

**ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
บริษัทการบินไทยจำกัด(มหาชน)
The Passenger Service Excellence of Thai Airways
International's Cabin Crew**

น้ำเพชร อยู่สกุล¹
Numpet Yoosakul

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง "ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัท การบินไทยจำกัด (มหาชน)" ครั้งนี้ใช้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทย (มหาชน) จำกัด เป็นตัวอย่างของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะที่สำคัญระหว่างกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีผลการปฏิบัติงานบริการดีเลิศ ปานกลาง และต่ำ รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของกลุ่มดีเลิศ ปานกลาง และต่ำ ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ ใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ในปี ค.ศ.2008 จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยของคุณลักษณะของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกันและมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน

¹ ผู้อำนวยการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกร บริการลูกค้าภาคพื้น
บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) 89 วิภาวดีรังสิต จอมพล จตุจักร กทม 10900

บริการส่งผลต่อความเป็นเลิศในการบริการตามลำดับความสำคัญได้แก่ บุคลิกของพนักงาน
การทำงานเป็นทีมรองลงมา ความรักดีของพนักงาน ความรู้และทัศนคติที่ดีต่อการบริการ
ความสามารถในการบริหาร และความพร้อมในการทำงาน ตามลำดับ การฝึกอบรมมีอิทธิพล
เชิงลบและอายุงานไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: บุคลิกการทำงานเป็นทีม, ความรักดีของพนักงาน,
ความรู้และทัศนคติที่ดีต่อการบริการ, ความสามารถในการบริหาร

Abstract

This study of the passenger service excellence of the cabin crew working for Thai Airways International was chosen as a sample since THAI is the "National Flag Carrier." For this empirical study, path analysis methodology was used to study crew performance appraisal that included 3 groups of cabin crew, whose performance was evaluated as excellent, average, or poor. The objectives of this study were as follows: 1) to comparatively study the factors that influenced performance among 3 groups of cabin crew rated as excellent, average, or poor 2) to study the direct and indirect influence factors that affected, more or less, the service performance of these groups of THAI crew. The finding of this study revealed that among 8 factors, the factor of having good personality had the highest influence, in both direct and indirect ways, on service performance. The factor of team cooperation had a lesser influence than personality, followed by loyalty, knowledge and attitude, management ability, and being ready to work. While the factor of training had a negative influence on crew performance, the working year factor had no apparent on service performance.

สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ ถือว่ามีความสำคัญที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความสำคัญเพราะต้องสร้างความประทับใจให้แก่ผู้บริการตลอดเส้นทางการบิน การประเมินคุณภาพการบริการของสายการบินจึงเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นที่สายการบินต่าง ๆ ทั่วโลกต้องตรวจสอบดูแลอย่างสม่ำเสมอโดยสื่อจากหลายสถาบัน เช่น สถาบันสกายแทรก (Skytrax) ทำการประเมินคุณภาพและจัดอันดับผลการประเมินเปรียบเทียบความเป็นเลิศด้านคุณภาพ จากการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อให้การบริการของสายการบินนั้นๆ สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้บริการได้อย่างต่อเนื่องในด้านการแข่งขันสถาบันระดับโลก

ดังนั้นผู้ให้บริการส่วนหน้า (front line employee) เป็นกลุ่มพนักงานที่มีความสำคัญที่ต้องสร้างความประทับใจให้แก่ผู้โดยสารและกลับมาใช้บริการอีก จากผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นแรงขับเคลื่อนให้ บริษัทการบินไทยจำกัด(มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติให้ได้มาตรฐานเป็นการจัดอันดับเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศในการบริการ โดยสถาบันจัดอันดับสายการบินชั้นนำ และเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บริษัทการบินไทยจำกัด(มหาชน) จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการบริการของพนักงาน มีความกว้างขวางและครอบคลุมมิติต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

จากการเปรียบเทียบความเป็นสายการบินชั้นนำ โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียด้วยกัน เช่นสายการบิน สิงคโปร์แอร์ไลน์ พบว่าจำนวนพนักงานกับจำนวนเครื่องบินจะเห็นว่าสายการบิน สิงคโปร์แอร์ไลน์ มีอัตราส่วนจำนวนพนักงานต่อจำนวนเครื่องบินน้อยที่สุดแต่ได้รับรางวัลอันดับที่ 1 ถึง 2 ปีแต่บริษัทการบินไทยจำกัด(มหาชน) มีจำนวนเครื่องบินใกล้เคียงกับสายการบิน สิงคโปร์แอร์ไลน์ และมีจำนวนพนักงานเป็น 2 เท่าของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ และจากข้อมูลการจัดอันดับ ของ สกายแทรก (Syntrax) ตั้งแต่ปีค.ศ 2004 ถึงปีค.ศ.2008 เป็นที่น่าสังเกตว่าสายการบินไทย ไม่เคยได้รับการจัดอันดับที่ 1 เลย ซึ่งทุกสายการบินใช้เครื่องบินผลิตโดยผู้ผลิตเดียวกันคือบริษัท โบอิง (Boeing) และบริษัท แอร์บัส อินดัสตรี (Air Bus Industry) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศด้าน การบริการซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนบริษัทการบินไทยจำกัด(มหาชน) ให้ได้มาตรฐานจัดอันดับเป็นสายการบินที่มีความเป็นเลิศในการบริการ

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะที่สำคัญระหว่างกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีผลการปฏิบัติงานบริการ ดีเลิศ ปานกลางและต่ำ
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มดีเลิศ ปานกลางและต่ำ

3. คำถามวิจัย

- 3.1 กลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศว่าทำไมดีเลิศ
- 3.2 กลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ ทำไมถึงมีผลการปฏิบัติงานต่ำ
- 3.3 ทำอย่างไรจึงจะปรับปรุงกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานบริการต่ำให้ดีขึ้น

4. ประโยชน์และคุณค่าของการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) กำหนดให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสังกัดฝ่ายบริการบนเครื่องบินบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) จำนวน 5,860 คนเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวไว้ข้างต้น จะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าหลายประการ ได้แก่

4.1 เป็นประโยชน์ต่อผู้โดยสารในการเลือกสายการบินที่มีความเป็นเลิศในคุณภาพและการให้บริการตรงความต้องการ

4.2 เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ แผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการด้านการบริการเพื่อได้รับรู้คุณภาพการบริการ นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาด้านการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

4.3 เพื่อพัฒนาองค์การและบุคลากรของบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) และองค์การธุรกิจการบินโดยทั่วไปสามารถนำมาปรับเปลี่ยนนโยบายและกระบวนการด้านการบริหารบุคคลในด้านความพึงพอใจให้พนักงานให้บริการอย่างมีคุณภาพ

4.4 เป็นประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้น (stake holder) เพื่อให้ได้รับรู้ว่าเงินของแต่ละคนได้ถูกใช้อย่างคุ้มค่า

5. ความเป็นเลิศในการบริการ

แนวคิดการบริการเป็นแนวคิดที่กว้างและบ่งบอกถึงวิธีการรับบริการ และวิธีการให้บริการ ในทางตรงกันข้ามกับการออกแบบการบริการ ต้องบ่งบอกถึงการให้การสนับสนุน แสดงปัญหาให้ชัดเจนกับลูกค้า ณ เวลาหนึ่งจึงต้องมีการออกแบบข้อกำหนดเฉพาะถึงความคาดหวังของคน ซึ่งปัญหาของเขาจะถูกแก้ไขกระบวนการที่ผู้ให้บริการทำการส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการที่ไม่สามารถจับต้องได้ แต่เมื่อผู้รับบริการได้รับบริการแล้วเกิดความประทับใจเป็นปัจจัยสำคัญคือ คุณภาพการบริการ (service quality) ที่ผู้บริการส่งมอบความประทับใจของความเป็นเลิศในการบริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ จากการบริการ ที่ดีให้แก่ลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจ (customer satisfaction) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า (customer relationship) รวมทั้งกระตุ้นให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง (customer retention) ส่งผลให้ลูกค้ามีความสัมพันธ์ในระยะยาว ก่อให้เกิดความภักดีในสายการบินตลอดไป

Albrecht, (1999) ได้ให้คำจำกัดความของความเป็นเลิศในการบริการ หมายถึง การบริการคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการจัดการด้านกลยุทธ์ระบบและคนเพื่อสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าใหม่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรแห่งความเป็นเลิศในการบริการจำเป็นต้องสร้างตลาดและคุณค่าให้มากกว่าคู่แข่ง สร้างสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้เกิดผลกำไรและพนักงานทุกคนมีสุขภาพดี เมืองค์ประกอบ ของการบริการเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย 5 ประการ คือ 1) ผลิตภัณฑ์ทางกายภาพ (physical products) หมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่ผู้ประกอบการเสนอสินค้าให้แก่ลูกค้า ณ จุดขาย จะต้องเป็นสินค้าที่ถูกต้องตรงกับความต้องการ 2) ผลิตภัณฑ์บริการ (service product) หมายถึง ประสิทธิภาพของการจัดหา นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์ทางกายภาพรวมถึงการติดต่อประสานงานของพนักงานในบริษัท ที่ติดต่อกับลูกค้าจะต้องช่วยวางแผนกำหนดการบริการเพื่อสร้างสิ่งที่ดีแก่ลูกค้า 3) สิ่งแวดล้อมด้านบริการ (service environment) มีอิทธิพลและสนองตอบจากความพึงพอใจหรือชื่นชมจากลูกค้าเพราะส่งผลต่อส่วนแบ่งตลาดหรือความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรการ เช่น

การตกแต่งสัญลักษณ์ของบริษัท 4) การเสนอให้บริการ (service delivery) หมายถึงงานให้บริการลูกค้าด้วยความรวดเร็ว และ 5) การมุ่งเน้นลูกค้า (customer focus) มีกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นการมอบอำนาจให้แก่พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดีทำให้เขาได้ใช้ทรัพยากร (resources) ที่มีอยู่ด้วยสัญชาตญาณ (instincts) และ วิจารณ์ญาณ (judgment) เพื่อเสริมกิจกรรมของความเป็นเลิศของการบริการ

ปัจจัยของบุคคลากรผู้ให้บริการ (personal service) ในการสนองความเป็นเลิศในการบริการมีปัจจัย (Albrecht, 1999) ประกอบด้วย 1) การสัมผัสเข้าถึงลักษณะส่วนบุคคล (personal touch) ของผู้รับบริการรวมถึงลักษณะเฉพาะสำหรับลูกค้าแต่ละคน ทำให้เขารู้สึกว่าเขาได้รับการเสนอที่ดีและได้รับความสนใจเป็นพิเศษถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก รวมถึงการต้อนรับที่อบอุ่นมีป้ายบอกยกย่องให้ความสำคัญแก่ลูกค้าที่มาใช้ซ้ำบ่อย ๆ เช่นเดียวกับระบบคอมพิวเตอร์มีบันทึกชื่อลูกค้าและบัตรเครดิตในการเพิ่ม ประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการบริการและความมีไมตรีจิตในการบริการ (courtesy) การต้อนรับลูกค้าด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส และทำที่ที่สุภาพอ่อนโยนของผู้ให้บริการ การแสดงความสุภาพต่อผู้ใช้บริการ ผู้ให้บริการมีบุคลิกดีแสดงถึงอหยาศัยของความเป็นมิตรและบรรยากาศของการบริการที่อบอุ่นและเป็นกันเองจะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกที่ดีและประทับใจต่อการบริการที่ได้รับ คุณสมบัติของผู้ให้บริการและพฤติกรรมบริการที่ดีจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้บริการด้วยไมตรีแก่ลูกค้า ทั้งนี้ผู้ให้บริการจะต้องมีบุคลิกที่สง่างามมีชีวิตชีวา ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาสุภาพอ่อนโยน รู้จักค้นหาความต้องการของผู้รับบริการมีทักษะและจิตสำนึกของผู้ให้บริการ 2) บุคคลที่สำคัญ (key employee) ที่พนักงานต้องรู้จักพนักงานต้องได้รับรู้และได้รับความพร้อมในการรับมอบอำนาจ (empowerment) ในการให้บริการของบริษัทเพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกและบอกต่อเพื่อนของเขา มาใช้บริการต่อเนื่อง ความเป็นเลิศในการบริการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การเพื่อให้สามารถจัดการด้านบริการใหม่ ๆ ได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็วเกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมีการจัดการที่มีคุณภาพ

พนักงานที่มีความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ที่ดีว่า (better product knowledge) และการลดจำนวนการเข้าออกของพนักงาน (turn over) ให้น้อยที่สุดเป็นปัจจัยสำคัญของการขยายการให้บริการที่มีคุณภาพโดยปกติพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ ย่อมมีความชำนาญและความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์และ บริการที่ต่อเนื่องและดีกว่าพนักงานใหม่

การสร้างคุณภาพการบริการมีองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพการบริการประกอบด้วย

- 1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) หมายถึงการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้ให้บริการถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องพยายามกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด เพราะผู้ใช้บริการมีจุดมุ่งหมายของการรับบริการและคาดหวังให้มีการตอบสนองความต้องการ ประกอบด้วย ความเต็มใจที่จะให้บริการ ความพร้อมและอุทิศเวลาที่จะให้บริการ การติดต่ออย่างต่อเนื่องและการปฏิบัติต่อผู้ใช้บริการเป็นอย่างดี ดังนั้นหากผู้ให้บริการสามารถรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการและสามารถแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองการบริการได้ตรงกัน ผู้รับบริการย่อมเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดีต่อการบริการดังกล่าว
- 2) ความคาดหวังของผู้รับบริการ (expectation) เมื่อผู้รับบริการมาติดต่อกับองค์กร มักจะคาดหวังว่าจะได้รับบริการ ซึ่งผู้ให้บริการจำเป็นต้องรับรู้และเรียนรู้เกี่ยวกับความคาดหวังพื้นฐาน และสำรวจความคาดหวังเฉพาะของผู้รับบริการ เพื่อเสนอบริการที่ตรงกับความคาดหวัง ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ หากการบริการนั้นเกินความคาดหวังที่มีอยู่เป็นที่ยอมรับว่าผู้รับบริการมัก จะคาดหวังการบริการที่รวดเร็วทันใจและมีประสิทธิภาพ
- 3) ความพร้อมในการให้บริการ (readiness) ประสิทธิภาพของการบริการขึ้นอยู่กับความพร้อมที่จะให้บริการในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการภายในเวลาและด้วยรูปแบบที่เป็นที่ต้องการความต้องการของบุคคลเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและไม่สามารถกำหนดตายตัวได้ เพราะความต้องการของแต่ละบุคคลแตกต่างกันทั้งยังแปรเปลี่ยนได้ทุกขณะตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หน่วยบริการหรือธุรกิจต้องตรวจสอบดูแลให้บุคลากรรวมทั้งอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ให้มีความพร้อมที่จะให้บริการต่อผู้รับบริการตลอดเวลา
- 4) ความมีคุณค่าของการบริการ (value) คุณภาพของการให้บริการอย่างเป็นธรรมไม่เอาเปรียบลูกค้าแสดงถึงคุณค่าของการบริการที่คุ้มค่าสำหรับผู้รับบริการ อาชีพให้บริการมีลักษณะต่างกันและมีวิธีการบริการที่ไม่เหมือนกัน คุณค่าของการบริการขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับและเกิดความพึงพอใจ
- 5) ความสนใจต่อการรับบริการ (interest) การให้ความสนใจต่อลูกค้าทุกระดับอย่างยุติธรรมหรือการให้บริการที่เท่าเทียมกัน เป็นหลักของการให้บริการที่สำคัญที่สุดไม่ว่าลูกค้าจะเป็นใครก็ต้องได้รับการให้บริการที่ดีเหมือนกัน ผู้ให้บริการจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจลูกค้าต่อลูกค้าเสมอภาคกัน การปฏิบัติต่อลูกค้าต้องสุภาพ อ่อนโยนและให้เกียรติลูกค้า (Parasuraman, 1985)

กรณีที่ลูกค้ามาขอรับบริการพร้อมกันหลายคนควรให้บริการตามลำดับก่อนหลังในลักษณะที่ใครมาก่อนจะได้รับบริการก่อน โดยไม่ต้องตัดสินลูกค้าจากเพียงรูปโฉมหรือกำลังซื้อเท่านั้น ผู้ให้บริการจะต้องทราบเทคนิคการให้บริการที่เหมาะสมและเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้าในการให้ความสนใจได้อย่างเหมาะสม 6) ความมีไมตรีจิตในการบริการ (courtesy) การต้อนรับลูกค้าด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสและท่าทีที่สุภาพอ่อนโยนของผู้ให้บริการ การแสดงความสุภาพต่อผู้ให้บริการ ผู้ให้บริการมีบุคลิกดีแสดงถึงอหิยาภัยของความเป็นมิตรและบรรยากาศของ การบริการที่อบอุ่นและเป็นกันเองจะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกที่ดีและประทับใจต่อการบริการที่ได้รับ คุณสมบัติของผู้ให้บริการและพฤติกรรมบริการที่ดีจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการให้บริการด้วยไมตรีแก่ลูกค้า ทั้งนี้ผู้ให้บริการจะต้องมีบุคลิก ที่สง่างามมีชีวิตชีวา ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาสุภาพอ่อนโยน รู้จักค้นหาความต้องการของผู้รับบริการมีทักษะ และจิตสำนึกของผู้ให้บริการ 7) ความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานบริการ (efficiency) ความสำเร็จของการบริการขึ้นอยู่กับบริการอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนที่ชัดเจน เนื่องจากงานบริการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคน การกำหนด "ปรัชญาการบริการ" การพัฒนากลยุทธ์การบริการ เพื่อให้การบริการที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริการ ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์วิจัยความต้องการปฏิบัติตอบสนองและความประทับใจของผู้รับบริการนำมากำหนดเป้าหมายของการรับบริการ รวมทั้งรูปแบบและปัจจัยพื้นฐานของการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานบริการทุกฝ่าย ซึ่งมีบทบาทรับผิดชอบงานบริการที่ตนเองถนัดและมีอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติงาน การตรวจสอบและการปรับปรุงการดำเนินงานบริการอย่างต่อเนื่องให้เป็นไปตามเกณฑ์และความคาดหวังของผู้รับบริการตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานบริการให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้มาตรฐานคุณภาพงานบริการอย่างสม่ำเสมอ จากวรรณกรรมของคุณภาพการบริการ มีน้อยและไม่เพียงพอในการสร้างกรอบแนวความคิดที่ดี จึงได้มีแนวคิดในการสร้างกรอบ การพิจารณาคุณภาพการบริการโดยการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้บริหารระดับสูงเพื่อพัฒนาตัวแบบของคุณภาพการบริการ เป็นวิธีการที่ใช้พัฒนาจาก ทฤษฎีการตลาดจากนักวิชาการหลายคน

การวัดผล (measurement) ความเป็นเลิศในการบริการจัดทำกรวัดภายในและภายนอกองค์การจะมีประสิทธิภาพเมื่อมีการบูรณาการในการกำหนดประเด็นของธุรกิจในเรื่องการดำเนินการและช่วยเหลือฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลงระบบเพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถเพิ่มมูลค่าในผลิตภัณฑ์และบริการฝ่ายบริหารจะต้องเป็นผู้จัดการกระบวนการด้านคุณภาพและพัฒนาจำแนกข้อมูลวัดหาความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าจากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุง

การพัฒนากลยุทธ์ขององค์การให้มุ่งเน้นลูกค้า (customer centric) มุ่งเน้นการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อสร้างฐานความรู้ (knowledge based) ตลอดจนด้านการบริการของอุตสาหกรรมการบิน (Holloway, 2002) ดังนั้นการฝึกอบรม (training) คือ ชุดของกิจกรรมซึ่งเตรียมโอกาสในการเรียนรู้ อันจะก่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะเกี่ยวกับงาน การฝึกอบรมจะถูกนำมาใช้ในการอบรมระยะแรกของลูกจ้าง เพื่อยกระดับความรู้และทักษะของพนักงาน

ในการวัดความพึงพอใจของลูกค้าบริษัทการบินไทยมีปัจจัยที่ใช้วัดแยกเป็น 3 กลุ่มหลักคือ 1) การบริการก่อนขึ้นเครื่อง 2) ระหว่างอยู่บนเครื่องและ 3) หลังลงจากเครื่อง ในด้านการบริการก่อนขึ้นเครื่องก็แยกปัจจัยย่อยออกเป็นความสะดวกในการสำรองที่นั่งซื้อบัตรโดยสาร การบริการของพนักงานแคป्टันเตอร์เป็นต้น การได้มาซึ่งปัจจัยที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดเป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยความร่วมมือระดมความเห็นจากหลายฝ่าย และควรทำการทดสอบปัจจัยเหล่านี้ก่อนนำมาทำการประเมินจริง เพื่อให้แน่ใจว่าปัจจัยที่กำหนดไม่ซ้ำซ้อนกันเกินไป หรือขาดปัจจัยสำคัญบางตัวไป รวมถึงควรทำการประเมินความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัวเพื่อนำมาใช้ถ่วงน้ำหนักในการวัดความพึงพอใจรวมด้วย เช่น ในธุรกิจสายการบินปัจจัยด้านความตรงต่อเวลาน่าจะมีน้ำหนักความสำคัญมากกว่าอุปกรณ์เพื่อความบันเทิงบนเครื่องบินการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดปกติแล้วเท่าที่ทำการศึกษาอยู่ตามกรอบที่บริษัทหรือสชชกำหนดให้กระทรวงการคลังจะใช้ Likert Scale ด้วยการให้คะแนนความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยจาก 1 ถึง 5 โดย 5 คือพอใจมากที่สุด 4 คือพอใจมาก 3 คือพอใจปานกลาง 2 คือพอใจน้อย และ 1 คือพอใจน้อยที่สุด ขณะที่บางบริษัทอาจให้ลูกค้าให้คะแนนโดยใช้ Scale จาก 1 ถึง 3 หรือให้คะแนนจาก 1 ถึง 10 หรือเป็นเปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจจากคะแนนเต็ม 100 กล่าวถึงองค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นองค์การประกอบหรือสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ปัญหาที่เผชิญอยู่ ดังนั้น การบริหารองค์การจึงเป็นเรื่องของการทำให้องค์การแต่ละแห่งสามารถ

ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมให้ได้มากที่สุดโดยการปรับรูปแบบการจัดการองค์การภายในของแต่ละแห่งให้เหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การจากรายงานการศึกษาที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่าความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานมาจากปัจจัยของคุณลักษณะของพนักงานผู้ให้บริการได้แก่

บุคลิกของพนักงาน (personality) เป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการของสายการบิน คือการตรงต่อเวลา (punctuation) ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เริ่มตั้งแต่บรรยายสรุปก่อนบิน (briefing) รถออกจากศูนย์รถเรือแต่ละสถานี (bus leave at line station) การแต่งกายทั้งในและนอกเครื่องบิน ความพร้อมและความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมทั้งการเอาใจใส่ดูแลผู้โดยสาร (alertness) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ สีหน้า กิริยาท่าทางและการแสดงออก (emotional stability/facial expression) ตามทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้นำเสนอคือ ทฤษฎีตามสถานการณ์ (The Contingency Theory) กล่าวถึงองค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบหรือสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ปัญหาที่เผชิญอยู่ดังนั้นการบริหารองค์การจึงเป็นเรื่องของการทำให้องค์การแต่ละแห่งสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมให้ได้มากที่สุดโดยการปรับรูปแบบการจัดการองค์การภายในของแต่ละแห่งให้เหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การและทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) เป็นองค์ประกอบสำคัญทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความพึงพอใจกระตุ้นช่วยเหลือองค์การอย่างแท้จริงทำให้งานบริการ (Herzberg, 1959) ในการนำเสนออัตตประโยชน์หรือคุณค่าที่ผู้บริหารต้องการโดยผู้ให้บริการมอบให้กับผู้รับบริการอาจมีการใช้อุปกรณ์หรือเป็นการกระทำล้วน ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือการบริการหมายรวมถึงแต่การกระทำที่อำนวยความสะดวกที่เป็นนามธรรมล้วนๆ โดยไม่มีวัสดุสิ่งของหรือสินค้าเป็นส่วนประกอบของการกระทำนั้นๆ จนถึงการกระทำที่เป็นส่วนเสริมหรือเพิ่มเติมส่งผลให้ได้รับสิ่งของเป็นรูปธรรม

ทฤษฎีเหตุการณ์ที่ผูกพัน (Affective Events Theory) พัฒนาโดยนักจิตวิทยาองค์การโฮวาร์ด เอ็ม วิส และรัสเซล โครปานซาโน (Howard M Weiss & Russell Cropanzano, 1996) ฐานคติของทฤษฎีกล่าวถึงความรู้สึกของคนที่ได้รับผลจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) ได้แก่หน้าที่การงาน ความต้องการที่จะทำงาน ส่งผลต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน (work event) ได้แก่ ความวุ่นวายและการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นในแต่ละวัน

และมีปัจจัยจากแนวโน้มของตัวบุคคล (personal dispositions) ได้แก่ลักษณะท่าทางและอารมณ์ส่งผลให้เกิดการโต้ตอบทางอารมณ์ทางบวกและทางลบ (emotional reaction) มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) และผลการปฏิบัติงาน (job performance) ทฤษฎีกล่าวถึงลักษณะของงานที่มีความเป็นเอกภาพ (autonomy) ที่มีผลกระทบต่อความรู้สึก (moods) และอารมณ์ (emotions) เนื่องจากความแตกต่างในบุคลิกของคน เวลาของแต่ละสัปดาห์ ความเครียด กิจกรรมทางสังคม อายุและเพศซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลของงาน (Weiss, 1996) อารมณ์ความรู้สึกที่ค่อนข้างรุนแรงและสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมกับคนหรือสิ่งของ การกระทำด้วยอารมณ์ชั่ววูบระยะสั้นดังนั้น ในด้านการบริการพนักงานที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความอดทนจะสามารถให้บริการลูกค้าได้ดี อารมณ์จึงมีส่วนสำคัญในกระบวนการตัดสินใจในองค์กร อารมณ์ความผูกพันต่องาน (emotion commitment) มีความเชื่อมโยงต่อแรงจูงใจสูง ส่วนความรู้สึก (moods) เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีช่วงระยะเวลานาน

ความภักดีของพนักงาน (employee loyalty) มีความสำคัญต่อองค์กร หากองค์กรรักษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้อยู่ในระดับสูง ดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานดีและรักษาความอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ และให้ความสำคัญต่อความภักดีและความผูกพันของพนักงานมากเป็นพิเศษ เนื่องจากพนักงานที่มีความภักดีและความผูกพันต่อองค์กรจะก่อประโยชน์ให้องค์การสูงสุด มีงานวิจัยมากมายกล่าวว่า "องค์กรจะต้องพยายามที่จะรักษาพนักงานที่ความภักดีและความผูกพันตลอดเวลา" (Eby, Freeman Rush & Lance, 1999; Glisson & Durich, 1988) (Mowday et al., 1979: 224-247) ความสามารถในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อระดับของความผูกพันต่อองค์กร ความสามารถของปัจเจกบุคคล หมายถึงทัศนคติอุปนิสัยและพฤติกรรมที่แสดงออกมา เช่นในเรื่องการบริการไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนอยู่กับใครจะแสดงออกถึงจิตบริการ (service mind) รักษาชื่อเสียงและทรัพย์สินของบริษัท ส่งเสริมภักดีและสนับสนุนกิจการของบริษัท ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ ความมีน้ำใจในการบริการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสแสดงแวตาบ่งถึงความพร้อมที่จะให้บริการอย่างจริงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความสามารถในการสื่อสารชัดเจน มีความละเอียดอ่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม (team cooperation): หมายถึงกลุ่มบุคคลหลายคนกระทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อบรรลุความสำเร็จเมื่อรวมกลุ่มคนเข้าด้วยกันมีข้อตกลงร่วมกัน

ภายใต้กฎข้อบังคับมีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม กลุ่มคนเหล่านี้พร้อมปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทีม (team) หมายถึงกลุ่มคนที่มีจำนวนน้อยประกอบด้วยคนที่มีความทักษะแตกต่างกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มาทำงานที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีเป้าหมาย การปฏิบัติงานร่วมกัน และมีวิธีการทำงานรับผิดชอบร่วมกัน สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ ทีมที่แท้จริงจะต้องมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การบริหารทีมงานที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นแนวโน้ม การบริหารในปัจจุบัน สมาชิกภายในทีมได้รับการฝึกอบรมทักษะให้สามารถปฏิบัติแทน กันได้ภายในหน่วยย่อย ทีมที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่วนมากเป็นทีมงานด้าน การผลิต เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารในอดีตแล้ว ทีมที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะให้ผลผลิตมากกว่า ลดต้นทุนได้มากกว่า มีคุณภาพและความปลอดภัยมากกว่า ตลอดจน เป็นที่พอใจของสมาชิกในทีมงานมากกว่า

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสื่อสาร (communication) หมายถึงความสามารถในการสื่อสารระหว่างพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแลกเปลี่ยน และการรับสารสนเทศ (information) ที่ชัดเจน ถูกต้องแม่นยำ จากการศึกษาของสถาบันเพื่อ ความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้ให้ข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณสมบัติดังนี้ คือ ผู้ที่มีความเสมอ ดันเสมอปลายเนื่องจากสมาชิกในทีมงานต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผลงานของคนขึ้นอยู่กับ ผลงานของสมาชิก ผู้ที่มีความกระตือรือร้นในงานย่อมช่วยให้ทีมงานสามารถฝ่าฟันอุปสรรค ได้ด้วยดี มีความรับผิดชอบ หมายถึงผู้ที่มีความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง ความสำเร็จ ของทีมงานขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของกระทำของสมาชิกการตัดสินใจและการมีความร่วมมือ (cooperativeness) หมายถึงคนที่ทำงานด้วยกันต้องให้ความร่วมมือกัน มีความคิดริเริ่ม (initia- tive) หมายถึงความระลึกละสิ่งที่จะต้องการกระทำไม่จำเป็นต้องรอให้ออกคำสั่งให้ทำ มีความอดทน (patience) ธรรมชาติของมนุษย์ต้องเผชิญต่อแรงกดดันและปัญหาที่ยากและกลายจากบุคคล มาเป็นปัญหาของทีมงาน สมาชิกของทีมงานต้องมีความอดทนซึ่งกันและกัน มีความสามารถ รับมือกับสถานการณ์ได้ดี (resourcefulness) หมายถึงคนที่สามารถทำงานได้ลุล่วงโดยมีความฉลาด ที่จะใช้ทรัพยากรและความคิดสร้างให้ทีมงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น มีความตรงต่อเวลา (punc- tuality) หมายถึงการเคารพของสมาชิกต่อเวลาของตนและส่วนร่วมงานบางอย่างไม่สามารถ ทำให้สำเร็จลุล่วงได้หากขาดบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งมีความสำคัญต่อกัน มีความซื่อสัตย์ (honesty)

ของคนในทีมงานจะต้องมีความเชื่อถือ (trust) และระหว่างสมาชิกไม่เห็นแก่ตัว (selflessness) (Scholtes, 1992) สมาชิกในทีมงานต้องสนใจทีมงานมากกว่าตนเองสมาชิกต้องมีความตั้งใจ เนื่องจากคนในทีมงานมาจากหลากหลายมีความแตกต่างในเพศ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ความแตกต่างสามารถสร้างทีมงานได้หากสมาชิกในทีมงานมีความอดทนซึ่งกันและกันมีความอดสาหะ (perseverance) หมายถึงความพยายามให้งานสำเร็จลุล่วงฝ่าฟันอุปสรรคสมาชิกที่มีความอดสาหะมีคุณค่าในทีมงาน การทำงานเป็นทีมหมายถึงเป็นผู้ให้คำแนะนำไม่ต้องคำนึงถึงตำแหน่งว่าเป็นผู้บริหารซึ่งมีความแตกต่างกับความเป็นผู้บังคับบัญชา (boss) การเป็นผู้ให้คำแนะนำเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องจากการแนะนำให้ทีมงานมีการกำหนด กฎเกณฑ์ชัดเจน การแนะนำเป็นการพัฒนาทีมงานและมีกิจกรรมในการสร้างทีมงานเสมอต้นเสมอปลายการแนะนำคือ ที่ปรึกษา (mentor) การแนะนำสนับสนุนการเคารพกันระหว่างสมาชิกและผู้ให้คำแนะนำและระหว่างสมาชิกด้วยกันมีความเคารพซึ่งกันและกัน (mutual respect) ดังนั้นองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญของการบริการส่งผลให้ผู้โดยสารหรือผู้รับบริการ เกิดความพึงพอใจในที่สุด

คุณลักษณะด้านความรู้และทัศนคติ (knowledge & attitude) หมายถึงพฤติกรรมที่แต่ละปัจเจกบุคคลต้องการแสดงออก ส่วนการแสดงระดับต่ำสุด ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึงการสังเกตผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับงานที่ทำ วิธีการ นี้เริ่มต้นจากผลลัพธ์ของผลการปฏิบัติงานการประเมินสามารถดูง่ายกว่าจากผลการปฏิบัติงาน ใช้หลักการเพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานของคน ความรอบรู้ต่องานในหน้าที่ (job knowledge) ผู้ให้บริการด้านการบินจะต้องมีความรู้ทั่วไปที่สัมพันธ์กับงานอย่างต่อเนื่อง และทันเหตุการณ์ เป็นไปตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละเที่ยวบิน (route specialties) ความสำนึกในด้านความปลอดภัยในห้องโดยสารและวิธีปฏิบัติการณ์ฉุกเฉิน (cabin safety & emergency procedure) ตั้งแต่ในห้องบรรยายสรุปบนเครื่องบินระหว่างก่อนบิน ระหว่างบิน หลังจากเครื่องบินถึงพื้นรันเวย์ (safety awareness)

พนักงานส่วนหน้าที่มีความพร้อมในการทำงาน หมายถึงความพร้อมด้านกายภาพ รวมทั้งทักษะในการทำงานและการสื่อสาร การวัดทักษะ ด้านการสื่อสาร การวัดความสามารถด้านทัศนคติในการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีม ความซื่อสัตย์ มีปัจจัยจูงใจภายใน มีผลต่อความผูกพันของพนักงานส่วนหน้า อย่างมีนัยสำคัญ (Mowday & Porter, 1979)

และมีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานมีผลเชิงบวก ต่อความผูกพัน ต่อองค์การของพนักงานชาย จากการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุนในปัจจัย ความสัมพันธ์ ความพร้อมทางร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน (physical suitability) แต่งกายใจดี มีความกระฉับกระเฉง ร่าเริงมีสุขภาพดี ยิ้มแย้ม แจ่มใส พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีความพร้อมในการทำงาน ด้าน

ทักษะการสื่อสารการให้บริการด้วยภาษาพูดและภาษากายกับผู้โดยสารสามารถสื่อความหมายที่ถูกต้อง ชัดเจน คล่องแคล่ว และมีประสิทธิภาพ ไม่มีข้อจำกัดในทักษะการสื่อความหมายทั้งคำพูดและ หรือกิริยาท่าทาง

การบริการที่อยู่ในกรอบเวลาที่จำกัด เช่นการบริการบนเครื่องบินต้องมุ่งเน้นคุณภาพในการบริการโดยจะต้องมีความสามารถในการบริหาร (management ability) หมายถึงความสามารถของแต่ละปัจเจกบุคคลในเรื่องการวางแผนงาน (work planning) การแก้ไขปัญหา (problem solving) รวมทั้งการตัดสินใจ (decision) ความไม่เสมอภาคในการให้คำตอบแทนมีผลกับความผูกพันกับองค์การในด้านการลาออกหรือการรักษาคน ในองค์การโดยผ่านตัวแปรด้านทัศนคติเช่นความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในคำตอบแทนทฤษฎีความคาดหวังมีผลงานวิจัยสนับสนุนเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีเช่นงานวิจัยของ (Mowday, 1979) คีความสามารถของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานด้านบริการ (service performance) และพันธะผูกพันของพนักงาน ความสามารถส่วนบุคคลได้แก่การรับรู้ (cognitive) ความชอบ (affective) ทักษะ (skill) ความเป็นมิตร (friendly) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (problem solving) ปัจเจกบุคคลมักจะตีค่างานของตนและองค์การของตนบนพื้นฐานคุณลักษณะส่วนบุคคล ความภักดีของพนักงานต่อองค์การ

6. ระเบียบวิธีวิจัย

6.1 ประชากรตัวอย่าง: ผู้วิจัยกำหนดให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสังกัดฝ่ายบริหาร พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ของบริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด จำนวน 5,860 คน เป็นตัวอย่างของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินแห่งชาติ เพื่อให้เป็นตัวแทนที่แท้จริงมีความเป็นกลางปราศจากอคติ เมื่อได้ประชากรตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลผลการประเมินพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของปี 2008 จากฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และข้อมูลสถิติจากฝ่ายบริหารบุคคล

6.2 การสร้างมาตรวัด การศึกษาปัจจัยของคุณลักษณะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ 9 ปัจจัย ทำการทดสอบความเชื่อถือได้ของมาตรวัดได้ปัจจัยทั้งสิ้น 9 ปัจจัย ดังที่ได้แสดงไว้ในตาราง 1 แล้วประมวลผลข้อมูล เมื่อได้รับข้อมูลจากหน่วยงาน 2 หน่วยงานคือ 1) จากฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (cabin crew administration department) เป็นข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และ 2) จากฝ่ายบริหารบุคคล (personal administration department) ผู้วิจัยดำเนินการบันทึกข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

6.3 การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ปี 2008 จาก 2 หน่วยงานคือ 1) จากฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (cabin crew administration department) เป็นข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และ 2) จากฝ่ายบริหารบุคคล (personal administration department) เป็นข้อมูลด้านคุณสมบัติของพนักงาน ได้แก่ อายุจริง อายุงาน ระดับการศึกษา สถานะภาพสมรส การฝึกอบรม รายได้ ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลปรากฏว่า ได้รับข้อมูลจากทั้งสองหน่วยงานทั้งหมด 5,860 คน จากจำนวน 5,902 คน การเก็บข้อมูลกระทำระหว่างวันที่ 2-18 กุมภาพันธ์ 2009

6.4 การตรวจสอบความตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ตัวแปรและมาตรวัดได้จากการศึกษาทางทฤษฎีและเป็นมาตรวัดที่ฝ่ายบริการพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับ เป็นเวลา 50 ปี

ดังนั้น เป็นที่มั่นใจได้ว่าการวัดในขั้นตอนนี้จะมีความถูกต้องตรงประเด็นสูง นอกจากนี้ ผู้วิจัยต้องการให้เกิดความมั่นใจในเรื่องการตรวจสอบความตรง (validity) มุ่งไปที่ความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำผลคะแนนได้จากการประเมินในกลุ่มดีเลิศ (excellence) ไปหารือกับผู้ฝึกอบรม และผู้บริหารเพื่อสอบถามให้แน่ใจว่ามีความสอดคล้องระหว่างมาตรวัดและเนื้อหาของตัวแปรแล้วนำไปทดสอบหาความเชื่อถือได้ต่อไป

6.5 ความเชื่อถือได้ของการวัดตัวแปร

1. ตัวแปร "ผลการปฏิบัติงานบริการ (Service Performance)" มีความถูกต้องชัดเจน ได้นำค่าที่ได้มาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ (Reliability Coefficient) โดยใช้สูตร คอนบักอัลฟา (Cronbach's Alpha) ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ เท่ากับ .829 แสดงว่ามาตรวัดความเชื่อถือได้ความเป็นเลิศในการบริการ ในเกณฑ์สูง

2. ตัวแปร "ความสามารถในการบริหารงานบริการ (management ability)" ใช้วิธีเดียวกันกับตัวแปรความเป็นเลิศในการบริการ ปรากฏว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ เท่ากับ .794 แสดงว่ามาตรวัดความเชื่อถือได้ความเป็นเลิศในการบริการ ในเกณฑ์สูง

3. ตัวแปร "ความพร้อมในการทำงาน (ready to work)" ใช้วิธีเดียวกันกับ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

4. ตัวแปร "ความภักดีของพนักงานต่อองค์กร (loyalty)" เป็นตัวแปรที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

5. ตัวแปร "การทำงานเป็นทีม (team cooperation)" เดียวกันกับตัวแปรที่กล่าวมาแล้ว

6. ตัวแปร "ความรู้และทัศนคติในการบริการ (knowledge & attitude)" ใช้วิธีเดียวกันกับตัวแปรความเป็นเลิศในการบริการ ปรากฏว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ เท่ากับ .826 แสดงว่ามาตรวัดความเชื่อถือได้ ความรู้และทัศนคติในการบริการ ในเกณฑ์สูง

7. ตัวแปร "บุคลิกของพนักงาน (personality)" เป็นตัวแปรที่มีรายการย่อยหลายรายการ ผู้วิจัยจึงสามารถนำค่าในทุกรายการมารวมกันโดยตรง

และ(ข) ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล 2 ตัวได้แก่

8. ตัวแปร "การฝึกอบรม (training)" ได้ข้อมูลจากจำนวนระยะเวลาการฝึกอบรม (training duration) ของพนักงานตั้งแต่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งจนถึงปี 2008

9. ตัวแปร "อายุงาน (working year)" ได้ข้อมูลจากจำนวนระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่ หรืออายุงาน (working year) ของพนักงานตั้งแต่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งจนถึงปี 2008

6.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การสร้างมาตรวัดสำหรับการวิจัยเชิงประจักษ์จะต้องคำนึงถึง ความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดเป็นสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

6.6.1 ความถูกต้องของมาตรวัด หมายถึง การวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ (สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์, 2546 :140-1) การวัดความเที่ยงตรงมีหลายลักษณะ ได้แก่ ความถูกต้องตามเนื้อหา (content validity) ความถูกต้องตามโครงสร้าง (construct validity) แสดงไว้ใน การคำนวณน้ำหนักปัจจัย การพิจารณาความถูกต้องแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละมาตรวัด (Hair, 2006)

สำหรับการสร้างมาตรวัดเพื่อการวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยเลือกความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเป็นเกณฑ์ในการวัดความเที่ยงตรง เพราะมีลักษณะสอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา ทั้งนี้ โดยพิจารณาความตรงประเด็นและความครอบคลุมของมาตรวัดต่อเรื่องที่ศึกษา กล่าวคือ ผู้วิจัยอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (flight appraisal) ซึ่งใช้ประเมินพนักงานมาเป็นเวลานานพอสมควร มาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ โดยมุ่งหวังที่จะวัดพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแก่ผู้โดยสาร และเพื่อให้การวัดมีความเที่ยงตรงมากที่สุด ผู้วิจัยได้จำแนกเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับทฤษฎีและวรรณกรรมที่ได้ทบทวนมาแล้วให้ตรงกัน รวมทั้งให้ครอบคลุมในแต่ละมิติ

6.6.2 ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด หมายถึง ค่าบ่งชี้ความคงเส้นคงวา (consistency) ของมาตรวัด จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการคือ (1) ความคงเส้นคงวาในมาตรวัด (2) ค่าจริง (true score) ของสิ่งที่วัดหรือความแม่นยำ (accuracy) ของผลที่วัดได้ และ (3) ความคลาดเคลื่อนของมาตรวัด (error of measurement) จะต้องต่ำ มาตรวัดจึงจะมีความน่าเชื่อถือสูง (สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์, 2546)

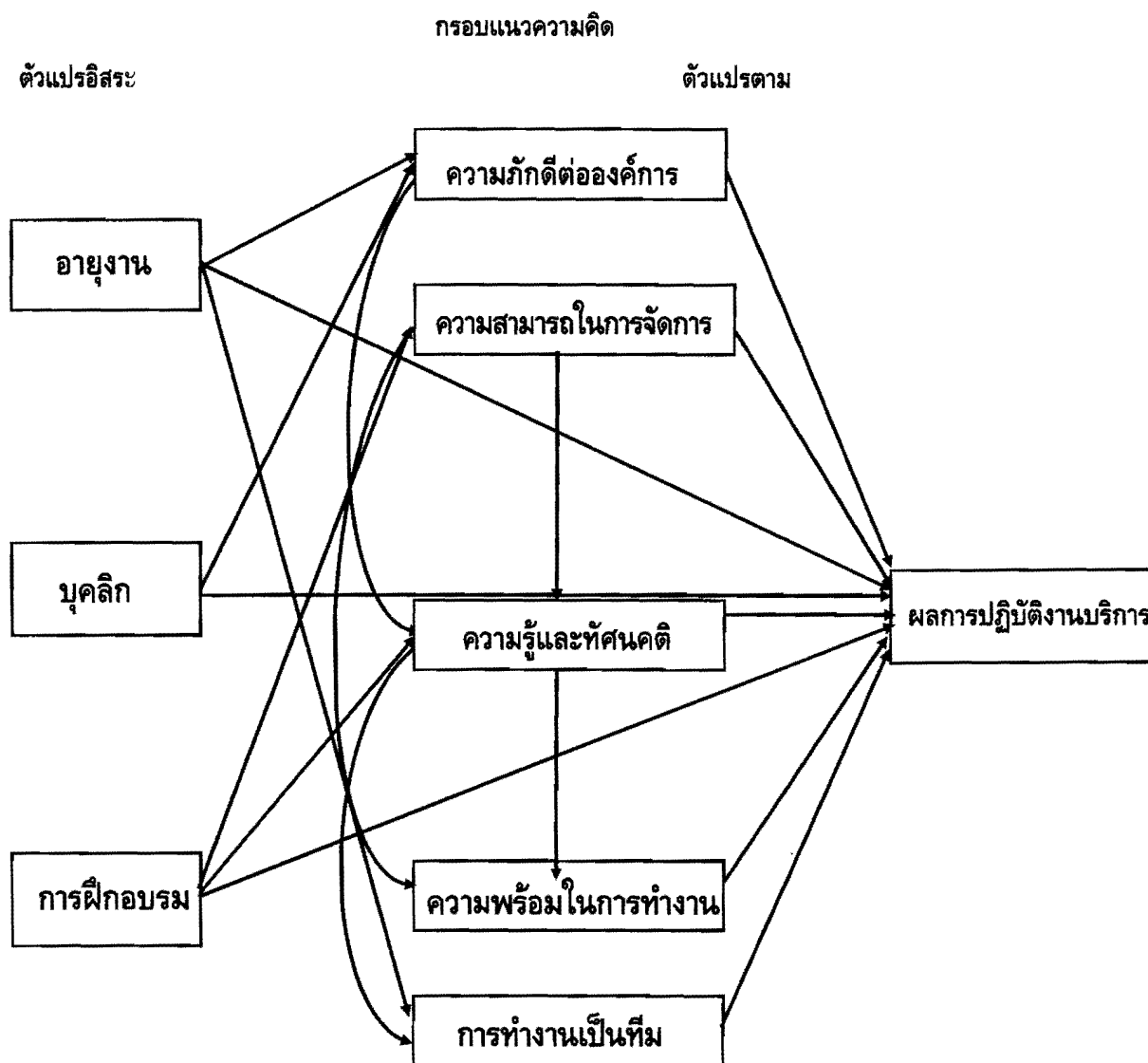
เพื่อให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำค่าคะแนนจริงของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (flight appraisal) ปี 2008 ที่พิจารณาความเที่ยงตรงจากคณะกรรมการของฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแล้วไปทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานต่อไป

ตารางที่ 1: ค่าสัมประสิทธิ์ α ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด

มาตรวัด	ค่าสัมประสิทธิ์ α
ผลการปฏิบัติงานบริการ	0.8220
ความพร้อมในการทำงาน	0.5657
ความสามารถในการบริหาร	0.7325
ความรู้และทัศนคติในการบริการ	0.8106
การฝึกอบรม	0.683
บุคลิกของพนักงาน	0.6229
อายุงานของพนักงาน	0.6236
ภาพรวม	0.694

จากตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ของมาตรวัดแต่ละตัว โดยวิธีประมาณค่าความเชื่อถือได้ Alpha ตามแนวคิดของ Cronbach ปรากฏค่า Alpha ในแต่ละมาตรวัด ตามตาราง 1 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้อยู่ระหว่าง 0.56-0.82 สรุปได้ว่า มาตรวัดที่นำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) มีความน่าเชื่อถือได้

6.7 ตัวแปรและนิยามปฏิบัติการ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรของนักวิชาการพฤติกรรมองค์กร และการพัฒนาองค์กรใช้ศึกษามากที่สุดในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (causal relation) กับผลการปฏิบัติงานบริการ (service performance) มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลสัมฤทธิ์ต่อความเป็นเลิศในการบริการ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบบางด้านมาสอดคล้องกับทฤษฎีทำให้ผู้วิจัยคัดสรรเฉพาะตัวแปรที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความเป็นเลิศในการบริการเพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานต้อนรับให้มีประสิทธิภาพด้านการบริการเพิ่มขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สร้างกรอบความคิดในการวิจัย (Research Conceptual Framework) ดังรูป 1



รูป 1 กรอบแนวความคิด

ในการสร้างตัวแบบจากเกณฑ์การประเมินผลงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ของ พนักงานบริการการบินไทยจำกัด(มหาชน) ซึ่งคำนิยามปฏิบัติการมีดังนี้

ตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Services Performance) ประกอบด้วยรายการประเมินดังต่อไปนี้

- การสร้างความประทับใจในการต้อนรับ และอำนวยความสะดวกด้วยสีหน้าท่าทางพร้อม กิริยามารยาทที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและประเพณี ให้ความช่วยเหลือพร้อมอำนวยความสะดวก ระหว่างขึ้นและลงจากเครื่องบิน (embark & disembark aircraft)

2) ความพร้อมในการทำงาน (ready to work)

- ความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน (physical suitability)
- ทักษะการสื่อสารความหมายด้วยภาษาพูดและภาษากายกับผู้โดยสาร

3) ความภักดีของพนักงานต่อองค์กร (loyalty)

- การรักษาชื่อเสียงและทรัพย์สินของบริษัทฯ ส่งเสริมภักดี และสนับสนุนกิจการของบริษัทฯ ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่

4) การทำงานเป็นทีม (team cooperation)

- ความร่วมมือในกลุ่มรวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้โดยสารพึงพอใจและได้รับบริการที่ดี

5) ความรู้และทัศนคติในการบริการ (knowledge & attitude)

- ความรอบรู้ต่องานในหน้าที่ (job knowledge) ความรู้ทั่วไปที่สัมพันธ์กับงานอย่างต่อเนื่อง และทันเหตุการณ์ เช่น วารสารลูกเรือ ความรู้ในยามฉุกเฉิน
- ความรู้ตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละเที่ยวบินคุณภาพของพนักงานบริการที่ดีจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้โดยสาร โดยสร้างความประทับใจตั้งแต่เริ่มต้น
- ความสำนึกในด้านความปลอดภัยในห้องโดยสารและวิธีปฏิบัติการณ์ฉุกเฉิน (cabin safety & emergency procedure) ตั้งแต่ในห้องบรรยายสรุปบนเครื่องบินระหว่าง ก่อนบิน ระหว่างบิน หลังจากเครื่องบินถึงพื้นรันเวย์ (safety awareness)

6) บุคลิกของพนักงาน (personality)

- การตรงต่อเวลา (punctuation) (ของแต่ละบุคคลซึ่งไม่เกี่ยวกับกลุ่ม) เริ่มตั้งแต่บรรยายสรุปก่อนบิน (briefing) รถออกจากศูนย์ลูกเรือแต่ละสถานี (bus leave at line station)
- บุคลิกภาพและการแต่งกายทั้งในและนอกเครื่องบิน รวมถึงกลิ่นที่ไม่พึงประสงค์ทั้งกลิ่น (personal appearance)
- ความพร้อมและกระตือรือร้นในการทำงาน รวมทั้งการเอาใจใส่ดูแลผู้โดยสาร (alertness)

- ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ สีหน้า กิริยาท่าทางและการแสดงออก (emotional stability/facial expression)

7) อายุงาน (working year)

- อายุงานตั้งแต่เริ่มบรรจุแต่งตั้งจนถึงปี ค.ศ 2008

8) การฝึกอบรม (training)

- ระยะเวลาการฝึกอบรมตั้งแต่เริ่มบรรจุแต่งตั้งจนถึงปี ค.ศ 2008

6.8 การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในปี ค.ศ.2008 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างคุณลักษณะที่สำคัญของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) 3 กลุ่มคือกลุ่มดีเลิศ ปานกลาง และกลุ่มต่ำ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) 3 กลุ่มคือกลุ่มดีเลิศ ปานกลาง และกลุ่มต่ำ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประการคือ

1) ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสถิติตัวแปรตาม ผลการปฏิบัติงานบริการ (service performance) เพื่อให้ทราบความแตกต่างของมาตรวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของกลุ่มคะแนนสูง (excellence) คะแนนปานกลาง (moderate) และกลุ่มคะแนนต่ำ (poor) โดยใช้ Quartiles แบ่งหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) จำนวนพนักงาน 5,856 คน เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่ม คะแนนสูง (excellence) ร้อยละ 25 มีจำนวน 1,452 คน มีคะแนนรวมผลการปฏิบัติงานสูงกว่าหรือเท่ากับ 3.9723 ขึ้นไป 2) กลุ่มคะแนนปานกลาง (moderate) ร้อยละ 50 จำนวน 2,895 คน มีคะแนนรวมผลการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 3.7767001 ถึงคะแนน 3.97229999 และ 3) กลุ่มคะแนนต่ำ (poor) ร้อยละ 25 จำนวน 1,454 คน มีคะแนนรวมผลการปฏิบัติงานเท่ากับหรือต่ำกว่า 3.7707 ลงมา จากนั้น ผู้วิจัยได้ตั้งตัวชี้วัดตัวแปรใหม่ เรียกว่า service level เพื่อใช้ในการคำนวณทดสอบ ดังนี้ กลุ่มดีเลิศ (excellence) มีค่าเป็น 1 ของ Service Level กลุ่มปานกลาง (moderate) มีค่าเป็น 2 ของ Service Level กลุ่มต่ำ (poor) มีค่าเป็น 3 ของ Service Level

2) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรตามทั้งสามกลุ่ม Service Level ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค UNIANOVA ANALYSIS โดยใช้ SCHEFFE กำหนดเกณฑ์ค่า ALPHA = 0.5 เปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรตามสามกลุ่มพบว่า กลุ่มดีเลิศ (excellence) ของ Service Level = 1 มีความแตกต่างกับกลุ่มปานกลาง (Moderate) ของ Service Level = 2 อย่างมีนัยสำคัญ Sig = 0.000 ค่าความแตกต่าง (Mean Different) เท่ากับ .1607433* และกลุ่มดีเลิศ (Excellence) ของ Service Level = 1 มีความแตกต่างกับกลุ่มต่ำ (poor) ของ Service Level = 2 อย่างมีนัยสำคัญ Sig = 0.000 มีค่าความแตกต่าง (Mean Different) เท่ากับ .4115605* และกลุ่มปานกลาง (moderate) ของ Service Level = 2 มีคะแนนแตกต่างกับกลุ่มต่ำ (poor) ของ Service Level = 3 อย่างมีนัยสำคัญ Sig = 0.00 มีค่าความแตกต่าง (Mean Different) เท่ากับ .2508172* แสดงว่า มาตรการตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (service performance) ของกลุ่มดีเลิศ (excellence) กลุ่มปานกลาง (moderate) และกลุ่มต่ำ (poor) วิเคราะห์ การวิเคราะห์เส้นทางได้ใช้ขั้นตอนต่อไป (Hair, 2006)

3) วิเคราะห์ด้วยการใช้โปรแกรม AMOS SPSS เพื่อได้แบบจำลองที่ดี (model fitted) นำมาอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล ของการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) เพื่อตอบสนองมาตรฐานการศึกษา

6.9 ข้อค้นพบจากการศึกษา ร้อยละค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบน คุณลักษณะด้านประชากร สังคมและเศรษฐกิจ ของกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงาน ดีเลิศ ปานกลางและต่ำ มีข้อสังเกต ดังนี้

1. ด้านอายุ แสดงให้เห็นว่า กลุ่มดีเลิศส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอายุ มากกว่า 41 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 62.65 โดยมีกลุ่มปานกลาง รองลงมาคิดเป็นร้อยละ 32.03 และกลุ่มต่ำ มีน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 9.15 มีความแตกต่างกันมากหมายความว่า พนักงานกลุ่มดีเลิศ ส่วนใหญ่มีอายุมาก

2. ด้านเพศ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มดีเลิศและปานกลางเป็นเพศหญิงใกล้เคียงกันคิดเป็นร้อยละ 64.1 และ 61.2 ตามลำดับ กลุ่มต่ำเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 54.7 ซึ่งเป็นเรื่องปกติของสายการบินทั่วไป

3. ด้านการศึกษาแสดงให้เห็นว่า พนักงานกลุ่มดีเลิศมีผู้สำเร็จต่ำกว่าปริญญาตรี ความแตกต่างจากกลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำมาก กล่าวคือค่าเฉลี่ย ระหว่างดีเลิศ กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำคิดเป็น 20.2, 15.2 และ 6.5 ตามลำดับ โดยเฉพาะกลุ่มต่ำมีผู้สำเร็จต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยมาก

4. ด้านรายได้แสดงว่ากลุ่มดีเลิศมีรายได้สูงกว่าปานกลางและต่ำ มากโดยเฉพาะกลุ่มดีเลิศผู้มีรายได้มากกว่า 1,500,000.00 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 27.05 กลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 9.09 ส่วนกลุ่มต่ำคิดเป็นร้อยละ 2.69 ซึ่งมีความแตกต่างกับกลุ่มดีเลิศมาก

5. การฝึกอบรมแสดงว่า กลุ่มดีเลิศ มีการฝึกอบรมสูงคิดเป็นร้อยละ 85.4 กลุ่มปานกลางคิดเป็นร้อยละ 70.26 และกลุ่มต่ำคิดเป็นร้อยละ 54.02 ตามลำดับ เนื่องจากพนักงานกลุ่มดีเลิศส่วนใหญ่มีอายุตัวและอายุงานมาก การบันทึกเวลาในการอบรมย่อมมากเช่นกัน

6. ด้านอายุงาน แสดงว่า กลุ่มดีเลิศมีความแตกต่างกับกลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำ มาก กล่าวคือค่าเฉลี่ย ระหว่างดีเลิศ กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำคิดเป็น 18.10, 12.45 และ 5.30 ตามลำดับ

จากการศึกษาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการในแต่ละด้านและรวมทุกด้านพบว่าคะแนนผลการปฏิบัติงานด้านกริยามารยาทมีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านการให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไปมีค่าเฉลี่ยรองลงมา ตามด้วยด้านการให้บริการหลังบริการอาหาร การให้บริการเครื่องดื่ม และการให้บริการอาหารซึ่งเป็นบริการหลักมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด กลุ่มดีเลิศ มีคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการด้านกริยามารยาท และด้านการให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไปมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างสูง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูง แสดงว่ามีความแตกต่างกันมาก การให้บริการหลังบริการอาหารและการให้บริการอาหารรองลงมา ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานค่อนข้างต่ำ แสดงว่าไม่มีความแตกต่างกันเท่าไร การให้บริการเครื่องดื่มมีค่าต่ำสุด กลุ่มปานกลางมีคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการด้านกริยามารยาทสูงสุด ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำแสดงว่าไม่มีความแตกต่างกัน การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไปรองลงมา การให้บริการหลังบริการอาหารและการให้บริการเครื่องดื่ม มีค่าใกล้เคียงกัน การให้บริการอาหารมีค่าต่ำสุด มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงแสดงว่ามีความแตกต่างกันมาก กลุ่มต่ำ มีคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการด้านกริยามารยาทสูงสุดเช่นเดียวกับกลุ่มดีเลิศและกลุ่มปานกลาง การให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป รองลงมา การให้บริการหลังบริการอาหารและการให้บริการเครื่องดื่ม มีค่าใกล้เคียงกัน การให้บริการอาหารมีค่าต่ำสุด มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงมากแสดงว่ามีความแตกต่างกันมาก

กล่าวโดยสรุปพบว่าบุคลิก เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มดีเลิศมากที่สุด รองลงมาคือการทำงานเป็นทีมและความรักดีตามลำดับ การฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ นอกจากนี้ยังพบว่า อายุงาน เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความรักดีมากกว่าบุคลิก และพบว่า การฝึกอบรมมีอิทธิพล ต่อความสามารถ

ในการจัดการในระดับปานกลาง การจัดการมีอิทธิพล ต่อความรู้และทัศนคติสูงมาก และมีข้อสังเกตว่าความภักดี มีอิทธิพลต่อความรู้และทัศนคติค่อนข้างต่ำ ความรู้และทัศนคติมีอิทธิพลต่อความพร้อมในการทำงานมากกว่าความสามารถในการจัดการความรู้ และทัศนคติมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมค่อนข้างสูงมาก

เนื่องจากพนักงานส่วนหน้าโดยเฉพาะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีบทบาทที่สำคัญในธุรกิจการบิน เป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้โดยสารที่ใช้บริการ สายการบินมากที่สุด กล่าวได้ว่า การที่ผู้โดยสารใช้บริการสายการบินเพื่อเดินทางไปยังสถานที่ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ บุคคลสุดท้ายที่จะสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้โดยสาร คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าสามารถให้บริการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารได้มากน้อยเพียงใดในระหว่างการเดินทาง ซึ่งจะส่งผลต่อการกลับมาใช้บริการของสายการบินนั้นอีกในครั้งต่อไป การแข่งขันระหว่างธุรกิจการบินจึงขึ้นอยู่กับการที่สายการบินใด ให้บริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าสายการบินอื่นๆ ที่เป็นคู่แข่ง โดยเฉพาะทางด้านคุณภาพการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินการให้บริการที่ดีและมีคุณภาพ จึงควรมุ่งเน้นในกระบวนการเสริมสร้าง ในพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักในคุณค่าของความเป็นเลิศในการบริการ เกิดศรัทธา มีความมั่นใจในตัวเอง ยึดมั่นในค่านิยมของการบริการที่มีคุณภาพ โดยยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบมาตรฐานการบริการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) กระบวนการเสริมสร้างเพิ่มพูนระดับทัศนคติการบริการจนเกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งคุณภาพการบริการในที่สุด ซึ่งจะเป็นพลังและกลไกสำคัญให้บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) เป็นสายการบินชั้นนำเป็นที่ยอมรับจากสถาบัน การจัดอันดับสายการบินชั้นนำที่อำนวยการประโยชน์ให้แก่ผู้โดยสารในการเดินทางและได้รับความนิยมของผู้โดยสารทั่วโลก

7. อภิปรายผล

จากผลการศึกษา สามารถนำมาอภิปรายผลเพื่อนำไปสู่การตอบคำถามการวิจัยที่ต้องการนำเสนอการศึกษาคุณลักษณะที่สำคัญของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) มีประเด็นสำหรับการอภิปรายผลที่สำคัญดังนี้

7.1 จากผลการศึกษาเปรียบเทียบ คุณลักษณะที่สำคัญ ของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินแห่งชาติ ระหว่างกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานบริการ ดีเลิศ ปานกลาง และต่ำ

7.1.1 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่สำคัญ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินแห่งชาติระหว่างกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานบริการ ดีเลิศ ปานกลาง และต่ำด้านประชากร สังคม และ เศรษฐกิจ จากการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยด้าน ประชากร สังคม และ เศรษฐกิจ พบว่ากลุ่มตัวอย่าง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มดีเลิศส่วนใหญ่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มปานกลาง มีอายุ 31-40 ปี พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มต่ำ 21-30 ปี มากที่สุด ซึ่งมีความแตกต่างด้านอายุ

ส่วนด้านการศึกษาทั้งสาม กลุ่มมีผู้จบระดับปริญญาตรีมีจำนวนใกล้เคียงกัน แต่จะมีความแตกต่างกันด้านรายได้พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มดีเลิศส่วนใหญ่ มีรายได้สูงขณะที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มปานกลางมีรายได้ระดับปานกลางและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มต่ำมีรายได้ค่อนข้างต่ำ ซึ่งอาจเนื่องจากพนักงานกลุ่มต่ำที่มีอายุน้อย ยังไม่สามารถ ไปปฏิบัติหน้าที่ได้ในหลายเส้นทางซึ่งรายได้จากเบี้ยเลี้ยงมากหรือน้อย จะขึ้นกับเส้นทางบิน จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้าน ประชากร สังคม และ เศรษฐกิจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งสามกลุ่มมีความแตกต่างกันค่อนข้างจะเห็นได้ชัดและน่าจะเป็นสิ่งสนใจในการปฏิบัติหน้าที่ประการหนึ่ง

7.1.2 ผลการปฏิบัติงานบริการ ด้านผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นตัวแทนของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินแห่งชาติ ในภาพรวมพบว่าค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการปฏิบัติงานบริการในแต่ละด้านและรวมทุกด้าน พบว่าคะแนนผลการปฏิบัติด้านกิริยามารยาทมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไปมีค่าเฉลี่ยรองลงมา

ด้านการให้บริการหลังบริการอาหาร การให้บริการเครื่องดื่มและ การให้บริการอาหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดซึ่งเป็นการบริการหลักของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และจากการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานบริการ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ในแต่ละด้านและรวมทุกด้านพบว่า กลุ่มดีเลิศ ด้านกิจกรรมารยาท ว่ากลุ่มดีเลิศมีค่าสูงที่สุดใน 3 กลุ่ม และพนักงานมีมาตรฐานในการบริการเดียวกัน ด้านการให้บริการห้องน้ำและบริเวณทั่วไป ด้านการให้บริการหลังบริการอาหารและ การให้บริการเครื่องดื่ม ต่ำสุดใน 5 ด้าน แต่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มปานกลางและกลุ่มต่ำ ทั้งการให้บริการหลังอาหารมีค่าสูงกว่า 2 กลุ่ม นอกจากนี้พบว่าผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มปานกลางและกลุ่มดีเลิศแล้ว จะเห็นว่ากลุ่มดีเลิศมีค่าเฉลี่ย ด้านการให้บริการหลังอาหาร การให้บริการเครื่องดื่มและการให้บริการอาหารในระดับใกล้เคียงกัน สำหรับกลุ่มปานกลางมีค่าลดลงต่ำกว่ากลุ่มดีเลิศ ส่วนกลุ่มต่ำ มีค่าต่ำกว่ากลุ่มดีเลิศและกลุ่มปานกลางมาก อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่าหากจะพัฒนารักษาคุณภาพการบริการของพนักงานในแต่ละกลุ่มควรมุ่งเน้นการบริการด้านการให้บริการอาหารและการบริการด้านการให้บริการหลังอาหาร ซึ่งเป็นการบริการหลักของทั้งสามกลุ่มน่าจะทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

7.1.3 คุณลักษณะที่สำคัญด้านการทำงาน จากผลการวิจัย ผลการปฏิบัติงานบริการของกลุ่มดีเลิศ อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมแบ่งเป็น 2 ด้านปัจจัยด้าน อายุงาน บุคลิกภาพ การฝึกอบรม ความภักดีต่อองค์กร และปัจจัยคุณสมบัติการทำงาน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการ ความรู้และทักษะคติ ความพร้อมในการทำงาน การทำงานเป็นทีม จากการนำคุณลักษณะของพนักงาน 3 กลุ่มมาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่าง 3 กลุ่ม พบว่า

1) อายุงาน มีอิทธิพลเชิงลบ และไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการด้านการบริการ ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินซึ่งไม่สอดคล้องกับทฤษฎีที่กล่าวว่า "ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวทำนายพฤติกรรมเป้าหมาย โดยระบุว่าปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วยปัจจัยทางชีวภาพ โดยพิจารณาว่าอายุงาน น่าจะเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อการทำงานย่อมมีความแตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลมีปัจจัยส่วนบุคคลเข้ามามีอิทธิพลในการปฏิบัติพฤติกรรมบริการ" ซึ่งในอุตสาหกรรมบริการด้านการบินอาจมีความแตกต่างจากอุตสาหกรรมบริการด้านอื่นๆ

2) คุณลักษณะด้านบุคลิก พบว่า กลุ่มดีเลิศมีค่าเฉลี่ย สูงสุด กลุ่มปานกลางมีค่าเฉลี่ยน้อยลงมาและกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด บุคลิกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผล

การปฏิบัติงานบริการเชิงบวกและมีค่ามากที่สุด และบุคลิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความภักดีด้วย ซึ่งบุคลิกภาพถือเป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคลและการแสดงออก ของพฤติกรรมซึ่งชี้ให้เห็น ความเป็นปัจเจกบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมรวมถึงลักษณะที่ส่งผลสู่การติดต่อสัมพันธ์ กับผู้อื่น ได้แก่ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจ ปฏิกริยาในการเกิดอารมณ์และ ลักษณะนิสัยที่สะสมจากประสบการณ์ชีวิต

3) ปัจจัยคุณสมบัติด้านการทำงาน พบว่า ด้านความสามารถในการจัดการกลุ่มดีเลิศ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด กลุ่มปานกลางมีค่าเฉลี่ย รองลงมาและกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดด้านความรู้และ ทักษะคติ พบว่า กลุ่มดีเลิศมีค่าเฉลี่ย สูงสุด กลุ่มปานกลางมีค่าเฉลี่ย รองลงมา และกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า กลุ่มดีเลิศมีค่าเฉลี่ยสูงสุด กลุ่มปานกลางมีค่าเฉลี่ยรอง ลงมาและกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านความพร้อมในการทำงาน พบว่า กลุ่มดีเลิศมีค่าเฉลี่ยสูงสุด กลุ่มปานกลางมีค่าเฉลี่ย รองลงมา และกลุ่มต่ำมีค่าเฉลี่ย ต่ำสุดตามลำดับพบว่า

สำหรับการฝึกอบรม มีอิทธิพลเชิงลบ ต่อผลการปฏิบัติงานบริการ และ การฝึกอบรม มีอิทธิพลเชิงลบ ต่อด้านความรู้และทักษะคติและความสามารถในการจัดการเช่นกัน ส่วนความภักดี ของพนักงานกลุ่มดีเลิศ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการและความภักดี มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้และทักษะคติ ในขณะที่ ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานบริการและ ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลต่อความรู้และทักษะคติ แต่ไม่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ความรู้และทักษะคติ ไม่มีอิทธิพลต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการแต่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการทำงานและมีอิทธิพลต่อการทำงาน เป็นทีมส่วนความพร้อมในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการและการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการ

7.1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานต้อนรับบน เครื่องบินนำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริการ ของพนักงาน 3 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มดีเลิศ ปานกลาง และ กลุ่มต่ำ

จากผลการศึกษาพบว่าอายุงาน ไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการต่อทุกกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีอิทธิพลเชิงผกผันทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานบริการของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แต่อายุงานมีอิทธิพลทางตรง ต่อกลุ่มปานกลางมากที่สุดของทั้ง 3 กลุ่ม สะท้อนว่า พนักงานที่มีอายุงานมากหรือน้อยไม่มีผล ต่อการปฏิบัติงานบริการ ซึ่งไม่สอดคล้องตามทฤษฎีที่ว่าปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวทำนาย

พฤติกรรมเป้าหมาย โดยระบุว่า ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย ปัจจัยทางชีวภาพ ได้แก่ อายุ อายุงาน เพศ และภาวะเจริญพันธุ์ เป็นต้น ส่วนบุคลิกของพนักงานมีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อผล การปฏิบัติงานบริการ ทั้ง 3 กลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มต่ำมีอิทธิพลทางตรงมากที่สุด ส่วนกลุ่มดีเลิศ และกลุ่มปานกลางมีอิทธิพลทางตรงเท่ากัน ซึ่งแสดงว่าการที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ต้องมีคุณสมบัติต่าง ๆ อาทิเช่น การตรงต่อเวลาในการทำงาน การมีความพร้อมและแสดงออก ถึงความกระตือรือร้นเต็มใจให้บริการ มีความรวดเร็วต่อการสนองต่อผู้โดยสารตลอดเที่ยวบิน ในการทำงาน รวมทั้งการเอาใจใส่ดูแลผู้โดยสาร และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ สีน้หน้ากิริยาท่าทางและการแสดงออก

ทั้งนี้ การที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทยจำกัด มีคุณสมบัติ ดังกล่าว อาจเป็นเพราะเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานต้อนรับมีความเข้มงวด และมีโอกาสคัดเลือก ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ จากจำนวนที่มีผู้เข้ารับการคัดเลือกมากแต่ผ่านการคัดเลือกจำนวนน้อย และเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย เนื่องจากเพศหญิงมีความพิถีพิถันด้านความสวยงามดูแล รูปร่างตนเองให้ได้สัดส่วนเพื่อบุคลิกภาพที่ดี รวมทั้งบริษัทมีนโยบายการฝึกอบรมหลักสูตร พื้นฐานที่มีมาตรฐานสูง หลังจากการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับได้รับคำแนะนำเรื่องการแต่งกาย กิริยามารยาท จากเพื่อนร่วมงาน และผู้ให้การฝึกอบรม โดยมีผู้ให้การฝึกอบรมเป็นต้นแบบ (role model) สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่ผูกพัน (Affective Events Theory) ที่กล่าวถึงการกระทำ การบริการพนักงานที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีมีความอดทนในการให้บริการลูกค้าได้ดี และจากการศึกษาของ แบช & พิช และเพน & คูเปอร์ ที่ว่าอารมณ์มีส่วนสำคัญในกระบวนการตัดสินใจในการบริการและอารมณ์มีความผูกพันต่องาน (emotion commitment) มีความเชื่อมโยงต่อแรงจูงใจสูง ในส่วนความรู้สึก (moods) เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีช่วงระยะเวลานาน จึงอาจกล่าวได้ว่าบุคลิกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการ ของสายการบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเสมือนการเป็นตัวแทนของบริษัทฯ การมีความ ักดีเป็นพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกในความผูกพันที่ปรารถนาที่ดีต่อองค์กร การปกป้องรักษาชื่อเสียง ของพนักงานแต่ละคน ปัจจัยชีวะสังคม ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีผลต่อ ความรักดี น้อยกว่าบุคลิก กล่าวคือการที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีรายได้ที่พอเพียง มีประสบการณ์ ในการทำงาน การมีอายุงาน รวมทั้งระดับการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน ความรักดีต่อองค์กรจึงไม่มี ความแตกต่างกันมาก เป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้

จากการศึกษาพบว่า การฝึกอบรม มีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานบริการทั้ง 3 กลุ่ม โดยกลุ่มดีเลิศมีอิทธิพลเชิงลบ ส่วนกลุ่มต่ำมีอิทธิพล เชิงบวกมากกว่ากลุ่มปานกลาง แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรม (training) ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมด้านพื้นฐานการบริการทันทีที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งในมาตรฐานเดียวกัน และจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมด้านบริการเพิ่มเติมตลอดระยะเวลาที่ให้บริการผู้โดยสารตามหลักสูตรที่กำหนด จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ระยะเวลาในการอบรม ยังมีความแตกต่างกันมาก ดังนั้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบริการดีมากยิ่งขึ้น นอกจากการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยแล้ว ควรเพิ่มการฝึกอบรมให้ครอบคลุมในทุกมิติมากยิ่งขึ้น ควรมีการส่งเสริมการศึกษาที่มีคุณภาพ ทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในงานบริการในทุกด้าน เพราะระดับการศึกษามีผลต่อการรับรู้การพัฒนาตนเอง ช่วยทำให้มนุษย์มีความงอกงามทางสติปัญญา และผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงสามารถแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร แหล่งประโยชน์ได้มากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ แฮมเมอร์ ที่ว่า "การฝึกอบรมที่ดี ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มกำลัง ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญแห่งคุณภาพขององค์กรในระยะยาวจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด มีบริษัท จำนวนมากพยายามที่จะสร้างกระบวนการให้เป็นองค์การระดับเทคโนโลยี (state of the art) จะเป็นประโยชน์และศักยภาพแก่องค์กร บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกและฝึกอบรมอย่างดี"

ดังนั้นการฝึกอบรม มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการ อยู่ในระดับสูงซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ฟอส ที่กล่าวถึงการรวมความสามารถ (combinative capability) ของสายการบินนั้น สามารถเปลี่ยนแปลงการบินได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้ศักยภาพจากการสร้างสรรค์จากสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดที่มีคุณภาพ จากความพร้อมของพนักงานในการนำความรู้จากการฝึกอบรม ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบและปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการทำงาน ประกอบด้วย 5 ด้าน

1) ความสามารถในการจัดการมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการเหมือนกันทั้ง 3 กลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มดีเลิศ มีอิทธิพลทางตรงสูงสุด ส่วนกลุ่มต่ำมีอิทธิพลต่ำสุด โดยกลุ่มต่ำอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความแตกต่างจากกลุ่มดีเลิศมาก แสดงว่าความสามารถในการจัดการงานบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างทันที่ และสามารถ

แก้ไขปัญหาในงานบริการเป็นสิ่งที่ต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน การตอบสนอง ที่รวดเร็วและต้องการได้รับคำตอบจากพนักงาน ตามที่ ออเดรย์ ให้ทัศนะว่า หากพนักงานมีความสามารถเพียงพอในการตัดสินใจที่อยู่นอกกรอบข้อบังคับสามารถจะเปลี่ยนลูกค้ายากที่ไม่พอใจให้กลับกลายมาเป็นลูกค้าที่พึงพอใจได้ เพราะการให้บริการที่ดีพนักงานควรที่จะตัดสินใจและแก้ไขปัญหให้กับผู้โดยสารทุกเที่ยวบินได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ต้องรอให้ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพราะการบริการที่ดีขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และหน้าที่หลักที่สำคัญหนึ่งของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือ การให้ความช่วยเหลือตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ ให้แก่ผู้โดยสาร อาทิเช่น การล่าช้าของเที่ยวบิน การพลาดเที่ยวบิน การเจ็บป่วยโดยปัจจุบันทันด่วน เป็นต้น โดยพนักงานต้องมีความรอบรู้ในทุกด้าน ตั้งแต่การปฐมพยาบาล ความรู้เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว ศิลปวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ เหตุการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนโครงการต่างๆ ของบริษัท และที่สำคัญพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ให้แก่บริษัทและประเทศไทย ในการแสดงให้เห็นว่าต่างชาติทั่วโลกเห็นถึงคุณค่าของมรดกไทย ตลอดจนภาพพจน์ที่ดีของคนไทย ทั้งนี้ แนวคิดที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนต้องมีหน้าที่ปฏิบัติงาน คือผู้โดยสารเป็นบุคคลสำคัญหมายเลขหนึ่ง จะต้องปฏิบัติงานให้ผู้โดยสารพอใจที่สุด และเกิดความประทับใจเพื่อกลับมาใช้บริการของบริษัทอีก อย่างไรก็ตาม วัฏจักรความสามารถในการบริหารที่อยู่ในระดับต่ำอาจเป็นเพราะว่า ขาดการฝึกอบรมและทักษะด้านการบริหาร และมีหัวหน้างานประจำเที่ยวบิน (purser) ฐานะหัวหน้างานคอยดูแลความเรียบร้อยเกี่ยวกับการบริการผู้โดยสารและผู้จัดการประจำเที่ยวบิน (in flight manager) หรือ (IM) ฐานะผู้จัดการคอยดูแลความเรียบร้อยเกี่ยวกับการบริการ ประจำทุกเที่ยวบินอยู่แล้ว

2) จากผลการวิจัยพบว่า ความภักดีของพนักงาน ของกลุ่มดีเลิศ ปานกลาง และกลุ่มต่ำ และมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานบริการ โดยกลุ่มปานกลางมีอิทธิพลทางตรงมากที่สุด โดยทั้ง 3 กลุ่มอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ สะท้อนถึงสิ่งที่ฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ต้องระมัดระวังเป็นอย่างมาก โดยต้องมุ่งเน้นการรักษาชื่อเสียงและทรัพย์สินของบริษัทฯ และการสนับสนุนกิจการของบริษัทฯ ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ ความภักดีของพนักงานของพนักงานเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความสำคัญและพฤติกรรมของพนักงานในเรื่องคุณภาพของงาน ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการบริการ ความภักดีและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ เช่น ที่ว่าความภักดีเป็นผลของความสัมพันธ์บนพื้นฐาน

ของหลายองค์ประกอบเช่นค่านิยม (values) ความไว้วางใจ (trust) ความยุติธรรม (fairness) และความซื่อสัตย์ (integrity) กล่าวคือพนักงานที่มีความภักดีและความผูกพันต่อองค์กรจะก่อประโยชน์สูงสุดให้องค์กร คุณสมบัติของพนักงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานบริการซึ่งจะก่อประโยชน์ให้องค์กรสูงสุดซึ่งเป็นไปตามตามข้อเสนอของ เฟอเรนซ์ (Ferenc, 2006) และตามแนวคิดของ เจนคาร์สัน ประธานสายการบินกลุ่ม Scandinavian Airlines System (SAS) ที่ชี้ให้เห็นว่า ความภักดี (loyalty) ของพนักงานเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศในการบริการ

3) จากผลการวิจัยพบว่า ความรู้และทัศนคติ ไม่มีอิทธิพลต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการต่อกลุ่มดีเลิศ ปานกลางและต่ำ โดยกลุ่มต่ำมีอิทธิพลทางตรงมากที่สุด สะท้อนถึงความรู้ตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละเที่ยวบิน (route specialties) ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จากการศึกษาเป็นการยืนยันว่าพนักงานต้อนรับมีความรอบรู้ต่องานในหน้าที่และมีความรู้ทั่วไปที่สัมพันธ์กับงานอย่างต่อเนื่องและทันเหตุการณ์ รวมทั้งความรู้ในยามฉุกเฉินและความรู้ตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานแต่ละเที่ยวบิน สอดคล้องกับการศึกษาของ ไบยาริส เสดินเบอร์เกอร์และโฮลลิเกน ที่กล่าวว่า "คุณภาพของพนักงานบริการที่ดีจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้โดยสาร จะต้องสร้างความประทับใจตั้งแต่เริ่มต้น ความสำนึกในด้านความปลอดภัยในห้องโดยสารและวิธีปฏิบัติการณ์ฉุกเฉิน ตั้งแต่ในห้องบรรยายสรุปบนเครื่องบินระหว่าง ก่อนบิน ระหว่างบิน หลังจากเครื่องบินถึงพื้นรันเวย์" และสอดคล้องกับความเห็นของ วินเตอร์เซด และแมกแนฟ ที่ว่า การพัฒนาการบริการอุตสาหกรรมการบินเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน การบริการอาหารบนเครื่องบินและการให้บริการผู้โดยสารบนเครื่องบินซึ่งต้องใช้ทรัพยากรและความรู้โดยเฉพาะสมาชิกในทีมงานต้องมีสมรรถนะสามารถสร้างความได้เปรียบการแข่งขันของกระบวนการบริการที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) จากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบริการกลุ่มดีเลิศและปานกลางและกลุ่มต่ำ ในระดับค่อนข้างสูง และทั้ง 3 กลุ่มมีอิทธิพลทางตรงเท่ากัน พบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความร่วมมือในการทำงาน สอดคล้องกับความคิดเห็นของ คิง ที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานขึ้นกับการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือในกลุ่มรวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งจะทำให้ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจผู้โดยสาร และได้รับบริการที่ดี การทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความกระตือรือร้น

ในการติดต่อช่วยเหลือระหว่างเพื่อนพนักงาน เพื่อให้เน้นด้านบันทึกและภาพลักษณ์ขององค์กร รวมถึงสร้างความแตกต่างของกลุ่มในองค์กรให้เกิดความแตกต่างทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะการแข่งขันระหว่างธุรกิจการบินขึ้นอยู่กับบริการที่สายการบินใดให้บริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าสายการบินอื่นๆ ที่เป็นคู่แข่ง โดยเฉพาะทางด้านคุณภาพการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน การให้บริการที่ดีและมีคุณภาพในแต่ละเที่ยวบินนั้นขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีม จะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีผลต่อการปฏิบัติงานบริการ อยู่ในระดับสูงสอดคล้องกับแนวคิดของ โลเชน ที่ชี้ให้เห็นว่าทีมงานทำให้ความซื่อสัตย์ มีการถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกัน มีการอธิบายถึงกิจกรรมของบุคคล หลีกเลี่ยงการวิจารณ์หรือการเลือกปฏิบัติ มีการให้รางวัลและการยอมรับด้วยความจริงใจ และมีจรรยาบรรณในการทำงาน เป็นต้น

5) จากผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อ ผลการปฏิบัติงานบริการสำหรับกลุ่ม ดีเลิศและปานกลางแต่มีอิทธิพลต่อกลุ่มต่ำและมีอิทธิพลทางตรงมากที่สุด จะเห็นได้ว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มต่ำต้องมีความพร้อมด้านกายภาพ (physical fitness) รวมทั้งทักษะ (skill) ในการทำงานและการสื่อสาร (communication) ซึ่งสอดคล้องกับเอ็บบี (Eby, 1999) ที่ให้ทัศนะว่าความพร้อมในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จากการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุนในปัจจัย ความสัมพันธ์ดังกล่าว โลว และคณะ พบว่าความพร้อมในการทำงานและความพึงพอใจในงานของพนักงานขาย อยู่ในระดับสูงส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

องค์ประกอบสำคัญนำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริการมี 2 ด้าน ด้านแรกคือกลยุทธ์ส่งเสริมมุ่งเน้นลูกค้า ด้านที่สองคือความพร้อมในการทำงานในการให้บริการ จุดสำคัญที่ต้องทำให้เห็นเป็นรูปธรรมคือทำอย่างไรให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการมากขึ้น ซึ่งหลักความจริงขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานและความแข็งแกร่งของบริษัทเป็นตัวผู้ผลักดันสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก สิ่งสำคัญคือต้องให้ความสำคัญด้านการบริการภายในแก่พนักงานของบริษัทก่อนที่จะประสบความสำเร็จของลูกค้าภายนอกด้วยปัจจัยจิตใจและวิธีการอื่นเพื่อให้มีความสำคัญเหนือความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ด้วยการให้การฝึกอบรมให้แก่พนักงานด้านเทคนิคเพื่อทำงานของตน ซึ่งเขาเหล่านั้นต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งของวัฒนธรรมด้านลูกค้า และต้องมีการติดต่ออย่างต่อเนื่องกับฝ่ายบริหารซึ่งต้องช่วยเหลือสนับสนุนจิตใจและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาทิเช่น การให้รางวัล

แก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้ การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Mass Communication) เป็นวิธีการที่จะเข้าถึงจำนวนพนักงานส่วนใหญ่ในเรื่องข้อมูลข่าวสารและเป็นการสนับสนุนการบริการ และเป็นทางใหม่ในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

ดังนั้น ความพร้อมในการทำงานจึงเป็นหลักการจัดการสมัยใหม่ที่ยิมนำมาใช้กับธุรกิจบริการเพื่อให้พนักงาน ส่วนหน้าสามารถที่จะตัดสินใจแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ในทันที มีความพร้อมในการให้บริการเป็นกลไกที่ส่งเสริมและสนับสนุนในการตัดสินใจให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้าและองค์กร การเตรียมความพร้อมก่อนปฏิบัติการบิน ที่อาคารศูนย์ปฏิบัติการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เห็นได้ชัดเจนว่าทางบริษัท การบินไทยฯ เน้นเรื่องความปลอดภัยอย่างรัดกุม และมีการเตรียมความพร้อมของพนักงานก่อนปฏิบัติการบินเพื่อการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพโดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะต้องมาอยู่ที่ศูนย์ลูกเรือ (Crew Center) อย่างน้อย 2 ชั่วโมง ก่อนเวลา Departure Time ของเที่ยวบินเพื่อมาฟังการสรุปข้อมูล (briefing) เกี่ยวกับปฏิบัติการกรณีฉุกเฉิน (emergency) ขั้นตอนการบริการ รวมทั้งรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

8. ข้อเสนอแนะ

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยแบ่งการเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะด้านผลการวิจัย และข้อเสนอแนะด้านการวิจัย

8.1 ข้อเสนอแนะด้านผลการวิจัย

บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ต้องเร่งพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพควบคู่กันไป เพื่อให้สามารถแข่งขันและสามารถอยู่รอดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นดังต่อไปนี้ 1) ด้านการปฏิบัติงาน การให้บริการอาหารของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กลุ่มต่ำซึ่งเป็นการบริการหลักตลอดเส้นทางบินตั้งแต่เริ่มออกเดินทางจนถึงปลายทาง มีค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการประเมินต่ำมาก 2) ด้านเศรษฐกิจของกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยเฉพาะรายได้ของพนักงานกลุ่มดีเลิศกับกลุ่มต่ำมีความแตกต่างกันมาก 3) ด้านการฝึกอบรมพบว่าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพนักงานกลุ่มดีเลิศ อาจเนื่องจากการใช้ครูผู้ฝึกอบรมมีอาวุโสน้อย ซึ่งผู้วิจัยจะขอเสนอแนะโดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

8.1.1 มาตรการระยะสั้น

1) เพิ่มมาตรการการให้บริการอาหารแก่ผู้โดยสารควรปฏิบัติอย่างจริงจังในทุกเส้นทางและในทุกชั้นบริการ (class of service) ให้มีการจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และใช้ข้อมูลทางสถิติผลการสำรวจจากหน่วยงานภายนอกเช่น IATA Gap, Skytrax และจากสายการบินคู่แข่ง มากำหนดแนวทางปฏิบัติ (quick win) พร้อมทั้งมีการกำหนด กรอบเวลา และการประเมินผล ให้เป็นรูปธรรมโดยเร็ว ทั้งนี้เพื่อยกระดับการบริการของพนักงานกลุ่มต่ำให้สูงขึ้นและยังคงรักษามาตรฐานของกลุ่มสูงให้แข็งแกร่งกว่าเดิม

2) เพิ่มมาตรการในการประเมินพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จากพนักงานบริษัทการบินไทยทุกคนที่เดินทางและให้บริการ เพื่อนำจุดอ่อนมาปรับปรุงแก้ไข

3) เพิ่มการฝึกอบรมด้านการบริหารการตัดสินใจและการมอบอำนาจ (empowerment) เพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลุ่มต่ำให้มีทักษะการบริหารให้มากขึ้น

4) ด้านการฝึกอบรม ฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ควรใช้ครูฝึกที่อาวุโส (senior) และเป็นที่ยอมรับในด้านการบริการเป็นผู้ฝึกอบรมเพื่อให้เป็นตัวแบบ (model) ของพนักงาน

8.1.2 มาตรการระยะกลาง

1) จัดให้มีการบรรยายสรุปเน้นด้านการบริการอาหาร (briefing before flight) ก่อนปฏิบัติการบินทุกเที่ยวบิน และสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานต้อนรับหลังจากปฏิบัติการบิน (comment after flight) โดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมนำเสนอด้านการกำหนดนโยบายให้มากที่สุด และเมื่อข้อเสนอแนะใด ได้มีการนำไปปฏิบัติจะต้องให้ทำการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรถึงกิจกรรมดังกล่าว และทำการบันทึกไว้ในประวัติของพนักงานเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคน

2) ทำการปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมที่ทันสมัย และบรรจุหลักสูตรการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการเข้าไปในแผนการฝึกอบรมและอยู่ในตารางเวลาการทำงานให้ครอบคลุมในทุกมิติ ทบทวนหลักสูตรให้เป็นปัจจุบัน ให้มีความรู้ตามมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นการยืนยันว่าความรอบรู้ต้องงานในหน้าที่ ความรู้ทั่วไปที่สัมพันธ์กับงานอย่างต่อเนื่อง

References

- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2550). *แผนปฏิบัติการบริษัทการบินไทย*. ค้นวันที่ 17 มิถุนายน 2551. จาก [http:// www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com)
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2552). *รายงานประจำปี 2552*. กรุงเทพฯ: บริษัทการบินไทย.
- สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์. (2546). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2546). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้าพรินติ้ง.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2535). *โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC สำหรับเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้าพรินติ้ง.
- อุดม ทুমไธสิต. (2554). *แนวคิดในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Abrecht, Karl. (1999). Information: The Next Quality Revolution? *Quality Digest*. (19, June): 32.
- Albert, Ferenc. (2006). *Psychological Aspects of selection of Flight Attendants : Aviation Mantal Health*. Hampshire England: Ashgate Publishing Limited.
- Albert, S. M., and Logsdon, R. G., eds. (1999). Assessing Quality of Life in Alzheimer's Disease. *Journal of Mental Health and Aging*. 5 (1): 1-111.
- Albrecht, K. (1988). *At America's Service*. Dow Jones-Irwin: Homewood II.
- Appelbaum, Steven H. and Fewster, Brenda M. (2001). *Human Resource Management Strategy in the Global Airline Industry*. Retrived (June 17, 2008) form <http://www.appelbaumconsultants.com/articles/2003-04/HRMStrategy.pdf>
- Ashkansy, N.M. (2002). Studies of cognition and emotion in organizations: Attribution, affective events, emotional intelligence and perception of emotion. *Australian Journal of Management*. 27 (Special): 11-20.
- Bateson, J.E.G. (1985). Perceived Control and Service Encounter', bin Czepiel, J.A., Solomon, M.R., and Surprenant, C.F. (eds). *The Service Encounter*. Lexington MA: Lexington Books.

References

- Bateson, John E.G. (1977). Do We Need Service Marketing? in *Marketing Consumer Service: New Insights*. Cambridge MA: Marketing science Institute. Report: 77-115.
- Bitner, M.J.; Booms, B.H. and Yohr Tetreault, M.S., (1990). The service encounter: Diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*. 54 (January): 71-84.
- Booms, Bernard H. and Mary, J. Bitner. (1981). *Marketing Strategies and Organization Structures for Services firms*. in Marketing of Services. J. Donnelly and W. George. (eds). Chicago: American Marketing. Pp. 47-51.
- Bor and Hubbard. (2006). *Psychological Implication for Transportation: Aviation Mental Health*. Hampshire England: Ashgate Publishing Limited.
- Bor, Robert and Hubbard, Todd. (2006). *Aviation Mental Health England: Ashgate*.
- Boshoff and Mels. (1995). A causal model to evaluate to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality, *European Journal of Marketing*. 29 (2): 23-42.
- Cannon, Browsers, and Salas E. (eds), (1993). Shared mental models in expert team decision-making in N.J Castellan, Jr ed., *Individual and group Decision Making*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, Pp.221-246.
- Carlson, Jane. (1999). *The 21st Century Learning Initiative University of Rhode Island and the Rhode Island Foundation*. Retrived (June 17, 2008) from <http://www.21learn.org/site/archive/teacher-in-technolgy-initiative/>
- Carmen, James M. and Eric Langeard. (1980). Growth Strategies of Service Firms. *Strategic Management Journal*. 1 (January-March): 7-22.

References

- Chan, Teng Heng and Quazi, Hesam A. (2002). Overview of Quality Management Practices in Selected Asian Countries. *Quality Management Journal* 9 (1): 30-33.
- Clark, R. D. (1971). Group-Induced Shift toward Risk: A critical Appraisal. *Psychological Bulletin* 80: 251-270.
- Cohen, S.G. , and Bailey, D.E. (1997). What Unclear Team Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*. 23 (June): 239-290.
- Crosby, Philip B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: New Library.
- Cronin Jr., J. Joseph and Steven A. Taylor (1994), SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions Minus-Expectations Measurement of Service Quality, *Journal of Marketing*, 58: 125-31.
- DeFeo, Joseph A. (2001). The Tip of the Iceberg. *Quality Progress*. 34 (May): 29-37.
- Den Hartog, Deanne N. and Verburg, Robert M. (2002). Service Excellence from the employees' point of view: the role of first line supervisors. *Managing Service Quality*. 12 (3): 159 -164.
- Dessler, Garry. (2004). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall. Pp.128-135.
- Donovan, Michael. (1996). Maximizing the Bottom Line Impact of Self-Directed Work Teams. *Quality Digest*. 16 (June): 38.
- Dover, Kyle. (1999). Avoiding Empowerment Traps. *Management Review*. 88 (January): 51-55.

References

- Eby, LT. Freeman, DM, Rush, MC and Lance, CE. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72 (December) : 463-483.
- Evans, James R. (2005). *Total Quality. Management ,Organization and Strategy*. (4th ed.). South-Western: Thomson Corporation.
- Frytak, J. R. (2000). Assessment of Quality of Life. *In Assessing Older Persons: Measures, Meaning, and Practical Applications*. R. L. Kane and R. A. Kane. (eds). New York: Oxford University Press.
- Garvin, David A. (1983). Quality on the Line. *Harvard Business Review*. 61 (September- October): 65-73.
- Gilmore, Audrey. (2003). *Services Marketing and Management*. London: SAGE.
- Glisson , C. and Durich, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 33: 61-81.
- Godfrey, Blanton A. (1999). E-QUALITY: Success in the World of E-commerce Requires a Commitment to Quality. *Quality Digest*. 19 (June): 22.
- Goetsch, David L. and Davis, Stanley B. (2006). *Pearson Education*. West Florida. Prentice Hall.
- Grazier, Peter B. (1989). *Before It's Too Late: Employee Involvement. An Idea Whose Time Has Come*. Chadds Ford. Pennsylvania: Teambuilding.
- Grazier, Peter B. (1989). *Before It's Too Late: Employee Involvement An Idea Whose Time Has Come*. Chadds Ford. Pennsylvania: Teambuilding. 14.

References

- Gronroos, C. (1996). Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications. *Management Decision*. 34 (3): 5-14.
- Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship*. (2nd ed.). Management Approach. Wiley Chichester.
- Gronroos, Christian. (1983). A Service-Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing*. 12 (8): 588-601.
- Hair, Joseph. Black, William. Babin, Bary Anderson. Rolph and Tatham, Ronald. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.
- Harris, L.C. and Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, dissident, and service behaviors, *Journal of Service Research: JSR*. 4 (31): 163-183.
- Hackman, J.R. (1987). The Design of work teams in J.W. Lorsch ed. *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Herzberg, F; Mausner, B and Synderman, B.B. (1959). *The motivation of Work*. (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Holloway, Stephen. (2002). *Airlines: Managing to Make Money*. England: Ashgate.
- Johnson, Perry L. Kantner, Rob and Kikora, Marcia A. (1992). TOM Team-Building and Problem. Peter Scholtes. *The Team Handbook*. Madison WI: Joiner Associates. 2-7.
- Johnson, G. and Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy*. (4th ed.). Hemel Hemsted: Prentice Hall.
- Judge, T.A., Scott, B.A., Ilies, R. (2006). Hostility, Job Attitudes and Workplace Deviance: Test of a Multi Level Model. *Journal of Applied Psychology*. 91 (1): 126-138.

References

- Juran, Joseph M. (1989). *Juran on Leadership for Quality*. New York: Free Press.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Keeffe, D. , Bennett, R., Tombs, A. (2006). Caveat venditor. *How Emotions and Cognition Influence Consumers' Negative Behavioural Responses to Service Recovery*. Atlanta, U.S.A.: Fifth International Conference on Emotions and Work life (EMONET).
- Kerlinger, F.N. and Pedhazur, E.J. (1973). *Multiple Regression in Behavioral Research*. New York: Harcourt Brace College.
- King, Dennis. (1991). *Team Excellence. in Management for the 90s: A Special Report from Supervisory, Management*. Saranac Lake. New York: American Management Association. Pp.18-50.
- Kogut, Bruce and Zander, Udo. (2003). *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*. 34 (November): 495-497.
- Lehtinen, Uolevi and Jarmo R, Lehtinen. (1982). *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*. Unpublished working paper. Helsinki: Management Institute. Finland OY.
- Leonard , D. (1998). *Wellsprings of Knowledge*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Lewis, Robert C. and Booms Benard H. (1983). The Marketing Aspects of Service Quality. in *Emerging Perspective on Service Marketing*. L. Berry ,G. Shostack and G. Upah. (eds). Chicago: American Marketing. 72-76.
- Lewis, B.R. and Sinhapalin, D. (1991). *Service Quality: An Empirical study of Thai Airways Proceeding of the European Institute for Advance Study in Management*. Brussels (May).

References

- Lovelock, Christopher H. (1980). Toward a Classification of Services. in *Theoretical Development in Marketing*. C. Lamb and P. Dunne, (eds). Chicago: American Marketing. 72-76.
- Lucas, James R. (1996). *Fatal Illusions. Saranac Lake*. New York: AMACOM American Management Association. 155.
- Marry, Walsh Massop. (1991). *Total Teamwork: How to be a Member*. in Management for the 90s: A special report for Supervisory Management. Saranac Lake New York: AMACOM American Management Association.: 8.
- Marshall, Ray and Tucker, Marc. (1992). *Thinking for a Living*. New York: Basic Books.
- McDowell, I. and Newell, C. (1996). *Measuring Health: A Guide to Rating Scales and Questionnaires*. (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Merli, Giorgio. (1990). *Total Manufacturing Management*. Cambridge MA: Productivity Press.
- Meyer, JP, Allan, NJ and Smith, CA. (1993). Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, 538-551.
- Morreim, E. H. (1995). Quality of Life in Health Care Allocation. in *Encyclopedia of Bioethics*. Revised (edition). W. Reich. New York: Macmillan Reference.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14 (April): 224-247.
- Myers, D. G. and Lamm, H. (1976). The Group Polarization Phenomenon. *Psychological Bulletin*. 85: 602-627.

References

- Nelson, Bob. (1996). Secrets of Successful Employee Recognition. *Quality Digest*. 16 (August): 29.
- Nelton, (1992). Sharon, Winning with Diversity. *Nation Business*. (September): 19.
- Noelker, L. S., and Harel, Z. (2001). *Linking Quality of Long-Term Care and Quality of Life*. New York: Springer Publishing Company.
- Pausuraman, A. Valarie A. Zeithaml. (1982). Differential Perception of Suppliers and Clients of Industrial Services. in *Emerging Perspectives on Service Marketing*. Berry, L. and Shostack G. Upah G. (eds.). Chicago: American Marketing. 35-39.
- Pausuraman, A. Valarie, A. Zeithaml and Berry, Leonard L. (1988). A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perc. *Journal of Relating*. 64 (spring): 12.
- Pausuraman, A. Valarie A. Zeithaml and Berry, Leonard. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49 (Fall): 41-50.
- Pender, N. J. (1996). *Health Promotion in Nursing Practice*. (2nd ed.). Connecticut: Appleton & Lange.
- Pfeiffer, Isobel and Dunlop, Jane. (1990). Increasing Productivity through Empowerment. *Supervisory Management*. (January): 11-12.
- Rispoli, M. (1996). Competitive Analysis and competence -based Strategies in the Hotel Industry. In Sanchez, R. Heene, A. and Thomas, H. (eds.). *Dynamics of Competence Based Competition: Theory and Practice in Strategic Management Pergamon*. Oxford: Pergamon press.

References

- Robert H, Rosen. (1991). *The Healthy Company*. Saranac Lake, New York: Perigee Books Putnam.
24. Robinson, D. and Hayday, S. (2007). *Employee engagement*. Retrived (September, 20 2007). from <http://www.employment-studies.co.uk/news/129theme.php>.
- Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. (2001). *The science of training: A decade of Cannon-Bowers, J.A.* Salas, E., Tannenbaum, S.I. and Mathieu, J.E. 1995.
- Sasser, W.E. Jr. Hart, C.W.L. and Heskett, J.L. (1991). *The Service Management Course*. New York: The Free Press.
- Schein, EH. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*. 45: 109-119.
- Schnake, Mel E. (1990). *Human Relations*. New York: Macmillan.
- Scholtes, Peter R. (1992). *The Team Handbook*. Madison. Wisconsin : Joiner Associates.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shaw, Douglas G. and Schneier, Eric Craig. (1995). Team Measurements and Reward: How Some Companies are Getting It Right. *Human Resource Planning*. 18 (3) : 34-39.
- Shea, F. Gordon. (1994). *Mentoring*. New York: American Management Association.
- Skytrax, (2008). : 1. *Airline Ranking*. Retrived (June 17, 2008) from <http://www.worldairlinequality.com>
- Sohail, S. M. (2002). *Malaysia Airlines (MAS)- Facing Challenges in the New Millennium*. Retrived (June 17, 2008) from http://www.hicbusiness.org/biz2003_proceedings/M.%20Sadiq%20Sohai1%202.pdf
- Stewart, T.A (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Double day.

References

- Storey, J. (1992). *Development in the Management of Human Resources: An Analytical Review*. Blackwell: Oxford.
- Straub, J. T. (1991). Ask Questions First to Solve the Right Problems. *Supervisory Management*. (October):7.
- Ulrich, Dave and Brockbank, Wayne. (2005). *The HR Value proposition*. Massachusetts Harvard Business School Press.
- W. Edwards Deming. (1991). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 30 (4):362-75.
- Weidenbaum, Murray. (1999). All the World's a Stage. (*Management Review*. (October): 44.
- Weiss. H.M, Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure cause and consequences of affective experience of work. *Research in Organization Behavior*. 18: 1-74.
- White, Edna Behara, Ravi and Babbar, Sanil. (2002). Mine Customer Experiences. *Quality Progress*. 35 (July): 63-67.
- Yun, Chang Zeph. Yong, Yeong and Loh, Wee Lawrence. (1996). *The Quest For Global Quality*. Retrived (June 17, 2008) from http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-11_Glogalcom p/IS-11_GlobalComp.pdf
- Zeithaml, Valarie A. (1981). How Consumer Evaluation Zeithaml, Valarie A. Processes Differ between Goods and Services. in *Marketing of Services*. Donnelly, J. and George, (eds.). Chicago: American Marketing. Pp. 186-190.