบัติงานบริการที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อระดับความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงาน (Emotional Exhaustion) (Hochschild, 2012) ที่แตกต่างกันดังนี้

2.3.1 การเสแสร้งแสดงออก (Surface acting) ในขณะที่ให้บริการลูกค้า คือ ลักษณะภายนอกที่พนักงานผู้ให้บริการแสดงออกต่อหน้าลูกค้าในขณะที่อารมณ์และความรู้สึกภายในของพนักงานผู้นั้นมีสภาวะตรงกันข้าม โดยพนักงานต้องระมัดระวัง และควบคุมท่าทาง สีหน้าและอารมณ์ในการแสดงออกในขณะที่ให้บริการต่อหน้าลูกค้า ตัวอย่างเช่น หากพนักงานต้อนรับไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้ให้บริการอย่างถ่องแท้ พนักงานโดนตำหนิจากหัวหน้างาน หรือมีปัญหาส่วนตัว ทำให้พนักงานมีความรู้สึกและอารมณ์เชิงลบภายใน แล้วพนักงานต้องฝืนเสแสร้งให้บริการ โดยพยายามปรับสีหน้าท่าทางให้เป็นมิตรและฝืนยิ้มแย้มขณะให้บริการ

2.3.2 การปรับอารมณ์ความรู้สึกจากภายในให้สอดคล้องกับการแสดงออกภายนอก (Deep Acting) ในขณะที่ให้บริการ คือการที่พนักงานผู้ให้บริการใช้วิธีการปรับสภาวะอารมณ์ความรู้สึกของตนให้เป็นเชิงบวกสอดคล้องกับการแสดงออกที่พร้อมให้บริการอย่างเป็นมิตรภายนอก ตัวอย่างเช่น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่การให้บริการของตนอย่างถ่องแท้ จะสามารถปรับสภาวะอารมณ์ความรู้สึกให้เป็นเชิงบวกสอดคล้องกับการแสดงออกภายนอกได้ ซึ่งในที่สุดจะสามารถพัฒนาไปเป็นการแสดงออกจากอารมณ์เปี่ยมใจอย่างแท้จริง (Genuine Acting) คือการที่พนักงานมีสภาวะอารมณ์และความรู้สึกเชิงบวกจากภายในอย่างเป็นธรรมชาติที่สอดคล้องกับการแสดงออกภายนอกเมื่อให้บริการแก่ลูกค้าจากการศึกษาของ Hur, Moo & Juu (2003) พบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ให้บริการแบบ Surface acting และ Deep acting ส่งผลต่อระดับที่แตกต่างกันของ Emotional Exhaustion ในพนักงานผู้นั้น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มักให้บริการในระดับที่เสแสร้งแสดงออก (Surface acting) มีระดับความเหนื่อยล้าสูงกว่าการให้บริการจากภายใน (Deep Acting) ซึ่งส่งผลต่อความขัดแย้งในตนเอง (Self-dissonance) เนื่องจากพนักงานจะต้องเสแสร้งแสดงออกซึ่งขัดแย้งต่อสภาวะอารมณ์อยู่ตลอดเวลา (Judge, Scott & lies, 2006) และซึ่งนอกจากจะเกิดผลเสียต่อคุณภาพการให้บริการและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรโดยรวมแล้ว พนักงานผู้นั้นจะเกิดภาวะความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) เกิดความเครียดสูง เกิดความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันกับองค์กรต่ำ ส่งผลต่อการอัตราการลาออกจากสายการบินด้วยเช่นกัน

3. ปัจจัยจากสังคมและองค์กร ปัจจัยจากสังคมและองค์กรซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความเครียด ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และความเบื่อหน่ายในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้แก่

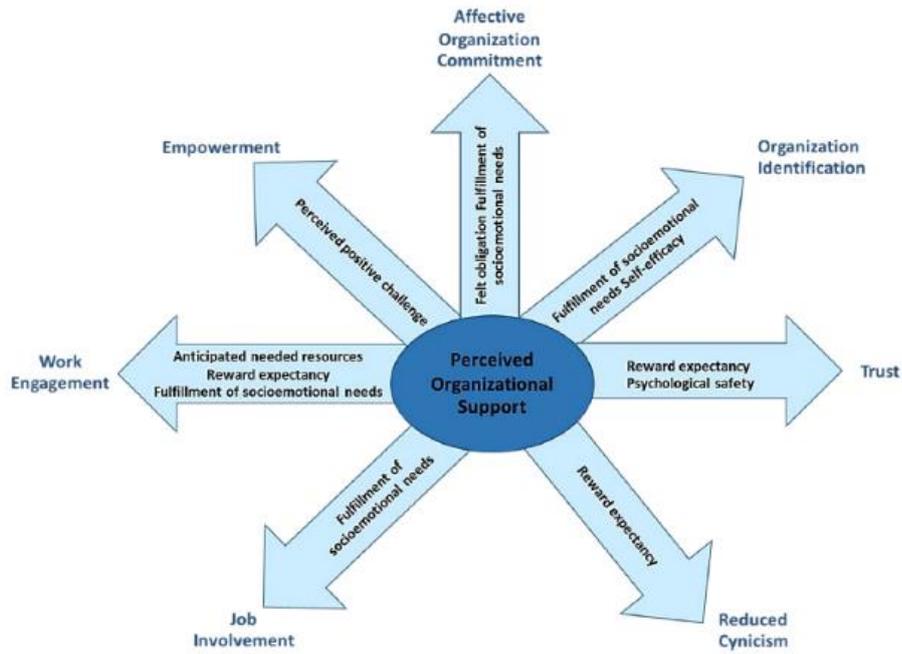
3.1 ความขัดแย้งระหว่างงานและบทบาทหน้าที่อื่น ส่วนมากปัญหาที่พบมักเป็น ปัจจัยที่เกิดจากครอบครัวหรือสังคมส่วนตัวของพนักงาน (Family conflict to work) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยเฉพาะพนักงานเพศหญิงในสถานภาพสมรสต้องเดินทางทำงานต่างประเทศ เป็นเวลาหลายวันจะเกิดความห่วงพะวงความเป็นอยู่ของคนในครอบครัว หรืออาจทำให้ความสัมพันธ์ ในครอบครัวเกิดความห่างเหิน ไม่มีเวลาดูแลครอบครัวและลูกอาจเกิดความขัดแย้งนำไปสู่ปัญหา การหย่าร้าง พนักงานที่ต้องมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบทั้งในและนอกบ้านมักจะเกิดปัญหา ความเหนื่อยล้าและความเครียดสูง (Chen & Chen, 2012)

3.2 นโยบายและโครงสร้างขององค์กรที่ปรับเปลี่ยนตามสภาวะการแข่งขัน ในอุตสาหกรรม โสภณ ตระการวิจิตร (2559) ได้ชี้ให้เห็นถึงสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรม การบินที่สายการบินต่างต้องใช้กลยุทธ์ประหยัดต้นทุนและแรงงาน ทำให้มีการร่วมกันเป็นพันธมิตร หรือจ้างงานจากแรงงานภายนอก (Outsource) ทำให้ยากต่อการควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน การให้บริการ ตลอดจนนโยบายของสายการบินในการทำกลยุทธ์เชิงรุกด้วยการกระตุ้นให้พัฒนา คุณภาพการบริการ และลดต้นทุนแรงงานส่งผลต่อการลดกำลังคนของลูกเรือในแต่ละเที่ยวบิน (Productive crew/ Minimum crew dispatch) ทำให้พนักงานมีภาระงานที่หนักขึ้น (Work Overload) โดยต้องทำงานให้มีปริมาณเท่าเดิมในขณะที่กำลังคนน้อยลงอีกทั้งยังต้องสร้างคุณภาพ การบริการให้ถึงเกณฑ์ที่สายการบินกำหนด

3.3 การจูงใจโดยการให้รางวัลและการลงโทษ ในหลายสายการบินใช้วิธีการให้แรง เสริม (Reinforcement) ตามทฤษฎีเสริมแรง (Skinner, 2014) แก่พนักงาน ได้แก่ การให้แรงเสริม หรือการให้รางวัลและการลงโทษยึดหลักผลงานและความสามารถ และลงโทษในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานผิดพลาด เนื่องจากอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรับผิดชอบ ในการทำงานสูงในขณะเดียวกันต้องใช้จิตวิทยาในการให้บริการด้วย (โสภณ ตระการวิจิตร, 2559) ซึ่งบ่อยครั้งเกิดกรณีลูกค้ำร้องเรียนมายังสายการบิน เนื่องจากเกิดความไม่เข้าใจระหว่างผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ พนักงานต้องถูกลงโทษก็เป็นสาเหตุแห่งความเครียดและความเหนื่อยล้าจากการทำงาน หากสายการบินตระหนักถึงบทบาทของตนโดยเข้าใจถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดภาวะความเครียด ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และความเบื่อหน่ายในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และสร้าง บทบาทของตนในการช่วยสนับสนุนและแก้ปัญหาดังกล่าว และช่วยให้พนักงานทำงานต้อนรับบน เครื่องบินทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อสายการบินในระยะยาวด้วยเช่นกัน

บทบาทการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อลดภาวะความเครียดและความเหนื่อยล้าของพนักงาน ต้อนรับบนเครื่องบิน

การสนับสนุนจากองค์กรหมายถึง การสนับสนุนจากสังคมในรูปแบบองค์กร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในการช่วยแก้ไขปัญหาและอำนวยความสะดวกในการทำงาน (สงวน ลือเกียรติบัณฑิต, 2542) ในขณะที่ Yoon & Lim (1999) ได้แบ่งลักษณะการสนับสนุนจากองค์กรตามลักษณะการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 1) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน เป็นระดับความสัมพันธ์การสนับสนุนกันระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง 2) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เป็นการสนับสนุนระหว่างกันจากบุคคลตำแหน่งระดับเดียวกัน Eisenberger, Fasoo & Davis-LaMasTro (1990) ได้เพิ่มเติมความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ว่าเป็นการรับรู้ของพนักงานถึงการให้การสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้างาน การจัดบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการทำงาน การสนับสนุนจากองค์กรเป็นการสะท้อนถึงคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร หากองค์กรมีบทบาทในการสนับสนุนพนักงานที่ทำให้พนักงานรับรู้ได้จะมีความรู้สึกกับองค์กรในเชิงบวก มีความผูกพันและตั้งใจทำงาน และพัฒนาคุณภาพงานให้กับองค์กร ตลอดจนพนักงานจะมีความผูกพันและพอใจที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งต่อมา Eisenberger et al. (2002) เสนอกระบวนการทางจิตใจของพนักงานซึ่งเป็นผลจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร 1) พนักงานที่รับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะมีความรู้สึกต้องการตอบแทนและห่วงใยสวัสดิภาพขององค์กรเขาเหล่านั้นจะช่วยเหลือองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย 2) บทบาทการสนับสนุนจากองค์กรด้านความห่วงใย การยอมรับ และการเคารพจากองค์กรจะทำให้พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม พนักงานจะเข้าร่วมเป็นสมาชิก และมีบทบาททางสังคมในองค์กร 3) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานทราบว่าองค์กรตระหนักรู้ และให้รางวัลเพื่อสนับสนุนเพิ่มพูนผลงานของพนักงาน



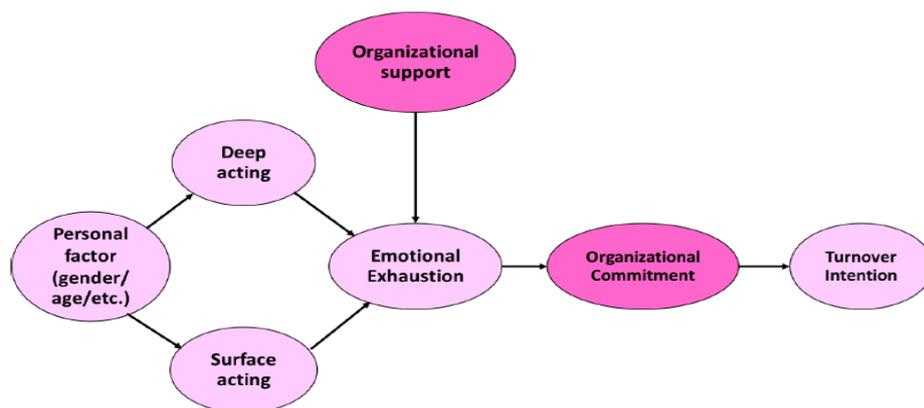
ภาพที่ 3 บทบาทการสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมขององค์กร
ที่มา (Eisenberger & Stinglhamber, 2011)

จากภาพที่ 3 แสดงถึงบทบาทการสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมขององค์กร โดยอธิบายว่าการสนับสนุนจากองค์กรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การจูงใจ รางวัลตอบแทน การสร้างความท้าทายในงานจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพเชิงบวก การสร้างความรู้สึกร่วมกัน และปลอดภัยจากแรงสนับสนุนจากองค์กรในด้านอารมณ์และสังคมจะ 1) เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร 2) ลดทอนความคิดในเชิงลบเกี่ยวกับงาน 3) เกิดความรู้สึกร่วมกันเกี่ยวกับงานและองค์กร 4) พนักงานเกิดความผูกพันในงาน 5) สร้างความเข้มแข็งในการทำงานของตนเองและกลุ่ม 6) ผูกพันต่อองค์กร และ 7) ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กร และถือว่าเป็นเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นเป้าประสงค์ของตนเองและของพนักงานทุกคน (Eisenberger & Stinglhamber, 2011) ในกรณีของสายการบินมีบทบาทการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อลดภาวะความเครียดและความเหนื่อยล้าของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในรูปแบบเฉพาะเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

1. การคัดเลือกบุคลากร (Selection) ในกรณีของสายการบินมีบทบาทการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อลดภาวะความเครียดและความเหนื่อยล้าของพนักงาน ตั้งแต่ขั้นตอนการเริ่มเฟ้นหาบุคลากรเพื่อที่จะมาเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยกำหนดเกณฑ์ด้านสรีระของพนักงาน ได้แก่ ความสูงตามเกณฑ์และน้ำหนักที่ต้องสัมพันธ์กัน บุคลิกภาพที่สอดคล้องทั้งภายในและภายนอก ซึ่งในบทบาทขององค์กรธุรกิจการบินมีส่วนช่วยลดภาวะความเครียดดังกล่าว โดยให้การสนับสนุนตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกสรีระและรูปร่างของพนักงานโดยกำหนดสัดส่วน ความสูง และน้ำหนักให้สอดคล้องกัน อีกทั้งหลังจากได้รับการบรรจุเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแล้ว สายการบิน

ยังควรมีมาตรการให้พนักงานควบคุมน้ำหนักและรูปร่างของตนเพื่อป้องกันการเกิดภาวะความเครียดจากปัจจัยภายนอกนี้ด้วย แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ Hur et al. (2013) ระบุว่าสายการบินควรที่จะให้ความสำคัญกับการหาวิธีการเพ้นคัดเลือกว่าผู้สมัครที่มีความสามารถที่จะให้บริการจากภายใน (Deep acting) มากกว่าการให้ความสำคัญกับรูปลักษณ์ภายนอก

2. การฝึกอบรม (Training) สายการบินมีการจัดฝึกอบรมด้านการบริการและความปลอดภัยขึ้นในทุกปีโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินดำรงประสิทธิภาพการทำงานของตนไว้ โดยสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้กับพนักงาน และทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในลักษณะงานของตนอย่างถ่องแท้มากขึ้น นอกจากนี้ การฝึกอบรมสายการบินจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล รับฟังปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่เกิดจากการดำเนินงาน Hur, Moo & Juu (2013) และนำมาปรับปรุงในขั้นตอนการให้บริการ (Job crafting) เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการและในขณะเดียวกันก็สะดวกแก่การทำงานของพนักงานมากขึ้น โดยสายการบินอาจเสริมบทบาทสนับสนุนในการให้พนักงานทำงานและมีอำนาจตัดสินใจอย่างมีอิสระให้แก่พนักงานเพื่อการทำงานที่ราบรื่นและพนักงานสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันเวลาด้วย Hur, Moo & Juu (2013) ได้ระบุเพิ่มเติมถึงความจำเป็นของสายการบินในการแสวงหาวิธีการและหลักสูตรในการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อนำให้พนักงานมีความสามารถในการปรับสภาวะอารมณ์ของตนให้สอดคล้องกับท่าที่เป็นมิตรภายนอก ซึ่งจะก่อให้เกิดการบริการจากภายใน (Deep acting) และเพื่อให้พนักงานเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างถ่องแท้ ซึ่งนอกจากจะช่วยลดความเครียดและความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานแล้ว (Khetjenkarn & Agmapisarn, 2020 b) ลูกค้าจะสามารถรับรู้ได้ขณะที่พนักงานให้บริการซึ่งส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริการ



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของผลกระทบระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ประเภทของความรู้สึกในการให้บริการ การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อสภาวะความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ ความผูกพันต่อองค์กรและอัตราการลาออก

ที่มา (Hur, Moo & Juu, 2013)

ภาพที่ 4 อธิบายถึงความสัมพันธ์ของผลกระทบระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ประเภทของความรู้สึกในการให้บริการที่ส่งผลต่อสภาวะความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรและอัตราการลาออกของพนักงาน Cho, Choi & Lee (2014) ยังระบุเพิ่มเติมถึงบทบาทอื่น ๆ ในการสนับสนุนจากสายการบินเพื่อลดภาวะความเครียดและความเหนื่อยล้าของพนักงานด้วยว่า ควรต้องสร้างวัฒนธรรมเพื่อดูแลและจัดการความเครียด จัดโปรแกรมการฝึกอบรมพิเศษที่สามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการ สื่อสารลักษณะและรายละเอียดงานที่ชัดเจน ตลอดจนปรับเปลี่ยนการออกแบบทางกายภาพ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Khetjenkarn & Agmapisarn, 2020 a; Sinanuwong, Agmapisarn & Khetjenkarn, 2021) เป็นต้น

บทบาทการสนับสนุนในด้านอื่น ๆ สายการบินควรเสริมสร้างบทบาทการสนับสนุนในด้านอื่น ๆ ได้แก่

1) พัฒนาการสื่อสารในทุกกระบวนการให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับสายการบินและพนักงาน ระหว่างแผนก รวมทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลพนักงานด้วยการเป็นที่ปรึกษาช่วยแนะนำและแก้ไขปัญหาด้วย

2) สายการบินควรส่งเสริมการสร้างทัศนคติเชิงบวกและฝึกอบรมการพัฒนาแนวคิดให้แก่พนักงาน

3) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานและสุขภาพที่ดีของพนักงาน (Khetjenkarn & Agmapisarn, 2020 a) จัดสถานที่ทำงานบนเครื่องบินให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน จัดสถานที่ออกกำลังกายร่วมกันระหว่างพนักงาน และจัดกิจกรรมแข่งกีฬา หรือจัดสรรห้องสมุดหรือห้องสัมมนาไว้แลกเปลี่ยนพูดคุยระหว่างพนักงานด้วยกัน เพื่อการเข้าอกเข้าใจเพื่อนร่วมงาน ร่วมกันมุ่งมั่นบริการและแก้ปัญหาให้ลูกค้า เสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจทำงานเป็นทีม ซึ่งบทบาทสนับสนุนจากสายการบินเหล่านี้ล้วนมีส่วนช่วยในการลดภาวะความเครียด ความเหนื่อยล้าและความเบื่อหน่ายในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้ทั้งสิ้น

บทสรุป

ปัจจัยจากลักษณะงานเฉพาะ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยจากแรงกดดันภายนอก เช่น สังคมและองค์กร เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดภาวะความเครียด ความเหนื่อยล้า และความเบื่อหน่ายจากงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อตัวพนักงาน คุณภาพการบริการ และประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร อย่างไรก็ตามหากสายการบินเข้าใจถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดภาวะปัญหาดังกล่าวและตระหนักถึงบทบาทในการสนับสนุนพนักงานจะสามารถ

ช่วยลดปัญหาเหล่านี้ได้ โดยควรพัฒนาตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือกเฟ้นหา บุคลากร การฝึกอบรม บุคลากรเพื่อคุณภาพงาน การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาการสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงาน ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานทั้งในและนอกเวลาทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ซึ่งหากพนักงานรับรู้ถึงบทบาทในการสนับสนุนและรู้สึกถึงการดูแลที่ดี พนักงานย่อมสร้างคุณภาพการบริการที่มีประสิทธิภาพแก่ลูกค้า เกิดความเชื่อมั่น มีความสุข ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนสามารถควบคุมภาวะความเครียดที่เกิดขึ้นจากงานได้ กรณีบกร่องในหน้าที่ของพนักงานเช่น ขาดงาน ลางาน หรือเข้างานสายจะลดลง พนักงานจะทุ่มเทแรงกายแรงใจ อุทิศตนให้กับงาน เข้าร่วมเป็นสมาชิกและมีบทบาทมากขึ้น ร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อนำพาสายการบินให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงตัวพนักงานเองจะสามารถเปิดใจเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มากขึ้น และเกิดความคิดสร้างสรรค์ชิ้นงานใหม่ ๆ ให้กับสายการบิน อยู่เสมอ อีกทั้งยังสามารถทำให้สายการบินผ่านพ้นสภาวะวิกฤติในการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ได้

เอกสารอ้างอิง

- กิตติทัช เขียวฉออ่อน. (2564). แนวทางการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าของธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการท่ามกลางสภาวะความปกติใหม่ (New Normal). **วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น**, 5 (1), 201-212.
- จิระพร อุดมกิจ. (2539). ปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดในการทำงานของบุคลากรคอมพิวเตอร์ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฉันทพร วาศประเสริฐ. (2550) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงาน ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคและความเครียดของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์: กรณีศึกษา บริษัททรูมูฟ จำกัด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สงวน ลือเกียรติบัณฑิต. (2542). อาการเหนื่อยหน่ายในการทำงาน: ประวัติการพัฒนามโนทัศน์ ความหมาย และการวัด. **วารสารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**, 5 (2), 168-178.
- โสภณ ตระการวิจิตร. (2559). บทบาทสนับสนุนขององค์กรในการช่วยลดภาวะความเครียด ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และความเบื่อหน่ายในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- Chang, C.-P. & Chiu, J.-M. (2009). Flight attendants' emotional labor and exhaustion in the Taiwanese airline industry. **Journal of Service Science and Management, 2** (04), 305.
- Chen, C.-F. & Chen, S.-C. (2012). Burnout and work engagement among cabin crew: Antecedents and consequences. **The International Journal of Aviation Psychology, 22** (1), 41-58.
- Cho, J.-E., Choi, H. C. & Lee, W. J. (2014). An empirical investigation of the relationship between role stressors, emotional exhaustion and turnover intention in the airline industry. **Asia Pacific Journal of Tourism Research, 19** (9), 1023-1043.
- Cooper, C. L. & Cartwright, S. (1997). An intervention strategy for workplace stress. **Journal of psychosomatic research, 43** (1), 7-16.
- Dallimore, K. S., Sparks, B. A. & Butcher, K. (2007). The influence of angry customer outbursts on service providers' facial displays and affective states. **Journal of Service Research, 10** (1), 78-92.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology, 75** (1), 51.
- Eisenberger, R. & Stinglhamber, F. (2011). **Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees**. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Eisenberger, R. et al. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of Applied Psychology, 87** (3), 565.
- Ekman, P. (1973). Cross-cultural studies of facial expression. In P. Ekman (Ed.), **Darwin and facial expression: A century of research in review** (pp.169 - 222). New York: Academic Press
- Eurostat. (2005). **Europe in figures: Eurostat yearbook 2005 (Vol. 1): Eastern Africa: Flagship Publications**.
- Freudenberg, H. J. (1974). Staff burnout. **Journal of social issues, (1)**, 159-164.
- Gilbert, D. & Wong, R. K. (2003). Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study. **Tourism Management, 24** (5), 519-532.

- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. **Journal of occupational health psychology**, 5 (1), 95.
- Hochschild, A. R. (2012). **The managed heart**. Berkley, CA: University of California press.
- Hur, W. M., Moon, T. W. & Jun, J. K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 25 (1), 105-123.
- Judge, T. A., Scott, B. A. & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. **Journal of Applied Psychology**, 91 (1), 126-138.
- Khetjenkarn, S. & Agmapisarn, C. (2020 a). The effects of emotional labour on the outcomes of the job and the organization: Do the differences in age and the manager's emotional intelligence have any impact in the hotel business? **European Journal of Tourism Research**, 25, 2504.
- _____. (2020 b). Individual employee factors affecting emotional labor and job outcomes: a case study of hotel frontline employees in Phuket. **ABAC journal**, 40 (1), 58-84.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. **Journal of Applied Psychology**, 81 (2), 123-133.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. **Annals of Tourism Research**, 6 (4), 390-407.
- Luckmann, J. & Sorensen, K. C. (1975). What patients' actions tell you about thier feelings, fears & needs. **Nursing2021**, 5 (2), 54-61.
- Lumsdon, L. & Page, S. (2004). **Tourism and transport-Issues for the new millennium**. Oxford: Elsevier.
- Morash, E. A., & Ozment, J. (1994). Toward management of transportation service quality. **Logistics and Transportation Review**, 30 (2), 115.
- Robbins, S. P. (2001). **Organisational behaviour: global and Southern African perspectives**: London: Pearson

- Sinanuwong, P., Agmapisarn, C. & Khetjenkarn, S. (2021). Linking Cabin Crew's Motivation to Service Performance: The Mediating Role of Ambidextrous Behavior. **ABAC journal**, **41** (3), 155-173.
- Skinner, B. F. (2014). **Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis (Vol. 3)**. Cambridge, MA: B.F. Skinner Foundation.
- Xuan, X. et al. (2021). Will COVID-19 threaten the survival of the airline industry? **Sustainability**, **13** (21), 11666.
- Yoon, J. & Lim, J.-C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. **Human Relations**, **52** (7), 923-945.