

คุณลักษณะผู้นำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

Leadership Traits and Transformational Leadership Affecting Flight Attendant's
Loyalty of Thai Airways International (Public) Company Limited

ฉันทิชา จันทรสวัสดิ์¹

Chanticha Chantarawasdi¹

Received 7 November 2022 Revised 11 December 2022 Accepted 30 December 2022

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 253 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด สถิติที่ใช้คือสถิติเชิงพรรณนา โดยวิธีการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานด้วยความแปรปรวนแบบทางเดียว ร่วมกับการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณด้วยวิธีแบบขั้นบันได

ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีปัจจัยส่วนบุคคลในด้านอายุ รายได้ สถานภาพ และระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกันมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 2) คุณลักษณะผู้นำมีอิทธิพลเชิงลบและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ ความจงรักภักดี พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน การบินไทย

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช

Master's student, Business Administration School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, Email :
pukpui36590@gmail.com.com

Abstract

The objectives of this research are 1) to study the loyalty to the organization classified by demographical characteristics 2) to analyze leadership traits affecting the loyalty to the organization 3) to analyze the transformational leadership affecting flight attendant's loyalty of Thai Airways International (Public) Company Limited

This study is quantitative research. The sample was 253 flight attendants of Thai Airways International Public Company Limited. The tool was a closed-ended questionnaire. The statistical techniques were descriptive analysis including frequency and percentage analysis methods, calculate averaging and standard deviations; and inferential data analysis by one-way ANOVA variance was conducted, together with stepwise Multiple Regression Analysis.

The study found that 1) flight attendants who had personal factors in terms of age; incomes, status, and durations of work differently had organizational loyalty differences at statistically significantly of 0.05. 2) leadership traits have a negative influence and transformational leadership had a positive influence to the organizational loyalty of flight attendants of Thai Airways International (Public) Company Limited with the statistically significant level of 0.05.

Keywords: Leadership, Loyalty, Flight attendants, Thai Airways

บทนำ

เนื่องจากต้นปีค.ศ. 2020 ได้เริ่มมีการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา (COVID 19) ไปทั่วโลก หนึ่งในมาตรการที่ภาครัฐในหลายประเทศใช้ในการควบคุมและป้องกันของการแพร่ระบาดของไวรัสชนิดนี้คือ การแนะนำให้ผู้คนเว้นระยะห่างต่อกันหรือที่เรียกว่าการทำการเว้นระยะห่างทางสังคม หรือการที่บุคคลใดก็ตามที่มีความเสี่ยงต่อการรับเชื้อชนิดนี้ไม่ว่าจากที่ใดก็ตามเช่น จากสถานที่ท่องเที่ยว สถานประกอบการ สถานที่สาธารณะ ระบบขนส่งสาธารณะ เป็นต้น ต้องมีมาตรการกักตัวโดยใช้กฎหมายข้อบังคับพิเศษให้บุคคลนั้นอยู่ในสถานที่กำหนด และถ้าสถานที่ท่องเที่ยวและบริการเหล่านั้น พบว่ามีการแพร่ระบาดของโรคจะต้องถูกปิดกิจการชั่วคราว (Food and Drug Administration, 2020) ซึ่งมาตรการเหล่านี้ส่งผลต่อการหยุดชะงักของภาคธุรกิจด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การบริการและการบินอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และยังส่งผลกระทบต่อ การขยายตัวของเศรษฐกิจภายในประเทศอีกด้วย (Bank of Thailand, 2563) นอกจากนี้ในหลายประเทศได้มี มาตรการจำกัดการควบคุมการเดินทางเข้าออกของอากาศยานและผู้โดยสารที่จะเข้ามาในประเทศเพื่อสกัดกั้น การติดเชื้อมาจากต่างประเทศ

ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่มีมาตรการจำกัดการเข้าออกที่ค่อนข้างเข้มงวดและเป็นประเทศที่ ระบบเศรษฐกิจมี การพึ่งพารายได้จากธุรกิจท่องเที่ยว การบริการ และธุรกิจการบินเป็นหลัก เมื่อไม่มี นักท่องเที่ยวเดินทางก็ทำให้ไม่มีเที่ยวบินตามปกติ สายการบินต้องหยุดดำเนินการชั่วคราว แน่นอนว่าการบิน ไทย ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศไทยที่ให้บริการด้านการโดยสารทางอากาศระหว่างประเทศเป็น หลักย่อมได้รับผลกระทบทางตรงจากมาตรการดังกล่าวและได้รับผลกระทบทางอ้อมจากสภาพเศรษฐกิจ ภายในอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประกอบกับก่อนหน้านี้บริษัทประสบปัญหาในการประกอบการขาดทุนมาอย่าง ต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี (Thai Airways International Public Company Limited, 2562) จากผลกระทบ พร้อมกันดังกล่าวทำให้บริษัทฯ ตกอยู่ในภาวะวิกฤตที่ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องเปลี่ยนรูปแบบองค์การจาก รัฐวิสาหกิจเป็นเอกชนและเข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการตามมาตรการของกฎหมายล้มละลายมาระยะหนึ่งจนถึง ปัจจุบัน ส่งผลให้พนักงานไม่มีความมั่นใจว่าบริษัทฯ จะสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้หรือไม่ อาจเป็นสาเหตุ ให้พนักงานลาออก ขาดงาน มีปัญหาด้านวินัย เนื่องจากขาดขวัญและกำลังใจ รวมถึงความเชื่อมั่นในองค์กร นอกจากนั้นยังเกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีให้กับสังคมภายนอก อีกทั้งยังต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายในการจัดการทรัพยากร บุคคลขององค์กรให้เกิดการกระชับโดยการลดจำนวนพนักงานลงอีกด้วย

เมื่อองค์กรอยู่ในภาวะวิกฤตผู้นำถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เป็นหัวใจของการจัดการ เป็นผู้ที่สามารถ ดำเนินงานให้สำเร็จได้จากความร่วมมือของพนักงาน และเป็นผู้ที่ประสานงานเพื่อนำพาองค์กรไปสู่จุดหมาย

รวมทั้งเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตลอดจนเป็นผู้ที่ทำให้พนักงานยอมรับและยินดีที่จะเป็นผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีภาวะผู้นำซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ (Jantana Sansuk, 2557: 35) หากองค์การมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมตามความต้องการของพนักงานจะส่งผลให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพาให้องค์การดำเนินงานผ่านวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกจะแสดงออกในด้านดีต่อองค์การ ก่อให้เกิดเป็นความจงรักภักดีต่อองค์การ พนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และปฏิบัติงานกับองค์การในระยะเวลาอันนานเท่าที่องค์การต้องการ (Jeerapak Anekwithee, Praphan Chikidurajai, and Peerapong Kitivechpokawat, 2558) และเนื่องจากสภาพแวดล้อมบังคับให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การเพื่อความอยู่รอดจากการแข่งขันที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกประเทศ แนวทางศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นบาร์มีและผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีความคล้ายคลึงกัน และคาบเกี่ยวกันเพราะทั้งคู่เน้นกระบวนการของการใช้อิทธิพลของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และค่านิยมของสมาชิกในองค์การ รวมทั้งการสร้างภาวะผูกพันในเป้าหมายและภารกิจขององค์การรวมกัน (Ranee Isichaikul, 2564)

โดยเฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เนื่องจากต้องมีการฝึกอบรมทั้งด้านการบริการ และด้านความปลอดภัย ตามกฎข้อบังคับขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) หากมีการลาออกอาจส่งผลให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมอีก ทั้งนี้ยังต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมถึง 2 เดือนในเชิงปฏิบัติ

ดังนั้นการศึกษาคูณลักษณะผู้นำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผลการศึกษาดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงคุณลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความจงรักภักดีต่อองค์การ พร้อมปฏิบัติงานตามนโยบายของบริษัทด้วยความเต็มใจตลอดไป และจากวัตถุประสงค์ของการศึกษายังสามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงทัศนคติและภาวะผู้นำขององค์การเพื่อให้เกิดความภักดีจากพนักงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตขององค์การอื่นๆได้อีกด้วย

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

กรอบแนวคิดการศึกษา

ตัวแปรอิสระ ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

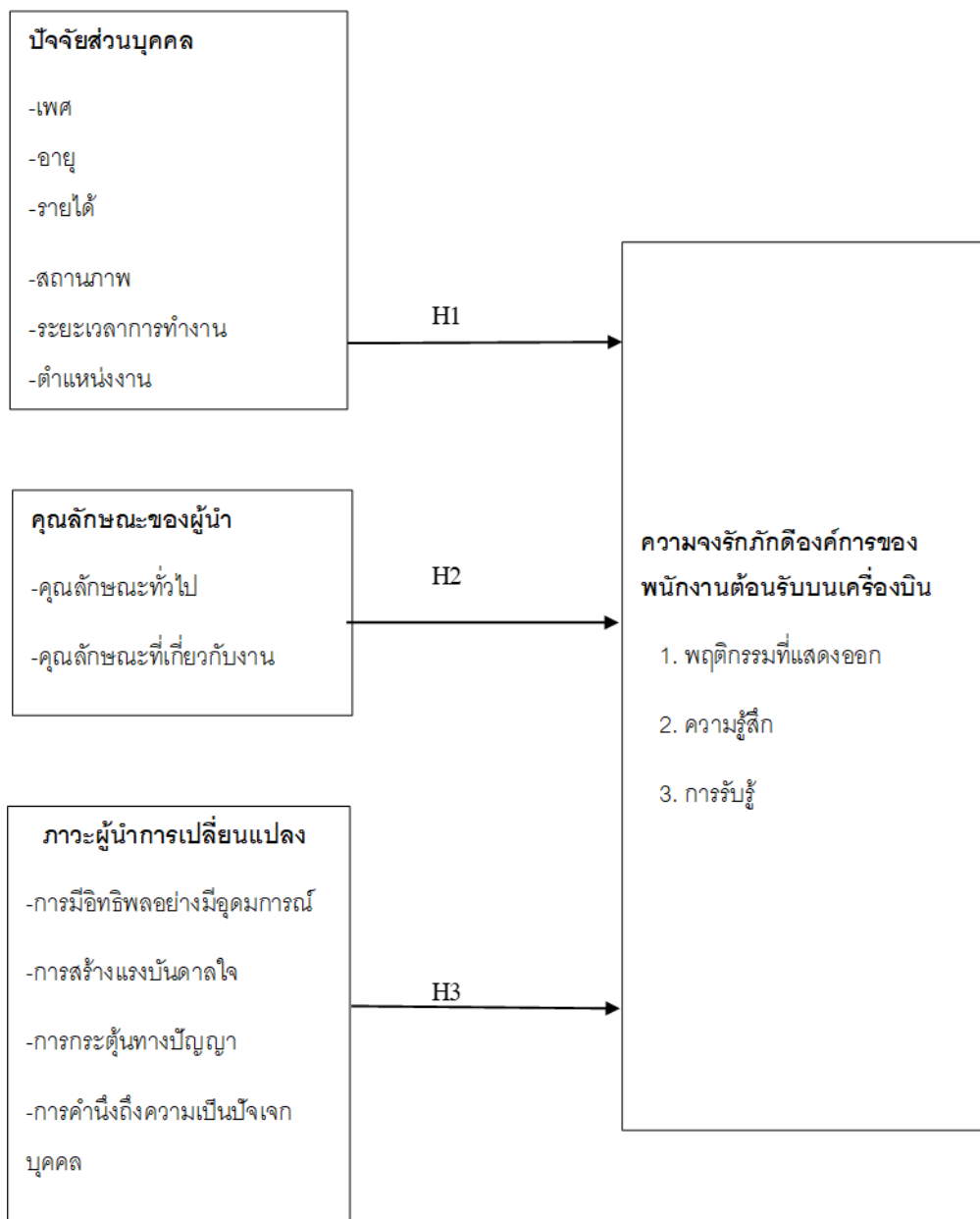
1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ สถานภาพ ระยะเวลาการทำงาน และตำแหน่งงาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อความจงรักภักดีต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยศึกษาจากทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ Trait Theory of Leadership (Dubrin, 2010)
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส และอโวลีโอ (Bass B. & Avolio B, 1990)

ตัวแปรตาม ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

ความจงรักภักดีต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยใช้ทฤษฎีความจงรักภักดี (Hoy & Rees, 1974)

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 : กรอบแนวคิดในการศึกษา

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

การทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจากแหล่งข้อมูลต่างๆ มีหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับคุณลักษณะการมีภาวะผู้นำ ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait theories) แนวคิดนี้มุ่ง อธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำโดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป คุณลักษณะผู้นำ (Trait of leadership) จะเป็นตัวบ่งชี้อย่างหนึ่งที่จะทำให้ทราบว่าผู้นำแต่ละคนนั้นดีหรือไม่ดีอย่างไร คุณลักษณะผู้นำแต่ละคนสามารถพัฒนาได้ และคุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเชื่อมั่น ความศรัทธาในตัวผู้นำ และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายคน ซึ่งสามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่ สาธารณะ และ 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบ เปิดเผย-เก็บตัว (Bryman, 1992)

ดูบริน (Dubrin, 2010, pp. 33-47) เสนอว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับ ความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้แก่

- 1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
- 1.2 ความสุภาพอ่อนน้อม (Humility)
- 1.3 ความน่าไว้วางใจ (Trust worthiness)
- 1.4 ความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Authenticity)
- 1.5 ความกล้าแสดงออก (Extroversion)
- 1.6 การแสดงออกเชิงรุกที่เหมาะสม (Assertiveness)
- 1.7 การมองโลกในแง่ดีมีความอบอุ่น (Enthusiasm, optimism, and warmth)

2. คุณลักษณะเกี่ยวกับงาน (Task-related Personality Traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานได้แก่

2. 1 ความมุ่งมั่นต่องานและบุคคล (Passion for the work and the people)
2. 2 ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)
2. 3 ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น (Flexibility and Adaptability)
2. 4 ความสามารถในการควบคุมในองค์การ (Internal locus of control)
2. 5 ความกล้าหาญ (Courage)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำองค์กรพึงมี เพื่อสามารถนำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้เป็นองค์กรที่พนักงานต้องการทำงานอยู่ด้วยตลอดไป ซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดังนี้

แนวการศึกษาการมีผู้นำและผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Charismatic or transformational Leadership Approach) ค.ศ. 1980 นักวิชาการจำนวนได้ให้ความสนใจในการศึกษาภาวะผู้นำจากปัจจัยสถานการณ์มาสู่เรื่องบารมีของผู้นำ (Charismatic leadership) ซึ่งบางส่วนเป็นการนำทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำมาสู่เรื่องของผู้นำที่ทำให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Transformational leadership)

แบสและอวลีโอ (Bass B. & Avolio B, 1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม เกิดความสนใจงานของพวกเขาในมุมมองใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้ ในเรื่องภารกิจ (mission) และ วิสัยทัศน์ (vision) ของผู้ร่วมงานและองค์กร เพิ่มความสามารถ ความรู้ ทักษะให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม เพื่อไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น ชักนำให้ผู้ตามมองไปสู่สิ่งที่สามารถทำประโยชน์ให้ส่วนรวมหรือองค์กรได้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น และได้เสนออิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ที่เรียกว่า “Four I’s” คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) พฤติกรรมที่ผู้นำเป็น ต้นแบบ หรือแบบอย่างแก่ผู้ตาม ผู้ตามจะนับถือผู้นำอย่างลึกซึ้งและได้รับความไว้วางใจอย่างสูง ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้ เนื่องจากผู้นำมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถสื่อสารไปยังผู้ตามได้ ด้วยการสร้างแรงจูงใจให้ยึดมั่นและมุ่งมั่นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การ ผู้นำมักกระตุ้นให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ มากกว่าการทำเพื่อประโยชน์ของตนเอง ผู้นำจะปลุกฝังจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญในการทำงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นตลอดเวลา จึงทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จได้
3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) เป็นอิทธิพลของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นหรือจูงใจ ให้ผู้ตามเกิดการคิดค้น สร้างสิ่งใหม่ๆ กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกท้าทายให้แก่ผู้ตาม และส่งเสริมให้ผู้ตามทดลองวิธีการทำงาน หรือผลงานใหม่ๆ สนับสนุนให้ผู้ตามหาทางออกและแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) เป็น พฤติกรรมมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นเหมือน ครู ให้คำปรึกษาแนะนำผู้ตาม ด้วยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาระดับความต้องการของผู้ตามสู่การนับถือตนเอง

ความจงรักภักดีต้องการ

ผู้ศึกษามองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อองค์การ โดยเฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่ต้องมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสูง และระยะเวลาในการฝึกอบรมที่ยาวนาน ดังนั้นการที่องค์การจะรักษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้อยู่ในองค์การอย่างยาวนาน จึงเป็นเรื่องที่ช่วยให้องค์การประหยัดทั้งค่าใช้จ่ายและไม่เสียเวลาในการฝึกอบรม อีกทั้งยังได้พนักงานที่มีประสบการณ์สูงช่วยสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพแก่องค์การ

ฮอย และรีส์ (Hoy & Rees, 1974: 268-286) ได้กล่าวไว้ว่า ความจงรักภักดีนั้นดีต่อองค์การเป็นการแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ถ้าบุคคลมีความจงรักภักดีดีต่อองค์การสูง ย่อมไม่มีความคิดที่จะออกจากองค์การ ความจงรักภักดีประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) ด้านความรู้สึก (Affective aspect) และด้านการรับรู้ (Cognitive aspect) โดยจำแนกได้ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) คือ ผลจากการที่บุคคลมีความรู้สึกขั้นต้น จึงตอบสนองออกมาโดยการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งในเรื่องการแสดงพฤติกรรมนั้นอาจมีสาเหตุจากทัศนคติ หรือทัศนคติอาจเป็นผลจากพฤติกรรม บุคคลนั้นจะมีทัศนคติทางบวกต่อสิ่งที่ตนได้กระทำ แม้ว่าสิ่งที่กระทำไม่สอดคล้องกับทัศนคติในตอนแรก เมื่อกระทำไปแล้วคนเราก็จะทำการเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้เป็นไปในทางที่ดีเพื่อลดความเครียดที่อาจเกิดขึ้นได้

2. ด้านความรู้สึก (Affective aspect) คือ อารมณ์ความรู้สึกที่เกิดจากการประเมินความรู้สึก ชอบหรือไม่ชอบต่อบุคคลหรือสถานการณ์ในองค์การ เช่น ความรักที่จะทำงานกับองค์การ ความพึงพอใจในองค์การ

3. การรับรู้ (Cognitive aspect) คือ ค่านิยม ความเชื่อที่บุคคลยึดถือต่อบุคคล หรือสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่บุคคลรับรู้และกระทำ เช่น ความเชื่อมั่น และไว้วางใจในองค์การ ความเชื่อถือ เคารพในผู้บังคับบัญชาและองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยจึงสามารถตั้งสมมติฐาน 3 สมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันของพนักงานต้อนรับต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์การแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 คุณลักษณะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานต้อนรับต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 2,983 คน (ข้อมูล อ้างอิงจาก Thai Airways International Public Company Limited. (2564). Annual Registration Statement 2564 (56-1 One Report) Thai Airways International Public Company Limited 2564)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานต้อนรับต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการคำนวณจากสูตรการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างประชากรของ Yamane (1973, p. 1088) ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวน 353 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด ในรูปแบบ Google form ในการเก็บข้อมูลของการศึกษาเชิงปริมาณ โดยแบ่งแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศอายุ รายได้ สถานภาพ ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน มีจำนวนคำถามทั้งหมด 6 ข้อ ซึ่งเป็นแบบชนิดให้ เลือกตอบ (Checklist) เพียงแค่ 1 คำตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำตามความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในด้านคุณลักษณะทั่วไป และคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ใช้การตอบคำถามลักษณะประเมินระดับความคิดเห็น 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ใช้การตอบคำถามลักษณะประเมินระดับความคิดเห็น 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นคำถามในลักษณะประเมินความคิดเห็น 5 ระดับ (Rating Scale)

ส่วนที่ 5 เป็นส่วนที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และตอนที่ 4 การเลือกคำตอบจะใช้ลักษณะมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ผลการคำนวณการหาค่า IOC พบว่าทุกข้อคำถามของทั้ง 3 ตัวแปร มีค่า IOC ผ่านเกณฑ์ โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งได้ค่า IOC เท่ากับ 0.89

เมื่อได้ค่า IOC ที่ผ่านเกณฑ์แล้ว ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 37 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อความเชื่อมั่น (reliability) โดยกำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 0.70 ซึ่งใช้ วิธีการ คำนวณสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของ Cronbach (1990) โดยได้ผลการทดสอบตามตาราง

ตารางที่ 1 : ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยวิธี Cronbach's alpha

คำถามที่ใช้ทดสอบ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำ	0.942
แบบสอบถามภาวะผู้นำ	0.955
แบบสอบถามความจงรักภักดีต่อองค์กร	0.933

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากเป็นช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จึงทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้โดยตรงจากประชากรที่กำหนดไว้ ผู้ศึกษาสร้างแบบสอบถามในรูปแบบ google form เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล โดยดำเนินการแจกแบบสอบถามระหว่างวันที่ 18 มิถุนายน 2565 ถึงวันที่ 26 กรกฎาคม 2565 โดยวิธีสุ่มแบบสะดวก (Convenience sampling) ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 253 คน จากจำนวนทั้งสิ้น 353 คน คิดเป็นร้อยละ 71.67 ของทั้งหมด เพราะใกล้ถึงกำหนดวันในการสรุปผลการศึกษา และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามเพิ่ม ผู้ศึกษาจึงนำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 253 คนที่ได้รับ มาตรวจหาความสมบูรณ์ ความถูกต้องของข้อมูล และนำข้อมูลไปดำเนินการวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลได้ และหลังจากดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยรวมไว้ในรูปแบบตัวเลข เพื่อนำมาทดสอบค่าสถิติต่างๆตามตัวแปรที่ใช้

1. วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) โดยนำข้อมูล เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความจงรักภักดีองค์การตามความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยใช้การคำนวณหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation--SD) และกำหนดเกณฑ์แปลความหมายของค่าเฉลี่ย

3. วิเคราะห์การเปรียบเทียบเพื่อหาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับความจงรักภักดีองค์การ โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มตัวอย่างขึ้นไป ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-way ANOVA โดยใช้สูตร Least Significant Difference (LSD)

4. วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ด้วยวิธีแบบขั้นบันได (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีองค์การของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับความจงรักภักดีองค์การของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความจงรักภักดีองค์การของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ สถานภาพ ระยะเวลาการทำงาน และตำแหน่งงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน แบบทางเดียว (One-way ANOVA) แบบใช้สูตร Least Significant Difference (LSD) ในการจำแนก เพศ อายุ รายได้ สถานภาพ ระยะเวลาการทำงาน และตำแหน่งงาน และความจงรักภักดีองค์การ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึกและด้านการรับรู้ (การเชื่อฟัง) ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 : ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อย	Beta	ผลการทดสอบ
1 เพศของพนักงานต้อนรับต้อนรับบนเครื่องบินที่ต่างกันมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน	0.104	ปฏิเสธสมมติฐาน
2 อายุของพนักงานต้อนรับต้อนรับบนเครื่องบินที่ต่างกันมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน	0.000*	ยอมรับสมมติฐาน
3 รายได้ของพนักงานต้อนรับต้อนรับบนเครื่องบินที่ต่างกันมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน	0.004*	ยอมรับสมมติฐาน
4 สถานภาพของพนักงานต้อนรับต้อนรับบนเครื่องบินที่ต่างกันมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน	0.015*	ยอมรับสมมติฐาน
5 ระยะเวลาการทำงานของพนักงานต้อนรับต้อนรับบนเครื่องบินที่ต่างกันมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน	0.000*	ยอมรับสมมติฐาน
6 ตำแหน่งงานของพนักงานต้อนรับต้อนรับบนเครื่องบินที่ต่างกันมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน	0.170	ปฏิเสธสมมติฐาน

หมายเหตุ : * หมายถึง p-value น้อยกว่า 0.05

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยด้านอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณด้วยวิธี แบบขั้นบันได (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า คุณลักษณะผู้นำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยภาพรวมของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย เท่ากับ 0.426 และคุณลักษณะผู้นำ (X_1) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย เท่ากับ -0.298

จากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุปัจจัย พบว่า ค่า R เท่ากับ 0.285 ซึ่งมีประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.081 หรือ 8% แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรต้นทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรตาม โดยค่าที่ได้ 8% แสดงว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามเพียง 8% ส่วนที่เหลืออีก 92% จะเป็นอิทธิพลจากตัวแปรอื่นที่ไม่ได้อยู่ในตัวแบบเชิงเส้นนี้

คุณลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความจงรักภักดีองค์การของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน				
	B	S.E.	β	t	Sig.
Constant	3.823	0.250	-	15.293	0.000*
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง X_2	0.426	0.104	0.528	4.093	0.000*
คุณลักษณะผู้นำ X_1	-0.298	0.118	-0.327	-2.531	0.012*

* $p < .05$.

$R = .285$, $R^2 = .081$, Adjusted $R^2 = .074$

ผลการวิจัยตามสมมติฐาน

ผลการวิจัยยอมรับสมมติฐานที่ 1 และ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่สมมติฐานที่ 2 แม้มิมีนัยสำคัญทางสถิติแต่ได้ผลตรงกันข้ามกับสมมติฐาน จะกล่าวถึงต่อไปในส่วนของการอภิปราย

ตารางที่ 3 : ผลการวิจัยตามสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันของพนักงานต้อนรับต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์การแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 คุณลักษณะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความจงรักภักดีองค์การของพนักงานต้อนรับต้อนรับบนเครื่องบิน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความจงรักภักดีองค์การของพนักงานต้อนรับต้อนรับบนเครื่องบิน	ยอมรับสมมติฐาน

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความจงรักภักดีต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลตามหลักประชากรศาสตร์ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลทางสถิติที่ได้มาวิเคราะห์และอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

การศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความจงรักภักดีต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เพศ และมีตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีความจงรักภักดีต้องการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่ว่าจะเพศไหน หรือตำแหน่งงานอะไร ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ได้รับสวัสดิการเท่าเทียมกัน ในขณะที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุ รายได้ สถานภาพ และระยะเวลาการทำงาน ที่แตกต่างกันมีความจงรักภักดีต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเฉพาะอายุ และระยะเวลาในการทำงาน ยิ่งผู้ที่มีอายุมากและมีระยะเวลาในการทำงานมานานจะมีความจงรักภักดีต้องการที่แตกต่างอย่างชัดเจนจากผู้ที่มีอายุน้อยและทำงานมาไม่นาน เนื่องจากพนักงานที่มีอายุมากขึ้น มีโอกาสไปสมัครงานที่อื่นได้น้อยลง ทำให้มีความจงรักภักดีต้องการสูงอยากอยู่ในองค์กรจนเกษียณอายุ ส่วนผู้ที่ทำงานมาเป็นระยะเวลานานจะมีความผูกพันกับองค์กรมีความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทำให้เกิดความจงรักภักดี

การศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำ ส่งผลเชิงลบต่อความจงรักภักดีต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือหากผู้นำมีคุณลักษณะของผู้นำสูง จะทำให้ความจงรักภักดีของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้นลดลง อาจเป็นเพราะช่วงที่ทำการศึกษานี้ เป็นช่วงเวลาที่แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จึงมีข้อจำกัดในด้านการงานสูงขึ้นอย่างมาก จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้นำที่มีคุณลักษณะผู้นำที่สูงจนเกินไป จะส่งผลต่อความจงรักภักดีต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้ลดน้อยลง เนื่องจากทำให้เพิ่มความเครียดในการทำงาน

มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Waranpong Boonsiritomachai, Ploy Sud-On, Jul Thanasrivanitchai (2021) ที่กล่าวว่า งานวิจัยชิ้นนี้พบว่าด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของผู้ตาม และด้านการปล่อยตามสบายมีอิทธิพลเชิงลบต่อความพึงพอใจในงาน ในด้านความผูกพันงานวิจัยชิ้นนี้พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในการทำงาน แต่ในทางตรงกันข้ามงานวิจัยชิ้นนี้กลับพบว่าผู้นำที่แสดงออกด้านบริหารวางเฉยเชิงรุกและผู้นำที่มีลักษณะแบบปล่อยตามสบายมีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันในงาน

การศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ในส่วนของการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จากสมมุติฐานที่ตั้งไว้ พบว่า ภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่งผลเชิงบวกต่อความจงรักภักดีต่อการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า การที่ผู้นำกระตุ้นให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเกิดแรงบันดาลใจ เช่น ผู้นำที่มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ สามารถเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงและนำไปสู่การปฏิบัติได้ ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่าผู้นำจะสามารถพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ และมีความต้องการที่จะทำงานในองค์กรต่อไปจนเกิดเป็นความจงรักภักดีต่อการ และการที่ผู้นำพร้อมรับฟังความคิดเห็น และมีความยืดหยุ่น ปรับการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันจะเป็นผลทางบวกต่อความจงรักภักดีต่อการของพนักงาน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Francis Donkor, Isaac Sekyere, Frank Akwasi Oduro (2021) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ ความมุ่งมั่นขององค์กรมีทิศทางในเชิงบวก และเมื่อความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงความมุ่งมั่นขององค์กรจะเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จากที่นำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบสและอวอลิโอ (Bass B. & Avolio B, 1990) มาศึกษาจนได้ผลออกมาว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสามารถอธิบายได้ว่า การที่มีผู้นำเป็น แบบอย่างแก่ผู้ตาม ผู้ตามจะนับถือผู้นำอย่างลึกซึ้งและได้รับความไว้วางใจอย่างสูง ผู้ตาม เต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้ เนื่องจากผู้นำมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถเชื่อมโยงไปยังผู้ตามได้ ด้วยการสร้างแรงจูงใจให้ตั้งมั่นและมุ่งมั่นดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กร กระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และเห็นถึงความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และตอบสนองต่อความ

ต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นรายบุคคล เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และพร้อมเต็มใจทำงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความรักละผูกพัน พร้อมทั้งจะ ปกป้องชื่อเสียงขององค์กร ไม่ประพฤติให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร จนเกิดเป็นความจงรักภักดีต่อ องค์กร พร้อมทั้งจะปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุดให้แก่องค์กรต่อไป

การนำผลการวิจัยไปใช้เชิงปฏิบัติ

จากผลการศึกษาที่ได้ในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการศึกษาเพื่อใช้ประโยชน์สามารถนำไปใช้เป็น แนวทางให้กับผู้บริหาร ดังนี้

1. ในด้านรายได้ องค์กรควรปรับอัตราเงินเดือนให้ใกล้เคียงกับสายการบินอื่นๆ เพื่อให้ พนักงานไม่ต้องการออกจากองค์กรไปอยู่ในบริษัทที่ให้ค่าจ้างมากกว่า
2. เพื่อเสริมสร้างคุณสมบัติและคุณลักษณะผู้นำทั้งในด้านคุณลักษณะทั่วไปและคุณลักษณะ เกี่ยวกับงาน องค์กรควรจัดหลักสูตร Leadership Development Program ให้แก่ ผู้นำระดับกลางได้เข้า ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง
3. เมื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน ดังนั้น องค์กรควรใช้ เกณฑ์ของผู้นำเปลี่ยนแปลงเป็นเกณฑ์ในการเลือกผู้นำระดับกลางในอนาคต เพื่อให้พนักงานได้เกิดความ จงรักภักดีต้องการ
4. เพื่อสร้างความจงรักภักดีต้องการทั้งในด้านพฤติกรรม ด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้ (การ เชื้อเพลิง) องค์กรควรจัดประชุมสัมมนาระหว่างผู้บริหารระดับกลางและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ปีละ 2 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดและเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารได้รับ ทราบปัญหาจากผู้ปฏิบัติงานจริง และพนักงานต้อนรับได้เห็นถึงวิสัยทัศน์ คุณลักษณะและภาวะของผู้นำอย่าง แท้จริง

ข้อจำกัดในการวิจัย

เนื่องจากเป็นช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จึงทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ตามจำนวนที่ คาดหมายไว้

เอกสารอ้างอิง

- Alan Bryman. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London; Newbury, Calif: Sage Publications.
- Adler, P.A., & Adler, P. (1988). Intense loyalty in Organizations: A case study of college Athletics. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 401-417.
- Bank of Thailand. (2563). The pandemic represents a rare but narrow window of opportunity to reflect, reimagine, and reset our world. Retrieved from https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256303_CoverStory.aspx.
- Bass, B. M.; and Avolio, B. J. (1990). The Implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4(1), 231-272
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychology testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principal of Leadership*. (6 ed.) Boston: South-Western Cengage learning.
- Food and Drug Administration. (2020). Social distancing. Retrieved from <https://oryor.com>.
- Francis Donkor, Isaac Sekyere, Frank Akwasi Oduro. (2021). Transformational and Transactional Leadership Styles and Employee Performance in Public Sector Organizations in Africa: A Comprehensive Analysis in Ghana. *Journal of African Business*, 1-19.
- Hoy. Wayne K. and Rees, Richard. (1974). Subordinate Loyalty to Immediate Superior: A Neglected Concept in the Study of Educational Administration. *Sociology of Education*, 47(2): 268-286.
- Jantana Sansuk. (2557). Antecedents and Consequence of Strategic Leadership Capabilities of Higher Education Institute in Thailand, *Journal of the Association of Researchers*, 19(1), 34-46.
- Jeerapak Anekwithee, Praphan Chikidurajai, and Peerapong Kitivechpokawat, (2558-2559). The Relationship between Motivation and Organization Loyalty: A Case Study of Asia Airport Hotel. *Journal of Humanities and Social Sciences, Rajapruk University*, 1(3), 48-58.

- Ranee Isichaikul. (2564). Seminar on Tourism Management and Air Transport. In *The Study Landscape, Tourism Management and Air Transport Seminar Series* (Unit 8, pp. 7-8). Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University.
- Thai Airways International Public Company Limited. (2562). Thai Airways International Public Company Limited Annual Report. (2 5 6 2) . Retrieved from <https://investor.thaiairways.com/th>.
- Thai Airways International Public Company Limited. (2564). Annual Registration Statement 2564 (56-1 One Report) Thai Airways International Public Company Limited. Retrieved from <https://ir.thaiairways.com/wp-content/uploads/2022/04/THAIT1.pdf>
- Waranpong Boonsiritomachai, Ploy Sud-On and Jul Thanasrivanitchai. (2021). Leadership Style Components Impacting Job Satisfaction and Work Engagement, *Social Science Journal of Prachachuen Research Network*, 4(1), 44-59.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed). Tokyo: Aoyamagakuin University.