

ความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566

พงษ์สิทธิ์ อิศนธรรม

นายนิรสิร์ อิศนธรรม

ผู้วิจัย

พงษ์สิทธิ์ อิศนธรรม

รองศาสตราจารย์พลิศาร รุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

พงษ์สิทธิ์ อิศนธรรม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Vanida Boonamr.

รองศาสตราจารย์วิจิตา รัชธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

Sanitree P.

สาวิตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาและความอนุเคราะห์อย่างสูงจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ผู้วิจัยตระหนักถึงความยินดีของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ สำหรับความกรุณาและความอนุเคราะห์เพื่อให้นักศึกษาวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงขอใช้พื้นที่กิตติกรรมประกาศนี้ในการกล่าวขอบพระคุณทุกท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. พลิศา รุ่งเรืองเป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้และสำหรับคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ตลอดจนช่วยตรวจทานปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเมตตากรุณาและความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งต่อความเมตตาของท่านเป็นอย่างยิ่งและตระหนักถึงความทุ่มเทของรองศาสตราจารย์ ดร. พลิศา รุ่งเรืองจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ได้รับความอนุเคราะห์อย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนพล วีราสา และ ดร. สาวิตรี สันติพิริยพร ประธานกรรมและกรรมการการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ประเมิน พร้อมทั้งให้คำแนะนำเพื่อสารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทุกท่านสำหรับความกรุณาและความอนุเคราะห์อย่างสูงจากที่ทำให้การเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้สมบูรณ์และเสร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยข้อมูลของท่านถือเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการศึกษาวิจัยและการประยุกต์ใช้ในองค์กรที่เกี่ยวข้องต่อไป

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณครอบครัวและเพื่อนๆ ที่คอยเป็นกำลังใจให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
THE WORK ENGAGEMENTS OF FLIGHT ATTENDANTS IN THAI AIRWAYS
INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED

นริศร์ อัสนธรรม 6450066

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา, Ph.D., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อศึกษาเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินการวิจัยโดยอ้างอิงแบบจำลองภาระงาน-ทรัพยากรงาน ทรัพยากรส่วนบุคคล การเจริญสติ และความผูกพันในงาน โดยขอบเขตด้านประชากรที่ศึกษาคือกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 คน การวิจัยนี้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบ (Quota Sampling) เป็นวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น มีการแบ่งชั้นภูมิในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเลือกสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทยเป็นจำนวน 3 กลุ่ม: 1) กลุ่มพนักงานต้อนรับผู้เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ปีพ.ศ. พ.ศ. 2560 - จำนวน 10 คน 2) กลุ่มพนักงานต้อนรับผู้เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ปีพ.ศ. 2554 ถึง ปีพ.ศ. 2557 - จำนวน 10 คน 3) กลุ่มพนักงานต้อนรับผู้เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ก่อนปีพ.ศ. 2553 เป็นต้นไป - จำนวน 10 คน มีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่สิงหาคม ถึง กันยายน เป็นระยะเวลา 1 เดือน หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้ว ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกระบุวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

คำสำคัญ : พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน/ ภาระงาน/ ทรัพยากรงาน/ ทรัพยากรส่วนบุคคล/ ความผูกพันในงาน

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์ในการทำวิจัย	4
1.4 ขอบเขตในการวิจัย	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในงาน	8
2.1.1 ความผูกพันของพนักงาน	8
2.1.2 ความหมายของความผูกพันในงาน	9
2.1.3 ความสำคัญของความผูกพันในงาน	10
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในงาน	11
2.2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน ภาระงาน-ทรัพยากรงาน	11
2.2.1.1 ทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร	12
2.2.1.2 ทฤษฎีแบบจำลองความไม่สมดุลของความอดสาหะ และรางวัลตอบแทน	13
2.2.1.3 ทฤษฎีแบบจำลองความต้องการของงาน และความสามารถในการควบคุมการทำงาน	13
2.2.2 ภาระงาน-ทรัพยากรงาน	14
2.2.2.1 ภาระงาน	15
2.2.2.1.1 ภาระงานและความเครียด	

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ในบริบทของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	17
2.2.2.2 ทรัพยากรงาน	17
2.2.2.3 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมในฐานะทรัพยากรงาน และความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในงาน	20
2.2.2.4 ทรัพยากรส่วนบุคคล	21
2.2.2.4.1 การรับรู้ความสามารถของตนเองและความผูกพันในงาน	23
2.3 การสะสมเพิ่มขึ้นในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า	25
2.4 การเจริญสติและทรัพยากรส่วนบุคคล	26
2.5 การสนับสนุนทางสังคมในฐานะทรัพยากรงานที่ส่งเสริมทรัพยากรส่วนบุคคล	29
2.5.1 ทฤษฎีการขยายและสร้าง	31
2.5.2 การนำแบบให้พลัง	35
2.5.3 การเสริมอำนาจด้านจิตใจ	37
2.5.4 การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร	37
2.6 ตารางการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	40
2.7 กรอบแนวคิดวิจัย	58
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	59
3.1 รูปแบบงานวิจัย	59
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	60
3.2.1 ประชากร	60
3.2.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง	60
3.2.3 วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง	61
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	62
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	64
บทที่ 4 ผลการวิจัย	65
4.1 ทรัพยากรงาน	66
4.1.1 เพื่อนร่วมงาน	66

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.2 ลักษณะของงาน	67
4.1.3 ค่าตอบแทนในการทำงาน	68
4.1.4 ผู้บังคับบัญชา	68
4.1.5 ความพร้อมของอุปกรณ์และทรัพยากรในการบริการ	69
4.1.6 ความพร้อมในปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ	69
4.1.7 สถานที่ปลายทางที่ชื่นชอบ	70
4.1.8 คำชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้โดยสาร	70
4.1.9 สามารถแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น	71
4.1.10 สวัสดิการต่างๆที่เป็นธรรม	71
4.1.11 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	71
4.1.12 รูปแบบการบริการที่มีความเหมาะสมในเรื่องของกำลังพล ไม่ปรับเปลี่ยนเป็นประจำและเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริการ	72
4.1.13 นโยบายบริษัทควรเป็นนโยบายที่สนับสนุนพนักงาน	73
4.1.14 การอบรมให้ความรู้ที่เพียงพอเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงาน ข้ามบทบาทหน้าที่	73
4.2 ภาระงาน	74
4.2.1 ความไม่พร้อมของอุปกรณ์และทรัพยากรในการบริการ	74
4.2.2 นโยบายองค์กร	75
4.2.3 ผู้บังคับบัญชา	77
4.2.4 เพื่อนร่วมงาน	78
4.2.5 ความไม่พร้อมและความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงานต่างๆ	79
4.2.6 ผู้โดยสาร	80
4.2.7 ระยะเวลาและช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน	81
4.3 ทรัพยากรงานและภาระงาน	81
4.3.1 คุณลักษณะของงาน	81

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3.2 เพื่อนร่วมงาน	82
4.3.3 ค่าตอบแทนในการทำงาน	84
4.3.4 ผู้โดยสาร	84
4.3.5 เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องทำให้สำเร็จ	85
4.4 ทรัพยากรส่วนบุคคล	85
4.4.1 การมองโลกในแง่ดี	85
4.4.2 การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น	86
4.4.3 พลังสุขภาพจิต	87
4.4.4 การเปิดใจยอมรับ	88
4.4.5 มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	89
4.4.6 มีใจรักการบริการ	90
4.4.7 ชอบพบปะผู้คนและพูดคุย	90
4.4.8 มองอุปสรรคเป็นความท้าทาย	90
4.4.9 พัฒนาตัวเอง	91
4.4.10 การเห็นคุณค่าในตัวเอง	91
4.4.11 ความยุติธรรม	92
4.5 ทรัพยากรส่วนบุคคลและภาระงาน	92
4.6 การเจริญสติเป็นหนึ่งในทรัพยากรส่วนบุคคล	93
4.7 ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญต่อการสร้างความผูกพันในงาน	94
4.7.1 ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของพฤติกรรมนอกบทบาท ความตั้งใจ ความทุ่มเทในการทำงานและทรัพยากรงาน	95
4.7.2 ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของการเสริมสร้างทัศนคติ ที่เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ	97
4.7.3 ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของการเสริมสร้างทัศนคติ ที่เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานและการสร้างความพยายาม ในการพัฒนาระดับของทรัพยากรงานให้เพิ่มขึ้นเป็นเหตุผลสำคัญ	

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ของความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ	98
4.8 คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยขึ้น ชอบ	99
4.8.1 ความยืดหยุ่นในกำหนดทิศทางการให้บริการ	100
4.8.2 มนุษยสัมพันธ์ที่ดี	100
4.8.3 เป็นบุคคลที่มีเหตุและผลในการกำหนดทิศทางของการบริการ	100
4.8.4 ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	101
4.8.5 มีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	101
4.9 อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อทรัพยากรส่วนบุคคลและพฤติกรรม ของผู้ใต้บังคับบัญชา	102
4.9.1 อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา	102
4.9.2 อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อทรัพยากรส่วนบุคคล ของผู้ใต้บังคับบัญชา	102
4.9.2.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง	103
4.9.2.2 การยอมรับและการเปิดกว้าง	104
4.9.2.3 การพัฒนาตนเอง	105
4.9.2.4 การมองโลกแง่ดี	105
4.9.3 อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพของการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา	106
บทที่ 5 การอภิปรายผลวิจัยและข้อเสนอแนะ	107
5.1 การอภิปรายผลวิจัย	108
5.1.1 ทรัพยากรงาน: การรับรู้ถึงการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร	108
5.1.2 ทรัพยากรงาน: โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน	109
5.1.3 ทรัพยากรส่วนบุคคล: การมองโลกในแง่ดี	111
5.1.4 ทรัพยากรส่วนบุคคล: การรับรู้ความสามารถของตนเอง	112

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1.5 ทรัพยากรส่วนบุคคล: พลังสุขภาพจิต	113
5.1.6 การเจริญสติคือหนึ่งในทรัพยากรส่วนบุคคล	115
5.1.7 ทรัพยากรงานโดยเฉพาะการสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา ที่มีคุณลักษณะที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยขึ้นชอบเป็นปัจจัยสำคัญของทรัพยากรส่วนบุคคล	116
5.1.8 ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน	119
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	121
5.2.1 ทรัพยากรงาน	121
5.2.2 ทรัพยากรส่วนบุคคล	122
5.2.3 คุณลักษณะผู้บังคับบัญชาที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบิน ไทยขึ้นชอบ	122
5.2.4 ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญต่อการสร้างความผูกพันในงาน	123
5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับทำวิจัยครั้งต่อไป	124
บรรณานุกรม	125
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก: แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	140

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ตารางทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41



สารบัญรูปลูกภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 แบบจำลองแนวคิดความผูกพันในงาน	21
2.2 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการเจริญสติ	29
2.3 ทฤษฎีการขยายและสร้าง (The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions)	31
2.4 กรอบความคิดวิจัยเรื่องผู้นำเชิงปฏิฐาน(เชิงบวก)	35
2.5 แบบจำลองแนวคิดเรื่องการเสริมอำนาจด้านจิตใจ	37
2.6 กรอบแนวคิดวิจัย	58
3.1 จำนวนการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพและการเกิดภาวะอึดตัวในการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์	61

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การระบาดครั้งใหญ่ของ COVID-19 ได้สร้างบรรยากาศของความไม่แน่นอนในหมู่ธุรกิจต่างๆ ธุรกิจการบินเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากผลกระทบของการระบาดครั้งใหญ่ของ COVID-19 โดยมาตรการควบคุมต่างๆ เช่นการปิดประเทศ (Lock down) ส่งผลให้การเดินทางหยุดชะงัก เป็นเหตุให้อุตสาหกรรมขนส่งผู้โดยสารต่างๆ รวมถึงธุรกิจการบินจำเป็นต้องหยุดการให้บริการ ทำให้รายได้หลักของธุรกิจการบินลดลงไปอย่างมหาศาล เกิดภาวะขาดทุนและล้มละลาย เพื่อให้สายธุรกิจการบินยังสามารถดำเนินการและอยู่รอดต่อไปได้ หลายๆ บริษัทจึงมีความจำเป็นต้องปรับใช้กลยุทธ์ปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) และจำเป็นต้องเสาะหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปลดพนักงานออกจากการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในอาชีพ จิตใจ การใช้ชีวิตของพนักงานโดยธุรกิจการบิน คือ ธุรกิจที่การดำเนินการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ เพื่อให้สามารถเดินทางถึงที่หมายได้อย่างปลอดภัย สะดวก และ รวดเร็ว ซึ่งมีเหตุผลสำคัญหลายประการที่ผู้โดยสารหรือลูกค้าคำนึงถึงเมื่อต้องตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบิน โดยหนึ่งในเหตุผลสำคัญคือ คุณภาพของการบริการ ซึ่งผู้ให้บริการบนเครื่องบิน หรือหมายถึง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินถือว่ามีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ส่งมอบบริการที่ประทับใจ มีคุณภาพ เพื่อดึงดูดและคงไว้ซึ่งความภักดีของผู้โดยสาร ซึ่งจะเป็นผลดีในแง่ของกำไรทางบริษัทถัดมา โดยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้น มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบมากมาย ไม่ว่าจะเป็นในการดูแลด้านการให้บริการผู้โดยสารและดูแลความปลอดภัยในบริเวณห้องโดยสารไปพร้อมๆกัน การปฏิบัติงานภายใต้สถานะที่ต้องใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในการจัดการกับปัญหาและคำร้องขอหรือข้อร้องเรียนของผู้โดยสารโดยตรง ต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและนอกจากนี้ยังต้องเผชิญกับสภาวะความเครียดด้านสรีรวิทยาและความเครียดจากสภาพแวดล้อมจากการปฏิบัติงาน โดยสภาพแวดล้อมในการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้กล่าวมา อาจจะเป็นเหตุให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดพฤติกรรมด้านลบ นำไปสู่ความอ่อนล้าเหนื่อยล้า ความเครียดเรื้อรัง ปัญหาด้านสุขภาพ ความอ่อนล้าทางอารมณ์ และการรับรู้ต่อความสำเร็จส่วนบุคคลที่ลดลง ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีอัตราขาดงานสูงขึ้น มีความพึงพอใจในงานลดลง (Maslach &

Leiter, 2016) และรวมถึงพฤติกรรมกรรมการแยกตัวจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ภาวะเมินเฉย ขาดการดูแลรูปปลักษณ์ภายนอก ซึ่งจะมีนัยสำคัญต่อการคุณภาพของการให้บริการและการปฏิบัติหน้าที่

ท่ามกลางวิกฤตดังกล่าว ความสามารถในการฟื้นตัวของบริษัทได้กลายเป็นส่วนสำคัญต่อความต่อเนื่องและการฟื้นตัวของธุรกิจ ในโลกยุคใหม่ที่ต้องการการทำงานรูปแบบใหม่นี้ บุคคลต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและพนักงานมีบทบาทสำคัญในการทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับหน้าที่ต่างๆ เป็นผู้ที่มึประสิทธิภาพสูงและมีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ พนักงานจำเป็นต้องมีความผูกพันในงานสูง (Bakker & Schaufeli, 2008) และการมีความผูกพันในงานอาจจะทวีความสำคัญมากขึ้นเมื่อองค์กรและพนักงานต้องเผชิญกับความท้าทายและความผันผวนในโลกยุค VUCA นี้ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่ปกติ Xanthopoulou et al. (2007) พบว่าการศึกษาลายชิ้นระบุว่าความผูกพันในงาน มีความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์เชิงบวกต่างๆต่อองค์กรและพนักงาน เช่น มีความคิดริเริ่มส่วนบุคคลมากขึ้น (Sonnentag, 2003) พนักงานที่รู้สึกผูกพันจะแสดงออกถึงความพอใจในงานของตน มีความตั้งใจลาออกจากองค์กรน้อยลง (Schaufeli & Bakker, 2004) และสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าพนักงานที่ไม่มีความรู้สึกผูกพัน (Salanova et al., 2005) และพบว่าการมีความรู้สึกผูกพันในงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในชีวิต สุขภาพกายและใจที่ดี (Schaufeli and Salanova, 2007) ผลการศึกษาก่อนหน้านี้ยังแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับตัวบ่งชี้ต่างๆที่แสดงออกถึงความผาสุกที่ต่ำ เช่น ความทุกข์จากอาการ โรคจิตสรีระแปรปรวน ความอ่อนล้าจากการทำงานและปัญหาการนอนหลับ (Schaufeli, 2006) ซึ่งนับเป็นอาการของความเหนื่อยหน่ายในงาน โดยอาจจะกล่าวได้ว่าความผูกพันในงานสามารถช่วยหักล้างผลกระทบของความเหนื่อยหน่ายในงานได้ พนักงานสายการบินที่รู้สึกผูกพันในงานมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันกับองค์กร สนับสนุนกลยุทธ์และวิธีการดำเนินธุรกิจของสายการบิน ภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น แม้ว่าความผูกพันในงานจะมีผลในเชิงบวกดังที่กล่าวถึงข้างต้น แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานในปัจจุบันก็ยังคงเต็มไปด้วยพนักงานที่ไม่รู้สึกผูกพันในงาน ในบรรดาพนักงานเหล่านี้ พบว่ากลุ่มพนักงานบริการลูกค้ามีรู้สึกผูกพันน้อยที่สุด (Menguc et al., 2017) มีหลักฐานชี้ให้เห็นว่า ปัญหาการขาดความผูกพันในหมู่พนักงานได้มีการแพร่หลายอย่างมากในภูมิภาคเอเชีย (Al Mehrzi ; Singh, 2016) จากรายงานความผูกพันของพนักงานทั่วโลก ซึ่งครอบคลุมจำนวนพนักงานมากกว่าห้าล้านคนในองค์กรมากกว่า 1,000 แห่ง พบว่ามีพนักงานน้อยกว่า 1 ใน 4 ที่รู้สึกมีความผูกพันอย่างมากและในขณะที่ 39% มีความผูกพันในการทำงานในระดับปานกลาง (Hewitt, 2013)

ดังนั้นการเสริมสร้างระดับความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในยุคที่มีความผันผวนเช่นนี้จึงมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยอ้างอิงแบบจำลองภาระงาน-ทรัพยากรงาน (Job Demands – Resources (JD-R) Model) (Bakker & Demerouti) เป็นหลัก โดยระดับของความผูกพันในงานนั้นสามารถคาดการณ์ผ่านแบบจำลองภาระงาน-ทรัพยากรงานได้ โดยทรัพยากรงาน (Job Resources) มีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resources) และจะนำไปสู่ความผูกพันในงานและประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น โดยผลการศึกษาในอดีต ค้นพบว่าความผูกพันในงานสามารถใช้คาดการณ์ผลลัพธ์ของพนักงาน ความสำเร็จขององค์กร ประสิทธิภาพทางการเงิน และความพึงพอใจของลูกค้าได้ (Chaudhary, Rangnekar & Barua, 2011) ประสิทธิภาพของความผูกพันได้รับการอธิบายว่าเป็นประสบการณ์ที่เติมเต็มที่เกี่ยวข้องกับงานและสภาพจิตใจในเชิงบวก (Schaufeli & Bakker, 2004) และมีความเกี่ยวข้องกับสุขภาพที่ดีและมีผลกระทบต่อการทำงานเชิงบวก เช่น ความพึงพอใจในงาน ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ความสัมพันธ์ทางจิตใจของพนักงานกับงานถือเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ (Chaudhary et al., 2011) องค์กรต่างๆ ต้องการพนักงานที่มีความผูกพันในงานของตน (Bakker, Veldhoven & Xanthopoulou, 2010)

จากประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของความผูกพันในงาน เพราะมีความเกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจในเชิงบวก สุขภาพที่ดี มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานในเชิงบวก ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.2 คำถามงานวิจัย

เหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.3 วัตถุประสงค์ในการทำวิจัย

เพื่อศึกษาเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.4 ขอบเขตในการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินการวิจัยโดยอ้างอิงแบบจำลองภาระงาน-ทรัพยากรงาน (Job Demands – Resources Model) ทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resources) การเจริญสติ (Mindfulness) และความผูกพันในงาน (Work Engagement) โดยขอบเขตด้านประชากรที่ศึกษาคือกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 คน มีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่ สิงหาคม ถึง กันยายน เป็นระยะเวลา 1 เดือน

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการบนเครื่องบิน โดยสาร ที่มีหน้าที่ต่างๆดังนี้: 1) ให้บริการแก่ผู้โดยสารบนเครื่องบิน เช่น การจัดเตรียมการให้บริการ การเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่ม การจัดหาที่นั่ง รักษาความสะอาดในห้องโดยสารและห้องน้ำ ช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารเกิดความสะดวกสบาย จัดการตามคำร้องขอของผู้โดยสารหากไม่เป็นการละเมิดกฎระเบียบการบินและความปลอดภัยบนเครื่องบิน และช่วยเหลือผู้โดยสารที่เจ็บป่วย 2) ดูแลเรื่องความปลอดภัยบนเครื่องบิน เช่น การทบทวนวิธีรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆก่อนทำการบิน การตรวจสอบความพร้อมใช้ของอุปกรณ์ฉุกเฉินต่างๆก่อนทำการบิน การตรวจสอบวัตถุต้องสงสัยก่อนขึ้นบิน มีการตรวจสอบความพร้อมของห้องโดยสารก่อนเครื่องบินทำการบินขึ้นและลงสู่ท่าอากาศยาน และให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยของตนและผู้โดยสารอยู่เสมอ

ภาระงาน (Job Demands) หมายถึง ความคาดหวังขององค์กรในด้านของคุณภาพและปริมาณของงานที่พนักงานต้องรับผิดชอบ ซึ่งพนักงานต้องใช้ความพยายามในการกระทำดังกล่าว และมีความเชื่อมโยงกับต้นทุนด้านจิตใจ ความเครียดและสรีรวิทยาของบุคคล

ทรัพยากรงาน (Job Resources) หมายถึง ตัวริเริ่มกระบวนการสร้างแรงจูงใจ เป็นสภาวะทางสังคม ร่างกายจิตใจ หรือ ทางองค์กรที่มีอยู่ในงาน เป็นประโยชน์ต่อความมุ่งมั่นขององค์กรและความผูกพันในการทำงาน

ทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resources) หมายถึง คุณสมบัติส่วนบุคคล ที่ส่งผลให้บุคคลสามารถระดมหรือใช้ทรัพยากรงานของตนได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อความผูกพันในงานได้ และช่วยลดทอนผลกระทบด้านลบจากภาระงาน

พลังสุขภาพจิต (Resilience) หมายถึง การประเมินตนเชิงบวก มีอิทธิพลต่อการตั้งเป้าหมาย แรงจูงใจ ประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจในชีวิต ความทะเยอทะยานในอาชีพ และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อื่น ๆ อ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลง เปิดกว้างต่อการเรียนรู้

การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) หมายถึง ทศนคติเชิงบวกและระดับความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมที่สูง ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถมีอิทธิพลเหนือเหตุการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อชีวิตของตนและมีการแสดงถึงการรับรู้ต่อความเหน็ดเหนื่อยในงานว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

การเจริญสติ (Mindfulness) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลถึงความสามารถในการควบคุมและอนุรักษ์พลังสุขภาพจิตเพื่อให้บุคคลการจัดการภาระงานอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคคล

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงเหตุผลและความสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. นำข้อมูลผลวิจัย เพื่อช่วยผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ วางกลยุทธ์และแนวทางการบริหารเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รู้สึกถึงความผูกพันในงาน นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เกิดแก่บริษัท
3. นำข้อมูลผลวิจัยที่ได้มา สร้างเป็นแนวทางให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เนื่องจากการมีความผูกพันในงานที่สูงจะช่วยบั่นทอนความเหนื่อยหน่ายและส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (Spillover Effect ที่กล่าวว่าผลกระทบจากงานและการใช้ชีวิตมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน)

4. ความผูกพันในงานมีนัยสำคัญต่อความผูกพันขององค์กร อาจจะช่วยสร้างความผูกพันให้เกิดแก่พนักงาน อันเป็นเหตุให้เกิดอัตราการลาออกที่น้อยลง และ ลดต้นทุนในเสาะหาและอบรมพนักงานใหม่



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวม ข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในงาน

2.1.1 ความผูกพันของพนักงาน

2.1.2 ความหมายของความผูกพันในงาน

2.1.3 ความสำคัญของความผูกพันในงาน

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในงาน

2.2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ ภาระงาน-ทรัพยากรงาน

(Job Demands–Resources Theory)

2.2.1.1 ทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร (Conservation of Resources)

2.2.1.2 ทฤษฎีความไม่สมดุลของความอดสาหัสและรางวัลตอบแทน (Effort-Reward-Imbalance Model)

2.2.1.3 ทฤษฎีภาระงานและ ความสามารถในการควบคุมงาน (Job Demand-Control Model)

2.2.2 ทฤษฎีภาระงาน-ทรัพยากรงาน (Job Demands–Resources Theory)

2.2.2.1 ภาระงาน (Job Demands)

2.2.2.1.1 ภาระงาน (Job Demands) และความเครียดในบริบทของ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

2.2.2.2 ทรัพยากรงาน (Job Resources)

2.2.2.3 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

2.2.2.4 ทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resources)

2.2.2.4.1 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) และ

ความผูกพันในงาน

- 2.3 การสะสมเพิ่มขึ้นในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า (Gain Spiral)
- 2.4 การเจริญสติ (Mindfulness) และทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resource)
- 2.5 การสนับสนุนทางสังคม (Social Support) ในฐานะทรัพยากรงาน (Job Resources) ที่ส่งเสริมทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resources)
 - 2.5.1 ทฤษฎีการขยายและสร้าง (The Broaden-and-Build Theory)
 - 2.5.2 การนำแบบให้พลัง (Empowering Leadership)
 - 2.5.3 การเสริมอำนาจด้านจิตใจ (Psychological Empowerment)
 - 2.5.4 การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร (Perceived Organizational Support) และ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)
- 2.6 ตารางการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดวิจัย

2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในงาน

2.1.1 ความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ได้กลายเป็นหนึ่งในสาขาวิจัยที่ได้รับความนิยมในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา โดยเมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงาน พบว่ามีความสำคัญต่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร ผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์กร (Anitha, 2014; Ismail et al., 2019) Macey และ Schneider (2008) ได้อธิบายไว้ว่าความผูกพันองค์กรเป็น การผสมผสานความมุ่งมั่นต่อองค์กร ค่านิยมขององค์กร และความเต็มใจที่จะช่วยเพื่อนร่วมงาน (การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร) ซึ่งความมุ่งมั่นสามารถอธิบายได้ว่าเป็น "สภาวะ" และ "พฤติกรรม" ในฐานะ "สมาชิกที่ดีขององค์กร" MacLeod และ Clarke (2009) ได้กำหนดแนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันขององค์กรว่าเป็นแนวทางในสถานที่ทำงานที่ออกแบบมาเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จและสามารถปรับปรุงความเป็นอยู่ที่ดีของตนเองได้ในเวลาเดียวกัน จากแนวคิดดังกล่าว Saks (2006) ได้นิยามความรู้สึกผูกพันที่มีต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึก

ของความผูกพันส่วนบุคคลที่มีต่อองค์กร “โดยความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นแนวคิดที่กว้างกว่าแนวคิดของความผูกพันในงาน (Work Engagement) และอาจรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาททางวิชาชีพหรือทางอาชีพของพนักงานและองค์กรของพนักงาน” (Schaufeli & Salanova, 2011) ซึ่งแต่ละบุคคลอาจจะมีระดับความผูกพันในภาระหน้าที่งาน กลุ่ม และองค์กรที่ต่างกัน (Saks & Gruman, 2014) Saks (2006) ได้แยกแยะแนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานออกเป็นสองมิติ คือ ความรู้สึกผูกพันในงานและความรู้สึกผูกพันที่มีต่อองค์กร จากแนวคิดนี้อาจจะสรุปได้ว่าความรู้สึกผูกพันในงานและความรู้สึกผูกพันที่มีต่อองค์กรนั้นแตกต่างกัน

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา แนวคิดความผูกพันในงาน โดยที่มาของแนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการระบุบทบาท (Role Identification) ซึ่งบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งงานของพนักงานนั้น แตกต่างจากบทบาทที่พนักงานมีต่อองค์กรและเป็นแนวคิดที่มีความจำเพาะเจาะจงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร ประกอบกับความผูกพันในงานเป็นแนวคิดที่มีกรอบโครงสร้างทางทฤษฎีอธิบายไว้อย่างชัดเจน

2.1.2 ความหมายของความผูกพันในงาน

พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความผูกพันในงานแตกต่างกันไป โดยอาจจะสรุปเป็นหมวดหมู่ได้ดังนี้: ความผูกพันในงานคือความผูกพันในบทบาทหน้าที่ของตน (Personal Role Engagement) Kahn (1992) ได้อธิบายไว้ว่าความผูกพันเป็นการแสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริงของบุคคลที่พึงปรารถนาในที่ทำงาน ผ่านการแสดงออกทางความคิด ทางอารมณ์และทางกายภาพ เต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง และมีความเชื่อมโยงกับผู้อื่นอย่างเห็นอกเห็นใจ ในทางตรงกันข้ามระดับของการที่บุคคลนั้นจะรู้สึกมีความผูกพันนั้น แตกต่างกันไปตามช่วงเวลาและระดับ ที่มาจากเงื่อนไขสามประการ: 1) รับรู้ถึงความหมายในงาน 2) มีความปลอดภัยทางจิตใจหรือขาดความกลัวต่อความเสียหายหรือผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์จากการกระทำของตน 3) และความพร้อมทางจิตใจ หรือมีทรัพยากรส่วนบุคคลที่จำเป็นในการสร้างความรู้สึกผูกพัน

Maslach และ Leiter (1997) ได้อธิบายไว้ว่า ความผูกพันในงานคือลักษณะที่เป็นชั่วคราวข้ามของความเหนื่อยหน่ายต่องาน โดยความผูกพันในงานคือสถานะที่บุคคลเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังกายและใจ เชื่อในความสามารถของตนและต้องการบรรลุเป้าหมายการทำงาน หากบุคคลขาดคุณสมบัติเหล่านี้ จะเป็นเหตุให้บุคคลเกิดความเหนื่อยหน่ายต่องาน หหมดความสนใจในงานและเกิดเป็นความเครียดเรื้อรัง เกิดความอ่อนล้าทางกายและอารมณ์และส่งผลต่อการรับรู้ต่อความสำเร็จส่วนบุคคลที่ลดลง (Maslach & Leiter, 2016)

ความผูกพันในงานคือสภาวะทางจิตใจเชิงบวกที่มีต่องาน Schaufeli et al. (2002) ได้อธิบายไว้ว่าบุคคลที่มีความผูกพันในงานมักจะมีลักษณะดังนี้ : 1) ยืนยันแข็งในการทำงาน (Vigor) คือ มีระดับพลังงานทางกายและพลังจิตใจสูง (Mental Resilience) ในขณะที่ทำงาน มีความสามารถในการปรับตัว เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคต่างๆในการทำงาน 2) ความทุ่มเทในการทำงาน (Dedication) คือ การรับรู้ถึงความสำคัญในงาน มีความกระตือรือร้น และมีส่วนร่วมอย่างมากในงานของตน 3) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (Absorption) การที่บุคคลมีสมาธิจดจ่อกับงานของตนอย่างสิ้นเชิงและเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกับงาน จนกระทั่งรู้สึกว่าเวลาล่วงเลยไปอย่างรวดเร็ว มีระดับพลังงานที่สูงและความกระตือรือร้นเกี่ยวกับงานของตน (May et al., 2004)

2.1.3 ความสำคัญของความผูกพันในงาน

การศึกษาเรื่องความผูกพันในงานได้รับความสนใจจากนักวิชาการจำนวนมาก โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความผูกพันในงานนั้นเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติทางบวกของบุคคลที่มีต่องานและยังมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงานและระดับองค์การ (Bakker & Demerouti, 2008) โดยบุคลากรที่มีความผูกพันต่องานจะมีความพึงพอใจในการทำงาน (Saks, 2006) และมีแนวโน้มในการลาออกจากองค์กรต่ำ (Harter, 2008) นอกจากนี้ยังส่งผลให้บุคคลมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี กล่าวคือหากบุคคลมีความผูกพันต่องานในระดับสูง ก็จะมีระดับความเครียดและความเหนื่อยล้าต่ำ (Brown, 1996) ทำให้บุคคลพร้อมทุ่มเทกำลัง ความรู้ ความสามารถและเวลาให้กับงานจนงานสามารถสำเร็จได้ตามเป้าหมายและพร้อมจะเรียนรู้งานที่มีความยากและท้าทายโดยไม่รู้สึกท้อแท้ Bakker et al. (2004) ค้นพบว่าพนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันได้รับการประเมินคะแนนที่สูงจากเพื่อนร่วมงานในหัวข้อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (In-Role) และการปฏิบัติหน้าที่ ที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่หลัก (Extra-Role) ซึ่งบ่งชี้ว่าพนักงานที่มีความรู้สึกผูกพัน จะปฏิบัติงานได้ดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเกินกว่าหน้าที่ ที่ตนได้รับมอบหมาย Bakker et al. (2006) ได้ทำการศึกษาความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยการศึกษาแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน นอกเหนือจากนั้น ยังพบว่าความรู้สึกผูกพันมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับความคิดสร้างสรรค์ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือยิ่งระดับความผูกพันในงานสูงเท่าใด บุคคลก็จะยิ่งมีแนวโน้มและความสามารถในการคิดค้น หาวิธีจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานได้หลากหลายมากขึ้นเท่านั้นและสุดท้าย ผู้นำที่มีความผูกพันในงานสูงจะถูกมองว่าเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) ผู้ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจได้ Salanova et al. (2005) ได้ทำการศึกษาในกลุ่มพนักงานในร้านอาหารสเปนและโรงแรมและพบว่าทรัพยากรขององค์กรและ

ความผูกพันในงานสามารถใช้คาดการณ์ถึงบรรยากาศของการบริการ (Service Climate) ได้ ซึ่งบรรยากาศของการบริการก็จะใช้เป็นปัจจัยคาดการณ์ประสิทธิภาพของพนักงานและความภักดีของลูกค้าได้เช่นเดียวกัน Xanthopoulou et al. (2007) ได้ทำการศึกษาในกลุ่มพนักงานชาวกรีกที่ทำงานในร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด พบว่าทรัพยากรงานในการทำงานประจำวัน เช่น การฝึกสอนของผู้บังคับบัญชาและบรรยากาศของทีมมีผลเชิงบวกต่อทรัพยากรส่วนบุคคลของพนักงานและส่งผลกระทบต่อความผูกพันในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษานี้แสดงให้เห็นชัดเจนว่าพนักงานที่มีความผูกพันในงานจะสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยยิ่งระดับความผูกพันในงานของพนักงานสูงขึ้นเท่าใด ผลกำไรทางการเงินก็จะยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น

เป็นที่ทราบกันดีว่าทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในเสาหลักและแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการได้มาซึ่งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และการส่งมอบบริการที่ดีเลิศ เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและคงไว้ซึ่งความภักดีของลูกค้า ลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิต สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ก่อเกิดเป็นกำไรให้แก่บริษัทผู้ถือหุ้นและความภาคภูมิใจของบุคลากรที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร “Business Don’t Create Value, People Do” ซึ่งการที่บุคลากรมีความผูกพันในงานถือว่าจะมีนัยสำคัญต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีทั้งสิ้น เพราะจะกระตุ้นพลังกายและพลังใจให้บุคคลมีความกระตือรือร้น ทุ่มเทกกับงาน พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานเกินหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย มีความเชื่อในความสามารถของตนเอง โอบรับความท้าทาย ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในสถานที่ปฏิบัติงานด้วยทัศนคติเชิงบวก ส่งผลให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว มีวิธีรับมือกับความเครียดในการทำงาน ความอ่อนล้าทางกาย สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี บุคคลมุ่งหวังในการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเหตุให้เกิดความคิดริเริ่มและสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ได้ ทำให้การทำงานบรรลุประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในงาน

2.2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน ภาระงาน-ทรัพยากรงาน (Job Demands–Resources Theory)

เป็น โมเดลที่บูรณาการ โมเดลต่างๆ เข้าด้วยกันดังนี้:

1. ทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร (Conservation of Resources)

2. แบบจำลองความไม่สมดุลของความอดสาหะและรางวัลตอบแทน (Effort-Reward-Imbalance Model)

3. ทฤษฎีแบบจำลองความต้องการของงานและความสามารถในการควบคุมการทำงาน (Job Demand-Control Model)

2.2.1.1 ทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร (Conservation of Resources)

Hobfoll (2002) ได้นิยาม "ทรัพยากร" ไว้ว่าคือ "ตัวตนที่มีค่าในตนเอง ซึ่งทำหน้าที่เสมือนหนทางเพื่อให้บุคคลได้มาซึ่งคุณค่านั้น" โดยHobfoll จำแนกประเภทของทรัพยากรไว้ 4 ประเภท ที่บุคคลต้องได้มาและบำรุงรักษาเพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของตนได้สำเร็จ: 1) วัตถุ (Objects) เช่น อาหาร เครื่องมือ 2) สถานภาพ (Conditions) เช่น การดำรงตำแหน่ง การสนับสนุนทางสังคม การควบคุมงาน 3) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) เช่น ทักษะทางวิชาชีพ ความเชื่อในความสามารถของตนเอง 4) พลังงาน (Energies) เช่น เวลา เงิน ความรู้ โดยทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากรมีสมมุติฐานดังนี้:

1. บุคคลต้องลงทุนในทรัพยากรเพื่อรับมือกับสภาวะกดดันและป้องกันตนจากผลลัพธ์ด้านลบ ตัวอย่างเช่น พนักงานอาจใช้การสนับสนุนทางสังคมในลักษณะของความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเพื่อจัดการกับการทำงานที่เกินกำลังชั่วคราว ดังนั้นทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร (Conservation of Resources) จึงคาดการณ์ว่าบุคคลที่มีทรัพยากรมากกว่า (เช่น การมีเพื่อนร่วมงานที่สนับสนุนมากกว่า) มีความเสี่ยงต่อความเครียดน้อยกว่า ในขณะที่ผู้ที่มีทรัพยากรน้อยกว่า (เช่น มีเพื่อนร่วมงานที่สนับสนุนน้อยกว่า) จะมีความเสี่ยงต่อความเครียดมากกว่า

2. บุคคลต้องลงทุนในทรัพยากรเพื่อป้องกันการสูญเสียทรัพยากรในอนาคต ผู้ที่สิ้นทรัพยากรที่สูญเสียไปและแสดงออกถึงความพยายามให้ได้มาซึ่งทรัพยากรใหม่ จึงคาดการณ์ได้ว่าผู้ที่มีทรัพยากรมากกว่าจะมีความสามารถในการได้รับทรัพยากรมากขึ้นเช่นกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเพิ่มทรัพยากรในตอนต้น ทำให้เกิดการได้รับทรัพยากรในอนาคตหรือเรียกว่า การสะสมเพิ่มขึ้นในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า (Gain Spiral) ตัวอย่างเช่น พนักงานเรียนรู้ทักษะและความสามารถใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถ โอกาสในการถูกว่าจ้างและลดความเสี่ยงที่จะถูกเลิกจ้าง โดยความสามารถในการได้รับการว่าจ้างงานที่เพิ่มขึ้น ไม่เพียงแต่ช่วยลดความเสี่ยงของการว่างงาน แต่ยังเพิ่มความเป็นไปได้ในการได้รับข้อเสนอในงานอื่นๆที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งนับเป็นการเปิดโอกาสสำหรับการเรียนรู้และการพัฒนาเพิ่มเติม ซึ่งก็ช่วยเพิ่มความผูกพันในงานอีกครั้งหนึ่ง ดังนั้น การได้รับซึ่งทรัพยากรใหม่จะเป็นการเพิ่มพูนทรัพยากรเดิมที่มีอยู่แล้ว และทำให้มีบุคคลมีแนวโน้มว่าจะได้รับทรัพยากรเพิ่มเติมในภายหลังด้วยเช่นกัน ในทางตรงกันข้ามกับการสะสมเพิ่มขึ้นในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า (Gain spiral)

ทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร ยังถือว่า "เกลียวการสูญเสีย (Loss spirals)" ซึ่งหมายความว่าบุคคลที่ขาดทรัพยากรจะอ่อนไหวต่อสูญเสียทรัพยากรมากขึ้นไปอีก เช่น ภาวะหมดไฟ ซึ่งเกิดจากการที่ทรัพยากรส่วนบุคคลและงานของพนักงานถูกใช้งานจนหมดหรือสูญสิ้นไปอย่างต่อเนื่อง จะนำไปสู่ภาวะที่เพิ่มการสูญเสียพลังงานและการลดทรัพยากรเพิ่มเติมไปอีกขั้น

อาจจะกล่าวได้ว่าทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร ถือเป็นแบบจำลองเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ โดยอธิบายว่าการได้มาและการสะสมทรัพยากรถือเป็นตัวชี้้นำและคงไว้ซึ่งพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งบุคคลจะรับรู้ถึงคุณค่าและถูกกระตุ้นให้ได้มา ดำรงไว้หรือพิทักษ์รักษาทรัพยากรงาน เช่น การสนับสนุนทางสังคม ผลตอบแทน โอกาสในการพัฒนา ซึ่งการครอบครองทรัพยากรงานส่งผลให้พนักงานสามารถจัดการกับภาระงานในสภาพแวดล้อมในการทำงานได้อย่างเพียงพอ พนักงานจะมีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีแรงจูงใจและมุ่งมั่นตลอดการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามความเหนื่อยหน่ายในงานอาจเกิดขึ้น เมื่อพนักงานรู้สึกว่าการขาดการอยู่ในภาวะเสี่ยงที่จะหมดไป หรือทรัพยากรดังกล่าวมีไม่เพียงพอ หรือมีการลงทุนในทรัพยากรแต่กลับไม่ได้รับผลตอบแทนดังที่คาดหวังไว้ก่อนหน้านี้ (ความไม่ทัดเทียมกันระหว่างความพยายามที่ได้ใช้ในการกระทำใดๆ กับผลตอบแทนที่ได้รับ) ก็จะส่งผลให้เกิดความเหนื่อยหน่าย ซึ่งเป็นความเครียดเรื้อรังประเภทหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Manzano-García & Ayala-Calvo, 2013)

2.2.1.2 ทฤษฎีแบบจำลองความไม่สมดุลของความอดสาหัสและรางวัลตอบแทน (Effort-Reward-Imbalance Model)

Siegrist (1996) ได้อธิบายไว้ว่า หากพนักงานปฏิบัติหน้าที่ในที่ทำงานด้วยความอดสาหัส แต่กลับได้รางวัลตอบแทนที่ไม่สมดุลกับความอดสาหัส จะมีผลคุกคามต่อสภาวะความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

2.2.1.3 ทฤษฎีแบบจำลองความต้องการของงานและความสามารถในการควบคุมการทำงาน (Job Demand-Control Model)

Karasek (1979) ได้ทำการศึกษาถึงเรื่องของความเหนื่อยหน่ายในงาน โดยอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาระงานและความสามารถในการควบคุมการทำงาน เช่น เมื่อภาระงานมีระดับสูง (Job Demand) แต่ความสามารถในการควบคุมงานต่ำ จะก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการสร้างสภาพการทำงานที่มีความตึงเครียดสูง หรืออาจจะสรุปได้ว่า:

ความสามารถในการควบคุมงานสูง – ภาระงานสูง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเชิงรุก

ความสามารถในการควบคุมงานต่ำ – ภาระงานต่ำ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเชิงรับความสามารถในการควบคุมงานต่ำ – ภาระงานสูง ส่งผลต่อระดับความเครียดที่สูง
 ความสามารถในการควบคุมงานสูง – ภาระงานต่ำ ส่งผลต่อระดับความเครียดที่ต่ำ

Karasek และ Theorell (1990) กล่าวว่าความสามารถในการควบคุมงานมี 2 องค์ประกอบ: อำนาจการตัดสินใจ (Decision Authority) และ โอกาสในการพัฒนาความสามารถและทักษะที่หลากหลาย (Skill Discretion)

1. อำนาจในการตัดสินใจ (Decision Authority) หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะมีอิทธิพลต่อสถานการณ์ในการทำงานตลอดจนเสรีภาพในการตัดสินใจด้วยตนเอง
2. โอกาสในการพัฒนาความสามารถและทักษะที่หลากหลาย (Skill Discretion) หมายความว่า ความกว้างของทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความหลากหลายของงาน และโอกาสในการเรียนรู้

อย่างไรก็ดี Van Veldhoven et al. (2005) พบว่าโอกาสในการพัฒนาความสามารถและทักษะที่หลากหลาย มีผลกระทบต่อสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญมากกว่าอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นตัวแปรที่การศึกษาส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปเมื่อต้องการศึกษาถึงผลกระทบของอำนาจในการตัดสินใจและความสามารถในการควบคุมงาน โอกาสในการพัฒนาความสามารถและทักษะที่หลากหลาย เป็นหนึ่งในทรัพยากรงานที่สำคัญตามทฤษฎี ภาระงาน-ทรัพยากรงาน

แต่ถึงกระนั้น Bakker และ Demerouti (2007) อธิบายไว้ว่าแบบจำลองภาระงาน-ทรัพยากรงาน มีผลวัดมากกว่าแบบจำลองความต้องการของงานและความสามารถในการควบคุมการทำงาน (Job Demand-Control model) เนื่องจากภาระงานและทรัพยากรของงานมีความหลากหลายและมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับแง่มุมต่างๆ ของแต่ละประเภทของอาชีพ หน้าที่ ตำแหน่ง และยังสันนิษฐานว่าการรับรู้เชิงบวกที่บุคคลมีต่อทรัพยากรในที่ทำงาน มีผลต่อความผูกพันในงานและต่อองค์กร (เนื่องจากองค์กรเป็นแหล่งที่มาของทรัพยากรงาน) และความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้บทบาทตัวแปรคั่นกลางของความผูกพันในงานระหว่างความสัมพันธ์ของทรัพยากรงานกับความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงาน ได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory)

2.2.2 ภาระงาน-ทรัพยากรงาน (Job Demands–Resources Theory)

เป็นกรอบทฤษฎีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับการศึกษาความผูกพันในงาน ซึ่งพัฒนาโดย Demerouti, Bakker, Nachreiner และ Schaufeli (2001) กรอบทฤษฎีดังกล่าวเป็นกรอบทางทฤษฎีที่พยายามรวมการวิจัยสองรูปแบบ: การวิจัยเกี่ยวกับความเครียด – ภาระงาน (Job Demands) และการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจ-ทรัพยากรงาน (Job Resources)

2.2.2.1 ภาระงาน (Job Demands)

ภาระงาน คือ เงื่อนไขในงานที่บุคคลต้องใช้ความพยายามในการกระทำ เพื่อให้ภารกิจเสร็จสิ้น มีความเชื่อมโยงกับต้นทุนด้านจิตใจ ความเครียดและสรีรวิทยาของบุคคล และอาจส่งผลต่อความเหนื่อยหน่ายในงานที่มักพบในองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความเสี่ยง ไม่ปลอดภัย ไม่ถูกสุขลักษณะ บทบาทของงานที่ไม่ชัดเจน หรือ การปฏิบัติงานที่เกินบทบาทหน้าที่ ความกดดันทางเวลาและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Coredes & Dougherty, 1993) กล่าวว่าการเหนื่อยหน่ายในงาน หมายถึง ปริมาณหรือคุณภาพของงานที่มีมากเกินไปกว่าความสามารถของพนักงาน

Maslach และ Goldberg (1998) ได้อธิบายถึงสาเหตุหลักของความเหนื่อยหน่าย ที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกันระหว่างงานกับบุคคล โดยมีประเด็นสำคัญ 6 ประการ:

1. ภาระงานที่มีมากเกินไป (Work Overload) หมายถึง ภาระการงานที่มากในแง่ของทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ซึ่งลดความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อความต้องการของงาน และส่งผลให้เกิดความเหนื่อยหน่าย
2. ขาดความสามารถในการควบคุมงานของตน (Lack of Control) การวิจัยระบุถึงความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างการขาดการควบคุมและระดับของความเครียดและความเหนื่อยหน่าย อย่างไรก็ตาม เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความสามารถของตนในการโน้มน้าวการตัดสินใจ ซึ่งมีผลต่อชีวิตการทำงานของตน มีอิสระในวิชาชีพ และความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลมักจะเกิดความผูกพันในงาน
3. ผลตอบแทนที่ไม่เพียงพอ (Insufficient Reward) การรับรู้ถึงรางวัลที่ไม่เพียงพอเหมาะสม จะเพิ่มความเสี่ยงต่อภาวะเหนื่อยหน่ายของบุคคล เพราะเป็นการด้อยคุณค่าทั้งในตัวเองและตัวพนักงานเช่นกัน

4. ขาดปฏิสัมพันธ์กับสังคม (Breakdown of Community) หมายถึง การขาดการสนับสนุนทางสังคมความไว้วางใจ และความขัดแย้งที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขในที่ทำงาน เพิ่มความเสี่ยงที่บุคคลจะเกิดความเหนื่อยหน่ายในงานมากขึ้น

5. ไม่ได้รับความเป็นธรรม (Absence of Fairness) เมื่อบุคคลรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในที่ทำงาน บุคคลจะแสดงความคิดเห็นแบบถากถางดูถูก ความโกรธ และความเกลียดชัง

6. ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Value Conflict) ค่านิยมคืออุดมคติและแรงจูงใจที่ดึงดูดผู้คนให้มาทำงาน ดังนั้นค่านิยมจึงเป็นสิ่งจูงใจที่เชื่อมโยงบุคคลกับสถานที่ทำงาน นับว่ามีคุณค่าต่อบุคคลมากกว่า เงินหรือความก้าวหน้าในการทำงาน เมื่อเกิดความขัดแย้งด้านค่านิยมในงาน อาจนำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายในงานที่มากขึ้น เพราะพนักงานไม่ได้มองงานที่ตนรับผิดชอบเป็นงานที่อยากทำ แต่กลับกลายเป็นงานที่มีความจำเป็นต้องทำ

Cavanaugh et al. (2000) ได้จำแนกภาระงานออกเป็น 2 ประเภท:

1. ภาระงานที่มีความท้าทาย (Challenge Demand) หมายความว่า บุคคลมองภาระงานที่มีความท้าทายว่ามีคุณค่า สร้างโอกาสในการเติบโตและเป็นผลตอบแทนส่วนบุคคล เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน ความรู้สึกผูกพันในงานและประสิทธิภาพของการทำงาน Ventura, Salanova, และ Llorens (2015) ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าการรับรู้ความสามารถของตน (Self-Efficacy) มีความสัมพันธ์กับภาระงานที่มีความท้าทาย ซึ่งจะส่งผลดีต่อความผูกพันในงาน ถึงแม้ว่าภาระงานที่มีความท้าทายจะก่อให้เกิดความเครียดก็ตาม เช่น ความซับซ้อนในงาน ปริมาณของงาน กำหนดเวลา ความกดดันด้านเวลา

2. ภาระงานที่เป็นอุปสรรค (Hindrance Demand) หมายถึง ภาระงานที่กดดัน เช่น ความไม่มั่นคงในการทำงานสูง ความคลุมเครือในบทบาท หรือความขัดแย้งในบทบาท ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรืออาจจะเป็นอุปสรรคต่อโอกาสในการเติบโตและผลตอบแทนส่วนบุคคล มีผลในทางลบต่อผลการปฏิบัติงานในระยะยาว และไม่มีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกผูกพันในงาน

ในทางตรงกันข้าม งานวิจัยในอดีต Schaufeli และ Bakker (2004); Llorens, Bakker, Salanova, และ Schaufeli (2006) ได้แสดงให้เห็นว่าภาระงาน มีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกผูกพันในงานน้อยมากหรือไม่มีเลย Bakker, Hakanen, Demerouti และ Xanthopoulou (2007)

ค้นพบว่า เมื่อภาระงานและทรัพยากรงานมีระดับที่สูงจะส่งผลกระทบต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร

2.2.2.1.1 ภาระงาน (Job Demands) และความเครียดในบริบทของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ภาระงานในบริบทของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีลักษณะของงานที่อาจนำไปสู่ความเหนื่อยล้าได้ เนื่องจากความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามตารางบินในแต่ละเดือน ซึ่งแต่ละเที่ยวบินจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ลักษณะของหน้าที่ขั้นตอนในการให้บริการ จำนวนและลักษณะของพนักงานต้อนรับในแต่ละเที่ยวบิน ลักษณะ, จำนวน, ความต้องการที่แตกต่างกันของผู้โดยสาร รูปแบบของเครื่องบินที่ใช้ในการให้บริการ ลักษณะของสถานีปลายทาง จำนวนชั่วโมง เวลาพักผ่อนระหว่างการปฏิบัติงานและเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจในแต่ละเที่ยวบิน

ความเครียดทางสรีรวิทยาของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เช่น การปฏิบัติงานแบบข้ามเส้นแบ่งเวลา (Time Zone) ที่แตกต่างกัน จะขัดขวางจังหวะชีวิตในร่างกาย (Circadian Rhythm) หรือการเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรมที่เป็นไปตามวัฏจักร 24 ชั่วโมงอาจจะถูกรบกวนจากสภาวะการปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งส่งผลต่อการนอนหลับ การพักผ่อนไม่เต็มที่ ความเหนื่อยล้า ความเจ็บป่วย ภูมิคุ้มกันของร่างกายลดลง การดื่มกาแฟในปริมาณที่มากเกินไป การใช้สารกระตุ้นให้นอนหลับเช่นการใช้ยานอนหลับและแอลกอฮอล์ การบริโภคอาหารหรือน้ำที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของร่างกาย

ความเครียดจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น รังสีจากดวงอาทิตย์ คุณภาพของอากาศในเครื่องบิน เสียงและการสั่นสะเทือนที่เกิดจากเครื่องยนต์ ความกดอากาศที่ต่ำ ภาวะพร่องออกซิเจน (Hypoxia) การขยายตัวของแก๊สในกระเพาะอาหาร อุณหภูมิและความแห้งในห้องโดยสาร

2.2.2.2 ทรัพยากรงาน (Job Resources)

Bakker และ Demerouti (2007); Schaufeli และ Bakker (2004) ได้ให้นิยามทรัพยากรงานว่า หมายถึง

1) แก่มุมด้านกายภาพ สังคมหรือองค์กรของงานที่ช่วยลดถอนภาระงานที่มีผลเกี่ยวข้องกับต้นทุนทางสรีรวิทยาและจิตใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน กระตุ้นการเติบโต การเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง

2) คือตัวริเริ่มกระบวนการสร้างแรงจูงใจ เป็นสภาวะทาง สังคม ร่างกาย จิตใจ หรือ ทางองค์กรที่มีอยู่ในงาน เป็นประโยชน์ต่อความมุ่งมั่นขององค์กรและความผูกพันในการทำงาน โดยมีความสอดคล้องกับแนวทางการสร้างจูงใจต่างๆ

ทรัพยากรงาน ถือว่ามีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจที่แท้จริง (Intrinsic Motivational Role) (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007) เพราะตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ความต้องการอิสระ ความเกี่ยวข้องทางสังคม และความสามารถ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในการทำงาน อาทิเช่น: 1) การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 2) การแจ้งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 3) ความหลากหลายของทักษะ 4) ความเป็นอิสระ และ 5) โอกาสในการเรียนรู้มี โดยการแจ้งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นการตอบสนองความต้องการเพิ่มความสามารถในการทำงาน ในขณะที่การตัดสินใจ ตอบสนองความต้องการอิสระ (Autonomy) และการสนับสนุนทางสังคมตอบสนองความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ศักยภาพในการสร้างแรงบันดาลใจภายในที่แท้จริงของทรัพยากรงานได้รับการยอมรับจากทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job Characteristic Theory) Hackman และ Oldham (1980) ที่อธิบายไว้ว่าคุณลักษณะของงานช่วยผลักดันให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้: การแจ้งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ความหลากหลายของทักษะ ความเป็นอิสระ โอกาสในการเรียนรู้ และความสำคัญของงาน : 1) การแจ้งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หมายถึง การได้รับผลการปฏิบัติงาน ที่มีความถูกต้อง ยุติธรรม ตรงไปตรงมาและชัดเจนจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่ชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคคลต่อไป 2) ความหลากหลายของทักษะ หมายถึง งานที่มีความท้าทายและต้องการทักษะที่หลากหลายในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ 3) ความเป็นอิสระ หมายถึง ความมีเสรีภาพของบุคคลในการกำหนดวิธีการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา และขั้นตอนต่างๆด้วยตนเองซึ่งจะก่อให้เกิดเป็น ความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือความรู้สึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวอันเป็นผลมาจากการตัดสินใจอย่างอิสระของบุคคลเอง 4) โอกาสในการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรจัดให้มีโอกาสในการพัฒนาทักษะต่างๆแก่บุคลากร 5) ความสำคัญของงาน หมายถึง คุณลักษณะของงานที่บุคคลรู้สึกที่สำคัญ มีความหมาย นอกจากนี้ผลวิจัยของ Saks (2006) พบว่า: 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานและการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความผูกพันในงาน 2) ความผูกพันในงาน ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจในการลาออกน้อยลง Hakanen et al. (2005) ได้การศึกษากลุ่มตัวอย่างทันตแพทย์ชาวฟินแลนด์ โดยพบว่าความหลากหลายของทักษะทางวิชาชีพช่วยเพิ่มความผูกพันในงานเมื่อปริมาณงานเชิงคุณภาพอยู่ในระดับสูงและลด

ผลกระทบด้านลบของปริมาณงานเชิงคุณภาพต่อการความผูกพันในงาน การค้นพบที่คล้ายคลึงกันได้รับการรายงานโดย Bakker et al. (2007) ได้ทำการศึกษาคณาจารย์ฟินแลนด์โดยพบว่าทรัพยากรงาน โดยเฉพาะการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความสร้างสรรค์ (Innovativeness) ความชื่นชม (Appreciation) และบรรยากาศในองค์กร (Organizational Climate) เป็นทรัพยากรงานที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความผูกพันในงานเมื่อครูดึงดูดกับการประพุดติมิชอบของนักเรียนในระดับที่สูง ในขณะที่ Schaufeli และ Bakker (2004) ค้นพบความสัมพันธ์เชิงบวกจากทรัพยากรงาน 3 แหล่งที่มีผลเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน คือ ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทางสังคม และการฝึกสอน

ทรัพยากรงาน ถือว่า มีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจจากภายนอก (Extrinsic Motivational Role) (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007) เพราะเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความมั่งคั่งในด้านทรัพยากรสูง (Resourceful) :การมีเพื่อนร่วมงานที่คอยสนับสนุนและการแจ้งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจะช่วยส่งเสริมความเต็มใจที่จะอุทิศความพยายามและความสามารถของตนให้กับงานและเพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการทำงาน

ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็เพราะความพอใจที่ได้รับจากความต้องการพื้นฐานหรือผ่านการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการทำงาน ผลลัพธ์เป็นไปในเชิงบวกและความผูกพันมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หากสถานที่ทำงานมีความสามารถในการมอบทรัพยากรต่างๆ จะช่วยเพิ่มความเป็อยู่ที่ดีและเพิ่มความพึงพอใจที่แท้จริงในการทำงานให้เกิดแก่นักงาน (Ryan & Frederick, 1997)

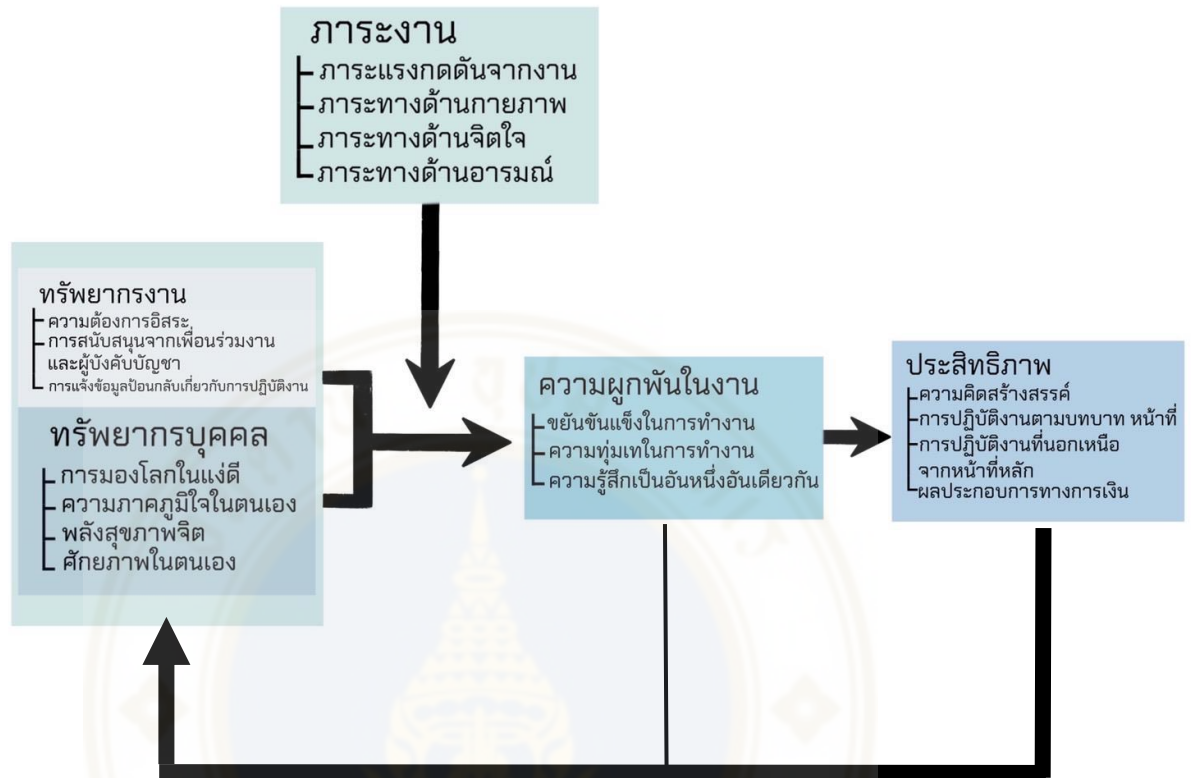
นอกจากนี้ แบบจำลองยังเสนอว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาระงานและทรัพยากร มีความสำคัญต่อการพัฒนาความเครียดและแรงจูงใจในงาน โดยทรัพยากรงานทำหน้าที่รองรับผลกระทบของภาระงานซึ่งสามารถลดทรัพยากรทางร่างกายและจิตใจของบุคคล อาจส่งผลให้เกิดความไม่สบาย ความเหนื่อยหน่ายและความเครียดจากงาน (Bakker & Demerouti, 2007) Bakker (2011) ได้ค้นพบว่าทรัพยากรงาน มีความสำคัญและมีศักยภาพในการสร้างแรงบันดาลใจเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานต้องเผชิญกับภาระงานเช่น ปริมาณงาน ภาระทางอารมณ์และทางจิต และช่วยคาดการณ์ผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรได้ เช่น ความพึงพอใจในงานหรือความมุ่งมั่นขององค์กร นอกจากนี้ Hobfoll (2002) ได้ค้นพบว่าการได้ทรัพยากรเพิ่มมีจุดเด่นในบริบทของการสูญเสีย ซึ่งสิ่งนี้บ่งบอกว่าทรัพยากรงานจะมีความโดดเด่นมากขึ้นและคูมีแรงผลักดันมากขึ้นเมื่อบุคลากรต้องเผชิญกับความท้าทายในหน้าที่การงาน (ภาระงาน ที่ต้องการปัจจัยเชิงอารมณ์ความรู้สึกและความคิด) เพราะสามารถช่วยบุคคลให้ถึงเป้าหมายได้

อาจจะสรุปได้ว่า ทรัพยากรงานมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและจะมีศักยภาพในการสร้างแรงจูงใจมากที่สุดเมื่อภาระงานสูง ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีแบบจำลองภาระงานและความสามารถในการควบคุมการทำงานของKarasek (1979) ที่กล่าวว่า ความสามารถในการควบคุมงานสูง – ภาระงานสูง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเชิงรุก

2.2.2.3 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ในฐานะทรัพยากรงาน (Job Resources) และความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในงาน (Work Engagement)

อ้างอิงถึงทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม Sak (2006) ได้อธิบายว่าพนักงานสร้างความสัมพันธ์ผ่านการแลกเปลี่ยนในรูปแบบของทรัพยากรทางเศรษฐกิจ สังคมและอารมณ์จากองค์กรที่ทำงาน เมื่อทั้งพนักงานและนายจ้างปฏิบัติตามกฎการแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ที่เชื่อถือได้และภักดีระหว่างทั้งสองฝ่ายก็จะเกิดขึ้น (Cropanzano & Mitchell, 2005) เมื่อมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอันเป็นที่น่าพอใจทั้งสองฝ่าย พนักงานจะรู้สึกถึงความจำเป็นที่ต้องตอบสนองการสนับสนุนจากองค์กรผ่านการแสดงความผูกพันในงานและผลลัพธ์ในงานที่พึงประสงค์ โดยSaks (2006) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าวิธีหนึ่งสำหรับบุคคลในการตอบสนององค์กรคือผ่านระดับความผูกพัน กล่าวคือ พนักงานจะพัฒนาความผูกพันในที่ทำงานเพื่อแลกกับทรัพยากรงานที่บุคคลได้รับจากองค์กร เช่น การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรและผลประโยชน์ที่นายจ้างเสนอ ซึ่งมีความสอดคล้องกับบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norm of reciprocity) (Gouldner, 1960) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964)

2.2.2.4 ทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resources)



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองแนวคิดความผูกพันในงาน

ที่มา: Bakker & Demerouti (2007)

นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Xanthopoulou et al. (2007) แสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรงานและทรัพยากรส่วนบุคคล มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยทรัพยากรส่วนบุคคล ประกอบไปด้วยคุณสมบัติดังนี้: การมองโลกในแง่ดี การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) พลังสุขภาพจิต (Resilience) และการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-Esteem) คุณสมบัติเหล่านี้ล้วนส่งผลให้บุคคลสามารถระดมหรือใช้ทรัพยากรงานของตนได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อความผูกพันในงานได้ Xanthopoulou et al. (2007) ได้ทำการศึกษากลุ่มช่างเทคนิคชาวคัตซ์ โดยตรวจสอบบทบาทของทรัพยากรส่วนบุคคลทั้ง 3 ด้าน : การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนในองค์กร (Organizational Based Self Esteem) และการมองโลกในแง่ดี เพื่อการทำนายความผูกพันในการทำงาน โดยพบว่าคุณลักษณะดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงาน Bakker et

al.(2006) ได้ทำการศึกษากลุ่มผู้อำนวยความสะดวกโรงเรียนพบว่า พลังสุขภาพจิตเป็นทรัพยากรส่วนบุคคลอีกชนิดหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน

กล่าวโดยสรุป บุคคลที่มีความผูกพันในงาน มีทรัพยากรส่วนบุคคลซึ่งรวมถึงการมองในแง่ดี การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตัวเอง พลังสุขภาพจิต นอกจากนี้ทรัพยากรงานและทรัพยากรส่วนบุคคล สามารถใช้ทำนายความผูกพันในงาน และส่งผลกระทบต่อความผูกพันในงานได้

Halbesleben et al. (2009) พบว่าเมื่อพนักงานรับรู้ถึงความไม่สมดุลระหว่างภาระงานและทรัพยากรส่วนบุคคล อาจนำไปสู่ความอ่อนล้า เหนื่อยล้า และความเครียดเรื้อรัง เพิ่มความน่าจะเป็นที่จะประสบกับภาวะหมดไฟในการทำงาน (Maslach & Leiter, 2016) อาการเหนื่อยหน่ายเป็นความเครียดเรื้อรัง ความอ่อนล้าทางอารมณ์ และการรับรู้ต่อความสำเร็จส่วนบุคคลที่ลดลง (Airila et al., 2014) ทรัพยากรส่วนบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน (Kotze, 2018) ซึ่งช่วยให้บุคคลรับมือกับภาระงาน Mazzetti et al. (2016) พบว่าทรัพยากรส่วนบุคคลเกี่ยวข้องกับทรัพยากรงานและความสัมพันธ์ดังกล่าวช่วยลดอาการของความทุกข์ทางจิตใจ โดยพนักงานที่พัฒนาทรัพยากรส่วนบุคคลอย่างเพียงพอมักจะมีพลังสุขภาพจิตมากขึ้น อ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลง เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาทรัพยากรเหล่านี้อย่างถาวร ซึ่งรวมถึงการมีทักษะและทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับรู้คุณค่าและควบคุมตนเอง ช่วยให้บุคคลรับมือกับสภาพการทำงานที่มีภาระงานสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งป้องกันความเหนื่อยล้าและความเหนื่อยหน่าย (Hakanen & Roodt, 2010 ; Mastenbroek et al., 2014)

Gauche et al. (2017) และ Xanthopoulou et al. (2009) พบว่าเมื่อพนักงานพัฒนาและมีการใช้ทรัพยากรส่วนบุคคล พนักงานมักมีแนวโน้มที่จะรับรู้ถึงความผูกพันในงานและความพึงพอใจในงานมากขึ้น หลักการก็คือยิ่งบุคคลมีทรัพยากรส่วนบุคคลเพิ่มขึ้นเท่าไร บุคคลจะยังมีแรงจูงใจภายใน ที่จะไล่ตามเป้าหมายของตนและเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพและความพึงพอใจที่สูงขึ้น (Luthans & Youssef, 2007)

มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่น่าเชื่อถือซึ่งแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรส่วนบุคคลและทรัพยากรงาน เป็นปัจจัยทำนายที่สำคัญที่สุดของการความผูกพันในงาน เนื่องจากมีศักยภาพในการสร้างแรงบันดาลใจจากภายนอกและภายใน (Bakker, 2009)

จากหลักการของทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร (Conservation of Resources) Hobfoll et al., (2018) ได้อธิบายไว้ว่า ในความพยายามที่จะรักษา ปกป้อง และสร้างทรัพยากรเพื่อตอบสนองต่อภาระงาน บุคคลจะรับรู้ถึงโอกาสในการสูญเสียทรัพยากรเป็นภัยคุกคาม

ซึ่งก่อให้เกิดความเครียดและนำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายเรื้อรัง ในทำนองเดียวกัน ทฤษฎีนี้ได้เสนอว่า ความปรารถนาของปัจเจกบุคคลคือการแสวงหาความสำเร็จและความพึงพอใจ ซึ่งความปรารถนา ดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมที่เพิ่มโอกาสในการเสริมสร้างและคงไว้ซึ่งคุณลักษณะหรือ ทรัพยากรส่วนบุคคล นอกจากนี้ปัจเจกบุคคลต้องมีการลงทุนในทรัพยากร เพื่อป้องกันการสูญเสีย ทรัพยากรและเพื่อผลตอบแทนทางทรัพยากรในอนาคต ดังนั้นแนวคิดนี้อาจอธิบายถึงกลไกที่ ทรัพยากรส่วนบุคคลเข้ามามีบทบาทในการเพิ่มความผูกพันในงานและลดความเหนื่อยหน่ายลง

ลักษณะทรัพยากรส่วนบุคคลในรูปแบบต่างๆประกอบไปด้วย:

1. พลังสุขภาพจิต (Resilience) คือ การรับรู้ถึง ความสามารถส่วนบุคคล ในการควบคุมและมีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อม อย่างสัมฤทธิ์ผล (Hobfoll et al., 2003) การประเมินตน เจริญงอกมีอิทธิพลต่อการตั้งเป้าหมาย แรงจูงใจ ประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจในชีวิต ความ ทะเยอทะยานในอาชีพและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อื่น ๆ

2. การมองโลกในแง่ดี คือ แนวโน้มที่บุคคลใดจะสันนิษฐานว่าตนจะ ประสบกับผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมในชีวิตและจากกิจกรรมที่ได้กระทำ เป็นองค์ประกอบของสุขภาพจิต ที่ดี ช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับสภาวะความกดดันทางความเครียดและอุปสรรคต่างๆได้อย่างมี ประสิทธิภาพ (Scheier et al., 1994; Segerstrom et al., 2010)

3. ความแน่วแน่ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลสามารถ แสดงความรู้ถึงอย่างตรงไปตรงมาและสบายใจ อย่างเหมาะสมตามความสนใจ

Xanthopoulou et al. (2009) พบว่ามีหลักฐานสนับสนุนความสัมพันธ์ ระหว่างทรัพยากรส่วนบุคคล (เช่น การรับรู้ความสามารถของตนเองสูง การเห็นคุณค่าในตนเอง และการมองโลกในแง่ดี) และความผูกพันในงาน ในทำนองเดียวกัน Bakker et al. (2006) พบว่า พลังสุขภาพจิต การรับรู้ความสามารถของตนเองสูง และการมองโลกในแง่ดี ส่งเสริมความรู้สึก ผูกพันในงานโดยตรง นอกจากนี้ ในการศึกษาระยะยาวที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ดูแลสุขภาพ Mauno et al. (2007) พบว่าการเห็นคุณค่าในตนเอง ทำหน้าที่เป็นหนึ่งในปัจจัยทำนายที่สำคัญที่สุดของความ ผูกพันในงานและช่วยบรรเทาผลกระทบจากประสบการณ์ที่ตึงเครียดในที่ทำงาน

2.2.2.4.1 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)

และความผูกพันในงาน

Schaufeli et al. (2002) ได้ทำการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพแบบ มีโครงสร้าง (Structured Qualitative Interviews) กลุ่มพนักงานชาวดัตช์และพบว่าพนักงานที่มีความ ผูกพันสูง (Engagement) คือบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง เนื่องจากทัศนคติเชิงบวก และระดับความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมที่สูงช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถมีอิทธิพลเหนือ

เหตุการณ์ต่างๆที่ส่งผลต่อชีวิตของคนได้และยังมีการแสดงให้เห็นถึงการรับรู้ต่อความเหน็ดเหนื่อยในงานว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

โดยทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ได้รับการพัฒนามาจากทฤษฎีปัญญาสังคม (Social Cognitive Theory) โดย Albert Bandura ที่ให้ความสำคัญกับแนวคิด ผู้กระทำการ (Agency) เช่น ความตั้งใจและการพินิจถึงอนาคต การควบคุมตนเอง และการไตร่ตรองในความสามารถของตนเอง Bandura (2001) กล่าวว่าความสามารถในการควบคุมชีวิตของบุคคลนั้นเป็นแก่นแท้ของความเป็นมนุษย์ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Perceived Self-Efficacy) เป็นระดับความเชื่อของบุคคลในการกระทำใดๆและการคาดหวังในผลลัพธ์ (Outcome Expectation) เป็นการคาดหวังในผลลัพธ์ที่เกิดจากการกระทำ โดยองค์ประกอบทั้งสองด้านมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล กล่าวคือ หากด้านใดด้านหนึ่งสูงหรือต่ำเกินไป อาจจะไม่ส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยมีกระบวนการทางจิตวิทยา ดังนี้: ก่อนที่บุคคลจะกำหนดและเริ่มใช้ความพยายามในกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น บุคคลจะพิจารณาประเมินและรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถของตน โดยความคาดหวังในความสามารถส่วนบุคคลจะเป็นตัวกำหนดว่าพฤติกรรมจะริเริ่มขึ้นหรือไม่ จะใช้ความพยายามที่เกี่ยวข้องกับงานมากน้อยเพียงใด และความพยายามนั้นจะสามารถอยู่ได้นานแค่ไหน หากปราศจากซึ่งหลักฐานยืนยันในโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ Bandura (1997) ได้อธิบายไว้ว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองนั้นถือเป็นศูนย์กลางที่สำคัญที่ขับเคลื่อนชีวิตมนุษย์ เนื่องจากระดับการกระทำ แรงจูงใจและสภาวะทางอารมณ์ของมนุษย์ล้วนแล้วขึ้นอยู่กับการรับรู้ส่วนบุคคลมากกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงทั้งสิ้น แรงจูงใจ ความเชื่อ ความรู้สึกและพฤติกรรมของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับ การรับรู้ความสามารถของตนเองด้วยเช่นกัน ดังนั้นการมีความเชื่อมั่นในตนเองจึงเป็นที่พื้นฐานของการรับรู้และการกระทำ (Bandura, 2012) นอกจากนี้การรับรู้ความสามารถในตนเองช่วยเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจของพนักงาน และลดภาวะซึมเศร้า ความเครียด ความวิตกกังวล ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน และพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน (Ren & Chadee, 2017)

Chan et al. (2017) ได้อธิบายว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองช่วยพัฒนาความผูกพันในงาน ผ่านวงจรการเติมเต็มในตนเอง (Self-Fulfilling Cycle) ให้พนักงานบรรลุเป้าหมายที่คิดว่าสามารถบรรลุได้ สร้างทักษะและทรัพยากรส่วนบุคคลเพิ่มเติม ด้วยเหตุนี้คาดว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองจะสามารถใช้เป็นปัจจัยทำนายได้ว่าการมีสภาพจิตใจที่ดี ผาสุก มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในงานของบุคคลที่สูงขึ้น มีความมุ่งมั่นกับงานมากขึ้น มีความปรารถนาที่จะยอมรับงานที่ท้าทายและปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

2.3 การสะสมเพิ่มขึ้นในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า (Gain Spiral)

Lindsley, Brass, และ Thomas (1995) พบว่าการสะสมเพิ่มขึ้นในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า (Gain Spiral) เป็นวงจรที่ขยายหรือเสริมสร้างความสัมพันธ์แบบวนรอบระหว่างปัจจัยต่างๆในเชิงบวกเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งจะมีลักษณะความสัมพันธ์แบบซึ่งกันและกัน (Reciprocal Relationship) และมีระดับที่เพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป (Increase In Levels Over Time)

โดยทฤษฎีทั้งสามนี้ด้านล่างนี้อธิบายถึงการได้มาซึ่งทรัพยากรและความผูกพันในงานในรูปแบบที่ต่อยอดและส่งเสริมซึ่งกันและกันในระดับที่สูงกว่า (Gain Spiral) ในแง่มุมที่แตกต่างกัน :

1) ทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร (Conservation of Resources) นำเสนอถึงกระบวนการและวิธีที่ทรัพยากรประเภทต่างๆจะสะสมเพิ่มขึ้นในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า (Gain Spiral) โดยชี้แจงถึงความสัมพันธ์แบบพลวัตระหว่างทรัพยากรประเภทต่างๆ เช่น ทางกายภาพ สังคม ทรัพยากรส่วนบุคคลและความผูกพัน

2) ทฤษฎีปัญญาสังคม (Social Cognitive Theory) นำเสนอว่า ทรัพยากรหลักคือ ทรัพยากรส่วนบุคคล หรือ การรับรู้ถึงความสามารถของคน ที่มีสัมพันธ์กับความผูกพันในงานและการปฏิบัติงานในลักษณะที่ส่งเสริมและตอบแทนซึ่งกันและกัน

3) ทฤษฎีการขยายและสร้าง (The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions) ให้ความสำคัญกับอารมณ์เชิงบวกในฐานะที่มีบทบาทสำคัญในการอธิบายความสัมพันธ์ของทรัพยากรส่วนบุคคลและความผูกพันในงาน โดยชี้แจงถึงบทบาทของความรู้สึกผูกพันที่ทำหน้าที่ขยายคลังความคิด การกระทำของบุคคลและรวมไปถึงการสร้างทรัพยากรประเภทต่างๆ

Hakanen, Perboniemi และ ToppinenTanner (2008) ได้ทำการศึกษาในกลุ่มทันตแพทย์ชาวฟินแลนด์ เพื่อตรวจสอบพลังอำนาจของทรัพยากรงานในการสะสมเพิ่มขึ้นในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า โดยจากทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร ได้มีการคาดการณ์ถึงกระบวนการส่งเสริมซึ่งกันและกัน: 1) ทรัพยากรงานนำไปสู่ความผูกพันในงาน 2) ความผูกพันในงานนำไปสู่ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล (Personal Initiative) 3) ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล มีผลในเชิงบวกต่อนวัตกรรมของหน่วยงาน 4) นวัตกรรมดังกล่าว ก็นำไปสู่ความคิดริเริ่มส่วนบุคคลซึ่งส่งผลดีต่อความผูกพันในงานและสามารถใช้คาดการณ์ทรัพยากรงานในอนาคตได้

Salanova, Bakker และ Llorens (2006) ทำการศึกษาในกลุ่มครูระดับมัธยมศึกษา เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรส่วนบุคคล (เช่น การรับรู้ความสามารถของตนเอง) และทรัพยากรงาน (เช่น บรรยากาศการสนับสนุนทางสังคมและเป้าหมายที่ชัดเจน) 1) โดยพบว่า

ทรัพยากรงาน มีผลกระทบเชิงบวกต่อความเชื่อในความสามารถของตน ซึ่งในทางกลับกัน ความเชื่อในความสามารถของตน ก็ช่วยส่งเสริมความผูกพันในงาน 2) ความผูกพันในงานยังช่วยเพิ่มความเชื่อในความสามารถของตนในอนาคต ซึ่งนำไปสู่การรับรู้ถึงทรัพยากรของงานที่มากขึ้น 3) มีความสัมพันธ์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างทรัพยากรส่วนบุคคลและทรัพยากรงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรทำหน้าที่ ที่เรียกว่า “คาราวาน (Caravans)” กล่าวคือ ทรัพยากรที่มีอยู่ นำไปสู่การได้มาซึ่งทรัพยากรมากขึ้น เกิดเป็นการบวกการห่วงโซ่แห่งการได้มา (Gain Process) และทรัพยากรส่วนบุคคลและทรัพยากรงานเป็นสิ่งที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพราะประสบการณ์ในการเรียนรู้ อาจทำให้เกิดการประเมินตนเองในเชิงบวกที่บุคคลจะสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยทรัพยากรที่มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม (Kohn & Schooler, 1982) นอกจากนี้ทรัพยากรงานและทรัพยากรส่วนบุคคลมีผลกระทบเชิงบวกต่อความรู้สึกผูกพันในงาน ซึ่งความรู้สึกผูกพันในงานเองก็ดูเหมือนว่าจะเสริมสร้างทรัพยากรทั้งสองประเภทในลักษณะย้อนกลับเช่นเดียวกัน

2.4 การเจริญสติ (Mindfulness) และทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resource)

การศึกษาในปัจจุบันได้บูรณาการการเจริญสติ (Mindfulness) เข้ากับทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร โดยกำหนดว่าการเจริญสติ เป็นการรับรู้ของบุคคลถึงความสามารถในการควบคุมและอนุรักษ์พลังสุขภาพจิต เพื่อให้บุคคลจัดการภาระงานอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบท่อสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคคล โดยถือเป็นหนึ่งในทรัพยากรส่วนบุคคลเช่นกัน Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek และ Finkel (2008) ได้ทำการศึกษาโดยจำแนกกลุ่มพนักงานออกเป็นสองกลุ่ม: กลุ่มที่เข้าร่วมการเจริญสติด้วยความรักความเมตตา (Loving-Kindness Meditation) และกลุ่มที่ไม่เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว ผลการวิจัยพบว่าการเจริญสติช่วยเพิ่มประสบการณ์ทางอารมณ์เชิงบวกในการใช้ชีวิตประจำวัน ซึ่งจะก่อเกิดเป็นการได้มาซึ่งทรัพยากรส่วนบุคคลที่เพิ่มขึ้น เช่น ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery Experience) และทัศนคติของการยอมรับในตนเอง (Self-Acceptance) การเจริญสติเป็นมากกว่าการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) และการมองโลกในแง่ดี และสามารถส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการช่วยรับมือกับภาระงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยพลังสุขภาพจิต

Feldman et al. (2007) จำแนกสติออกเป็น 4 องค์ประกอบ:

- 1) การรับรู้ถึงประสบการณ์ (Awareness of Experience)

- 2) ความสามารถในการควบคุมความสนใจ (Ability to Regulate Attention)
- 3) การดำรงอยู่ในภาวะปัจจุบัน (Orientation to Present Experience)
- 4) ทักษะคติของการยอมรับหรือการไม่ตัดสินต่อประสบการณ์ปัจจุบัน (Attitude of Acceptance or Non-Judgment Towards the Present Experience)

การเจริญสติ จะพัฒนาภาพพจน์ของตนเองในเชิงบวก Kahn (1990) กล่าวว่า การมีภาพลักษณ์ต่อตนเองที่ดี (Positive Self-Image) และการมองโลกในแง่ที่ดีขึ้น (Malinowski & Lim, 2015) เป็นทรัพยากรส่วนบุคคลอีกชนิดหนึ่งที่ช่วยให้บุคคลรู้สึกมีค่าคู่ควรและเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน Bishop et al. (2004) กล่าวว่า การเจริญสติ ไม่ได้นำความคาดหวังในอนาคตมาสู่ปัจจุบัน ว่าควรหรือไม่ควรเป็นอย่างไร แต่บุคคลมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการขยายและสร้าง (The Broaden-and-Build Theory) Fredrickson (1998, 2001) ซึ่งอธิบายถึงอารมณ์เชิงบวกที่ได้รับจากการนั่งสมาธิ การรับรู้ถึงจุดแข็งของตน ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความสุข และความสุขนั้นจะทำให้คลังทางความคิด จิตใจ และการกระทำของแต่ละบุคคลถูกเปิดกว้างขึ้น เปิดรับข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น (Broaden) ส่งผลต่อการเสริมสร้าง (Build) ทักษะทางสังคม พฤติกรรม จิตใจ และทรัพยากรส่วนบุคคลของบุคคลนั้นๆ เพื่อเผชิญกับสถานการณ์การทำงานที่ท้าทาย

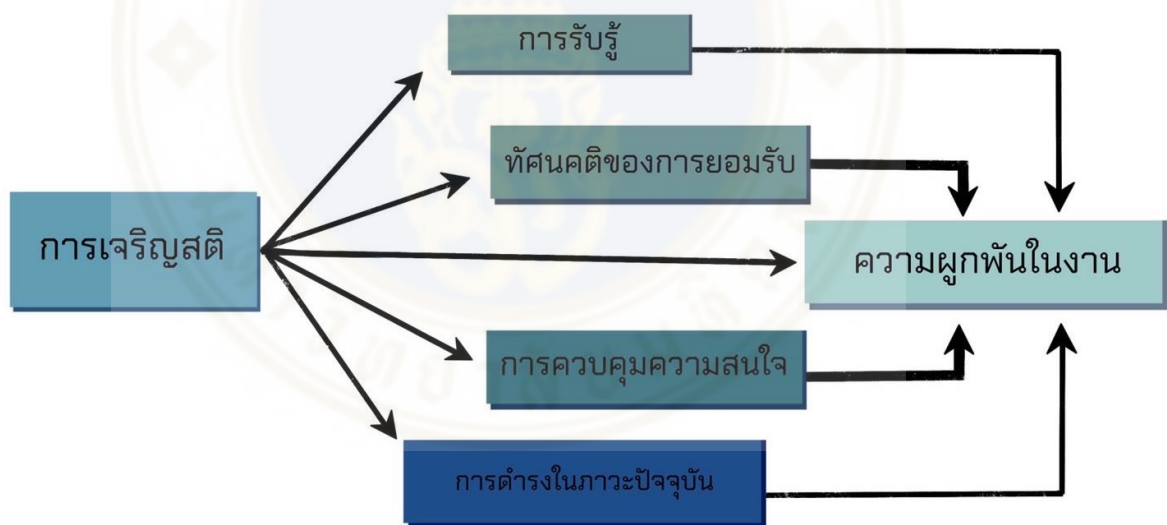
Bishop et al. (2004) ได้กล่าวไว้ว่าการเจริญสติมักจะเริ่มต้นด้วยการนำการรับรู้ถึงประสบการณ์ (Awareness of Experience) มาสู่ปัจจุบัน “ความตระหนัก” ช่วยพัฒนาทักษะ “ความสามารถในการควบคุมความสนใจ (Ability to Regulate Attention)” ซึ่งพบว่าคุณสมบัติดังกล่าว สามารถช่วยให้บุคคลสามารถสลับเปลี่ยนความสนใจระหว่างงานโดยไม่สูญเสียการรับรู้ จึงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับพนักงานในสภาวะการทำงานที่ต้องมีการเปลี่ยนความสนใจจากหน้าที่หนึ่ง ไปยังหน้าที่อื่นๆ เช่น บทบาทของพนักงานต้อนรับของเครื่องบิน

นอกจากนี้ความสามารถในการควบคุมความสนใจยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะความรู้ความเข้าใจในความคิด (Cognitive Skill) ทำให้มุมมองด้านประสบการณ์กว้างขึ้น ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลในที่ทำงาน (Malinowski & Lim, 2015) เนื่องจากบุคคลจะสามารถเข้าใจสถานะทางอารมณ์ของผู้อื่นและควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดีขึ้น ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารและการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีขึ้น นอกจากนี้ Brown และ Ryan (2003) ได้อธิบายไว้ว่า "การรับรู้ถึงประสบการณ์ (Awareness of Experience) " ช่วยเพิ่มความชัดเจน (Clarity) ในภาระหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติอยู่ ดังนั้นความชัดเจนในบทบาทที่เพิ่มขึ้น (Role Clarity) อาจช่วยให้พนักงานแต่ละคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการทำงานมากขึ้น

Malinowski และ Lim (2015) กล่าวว่าความคิดและความรู้สึกแบบไม่ตัดสิน (Non-Judgmental Thoughts) สามารถช่วยรับมือกับสถานการณ์ปฏิบัติงานที่ทำทนายได้ โดยมีนัยสำคัญต่อ:

1) การประเมินความท้าทาย (Challenge Appraisal) (Tomaka et al., 1993) กล่าวคือ “การประเมิน อันซึ่งบุคคลรับรู้ถึงอันตรายที่ไม่มากไปกว่าการรับรู้ถึงความสามารถหรือทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อรับมือกับความเครียด” บุคคลที่มีการประเมินความท้าทายจะรับรู้ถึงศักยภาพที่ได้จะได้รับบางอย่างจากการบรรลุเป้าหมายและมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมเชิงบวก ซึ่งจะช่วยเติมเต็มทรัพยากรส่วนบุคคลภายในตนเองและส่งผลต่อการเพิ่มการมีระดับความผูกพันของพนักงาน (Ohly and Fritz, 2010)

2) การประเมินภัยคุกคาม (Threat appraisal) (Tomaka et al., 1993) กล่าวคือ “การประเมิน อันซึ่งบุคคลรับรู้ถึงอันตรายที่มีมากเกินไปกว่า การรับรู้ถึงความสามารถหรือทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อรับมือกับความเครียด” ศักยภาพในการสูญเสียและความเป็นไปได้ของความล้มเหลวในการดำเนินการ ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมบกพร่อง (Fugate et al., 2012) เกิดการสูญเสียทรัพยากรส่วนบุคคลและอาจส่งผลให้พนักงานมีระดับความผูกพันในงานลดลง (Xanthopoulou et al., 2009)



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการเจริญสติ

ที่มา: Gunasekara (2018)

2.5 การสนับสนุนทางสังคม (Social Support) ในฐานะทรัพยากรงาน (Job Resource) ที่ส่งเสริมทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resource)

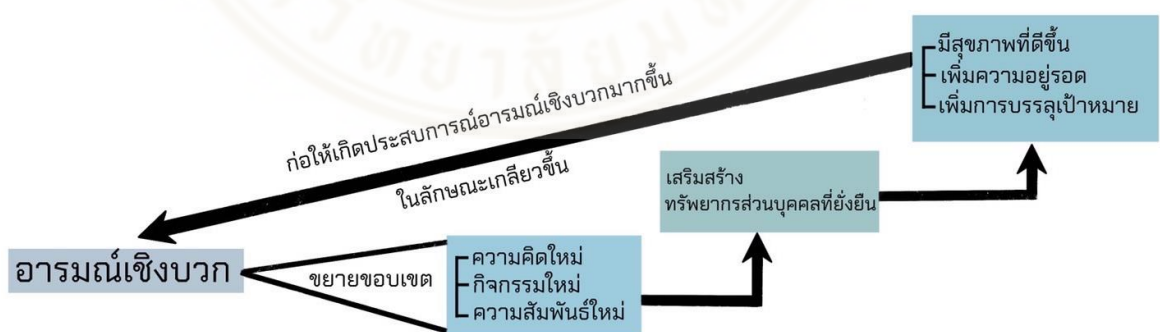
มีการศึกษาหลายเรื่องทำการศึกษาเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในอุตสาหกรรมการบิน เช่น การรับรู้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ดีขึ้น (Gungor & Altin, 2020) ความพึงพอใจในงาน (Krongboonying & Lin, 2015) พฤติกรรมนอกบทบาท (Out-Role Behaviors) (Wang, 2014) โดยลักษณะงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือพนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ต่อเนื่องเป็นเวลานาน ทั้งช่วงเวลากลางวันและกลางคืน (Lee & Huyn, 2016) ดังนั้นพนักงานที่รับรู้ถึงการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจะมีแรงจูงใจในการเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน ผูกพันในงานและเสาะหากระบวนการในการปรับปรุงคุณภาพการบริการให้ดียิ่งขึ้น (Yeh, 2012) การสนับสนุนทางสังคมสะท้อนถึงปฏิสัมพันธ์เชิงบวกที่เป็นประโยชน์ทางสังคมที่สามารถเข้าถึงได้โดยผู้บังคับบัญชาผู้บริหาร และพนักงานในที่ทำงาน (Xanthopoulou & Bakker, 2008) Tucker et al. (2018) อธิบายว่าการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา อาจครอบคลุมถึงการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา การให้คุณค่ากับผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนอาจหมายถึงรวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้หรือให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา มีความเข้าใจและการรับฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา Brackett (2006) ค้นพบว่าพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคม จะรู้สึกว่าคุณมีความสามารถพึ่งพาได้เมื่อต้องเผชิญกับความทุกข์ทางจิตใจหรือเมื่อต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสนับสนุนทางสังคมจะนำมาซึ่งทรัพยากรที่ช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับความเครียดได้อย่างเหมาะสม

ตามแบบจำลอง ภาระงาน-ทรัพยากรงาน (Job Demands–Resources Theory) เมื่อพนักงานต้องเผชิญกับภาระงาน ซึ่งทำให้พลังงานหมดลง ทรัพยากรงานจึงมีความจำเป็นในการส่งเสริมและเติมพลังของบุคคล เพื่อที่จะรักษาความผูกพันในงานและตามทฤษฎีการพิทักษ์ทรัพยากร Hobfoll (1989) ที่ระบุว่า การสนับสนุนทางสังคมในฐานะที่เป็นแหล่งพลังงานสำหรับพนักงาน มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มหรือขยายแหล่งทรัพยากรเดิมที่มีอยู่และเติมเต็มหรือทดแทนทรัพยากรอื่นๆ ที่ขาดแคลน โดยวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนถือเป็นแหล่งทรัพยากรงานที่ช่วยเสริมพลังสุขภาพจิตของพนักงานซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันในงาน พลังสุขภาพจิต ได้รับการกำหนดแนวความคิดไว้ว่าเป็นความสามารถในการอดทนต่อสภาวะที่ตึงเครียดและช่วยให้บุคคลยืนหยัดในสภาวะความทุกข์ยาก โดยบุคคลที่มีพลังสุขภาพจิต จะมีอารมณ์เชิงบวก ความมั่นใจ และการมองโลกในแง่ดี เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่อาจสร้างความเครียดทางจิตใจ (Fletcher, 2013) การสนับสนุนทางสังคมเป็นปัจจัยทำนายอารมณ์เชิงบวก ซึ่ง

ขจัดความเครียดและเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีสมาธิกับงาน (Philippe, 2009) แนวคิดนี้ได้รับยังได้รับการสนับสนุนโดย Steinkopf et al. (2018) ที่พบว่าความเครียดและพลังสุขภาพจิต ในการทำงานมีความสัมพันธ์แบบผกผัน

อย่างไรก็ตาม Ng และ Sorensen (2008) ได้อธิบายว่า ผลกระทบต่อพนักงานจากแหล่งการสนับสนุนทางสังคมต่างๆ (เช่น การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร การรับรู้ถึงการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน) มีความแตกต่างกันอย่างมาก อาจจะสรุปได้ว่า แหล่งที่มาของการสนับสนุนทางสังคมแต่ละแหล่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน โดยยิ่งแหล่งที่มาของการแลกเปลี่ยนทางสังคมมีความใกล้เคียงกับพนักงานมากเท่าไร (เช่น ผู้บังคับบัญชาหรือทีม) ก็จะเป็นปัจจัยทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้แม่นยำมากขึ้นเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับแหล่งที่มาของการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่มีความห่างไกลจากพนักงาน (เช่น องค์กร) ตามที่ Mueller และ Lawler (1999) กล่าวว่ายิ่งแหล่งที่มาของการแลกเปลี่ยนทางสังคมมีความใกล้เคียงกับพนักงานเท่าไร ก็ยิ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงการควบคุมงานของตนเอง นอกจากนี้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความดีที่สูง ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชายังมีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของผู้ใต้บังคับบัญชา และถือเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญในการทำงาน

อาจจะสรุปได้ว่า โมเดล ภาระงาน-ทรัพยากรงาน อธิบายถึงกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวก ซึ่งทรัพยากรงาน เช่น การสนับสนุนทางสังคมสามารถพัฒนาความรู้สึกผูกพันในงานได้และมีผลในเชิงบวกต่อพนักงานและองค์กร



ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีการขยายและสร้าง (The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions)

ที่มา: Cohn & Fredrickson (2010)

2.5.1 ทฤษฎีการขยายและสร้าง (The Broaden-and-Build Theory)

Fredrickson (2001, 2003) ได้กล่าวไว้ว่าอารมณ์เชิงบวกต่างๆ เช่น ความสุข ความสนใจ ความกระตือรือร้น ความรัก ความภูมิใจ ความพอใจ สามารถขยายขอบเขต (Broaden) ทางความคิดและการกระทำชั่วขณะของบุคคลและ สร้าง (Build) ทรัพยากรส่วนบุคคลที่ยั่งยืน ทั้งในด้านร่างกาย สติปัญญา สังคม และทางจิตวิทยา โดยสภาวะอารมณ์เชิงบวกจะกระตุ้นพฤติกรรมสำรวจชั่วขณะ (Exploratory Behaviors) (เช่น พลังสุขภาพจิต ความคิดสร้างสรรค์) ซึ่งถือว่าการสร้างโอกาสในการเรียนรู้และจะทำหน้าที่เปรียบเสมือนแผนที่ที่แม่นยำที่บอกถึงสิ่งที่ดีหรือสิ่งที่ทำหายในสภาพแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้บุคคลสามารถรับมือกับความท้าทายในสภาพแวดล้อมต่างๆ ในอนาคตได้สำเร็จ ด้วยปัจจัยนี้เอง ความรู้ที่ได้สะสมมาถือเป็นคุณค่าที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ในระยะยาวเพราะเป็นสิ่งที่ยั่งยืน ด้วยเหตุนี้เองการส่งเสริม “การสร้างผ่านการเปิดกว้าง” มีแนวโน้มที่จะพัฒนาศักยภาพและความเป็นอยู่ของบุคลากรได้

Tsai, Chen, และ Liu (2007) ได้ทำการศึกษาตัวแทนขายประกันในได้วัน โดยพบว่าอารมณ์เชิงบวก เช่น ความกระตือรือร้น ความตื่นตัว สามารถใช้คาดการณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ โดยผ่านทรัพยากรระหว่างบุคคล (Interpersonal) (เช่น การช่วยเหลือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน) และทรัพยากรส่วนบุคคล (เช่น การรับรู้ความสามารถของตนเอง)

อารมณ์เชิงบวกทำให้เกิด ภาวะวงวนขึ้น (Upward spiral) เนื่องจากคลังความคิดของบุคคลที่กว้างขึ้น (Broadening) และการเสริมสร้างทรัพยากร (Building) อาจส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีและการทำงานที่ปรับเปลี่ยนได้ บุคคลจะมีพลังสุขภาพจิตและเชื่อในความสามารถของตนเองมากขึ้นและด้วยเหตุนี้บุคคลมีแนวโน้มที่จะรับรู้ถึงภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมน้อยลง ซึ่งเอื้อต่อการกระตุ้นอารมณ์เชิงบวกในอนาคต ไม่เพียงแต่สำหรับตนเองเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการสร้างผลกระทบทางอารมณ์เชิงบวกกับผู้อื่นด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่ง อารมณ์เชิงบวกไม่เพียงแต่ทำให้บุคคลรู้สึกดีในปัจจุบัน แต่ด้วยการกระตุ้นให้เกิดกระแสบวก (Positive Gain Spirals) ช่วยเพิ่มโอกาสที่บุคคลจะปฏิบัติงานได้ดีและรู้สึกดีขึ้นในอนาคตเช่นกัน

เมื่อประสบการณ์ด้านบวกเกิดขึ้น บุคคลมักจะมีมุมมองที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับปัญหาของตน ซึ่งช่วยให้บุคคลคิดหาวิธีแก้ไขที่เป็นไปได้หลายประการและในทางกลับกันเมื่อบุคคลสามารถค้นหาวิธีแก้ปัญหาได้หลายทาง บุคคลเขามีแนวโน้มที่จะมีอารมณ์เชิงบวกมากขึ้น ซึ่งสามารถเพิ่มพูนซึ่งกันและกันเป็นลำดับ ดังนั้นอารมณ์เชิงบวกจึงถือได้ว่าเป็นสภาวะวงวนขึ้น (Upward spiral) ไปสู่ความผาสุกทางอารมณ์และทรัพยากรทางสังคม เช่น ความไว้วางใจระหว่างบุคคล

ความผูกพันในงานในกระบวนการขยายและสร้าง (Work Engagement In The Broaden-And-Build Process) เนื่องจากมีหลักฐานว่าความผูกพันในงานและกระบวนการขยายและ

สร้างเป็นส่วนเสริมซึ่งกันและกันและกันและสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมดระหว่าง
อารมณ์-ทรัพยากร-ความผูกพันในสภาวะวุ่นวาย

ความผูกพันในงานอาจมีบทบาทดังต่อไปนี้:

1) ความผูกพันในงานในฐานะสภาวะทางอารมณ์และแรงจูงใจเชิงบวก:

ความผูกพันในงานเป็นสภาวะทางอารมณ์ที่มีความยาวนานซึ่งอาจขยายการแสดง
ความคิดและการกระทำของผู้ปฏิบัติงานและสร้างทรัพยากรส่วนบุคคลที่ยั่งยืน Hakanen et al.
(2008) ได้ดำเนินการศึกษากลุ่มตัวอย่างทันตแพทย์ชาวฟินแลนด์ พบว่าความผูกพันในงานอาจขยาย
ขอบเขตของวิธีรับมือกับปัญหา การดำเนินการของทันตแพทย์รวมถึงระดับของความคิดริเริ่มส่วน
บุคคล เช่นเดียวกันกับอารมณ์เชิงบวกต่างๆ Xanthopoulou et al. (2009) ตั้งสมมติฐานว่าความผูกพัน
ในงานช่วยเสริมสร้าง: 1) ทรัพยากรงาน เช่น ความเป็นอิสระและโอกาสสำหรับการพัฒนาทาง
วิชาชีพ 2) ทรัพยากรส่วนบุคคล เช่น การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความรู้สึกเห็นคุณค่าของตน
ในองค์กร และการมองโลกในแง่ดี โดยมีกลไกการขยายขอบเขต (Broadening) เป็นตัวกระตุ้นการ
พัฒนาตนเองผ่านการเรียนรู้และความสำเร็จตามเป้าหมาย ผลการศึกษาจากพนักงาน 163 คนของ
บริษัทวิศวกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศเนเธอร์แลนด์พบว่าความผูกพันในงาน
เกี่ยวข้องกับทรัพยากรงานและทรัพยากรส่วนบุคคลอย่างแท้จริงและความสัมพันธ์ระหว่างความ
ผูกพันในงานกับทรัพยากรมีความสัมพันธ์ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน

2) ความผูกพันในงานเป็นตัวริเริ่มการสร้างอารมณ์เชิงบวก:

พนักงานที่รู้สึกผูกพันในงาน มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้น และเป็นอันหนึ่ง
เดียวกับงาน เพราะบุคคลได้รับการเติมเต็มจากอารมณ์เชิงบวกเหล่านี้ จากคำกล่าวของ Fredrickson
(2001) ที่กล่าวว่า สภาวะทางอารมณ์เชิงบวกจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยู่ในสถานการณ์ที่น่าพอใจ ใน
ทำนองเดียวกัน พนักงานที่รู้สึกผูกพันในงาน คือพนักงานที่อยู่ในสถานการณ์ที่น่าพอใจ แม้ว่าบุคคล
อาจต้องรับมือกับภัยคุกคามหรือภาระต่างๆ ในสภาพแวดล้อมการทำงาน แต่บุคคลจะมองว่าสิ่ง
เหล่านี้เป็นความท้าทาย นอกจากนี้ระดับสูงสุดของความผูกพันในงานจะเกิดขึ้นในสภาวะที่มี
ทรัพยากรงานสูงและภาระงานสูง (Bakker et al., 2007) ในบริบทนี้อาจจะกล่าวได้ว่าความผูกพันใน
งานเป็นสภาวะที่ยั่งยืนและเป็นสภาวะทางอารมณ์เชิงบวกที่ผันผวนในแต่ละวันและแสดงให้เห็นว่า
ยิ่งพนักงานรู้สึกมีความผูกพันในงานมากเท่าไร ก็จะยิ่งมีความผูกพันในงานมากขึ้นเท่านั้น

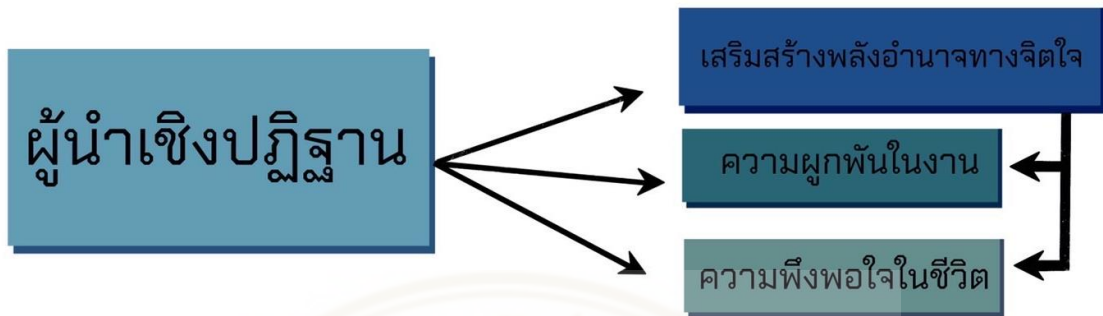
3) ความผูกพันในงานเป็นผลจากอารมณ์เชิงบวก เป็นผลทางตรงและทางอ้อมจาก
อารมณ์เชิงบวก

มุมมองของความผูกพันในงานที่เป็นผลโดยตรงจากอารมณ์เชิงบวก: แสดงให้เห็นว่า
ความผูกพันในงานอาจอธิบายกระบวนการของอารมณ์เชิงบวกที่ทำหน้าที่ขยายกระบวนการทาง

ความคิด สามารถสร้างทรัพยากรต่างๆ ได้ (Resources) Salanova et al. (2008) ได้แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันในงาน สามารถถูกคาดการณ์ได้โดยอารมณ์เชิงบวก เช่น ความกระตือรือร้น ความพึงพอใจและความสบายใจ ในบริบทนี้บุคคลที่มีรู้สึกกระตือรือร้น ภาคภูมิใจ หรือปีติยินดีขณะทำงาน มีแนวโน้มที่จะสนใจในหน้าที่ที่บุคคลต้องกระทำมากขึ้นและผลที่ตามมาคือบุคคลอาจอยู่ในสถานะที่เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ มีความทุ่มเทในงานและเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงาน บุคคลที่รู้สึกผูกพันในงานมีแรงจูงใจที่แท้จริงในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน จะค้นหาหรือสร้างทรัพยากรในสภาพแวดล้อมของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นไปตามตามทฤษฎี การพิทักษ์ทรัพยากร ที่กล่าวว่าสภาพแวดล้อมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยทรัพยากรอาจพัฒนาความเชื่อในความสามารถของพนักงานในการควบคุมและบรรลุเป้าหมายการทำงานของตนได้สำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีและประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น ซึ่งก็เป็นการกระตุ้นให้เกิดประสบการณ์ด้านอารมณ์เชิงบวกมากขึ้นไปอีก มุมมองของความผูกพันในงานที่เป็นผลทางอ้อมของอารมณ์เชิงบวก: ให้ความสำคัญกับการเน้นบทบาทของแหล่งทรัพยากรในการอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันในงานในกระบวนการขยายและสร้าง; พนักงานที่ประสบกับอารมณ์เชิงบวกจะมีทรัพยากรส่วนตัว ทางสังคมหรืองานที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ทฤษฎีปัญญาสังคมซึ่งอธิบายไว้ว่าสถานะทางอารมณ์เชิงบวกถือเป็นหนึ่งในแหล่งที่มาหลักของความเชื่อเรื่องความสามารถของตนเอง ดังนั้นการครอบครองทรัพยากรในระดับสูง (ซึ่งเกิดจากอารมณ์เชิงบวก) นำไปสู่ความรู้สึกผูกพันในงาน ความเป็นอยู่ที่ดีเพิ่มขึ้นและแสดงประสิทธิภาพที่ดีขึ้น (Bakker, 2009) มีประสบการณ์ทางอารมณ์เชิงบวกและได้รับทรัพยากรมากขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Fredrickson et al. (2008) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอารมณ์เชิงบวกนำไปสู่การได้มาซึ่งทรัพยากรส่วนบุคคล สามารถใช้คาดการณ์ถึง การได้มา (Gain) ในด้านต่างๆเช่นกัน

โดยสามารถกล่าวได้ว่า อารมณ์เชิงบวกเป็นตัวขับเคลื่อนการเติบโตของแต่ละบุคคล และเป็นการเชื่อมโยงทางสังคมและแนวคิดนี้ยังมีความเกี่ยวข้องกับผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) ทฤษฎีการขยายและสร้างของ Fredrickson (2001) อธิบายว่าอารมณ์เชิงบวกของผู้นำประเภทปฏิฐานขยายการแสดงความคิดเห็นและการกระทำของผู้ติดตามและสร้างทรัพยากรส่วนบุคคลที่ยั่งยืน Arakawa และ Greenberg (2007) มองว่าผู้นำประเภทปฏิฐานคือผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ติดตามในทางบวก ดังนั้นจึงเพิ่มความผูกพันและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานได้ Krueger และ Killham (2005) ค้นพบว่าผู้นำประเภทปฏิฐานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตใจ (Psychological Empowerment) ผู้นำประเภทปฏิฐานมีความสามารถในการจับจุดแข็งและความสามารถของพนักงานเข้ากับงานของตน มีการรับรู้ถึงความสำเร็จของพนักงานอย่างเป็นประจำ มีการตระหนักรู้ถึงความสามารถในการทำงานของพนักงาน โดยการรับรู้ถึง

ผลกระทบที่พนักงานสามารถมีอิทธิพลต่อสถานที่ทำงาน (Broad) จะทำให้พนักงานรู้สึกกว้างงานที่ตนกระทำนั้นมีความหมาย (Build) (Quinn & Spreitzer, 1997; Spreitzer, 1995)



ภาพที่ 2.4 กรอบความคิดวิจัยเรื่องผู้นำเชิงปฏิฐาน(เชิงบวก)

ที่มา: Tersia Nel; Marius W. Stander; Juraida Latif (2015)

2.5.2 การนำแบบให้พลัง (Empowering Leadership)

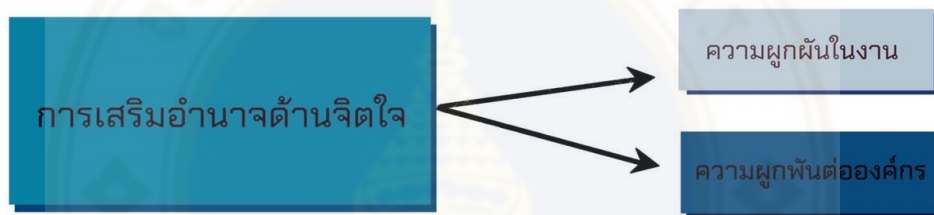
Ahearne et al. (2005) ได้กล่าวไว้ว่าการนำแบบให้พลังเน้นความสำคัญของกิจกรรมที่ต้องใช้ความพยายามและให้โอกาสในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นเหตุให้ความรู้สึกนึกคิดในตนเองและการรับรู้คุณค่าในตนเองของพนักงานจะเพิ่มขึ้น (Khan et al., 2018) นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้น ความต้องการอิสระ (Autonomy) ซึ่งเป็นหนึ่งในทรัพยากรงานที่สำคัญเช่นเดียวกัน การนำแบบให้พลังส่งเสริมให้พนักงานมองผลงานที่ไม่ตรงตามความคาดหวังเป็นโอกาสในการเรียนรู้ (Bakker et al., 2008; Schaufeli & Salanova, 2007) การวิจัยบางชิ้นเปิดเผยว่าการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากผู้นำ ความต้องการของความเป็นอิสระและข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน

ตามทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของ Kanter (1977, 1993) ได้อธิบายไว้ว่าองค์ประกอบเชิงโครงสร้างภายในองค์กรมีอิทธิพลอย่างมากต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการมอบพลังอำนาจ (Empowerment) โดยสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการมอบพลังอำนาจนั้น จะช่วยให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูล ทรัพยากร การสนับสนุนและโอกาสในการเรียนรู้และเติบโต:

1) การเข้าถึงทรัพยากร คือ ความสามารถของตนในการได้มาซึ่งวิธีการทางการเงิน วัสดุ เวลา และวัสดุสิ้นเปลืองที่จำเป็นในการทำงาน

2) การเข้าถึงข้อมูล หมายถึง การมีความรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งจำเป็นต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและพนักงานต้องมีทั้งมีความเข้าใจ ความรู้ด้านเทคนิคและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในการทำงานให้สำเร็จ

จากแนวคิดนี้จะมีความคล้ายคลึงกับแบบจำลองทรัพยากรงานและภาระงาน: การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การแจ้งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ความหลากหลายของทักษะ ความเป็นอิสระและโอกาสในการเรียนรู้ นอกจากนี้ Kanter (1977, 1993) ยังเน้นย้ำถึงความสำคัญของการเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้ การเติบโต และความก้าวหน้าในองค์กรว่ามีบทบาทสำคัญในการสร้างความพึงพอใจ ก่อให้เกิดแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายาม เป็นเหตุให้มี faith ในความสามารถของตนที่เพิ่มมากขึ้น และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นเช่นเดียวกัน



ภาพที่ 2.5 แบบจำลองแนวคิดเรื่องการเสริมอำนาจด้านจิตใจ

ที่มา: Nawrin (2016)

2.5.3 การเสริมอำนาจด้านจิตใจ (Psychological Empowerment)

Spreitzer (1995); Thomas และ Velthouse (1990) ได้ให้นิยาม การเสริมอำนาจด้านจิตใจ (Psychological Empowerment) ว่าหมายถึง สภาวะทางจิตหรือกระบวนการภายในที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของบุคคลนั้นต่อตัวเอง ดังนั้นการเสริมอำนาจด้านจิตใจ จึงนับได้ว่าเป็นความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความหมายของงาน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าการงานของตนมีความสำคัญและใส่ใจในสิ่งที่กำลังกระทำ มีความเชื่อในความสามารถในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ รับรู้ถึงอิสระและความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของงานและองค์กร

ผลลัพธ์ของการเสริมอำนาจด้านจิตใจ งานวิจัยของ Laschinger et al. (2014) พิสูจน์ว่าเมื่อพนักงานรับรู้ถึงพฤติกรรมผู้นำของตนในเชิงบวก พนักงานจะรู้สึกได้รับอำนาจ เมื่อได้รับการส่งเสริมอำนาจ บุคคลจะมีพลังสุขภาพจิต มีความคิดสร้างสรรค์และมีความคิดริเริ่มในการทำงาน

รวมทั้งมีความมุ่งมั่นต่อองค์กรมากขึ้น Conger และ Kanungo (1988) มองว่าการเสริมอำนาจด้านจิตใจ เป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้สึกการรับรู้การรับรู้ความสามารถของตนเอง

จากแนวคิดดังกล่าวอาจจะกล่าวได้ว่า การเสริมอำนาจด้านจิตใจและผู้นำประเภทปฏิฐานนับเป็นทรัพยากรงานประเภทหนึ่งซึ่งช่วยส่งเสริมการสร้างทรัพยากรส่วนบุคคล ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานและมีผลกระทบต่อระดับความเครียดที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน โดยBakker และ Demerouti (2007) แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งของผูกพันในงาน

2.5.4 การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร (Perceived Organizational Support) และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)

พบว่ามีการศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง การรับรู้ความสามารถของตนเองและการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร โดยการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร ช่วยกระตุ้นการรับรู้ความสามารถในตนเอง ซึ่งทำให้พนักงานดำเนินงานด้วยความทุ่มเทมากขึ้น (Caesens et al., 2016; Rozkwitalska & Basinska, 2015; Kurtessis et al., 2015) สภาพสรีระของบุคคลสามารถบ่งบอกถึงการรับรู้ความสามารถของตนเองได้ ซึ่งมักจะถูกแสดงออกมาเมื่อบุคคลรู้สึกอยู่ในสภาวะความตื่นตัวทางจิตใจที่ผ่อนคลาย (Psychological Arousal) ปลอดภัยและจะไม่ปรากฏออกมาหากบุคคลดังกล่าวอยู่ในสภาวะความตื่นตัวทางสรีรวิทยา (Adverse Physiological Arousal) ที่ไม่พึงประสงค์ อันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือตกอยู่ในสภาวะความรู้สึกของความรู้ความสามารถ Bandura (1986) ยืนยันว่ากิจกรรมใดๆที่ต้องใช้ความเข้มแข็งของบุคคลและความพยายาม จะกำหนดสถานะทางสรีรวิทยาในเชิงบวกของบุคคล เนื่องจากการรับรู้ในการสนับสนุนขององค์กรเป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้จุดแข็งของตน จึงจะส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อสถานะทางสรีรวิทยาของพนักงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อ การรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงาน ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า การรับรู้ในการสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวกำหนดการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงาน

การรับรู้ในการสนับสนุนขององค์กรช่วยกระตุ้นการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงาน การค้นพบนี้สอดคล้องกับ ทฤษฎีปัญญาสังคม Bandura (1986, 1997) ซึ่งอธิบายไว้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุน โดยองค์กร ความภาคภูมิใจในตนเองจะเพิ่มขึ้นและพนักงานจะพยายามตอบแทนการสนับสนุนจากองค์กรแลกเช่นเดียวกันผ่านการมีความรู้สึกผูกพันในงานที่เพิ่มขึ้น ด้วยเหตุนี้การรับรู้ในการสนับสนุนขององค์กรจึงช่วยเสริมความ

เชื่อมั่นในตนเองของพนักงานซึ่งอาจช่วยป้องกันผลกระทบด้านลบของภาระงานและถือเป็นการจัดการเตรียมการสนับสนุนที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับการเพิ่มการรับรู้ความสามารถของตนเอง และขวัญกำลังใจของพนักงานในสถานที่ทำงานของคุณ

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมสามารถอธิบายความผูกพันในการทำงานได้ เช่นเดียวกับ Blau (1964) คาดการณ์ว่าพนักงานที่รับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรในระดับที่สูงขึ้น มีแนวโน้มที่จะตอบสนองการสนับสนุนนั้นด้วยระดับความผูกพันในที่ทำงานที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นการรับรู้ในการสนับสนุนขององค์กร จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและความมุ่งมั่นในการสนับสนุน ประสิทธิภาพโดยทั่วไปขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Eisenberger et al. (1986) และ Xanthopoulou et al. (2009) ซึ่งค้นพบว่าการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานถือเป็นสัญญาณสำคัญของการสนับสนุนจากองค์กรในที่ทำงาน Kurtessis et al. (2015) ค้นพบว่าปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมเป็นแหล่งของทรัพยากรงานที่สำคัญซึ่งช่วยเพิ่มการรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และช่วยให้พนักงานบริการลูกค้าสามารถจัดการคำขอและข้อร้องเรียนของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Guchait et al., 2014) นอกจากนี้การรับรู้ความสามารถของตนเองริเริ่มกระบวนการสะสมเพิ่มขึ้นในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า (Gain Spiral) (Bandura, 1986, 1997)

โดยการส่งเสริมการรับรู้ความสามารถของตนเองที่องค์กรสามารถกระทำได้นั้น มีดังนี้:

1) ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery Experience) เมื่อบุคคลได้รับการฝึกทักษะต่างๆจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือ องค์กร (รับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร) กระทั่งมีความสามารถหรือมีความชำนาญที่เพียงพอ จนสามารถบรรลุผลสำเร็จที่พึงประสงค์ได้นั้น ความสำเร็จดังกล่าวจะเพิ่มพูนการรับรู้ความสามารถในตนเอง พนักงานที่รับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรจึงมักจะประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับงาน โดย Bandura เชื่อว่าวิธีนี้มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาความเชื่อในความสามารถส่วนบุคคลเพราะว่าความเชี่ยวชาญเป็นเพียงปัจจัยแรกเริ่มเดียวของการรับรู้ความสามารถในตนเองที่มอบข้อมูลด้านประสิทธิภาพโดยตรงแก่บุคคลในการสร้างการรับรู้ความสามารถในตนเองผ่านความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา เช่น การวิจัยของ Salanova et al. (2005) ที่แสดงให้เห็นว่าผลงานที่ผ่านมาในอดีตของนักเรียน หรือเกรดที่สูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้ความสามารถในตนเองในขณะที่ผลงานในอดีตที่ต่ำนั้นมีความสัมพันธ์กับความไร้ประสิทธิภาพและความเหนื่อยหน่าย

2) การโน้มน้าวใจด้วยวาจา (Verbal Persuasion) การโน้มน้าวใจด้วยวาจาจากบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและเป็นผู้เชี่ยวชาญอาจมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถในตนเองของพนักงานเนื่องจากองค์กรสามารถให้การสนับสนุนด้วยวาจาได้และควรใช้ควบคู่กับการสร้างประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ เช่น โดยการส่งเสริมให้พนักงานใช้จุดแข็งของตนเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น (Vicarious Experience) ผ่านการเป็นแบบอย่าง (Modeling) เมื่อบุคคลได้สังเกตถึงแบบอย่างที่ประสบความสำเร็จที่ปฏิบัติงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกันจะส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้ว่าตนเองก็สามารถประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกันหากไม่มีย่อท้อต่ออุปสรรคและยังมีการรับรู้ถึงความคล้ายคลึงกันระหว่างแบบอย่างกับตัวบุคคลเองเท่าใด อิทธิพลของแบบอย่างที่มีต่อความเชื่อความสามารถของบุคคลก็จะยิ่งมากขึ้นเท่านั้น

4) สภาวะทางจิตใจและอารมณ์ (Psychological and Emotional States) เช่น เมื่อบุคคลเกิดความรู้สึกพึงพอใจ บุคคลมักจะเชื่อว่าตนเองมีความสามารถ โดยSalanova et al. (2006) แสดงให้เห็นว่าสภาวะการไหลลื่น (Flow) ในที่ทำงานมีส่วนสัมพันธ์กับการรับรู้ความสามารถในตนเองของกลุ่มตัวอย่างอาชีพครู

จากแนวคิดดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าการรับรู้ความสามารถในตนเองถือเป็นทรัพยากรส่วนบุคคลที่สำคัญซึ่งช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับข้อเรียกร้องจากภาระงานได้ เป็นเหตุให้เกิดความมุ่งมั่นเพื่อจะตอบสนององค์กรผ่านความผูกพันในงานที่เพิ่มขึ้นและที่สำคัญคือ การรับรู้ความสามารถในตนเองสามารถถูกส่งเสริมได้ผ่านการรับรู้ในการสนับสนุนขององค์กรและมีความสอดคล้องกับทฤษฎี ภาระงาน-ทรัพยากรงาน Bakker และ Demerouti (2017) ที่เสนอแนะว่าการสนับสนุนจากทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาช่วยให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจนกระทั่งเกิดเป็นแนวคิดใหม่ ช่วยในการเรียนรู้และการพัฒนาตลอดจนเพิ่มความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.6 ตารางการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ผู้วิจัย	ชื่อวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	ผลงานวิจัย (หัวข้อ)
1	Bakker (2008)	Towards a model of work engagement	-	เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ	<p>1) ความผูกพันในงานถือได้ว่าเป็นสถานะที่รวมไว้ซึ่ง ความขยันขันแข็งในการทำงาน (Vigor), ความทุ่มเทในการทำงาน (Dedication), ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (Absorption)</p> <p>2) ภาระงานและทรัพยากรส่วนบุคคลเป็นปัจจัยทำนายหลักของความผูกพันในงาน ทรัพยากรเหล่านี้ มีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น ในบริบทของความต้องการงานภาระงานที่สูง พนักงานจะรู้สึกมีความผูกพัน มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสิทธิผลมากขึ้นและเต็มใจที่ทำงานเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย</p>
2	Rai & Chawla (2021)	Exploring the interrelationship among job resources, job demands, work and organizational engagement	เจ้าหน้าที่ธนาคารประเทศอินเดีย จำนวน 704 คน	เชิงปริมาณ	<p>1) ภาระงานและทรัพยากรงานควรมีความหัดเทียมกันเนื่องจากเกี่ยวข้องกับ ความผูกพันในงาน ซึ่งจะส่งผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร</p> <p>2) ค้นพบแหล่งทรัพยากรงานชุดใหม่ในการสร้างแรงบันดาลใจ (เช่น ผลตอบแทนรวม การสนับสนุนองค์กร และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา)</p> <p>3) การมุ่งเน้นเพียงแต่ความพร้อมของทรัพยากรงานแต่เพียงประการเดียวนั้นไม่สามารถกล่าวได้ว่า พนักงานจะพอใจและมีความรู้สึกผูกพัน</p>

					ต่อองค์กร เนื่องจากทรัพยากรงานซึ่งเป็นตัวกระตุ้นความผูกพันในงานนั้น จะเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของความต้องการงาน
3	Bakken & Torp (2012)	Work engagement and health among industrial workers	พนักงานในบริษัท อุตสาหกรรมของ ประเทศนอร์เวย์ จำนวน 193 คน	เชิง ปริมาณ	1) พบหลักฐานสนับสนุนสมมติฐานที่ว่าทรัพยากรงานมีความสำคัญต่อความผูกพันในงานมากกว่าภาระงาน 2) ความเป็นธรรมของทรัพยากรงานและโอกาสที่พนักงานจะได้ใช้จุดแข็งและการรับรู้ความสามารถในตนเองมีผลกระทบอย่างมากต่อความผูกพันในงาน 3) ความต้องการทั่วไป เช่น การควบคุม และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นตัวแปรที่แสดงความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อด้านสุขภาพ
4	Contreras, Espinosa & Esguerra (2020)	Could Personal Resources Influence Work Engagement and Burnout? A Study in a Group of Nursing Staff	บุคลากรพยาบาล ประเทศโคลอมเบีย จำนวน 219 คน	เชิง ปริมาณ	1) ทรัพยากรส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงานของพนักงานและความสัมพันธ์เชิงลบต่อความเหนื่อยหน่าย 2) ความสัมพันธ์แบบผกผันระหว่างทรัพยากรส่วนบุคคลและความเหนื่อยหน่ายบ่งชี้ว่าทรัพยากรส่วนบุคคลอาจเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับเจ้าหน้าที่พยาบาลในการรับมือกับภาวะความเหนื่อยหน่าย เนื่องจากทรัพยากรส่วนบุคคลสามารถพัฒนาได้
5	Talebzadeh&Karatepe (2019)	Work social support, work engagement and their impacts on multiple performance outcomes	พนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน ประเทศอิหร่าน จำนวน 230 คน	เชิง ปริมาณ	1) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยทำนายที่สำคัญของความผูกพันในงาน 2) สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน มากกว่าการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

6	Nel, Stander & Latif (2015)	Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry	พนักงานในอุตสาหกรรมเคมี ประเทศแอฟริกาใต้ จำนวน 322 คน	เชิงปริมาณ	ผู้นำแบบปฏิฐานมีผลทางอ้อมต่อความผูกพันงานและความพึงพอใจในชีวิต โดยมีตัวแปรคั่นกลางคือ พฤติกรรมการนำแบบมอบอำนาจ
7	Nawrin (2016)	Impact of Psychological Empowerment on Employees' Work and Organization Engagement:	พนักงานที่ในภาคการผลิต ประเทศบังกลาเทศ จำนวน 237 คน	เชิงปริมาณ	เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณเองได้รับพลังทางจิตใจ (Psychologically Empowered) ผ่านความหมาย (Meaning) ความสามารถ (Competence) ความมุ่งมั่นในตนเอง (Self-Determination) และผลกระทบ(Impact) จะก่อให้เกิดความผูกพันต่องานและองค์กร
8	Arshad & Qasim (2021)	Empowering leadership and employees' work engagement: a social identity theory perspective	พนักงานอุตสาหกรรมภาคบริการ ประเทศปากีสถาน จำนวน 634 คน	เชิงปริมาณ	พฤติกรรมการนำแบบมอบอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในงาน
9	Caesens, Stinglhamber & Luybaert (2014)	The impact of work engagement and workaholism on well-being: The role of	นักศึกษาปริญญาเอก ประเทศเบลเยียม จำนวน 425 คน	เชิงปริมาณ	1) การรับรู้ถึงการสนับสนุนองค์กร มีผลกระทบเชิงบวกโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานและมีผลกระทบเชิงลบโดยตรงต่อการรับรู้ความเครียดและปัญหาการนอนหลับ 2) ความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้ถึงการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (แค่บางส่วน) และการรับรู้ความเครียด (ทั้งหมด)

		work-related social support			3) หากแหล่งการสนับสนุนทางสังคมมาจากกลุ่มหรือหน่วยที่มีความใกล้ชิดกันมากเท่าไร ก็ยังมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานที่มากขึ้นเท่านั้น โดยค้นพบว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชานั้นมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานมากกว่าการสนับสนุนทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับงานจากแหล่งอื่น ๆ
10	Silva (2021)	Cognitive and affective predictors of occupational stress and job performance: the role of perceived organizational support and work engagement	พนักงานจากภาควิชาชีพต่างๆ เช่น พยาบาล ครู และ ภาคการบริการ ประเทศโปรตุเกส จำนวน 200 คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร มีส่วนช่วยในการเพิ่มความรู้สึกรู้สึกผูกพันในงานและส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น และมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความเครียดจากการทำงานลดลง
11	Musenze et al. (2020)	Mechanism between perceived organizational support and work engagement: explanatory role of	ครู ประเทศ ยูกันดา จำนวน 321 คน	เชิงปริมาณ	1) ข้อมูลสนับสนุนความสัมพันธ์เชิงบวกที่แข็งแกร่งระหว่างขอบเขตของการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรกับความผูกพันในงาน 2) การศึกษายังพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) เป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรและกับความผูกพันในงาน ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวช่วยให้

		self-efficacy			พนักงานเอาชนะความต้องการในบทบาทจากภาระงานและความท้าทายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานได้
12	Le Hoang, Thi Thu & Viet-Anh Ho (2021)	Fostering innovative behavior in the aviation industry: The role of perceived supervisor support and work group diversity”	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประเทศเวียดนาม จำนวน 242 คน	เชิงปริมาณ	1) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้ถึงสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมบริการ 2) ความเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันในงานกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมบริการยังถูกควบคุมด้วยตัวแปรระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานและความหลากหลายของตำแหน่งงาน ซึ่งตัวแปรดังกล่าว ลดผลกระทบเชิงบวกของตัวแปรคั่นกลาง(ความผูกพันในงาน)ที่มีผลต่อพฤติกรรมนวัตกรรมบริการ
13	Wen Yeh (2012)	Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประเทศไต้หวัน จำนวน 223 คน	เชิงปริมาณ	สายการบินควรให้ความสนใจเป็นพิเศษกับผลกระทบของสัญญาจิตวิทยาเชิงสัมพันธ์ (Relational Psychological Contracts) ที่มีต่อความผูกพันในงานของพนักงาน และพยายามสร้างสัญญาทางจิตวิทยาเชิงสัมพันธ์กับพนักงานของตน
14	Gunasekara & Zheng (2018)	Examining the effect of different facets of mindfulness on work engagement	พนักงานประเทศออสเตรเลีย และ ศรีลังกา จำนวน 130 คน	เชิงปริมาณ	ศึกษาการเจริญสติ (Mindfulness) ในฐานะตัวแปรเดียวทั้งสี่ด้านซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีทักษะการเอาใจใส่ที่ประณีต (Attentional Skills) และยอมรับความเป็นจริงในปัจจุบัน (Accepting The Present) พบว่ามีส่วนทำให้เกิดความผูกพันในงานมากขึ้น
					1) การลดอัตตา (Ego-Depletion) เป็นองค์ประกอบเชิงลบจะทำให้พนักงานรู้สึกไม่สบายทั้งร่างกายและจิตใจทำให้บุคคลไม่สามารถจดจ่อ

15	Yang & Li (2020)	Mindfulness and Work Engagement: An Examination of Mediating Mechanism and Boundary Condition	พนักงานในองค์กร เอกชน 3 แห่งและ องค์กรสาธารณะ 2 แห่ง ประเทศจีน จำนวน 216 คน	เชิง ปริมาณ	อยู่เหตุการณ์ปัจจุบัน ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลเสียต่อความผูกพันในงาน แต่พนักงานที่มีการเจริญสติ (Mindfulness) สูงจะมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานมากกว่า เพราะมีความสามารถในการต่อต้านการหมดหรือสูญเสียไปของทรัพยากร 2) เนื่องจากความแตกต่างทางบุคคลในแง่ของ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรของแต่ละบุคคล บุคคลบางคนจึงใช้ทรัพยากรภายในเวลาอันสั้น ความแตกต่างนี้จะนำไปสู่ความอ่อนไหวต่อภาวะพร่องในทรัพยากรต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละบุคคลในสถานะเชิงลบ
16	Kundi, Sardar & Badar (2021)	Linking performance pressure to employee work engagement: the moderating role of emotional stability	พนักงานในสำนักงาน ประเทศฝรั่งเศส จำนวน 247 คน	เชิง ปริมาณ	พบว่าความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นลักษณะบุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อการเผชิญกับความเครียด เนื่องจากจะทำให้หน้าที่ที่สเหมือนเลนส์ที่พนักงานใช้ในการรับรู้แรงกดดันด้านประสิทธิภาพ (Performance Pressure) พบว่าพนักงานที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ต่ำมักจะประเมินแรงกดดันด้านประสิทธิภาพเป็นการคุกคาม จึงบั่นทอนความผูกพันงานในขณะที่พนักงานที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ในระดับสูงมักจะประเมินแรงกดดันจากการปฏิบัติงานว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายซึ่งจะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมในการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในงานที่ผ่าน มาพบว่ามีการศึกษาในกลุ่มพนักงานทั่วไปทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ กลุ่มอุตสาหกรรมการศึกษา เช่น ครู (Silva, 2021), (Musenze et al., 2020), กลุ่มอุตสาหกรรมสุขภาพ เช่น พยาบาล (Contreras , Espinosa & Esguerra, 2020), ภาคการบริการ (Arshad & Qasim, 2020), (Silva, 2021), พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Wen Yeh, 2012), (Talebzadeh & Karatepe, 2019), (Le Hoang, Thi Thu & Viet-Anh Ho, 2021), อุตสาหกรรมการผลิต เช่น พนักงานฝ่ายผลิต (Bakken & Torp, 2012), (Nawrin, 2016), อุตสาหกรรมธนาคาร (Raiand & Chawla, 2021), อุตสาหกรรมเคมี (Nel, Stander & Latif, 2015) , นักศึกษาปริญญาเอก (Caesens, Stinglhamber & Luypaert, 2014) , พนักงานในสำนักงาน (Gunasekara, 2018), (Yang & Li, 2020) , (Kundi, Sardar & Badar, 2021)

เป็นการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างต่างประเทศ จีน (Yang & Li, 2020), ฝรั่งเศส (Kundi, Sardar & Badar, 2021), ออสเตรเลียและศรีลังกา (Gunasekara, 2018), ไต้หวัน (Wen Yeh, 2012), เวียดนาม (Le Hoang, Thi Thu & Viet-Anh Ho, 2021), ยูกันดา (Musenze et al., 2020), โปรตุเกส (Silva, 2021) , บังกลาเทศ (Nawrin, 2016), ปากีสถาน (Arshad & Qasim, 2020), เบลเยียม (Caesens, Stinglhamber & Luypaert, 2014), อินเดีย (Raiand & Chawla, 2021), นอร์เวย์ (Bakken & Torp , 2012), โคลอมเบีย (Contreras , Espinosa & Esguerra, 2020), อิหร่าน (Talebzadeh & Karatepe, 2019), แอฟริกาใต้ (Nel, Stander & Latif, 2015) โดยผู้วิจัยค้นพบว่าการศึกษามีความเกี่ยวข้องกับ ความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินค่อนข้างน้อย (Wen Yeh, 2012), (Le Hoang, Thi Thu & Viet-Anh Ho, 2021), (Talebzadeh & Karatepe, 2019) โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการดำเนินวิจัยแบบเชิงปริมาณและศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของสัญญาจิตวิทยาเชิงสัมพันธ์ (Relational Psychological Contracts) ที่มีต่อความผูกพันในงานของพนักงาน, ความผูกพันในงานในฐานะตัวแปรต้นกลางในการเชื่อมโยงการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาับพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในงานมากกว่าการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน แต่ไม่มีการศึกษาใดที่ดำเนินการศึกษาเรื่องความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยโดยใช้วิธีการดำเนินวิจัยแบบเชิงคุณภาพ โดยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยวิธีการดำเนินวิจัยแบบเชิงคุณภาพและมีความเฉพาะเจาะจงกับบริษัทการบินไทยโดยเฉพาะ ประการที่สอง ทฤษฎีภาระงาน-ทรัพยากรงานอธิบายว่าภาระงานและทรัพยากรงานสามารถถูกแบ่งแยกออกจากกันได้ในทุกอาชีพ ไม่ว่าจะทำงานในประเทศใด โมเดลดังกล่าวมุ่งหวังให้เป็นสากลและไม่คำนึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม ในแง่นี้ จึงจำเป็นต้องมีหลักฐานหรือการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนความเป็นสากลของโมเดลดังกล่าว โดยวิธีการดำเนินวิจัยแบบเชิงคุณภาพ

จากการศึกษาผลวิจัยพบว่านักวิจัยส่วนใหญ่ใช้แบบจำลองภาระงาน-ทรัพยากรงาน เป็นปัจจัยทำนายความผูกพันในงาน Bakker (2008) พบว่าทรัพยากรงานมีความโดดเด่นมากขึ้นและได้รับศักยภาพในการสร้างแรงบันดาลใจเมื่อพนักงานต้องเผชิญกับภาระงานที่สูง ความผูกพันและความเหนื่อยหน่ายเป็นตัวแปรที่แตกต่างกันที่มีความสัมพันธ์แบบผกผันซึ่งกันและกัน โดยทรัพยากรงาน เช่น ความเป็นอิสระ ความเกี่ยวข้องทางสังคม ความสามารถ การเรียนรู้ และการเติบโต เป็นปัจจัยทำนายความผูกพันในงาน Chawla และ Rai (2021) เสนอแนวคิดเพิ่มเติมในส่วน of แหล่งทรัพยากรงานชุดใหม่ในการสร้างแรงบันดาลใจ โดยพบว่าผลตอบแทนรวม การสนับสนุนองค์กร และการสนับสนุนผู้บังคับบัญชาส่งผลให้เกิดความผูกพันในงานเช่นเดียวกัน Bakken และ Torp (2012) มีความเห็นด้วยกับแบบจำลองภาระงาน-ทรัพยากรงานโดยทั่วไป โดยมองความเป็นธรรมชาติของทรัพยากรงานและโอกาสที่พนักงานจะได้ใช้จุดแข็งของตนว่ามีผลกระทบอย่างมากต่อความผูกพันในงานในขณะที่การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อด้านสุขภาพ

ในด้านทรัพยากรส่วนบุคคล Contreras , Espinosa และ Esguerra (2020) เสนอว่าทรัพยากรส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงานของพนักงานและความสัมพันธ์เชิงลบต่อความเหนื่อยหน่าย โดยมองว่าทรัพยากรส่วนบุคคล เช่น การมองโลกในแง่ดี, การปฏิบัติงานเชิงรุก, ความเชื่อในความสามารถของตนเอง, การสะท้อนย้อนคิด (Reflexivity), และความกล้าแสดงออก อาจเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับเจ้าหน้าที่พยาบาลในการรับมือกับภาวะความเหนื่อยหน่าย เนื่องจากทรัพยากรส่วนบุคคลสามารถพัฒนาได้ Gunasekara (2018) ศึกษาการเจริญสติ (Mindfulness) ในฐานะตัวแปรเดียวซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงาน โดยสติสัมปชัญญะทั้งสี่ด้าน (การตระหนักรู้, การควบคุมความสนใจ, การอยู่กับปัจจุบัน, การยอมรับ) แสดงให้เห็นว่าแต่ละด้านมีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับความผูกพันในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีทักษะการเอาใจใส่ที่ประณีต (Attentional Skills) และยอมรับความเป็นจริงในปัจจุบัน (Accepting The Present) พบว่ามีส่วนทำให้เกิดความผูกพันในงานมากขึ้น Yang และ Li (2020) เห็นด้วยกับแนวคิดของ Gunasekara (2018) ในการศึกษาการเจริญสติ (Mindfulness) แต่เสนอเพิ่มเติมในเรื่องความแตกต่างของบุคคลในแง่ของความสามารถในการใช้ทรัพยากรของแต่ละบุคคล – บางคนใช้ทรัพยากรหมดในเวลาอันสั้น ซึ่งความแตกต่างนี้จะนำไปสู่ความอ่อนไหวต่อภาวะพร่องในทรัพยากรต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละบุคคลในสถานะเชิงลบ Kundi, Sardar และ Badar (2021) มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกันกับ Contreras , Espinosa, และ Esguerra (2020) ในเรื่องของทรัพยากรส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในงาน แต่ใช้ตัวแปรกึ่งกลางที่ศึกษาแตกต่างกัน โดย Kundi, Sardar และ Badar (2021) ใช้ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นตัวตั้งต้นหลักของทรัพยากรส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเผชิญกับ

ความเครียด ซึ่งมีความใกล้เคียงกันกับพลังสุขภาพจิต (Resilience) นอกจากนี้ยังมีความเห็นที่สอดคล้องกันกับ Yang และ Li (2020) และ Gunasekara (2018) ในการศึกษาเรื่องการเจริญสติที่สามารถส่งเสริมการสร้างพลังสุขภาพจิต โดยเสนอว่าเมื่อความกดดันด้านประสิทธิภาพ (Performance Pressure) ถูกมองว่าเป็นภัยคุกคาม (Threat) ซึ่งสร้างประสบการณ์ด้านลบและบั่นทอนความผูกพันในงานของพนักงาน ในทางตรงกันข้ามเมื่อความกดดันด้านประสิทธิภาพถูกมองว่าเป็นความท้าทายหรือโอกาส (Challenge or Opportunity) จะช่วยส่งเสริมความผูกพันในงานของพนักงาน นอกจากนี้พบว่าความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นลักษณะบุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อการเผชิญกับความเครียดและพบว่าที่พนักงานที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ในระดับสูงมักจะประเมินแรงกดดันจากการปฏิบัติงานว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายซึ่งจะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมในการทำงาน

ในด้านทรัพยากรงาน Silva (2021) ค้นพบว่าการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร มีส่วนช่วยในการเพิ่มความรู้สึกรู้สึกผูกพัน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นและเป็นผลให้ความเครียดจากการทำงานลดลง Musenze et al. (2020) ต่อยอดแนวคิดของความสัมพัทธ์การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันในงานของ Silva (2021) โดยบูรณาการผลการรับรู้ความสามารถในตนเองเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรและกับความผูกพันในงาน ซึ่งมีส่วนช่วยให้พนักงานเอาชนะความต้องการในบทบาทจากภาระงานและความท้าทายอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงานได้ Talebzadeh และ Karatepe (2019) มีความคิดเห็นต่างจากผู้ทำวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร Silva (2021) และ Musenze et al. (2020) โดยเสนอว่าการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยทำนายที่สำคัญของความผูกพันในงานสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในงานมากกว่าการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน Caesens, Stinglhamber และ Luypaert (2014) มีความเห็นที่คล้ายคลึงกันกับ Talebzadeh และ Karatepe (2019) แสดงให้เห็นว่า หากแหล่งการสนับสนุนทางสังคมมาจากกลุ่มหรือหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกันมากเท่าไร ก็ยังมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานที่มากขึ้นเท่านั้นหรืออาจจะกล่าวว่าการรับรู้ถึงการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชานั้นมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานมากกว่าการสนับสนุนทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับงานจากแหล่งอื่นๆ Le Hoang, Thi Thu และ Ho (2021) มีความเห็นที่คล้ายคลึงกันกับ Caesens, Stinglhamber และ Luypaert (2014) และ Talebzadeh และ Karatepe (2019) ในการศึกษาการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยเสนอเพิ่มเติมว่าการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชานำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมการบริการ แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังถูกควบคุมด้วย ความหลากหลายของ: 1)

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงาน 2) ความหลากหลายของตำแหน่งงาน ซึ่งตัวแปรดังกล่าว ลดผลกระทบเชิงบวกของตัวแปรคั่นกลางความผูกพันในงานที่มีผลต่อพฤติกรรมนวัตกรรมบริการ Nel; Stander; Latif (2015) มีความเห็นสอดคล้องกับ Caesens, Stinglhamber และ Luypaert (2014) และ Talebzadeh และ Karatepe (2019) ในเรื่องความสำคัญของการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในฐานะทรัพยากรงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยได้ขยายการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาเป็นประเภทของผู้นำแบบปฏิฐานมีผลทางอ้อมต่อความผูกพันในงานและความพึงพอใจในชีวิต โดยมีตัวแปรคั่นกลางคือพฤติกรรมกรรนำแบบมอบอำนาจ Arshad และ Qasim (2021) มีความเห็นสอดคล้องกับประเภทของผู้นำแบบปฏิฐาน Nel; Stander; Latif (2015) โดยเสนอว่าพฤติกรรมกรรนำแบบมอบอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในงาน Nawrin (2016) มีความเห็นสอดคล้องกับ Nel; Stander; Latif (2015) และ Arshad และ Qasim (2021) ในแง่ของพฤติกรรมกรรนำแบบมอบอำนาจของผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในงาน โดยเสนอเพิ่มเติมว่าเมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนเองได้รับพลังทางจิตใจ (Psychologically Empowered) จะก่อให้เกิดความผูกพันต่องานและองค์กร ซึ่งมีการนิยามการมอบพลังทางจิตใจ ไว้ว่ามีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ : ความหมาย (Meaning) ความสามารถ (Competence) ความมุ่งมั่นในตนเอง (Self-Determination) และผลกระทบ (Impact)

เหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน

ทรัพยากรงาน

ภาระงาน-ทรัพยากรงาน (Job Demands–Resources Theory) เป็นกรอบทฤษฎีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับการศึกษาความผูกพันในงานซึ่งพัฒนาโดย Demerouti, Bakker, Nachreiner และ Schaufeli (2001) กรอบทฤษฎีดังกล่าวเป็นกรอบทฤษฎีที่พยายามรวมการวิจัยสองรูปแบบ: การวิจัยเกี่ยวกับความเครียด – ภาระงาน (Job Demands) และการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจ-ทรัพยากรงาน (Job Resources) โดยทรัพยากรงาน (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004) หมายถึง: 1) แ่งมุมด้านกายภาพ สังคมหรือองค์กรของงานที่ช่วยลดลดภาระงานที่มีผลเกี่ยวข้องกับต้นทุนทางสรีรวิทยาและจิตใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายการทำงานและกระตุ้นการเติบโต การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 2) คือตัวริเริ่มกระบวนการสร้างแรงจูงใจ เป็นสภาวะทางสังคมร่างกายจิตใจ หรือ ทางองค์กรที่มีอยู่ในงาน เป็นประโยชน์ต่อความมุ่งมั่นขององค์กรและความผูกพันในการทำงาน โดยมีความสอดคล้องกับแนวทางการสร้างจูงใจต่างๆ เช่นบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจที่แท้จริง (Intrinsic Motivational Role) (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli &

Salanova, 2007) เพราะตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ความต้องการอิสระ ความเกี่ยวข้องทางสังคม ความสามารถและสร้างแรงบันดาลใจจากภายนอก (Extrinsic Motivational Role) (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007) เพราะเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความมั่งคั่งในด้านทรัพยากรสูง (Resourceful) :การมีเพื่อนร่วมงานที่คอยสนับสนุนและการแจ้งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจะช่วยส่งเสริมความเต็มใจที่จะอุทิศความพยายามและความสามารถของตนให้กับงาน และเพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการทำงาน ไม่ว่าจะเป็เพราะความพอใจที่ได้รับจากความต้องการพื้นฐานหรือผ่านการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการทำงาน ผลลัพธ์เป็นไปในเชิงบวกและความผูกพันมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น (Cropanzano & Mitchell, 2005) เมื่อมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอันเป็นที่น่าพอใจทั้งสองฝ่าย (อาจอยู่ในรูปแบบของทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมและอารมณ์จากองค์กร) พนักงานจะรู้สึกถึงความจำเป็นที่ต้องตอบสนองการสนับสนุนจากองค์กรผ่านการแสดงความผูกพันในงานและผลลัพธ์ในงานที่ที่พึงประสงค์

จากการศึกษาที่ผ่านมพบว่าทรัพยากรงาน (Bakker & Demerouti, 2007) มีความสำคัญต่อการพัฒนาความเครียดและแรงจูงใจในงาน โดยทรัพยากรงานทำหน้าที่รองรับผลกระทบของภาระงานซึ่งสามารถลดทรัพยากรทางร่างกายและจิตใจของบุคคล อาจส่งผลให้เกิดความไม่สบาย ความเหนื่อยหน่าย ความเครียดจากงานและความเหนื่อยหน่าย Bakker (2011) ได้เสนอว่า “ทรัพยากรงานมีความสำคัญและมีศักยภาพในการสร้างแรงบันดาลใจเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานต้องเผชิญกับภาระงานเช่น ปริมาณงาน ภาระทางอารมณ์และทางจิต” และช่วยคาดการณ์ผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรได้ เช่น ความพึงพอใจในงานหรือความมุ่งมั่นขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าทรัพยากรงาน เช่น ความเป็นอิสระ ความเกี่ยวข้องทางสังคม ความสามารถ การเรียนรู้ และการเติบโต เป็นปัจจัยทำนายความผูกพันในงาน Chawla และ Rai (2021) พบว่าผลตอบแทนรวม การสนับสนุนองค์กรและการสนับสนุนผู้บังคับบัญชาเป็นแหล่งทรัพยากรหลักในการสร้างแรงบันดาลใจ Bakken และ Torp (2012) พบว่าความเป็นธรรมของทรัพยากรงานและโอกาสที่พนักงานจะได้ใช้จุดแข็งของตนมีผลกระทบอย่างมากต่อความผูกพันในงาน โดยเห็นต่างจาก Chawla และ Rai (2021) ว่าการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อด้านสุขภาพ

ดังนั้นหากสถานที่ทำงานมีความสามารถในการมอบหรือแจกจ่ายทรัพยากรต่างๆ ให้แก่พนักงานได้ (Hackman & Oldham, 1980) เช่น การแจ้งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ความหลากหลายของทักษะ ความเป็นอิสระ โอกาสในการเรียนรู้ ความสำคัญของงาน การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร ความเป็นธรรมของทรัพยากรงานและโอกาสที่พนักงานจะได้ใช้จุดแข็ง

ของตนความผูกพันในงาน ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจในการลาออกน้อยลง (Bakken & Torp , 2012)

Proposition ที่ 1: การรับรู้ถึงการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน และรองรับผลกระทบของภาระงาน

Proposition ที่ 2: โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงานเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน และรองรับผลกระทบของภาระงาน

ทรัพยากรส่วนบุคคล

Xanthopoulou et al. (2007) แสดงให้เห็นว่าทรัพยากรงานและทรัพยากรส่วนบุคคลมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยทรัพยากรส่วนบุคคลประกอบไปด้วยคุณสมบัติดังนี้: การมองโลกในแง่ดี การรับรู้ความสามารถในตนเอง พลังสุขภาพจิต การเห็นคุณค่าในตนเอง ความแน่วแน่ (Assertiveness) ล้วนส่งผลให้บุคคลสามารถระดมหรือใช้ทรัพยากรงานของตนได้ดียิ่งขึ้น ทรัพยากรทั้งสองประเภทสามารถใช้คาดการณ์ถึงระดับความผูกพันในงานและมีผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันในงาน

จากการศึกษาที่ผ่านมา Gauche et al. (2017) และ Xanthopoulou et al. (2009) พบว่าพนักงานผู้ที่มีการพัฒนาและใช้ทรัพยากรส่วนบุคคลมักมีแนวโน้มที่จะรับรู้ถึงความผูกพันในงานและความพึงพอใจในงานมากขึ้น จากหลักการของทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร Hobfoll (2018) ที่อธิบายถึงความพยายามของบุคคลที่จะรักษา ปกป้องและสร้างทรัพยากรเพื่อตอบสนองต่อภาระงาน โดยบุคคลจะรับรู้ถึงโอกาสในการสูญเสียทรัพยากรเป็นภัยคุกคามซึ่งก่อให้เกิดความเครียดและนำไปสู่ความเหนื่อยหน่ายเรื้อรัง ในทำนองเดียวกันตามทฤษฎีนี้ ปัจเจกบุคคลแสวงหาความสำเร็จและความพึงพอใจซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยชี้นำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมที่เพิ่มโอกาสในการเสริมสร้างและคงไว้ซึ่งคุณลักษณะหรือทรัพยากรส่วนบุคคล

จากการทบทวนวรรณกรรม Contreras , Espinosa, และ Esguerra (2020) เสนอว่าทรัพยากรส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงานของพนักงานและความสัมพันธ์เชิงลบต่อความเหนื่อยหน่าย โดยมองว่าทรัพยากรส่วนบุคคล เช่น การมองโลกในแง่ดี, การปฏิบัติงานเชิงรุก, การรับรู้ความสามารถในตนเอง, การสะท้อนย้อนคิด (Reflexivity), และความกล้าแสดงออก อาจเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับเจ้าหน้าที่พยาบาลในการรับมือกับภาวะความเหนื่อยหน่ายเนื่องจากทรัพยากรส่วนบุคคลสามารถพัฒนาได้

ดังนั้นหากบุคคลมีทรัพยากรส่วนบุคคลเพียงพอ บุคคลจะสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ มักมีแนวโน้มที่จะรับรู้ถึงความผูกพันในงานและความพึงพอใจในงานมากขึ้น

Proposition ที่ 3: การมองโลกในแง่ดี เป็นเหตุผลสำคัญของความรู้สึกผูกพันในงาน และรองรับผลกระทบของภาระงาน

Proposition ที่ 4: การรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นเหตุผลสำคัญของความรู้สึกผูกพันในงาน และรองรับผลกระทบของภาระงาน

Proposition ที่ 5: พลังสุขภาพจิต เป็นเหตุผลสำคัญของความรู้สึกผูกพันในงาน และรองรับผลกระทบของภาระงาน

การเจริญสติและทรัพยากรส่วนบุคคล

การศึกษาในปัจจุบันได้บูรณาการการเจริญสติ (Mindfulness) เข้ากับทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร โดยกำหนดว่าการเจริญสติคือหนึ่งในทรัพยากรส่วนบุคคลซึ่งเป็นการรับรู้ของบุคคลถึงความสามารถในการควบคุมและอนุรักษ์พลังสุขภาพจิตส่วนบุคคลในการจัดการภาระงานอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคคล

จากการศึกษาในอดีตการศึกษาโดยFredrickson, Cohn, Coffey, Pek และ Finkel (2008) ได้จำแนกกลุ่มพนักงานออกเป็นสองกลุ่ม: กลุ่มที่เข้าร่วมการเจริญสติ ด้วยความรักความเมตตา (Loving-Kindness Meditation) และกลุ่มที่ไม่เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว ผลการวิจัยพบว่าการเจริญสติช่วยเพิ่มประสบการณ์ทางอารมณ์เชิงบวกในการชีวิตประจำวัน ซึ่งจะก่อเกิดเป็นการได้มาซึ่งทรัพยากรส่วนบุคคลที่เพิ่มขึ้น การเจริญสติเป็นมากกว่าการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความมั่นใจในตนเองและการมองโลกในแง่ดีและสามารถส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการช่วยรับมือกับภาระงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย การเจริญสติไม่ได้นำความคาดหวังล่วงหน้ามาสู่ปัจจุบัน ว่าควรหรือไม่ควรเป็นอย่างไร แต่ช่วยให้นักคนมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการขยายและสร้าง (The Broaden-and-Build Theory) (Fredrickson, 1998, 2001) การเจริญสติจะพัฒนาภาพพจน์ของตนเองในเชิงบวก (Malinowski & Lim, 2015) ความคิดและความรู้สึกแบบไม่ตัดสิน (Non-Judgmental Thoughts) สามารถช่วยรับมือกับสถานการณ์ปฏิบัติงานที่ทำทนายได้ โดยมีนัยสำคัญต่อการประเมินความท้าทาย (Challenge Appraisal) (Tomaka et al., 1993) กล่าวคือ "การประเมิน อันซึ่งบุคคลรับรู้ถึงอันตรายที่ไม่มากเกินไปกว่า การรับรู้ถึงความสามารถหรือทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อรับมือกับความเครียด" (Xanthopoulou et al., 2009) การสูญเสียทรัพยากรส่วนบุคคลอาจส่งผลให้พนักงานมีระดับความผูกพันในงานลดลง

นอกจากนี้ความสามารถในการควบคุมความสนใจยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะความรู้ความเข้าใจในความคิด (Cognitive Skill) ทำให้มุมมองด้านประสบการณ์กว้างขึ้น ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลในที่ทำงาน (Malinowski & Lim, 2015) เนื่องจากบุคคลจะสามารถเข้าใจสถานะทางอารมณ์ของผู้อื่นและควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดีขึ้น มีการตระหนักถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารและการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรม Gunasekara (2018) พบว่าการเจริญสติมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงาน Kundi, Sardar และ Badar (2021) พบว่าความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นลักษณะบุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อการเผชิญกับความเครียดซึ่งมีความใกล้เคียงกันกับพลังสุขภาพจิตที่สามารถพัฒนาได้ผ่านการเจริญสติ โดยพบว่าพนักงานที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ในระดับสูงมักจะประเมินแรงกดดันจากการปฏิบัติงานว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายซึ่งจะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีผลต่อการรับรู้ความกดดันด้านประสิทธิภาพ (Performance Pressure) ในฐานะความท้าทายหรือโอกาส (Challenge or Opportunity) จะช่วยส่งเสริมความผูกพันในงานของพนักงาน

ดังนั้นหากพนักงานได้ฝึกการเจริญสติ พนักงานก็จะสามารถพัฒนาทรัพยากรส่วนบุคคลได้ซึ่งถือว่ามีส่วนสำคัญในการรับมือกับความกดดันรูปแบบต่างๆในการปฏิบัติงาน สร้างความผูกพันในงานและอาจจะรวมถึงการสร้างทรัพยากรงานที่มากขึ้น (การเจริญสติ ช่วยเพิ่มความสามารถของบุคคลในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับสังคมในการทำงาน)

Proposition ที่ 6: การเจริญสติคือหนึ่งในทรัพยากรส่วนบุคคล

ทรัพยากรงานและทรัพยากรส่วนบุคคล

จากการศึกษาในอดีตพบว่ามีการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร โดยการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร ช่วยกระตุ้นและพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองซึ่งทำให้พนักงานดำเนินงานด้วยความทุ่มเทมากขึ้น (Caesens et al., 2016; Rozkwitalska & Basinska, 2015; Kurtessis et al., 2015) ประสิทธิภาพที่มากขึ้น (Guchait et al., 2014) โดยการส่งเสริมการรับรู้ความสามารถของตนเองที่องค์กรสามารถกระทำได้นั้น ผ่านกระบวนการดังนี้ 1) ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery Experience) 2) การโน้มน้าวใจด้วยวาจา (Verbal Persuasion) 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น (Vicarious Experience) 4) สภาวะทางจิตใจและอารมณ์ (Psychological and Emotional States) การรับรู้ความสามารถของตนเองถือเป็นทรัพยากรส่วนบุคคลที่สำคัญซึ่งช่วย

ให้บุคคลสามารถรับมือกับข้อเรียกร้องจากภาระงานได้ ช่วยให้เกิดความมุ่งมั่นเพื่อจะตอบสนององค์กรผ่านความผูกพันในงานที่เพิ่มขึ้นและที่สำคัญคือการรับรู้ความสามารถของตนเองสามารถถูกส่งเสริมได้ผ่านการรับรู้ในการสนับสนุนขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม Silva (2021) ค้นพบว่าการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร มีส่วนช่วยเพิ่มความรู้สึกผูกพันในงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นและเป็นผลให้ความเครียดจากการทำงานลดลง Musenze et al. (2020) มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกันกับ Silva (2021) แต่การศึกษายังพบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรและกับความผูกพันในงาน ช่วยให้พนักงานเอาชนะความต้องการในบทบาทจากภาระงานและความท้าทายอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงานได้ Talebzadeh และ Karatepe (2019) และ Caesens, Stinglhamber & Luybaert (2014) มีความคิดเห็นต่างจากผู้ท้าวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร โดยค้นพบว่าการรับรู้ถึงการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชานั้นมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานมากกว่าการสนับสนุนทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับงานจากแหล่งอื่นๆหรืออาจกล่าวได้ว่าหากแหล่งการสนับสนุนทางสังคมมาจากกลุ่มหรือหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกันมากเท่าไร ก็ยังมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานที่มากขึ้นเท่านั้น Le Hoang Thi Thu และ Anh Ho (2021) มีความเห็นที่คล้ายคลึงกันกับ Caesens, Stinglhamber และ Luybaert (2014) และ Talebzadeh และ Karatepe (2019) โดยเสนอเพิ่มเติมว่าการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชานำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมบริการ แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังถูกควบคุมด้วยตัวแปรของระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานและความหลากหลายของตำแหน่งงาน Nel, Stander และ Latif (2015) มีความเห็นสอดคล้องกับ Caesens, Stinglhamber และ Luybaert (2014) และ Talebzadeh และ Karatepe (2019) โดยได้ขยายการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาเป็นประเภทของผู้นำแบบปฏิฐาน ซึ่งมีผลทางอ้อมต่อความผูกพันในงานและความพึงพอใจในชีวิต โดยมีตัวแปรคั่นกลางคือพฤติกรรมการนำแบบมอบอำนาจ Arshad และ Qasim (2021) มีความเห็นสอดคล้องกับ Nel, Stander และ Latif (2015) โดยเสนอว่าพฤติกรรมการนำแบบมอบอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในงาน Nawrin (2016) มีความเห็นสอดคล้อง Nel, Stander และ Latif (2015) และ Arshad และ Qasim (2021) โดยเสนอว่าเมื่อพนักงานรู้สึกกว่าตนเองได้รับการมอบพลังทางจิตใจ (Psychologically Empowered) จะก่อให้เกิดความผูกพันต่องานและองค์กร

ดังนั้นอาจจะสรุปได้ว่าองค์กรสามารถเสริมสร้างทรัพยากรงานที่เพียงพอในด้าน การสนับสนุนทางสังคมในที่ทำงาน โดยเฉพาะการเสริมสร้างความเชื่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง ลักษณะของผู้บังคับบัญชาประเภทผู้นำแบบปฏิฐาน พฤติกรรมการนำแบบมอบอำนาจ ซึ่งจะ

ส่งผลให้พนักงานเกิดอารมณ์เชิงบวกซึ่งถือเป็นตัวตั้งต้นของคุณลักษณะทางทรัพยากรส่วนบุคคลต่างๆที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพันในงาน

Proposition 7: คุณลักษณะผู้บังคับบัญชาที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยขึ้นชื่อเป็นปัจจัยสำคัญของทรัพยากรส่วนบุคคล

การสะสมเพิ่มขึ้นในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า (Gain Spiral)

Lindsley, Brass, และ Thomas (1995) ได้อธิบายไว้ว่าการสะสมเพิ่มขึ้นในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า (Gain Spiral) ถูกกำหนดให้เป็นวงจรที่ขยายหรือเสริมสร้างความสัมพันธ์แบบวนรอบระหว่างปัจจัยต่างๆในเชิงบวกเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งจะมีลักษณะความสัมพันธ์แบบส่งเสริมซึ่งกันและกัน (Reciprocal Relationship) และมีระดับที่เพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป (Increase In Levels Over Time)

จากผลการศึกษาในอดีตพบว่า ทรัพยากรส่วนบุคคลและทรัพยากรงานเป็นสิ่งที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันตามหลักการของทฤษฎีต่างๆดังนี้:

1) ทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร ได้มีการคาดการณ์ถึงกระบวนการส่งเสริมซึ่งกันและกัน: (1) ทรัพยากรงานนำไปสู่ความผูกพันในงาน 2) ความผูกพันในงานนำไปสู่ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล (Personal Initiative) 3) ความคิดริเริ่มส่วนบุคคลมีผลในเชิงบวกต่อนวัตกรรมของหน่วยงาน 4) นวัตกรรมดังกล่าวก็นำไปสู่ความคิดริเริ่มส่วนบุคคลซึ่งส่งผลดีต่อความผูกพันในงานและสามารถใช้คาดการณ์ทรัพยากรงานในอนาคตได้

2) Salanova, Bakker และ Llorens (2006) ทำการศึกษาในกลุ่มครูระดับมัธยมศึกษาโดยพบว่า: 1) ทรัพยากรของงาน มีผลกระทบเชิงบวกต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งในทางกลับกันการรับรู้ความสามารถของตนเองช่วยส่งเสริมความผูกพันในงาน 2) ความผูกพันในงานช่วยเพิ่มการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งนำไปสู่การรับรู้ถึงทรัพยากรของงานที่มากขึ้น 3) มีความสัมพันธ์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างทรัพยากรส่วนบุคคลและทรัพยากรงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีในการพิทักษ์ทรัพยากร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรทำหน้าที่ในสิ่งที่เรียกว่า “คาราวาน (Caravans)” กล่าวคือ ทรัพยากรที่มีอยู่ นำไปสู่การได้มาซึ่งทรัพยากรมากขึ้น เกิดเป็นกระบวนการแห่งการเพิ่มพูน (Gain Process) เช่น ประสบการณ์ในการเรียนรู้ อาจทำให้เกิดการประเมินตนเองในเชิงบวกที่บุคคลจะสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เต็มไปด้วยทรัพยากรที่มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม (Kohn & Schooler, 1982) นอกจากนี้ทรัพยากรงานและทรัพยากรส่วนบุคคลมีผลกระทบเชิงบวกต่อความรู้สึกผูกพันในงาน ซึ่งความรู้สึกผูกพันในงานเองก็ดูเหมือนว่าจะเสริมสร้างทรัพยากรทั้งสองประเภทเช่นเดียวกัน

3) จากทฤษฎีการขยายและสร้าง (The Broaden-and-Build Theory) Fredrickson (1998, 2001) อารมณ์เชิงบวกต่างๆ เช่น ความสุข ความสนใจ ความกระตือรือร้น ความรัก ความภูมิใจ ความพอใจ มีความสามารถขยายขอบเขต (Broaden) ความคิดและการกระทำชั่วขณะของบุคคลและ (Build) สร้างทรัพยากรส่วนบุคคลที่ยั่งยืน ทั้งในด้านร่างกาย สติปัญญา สังคม และทางจิตวิทยา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความผูกพันในงาน มีหลักฐานว่าความผูกพันในงานและกระบวนการขยายและสร้างเป็นส่วนเสริมซึ่งกันและกันและสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์-ทรัพยากร-ความผูกพันในสภาวะวงวนขึ้น (Upward Spiral)

ความผูกพันในงานในฐานะสภาวะอารมณ์และแรงจูงใจเชิงบวก: ความผูกพันในงานเป็นตัวริเริ่มการสร้างอารมณ์เชิงบวกและความผูกพันในงานเป็นผลจากทางตรงและทางอ้อมของอารมณ์เชิงบวก โดยพนักงานที่รู้สึกผูกพันในงาน มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้น และเป็นอันหนึ่งเดียวกันกับงาน เพราะบุคคลได้รับการเติมเต็มจากอารมณ์เชิงบวกเหล่านี้ จากคำกล่าวของ Fredrickson (2001) สภาวะทางอารมณ์เชิงบวกจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยู่ในสถานการณ์ที่น่าพอใจ ในทำนองเดียวกันพนักงานที่รู้สึกผูกพันในงานคือพนักงานที่อยู่ในสถานการณ์ที่น่าพอใจ แม้ว่าบุคคลอาจต้องรับมือกับภัยคุกคามหรือภาระต่างๆ ในสภาพแวดล้อมการทำงาน แต่บุคคลจะมองว่าสิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทาย ความผูกพันในงานเป็นสภาวะทางอารมณ์ที่มีความยาวนานซึ่งอาจขยายความคิด การกระทำของผู้ปฏิบัติงานและสร้างทรัพยากรส่วนบุคคลที่ยั่งยืน

ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่านอกจากทรัพยากรจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันในงานแล้วนั้น ความผูกพันในงานก็ถือเป็นการสร้างความรู้สึกเชิงบวกตาม ทฤษฎีการขยายและสร้างซึ่งจะนำไปสู่การส่งเสริมทรัพยากรส่วนอื่นๆ ในลักษณะย้อนกลับ

Proposition ที่ 8: ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของทรัพยากรส่วนบุคคลและทรัพยากรส่วนบุคคลที่เพิ่มขึ้นเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานที่เพิ่มขึ้น ในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า (Gain Spiral)

2.7 กรอบแนวคิดวิจัย



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับ “เหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามช่วงอายุ (Generation)” ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้:

- 3.1 รูปแบบงานวิจัย
- 3.2 ประชากรและการกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบงานวิจัย

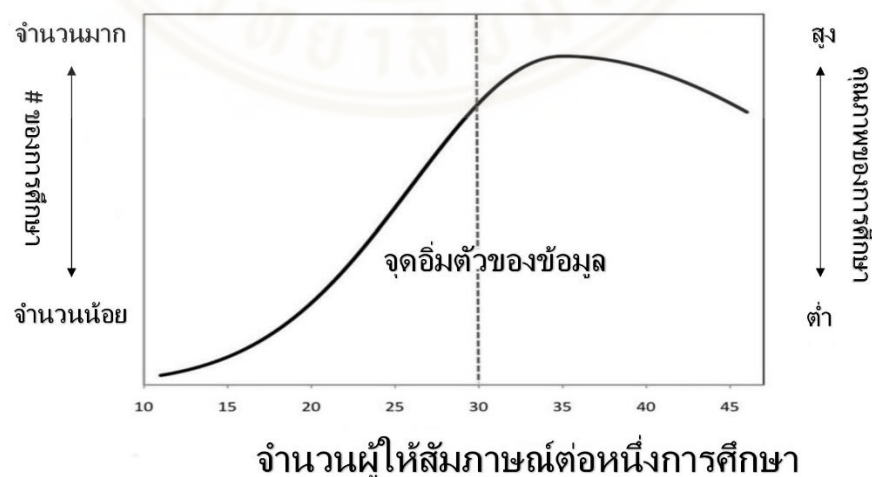
งานวิจัยเกี่ยวกับเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ด้วยคำถามปลายเปิด (Open-End Questions) เนื่องจากงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นเชิงปริมาณ ประกอบกับช่วงเวลาและสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปมาก ดังนั้นจึงจัดทำงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้มีความทันสมัย ได้ข้อมูลเชิงลึกข้อมูลเชิงอธิบาย ปรากฏการณ์ต่างๆ และระบุปัญหาได้แม่นยำยิ่งขึ้น เพื่อเสาะหา ความเชื่อ ทศนคติ แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงบรรทัดฐาน ประสบการณ์ ความหมาย มุมมอง ความคิดเห็น ความชอบและสามารถนำไปต่อยอดในการศึกษาต่อไปได้ Bakker, Demerouti และ Verbeke (2004) ได้กล่าวว่าการประยุกต์รวมขั้นตอนเชิงคุณภาพในการวิจัยถือว่ามีคุณค่า เพราะสามารถค้นพบองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน โดยเฉพาะในเรื่องของเหตุผลด้านภาระงานและทรัพยากรงาน ซึ่งอาจมีความแตกต่างไปตามแต่ละองค์กรและมักจะถูกละเลยหรือมองข้าม เนื่องจากวิธีการหรือแนวทางต่างๆ ที่มีความเป็นมาตรฐานจนเกินไป

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร (Population) ประชากรและกลุ่มเป้าหมายในงานวิจัยที่ต้องการศึกษา คือ กลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 คน

3.2.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ควรมีขนาดใหญ่มากพอเพื่อที่จะสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่น่าสนใจและตอบปัญหาของหัวข้อวิจัยได้ แต่อย่างไรก็ตามการมีกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่จนเกินไป ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงของความซ้ำซ้อนของข้อมูล ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงคุณภาพจึงควรคำนึงถึงจุดอิ่มตัว (Saturation) Guest, Bunce, และ Johnson (2006) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ยิ่งจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์เพิ่มขึ้น จะไม่ก่อให้เกิดการเข้าถึงมุมมองใหม่ๆ หรือข้อมูลสารสนเทศ (Information) เพิ่มเติม หรือจำนวนรหัส (Codes) ใหม่ที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์จะมีแนวโน้มลดลงตามจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องตามหลักการของแนวคิดของผลตอบแทนที่ลดน้อยถอยลง (Diminishing Return) ดังนั้นการใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ขึ้นนี้อาจจะเกิดข้อมูลดิบ (Data) ที่มากแต่มีจากกล่าวได้ว่าจะได้รับข้อมูลสารสนเทศ (Information) ที่เป็นประโยชน์เพิ่มมากขึ้นเสมอไป

ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่าวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงคุณภาพคือ 1) ควรมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่เพียงพอเพื่อทราบถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 2) มีการจำกัดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ให้อยู่ที่จุดอิ่มตัว 3) นอกเหนือจากการอ้างอิงเรื่องจุดอิ่มตัว ควรแสดงให้เห็นว่าการสัมภาษณ์ $n+1$ มิได้เป็นการเข้าถึงมุมมองใหม่ๆ หรือข้อมูลสารสนเทศ (Information) เพิ่มเติม มากกว่าแค่การสัมภาษณ์ n อีกต่อไป



ภาพที่ 3.2 จำนวนการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพและการเกิดภาวะอิ่มตัวในการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์
ที่มา: Marshall (2013)

3.2.3 วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling)

การวิจัยนี้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบ Quota Sampling เป็นวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือการเลือกตัวอย่างที่เป็นตัวแทน (Representative Sample) และเพื่อจำแนกลักษณะของกลุ่มที่เฉพาะเจาะจง มีการแบ่งชั้นภูมิในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเลือกสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทยจำนวน 3 กลุ่ม:

- 1) กลุ่มพนักงานต้อนรับผู้เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 - จำนวน 10 คน
- 2) กลุ่มพนักงานต้อนรับผู้เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 ถึงปี พ.ศ. 2557 - จำนวน 10 คน
- 3) กลุ่มพนักงานต้อนรับผู้เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ก่อนปีพ.ศ. 2553 เป็นต้นไป - จำนวน 10 คน

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับวิจัยเชิงบุกเบิก (Exploratory Research) และในด้านสังคมศาสตร์ (George, 2022)

เนื่องจากงานวิจัยนี้ต้องการทำความเข้าใจว่าภาระงานและทรัพยากรมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร การรวบรวมการตีความแง่มุมต่างๆของสภาพแวดล้อมการทำงานจึงถือเป็นสิ่งจำเป็น ผู้วิจัยจึงดำเนินการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบกึ่งโครงสร้างเพื่อให้เกิดการอภิปรายเชิงลึกในสภาพแวดล้อมที่ปิดล้อม ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกปลอดภัยที่จะพูดคุยเกี่ยวกับทรัพยากรและภาระงานต่างๆที่ผู้ให้สัมภาษณ์รับรู้ (Pope, Royen & Baker, 2002)

การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างคือการเตรียมการสำหรับคำถามตามอรรถบทที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในลักษณะที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบและมีการสอดแทรกการสอบถามที่ถูกต้องแบบมาเพื่อให้ได้มาซึ่งรายละเอียดเบื้องต้นจากผู้ให้สัมภาษณ์ มีความยืดหยุ่นสามารถเข้าถึงเข้าใจได้และสามารถเปิดเผยแง่มุมที่สำคัญ ซึ่งมักจะซ่อนอยู่ในพฤติกรรมของมนุษย์และองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพและสะดวกมากที่สุดในการรวบรวมข้อมูล (Kvale & Brinkmann 2009)

วิธีการสัมภาษณ์จะเป็นประโยชน์เมื่อวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือการทำ ความเข้าใจ ในประสบการณ์ มุมมอง ทักษะคิด ค่านิยมและกระบวนการ รวมถึงหากความรู้ในหัวข้อที่กำลังศึกษา อยู่ นั้น ไม่เป็นที่เพียงพอสำหรับการร่างแบบสอบถาม (Rowley, 2012)

Seidman (1998) ยืนยันว่าการสัมภาษณ์ดูเหมือนจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่ในการซักถามเพื่อ สร้างความเข้าใจในเชิงอัตนัย การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างมีข้อดีคือ: ข้อมูลที่เปรียบเทียบได้ ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เกิดความยืดหยุ่นในการถามคำถามติดตามผล (Follow-Up Question) การ ออกแบบกรอบบรรทัด (Theme) เฉพาะเรื่องไว้ล่วงหน้าช่วยให้ทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ สามารถจดจ่อกับคำถาม ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง จัดประเด็นรบกวนที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับ หัวข้อในการสัมภาษณ์ มีรายละเอียดและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่มากขึ้น โดยใช้คำถาม ปลายเปิด (Open-Ended Question) เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์เกิดอิสรภาพในการตอบคำถาม และ อนุญาตให้ผู้เข้าร่วมรายงานทุกอย่างที่นึกขึ้นได้ รวมถึงผู้เข้าร่วมถูกทาบถามขอให้อธิบาย รายละเอียดและยกตัวอย่างหากจำเป็น Rowley (2012) ได้ให้คำแนะนำในการเตรียมคำถามและการ สัมภาษณ์ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจคำถามอย่างแท้จริง โดยคำถามทุกชุดควรมีการ ตรวจสอบดังนี้:

- คำถามไม่ได้มีลักษณะชี้แนะ
- ไม่รวมสองคำถามในคำถามเดียว
- ไม่ใช่ลักษณะคำถามประเภท ใช่/ไม่ใช่
- คำถามไม่คลุมเครือหรือมีความทั่วไปจนเกินไป
- คำถามไม่เป็นการรบกวนผู้ให้สัมภาษณ์ ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์เกิดความ ไม่สบายใจ

คำถามสัมภาษณ์ของงานวิจัยนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่:

1. ข้อมูลส่วนบุคคล
 2. คำถามเหตุผลที่สำคัญต่อความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
- ๓ โดยคำถามจะครอบคลุมประเด็นต่างๆดังนี้:

Proposition ที่ 1: การรับรู้ถึงการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชา เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานและ รงรับผลกระทบของภาระงาน

Proposition ที่ 2: โอกาสการเติบโตในหน้าที่การเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานและรองรับผลกระทบของภาระงาน

Proposition ที่ 3: การมองโลกในแง่ดี เป็นเหตุผลสำคัญของ ความรู้สึกผูกพันในงานและรองรับผลกระทบของภาระงาน

Proposition ที่ 4: การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นเหตุผล สำคัญของความรู้สึกผูกพันในงานและรองรับผลกระทบของ ภาระงาน

Proposition ที่ 5: พลังสุขภาพจิตเป็นเหตุผลสำคัญของความรู้สึก ผูกพันในงานและรองรับผลกระทบของภาระงาน

Proposition ที่ 6: การเจริญสติเป็นเหตุผลสำคัญของทรัพยากร ส่วนบุคคล

Proposition ที่ 7: คุณลักษณะผู้บังคับบัญชาที่พนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน บริษัทการบินไทยชื่นชอบเป็นปัจจัยสำคัญของ ทรัพยากรส่วนบุคคล

Proposition ที่ 8: ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของ ทรัพยากรส่วนบุคคลและทรัพยากรส่วนบุคคลที่เพิ่มขึ้นเป็น เหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานที่เพิ่มขึ้น ในลักษณะของ เกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า (Gain Spiral)

ขั้นตอนในการสัมภาษณ์:

- 1) นัดหมายและสัมภาษณ์ผ่านช่องทาง Offline และ Online โดยแอปพลิเคชัน Line Call
- 2) การบันทึกข้อมูล (Recording) เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัย จึงได้มีการขอขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อทำการบันทึกเสียงระหว่างการ สัมภาษณ์ โดยยืนยันว่าจะไม่มีการเปิดเผยชื่อและการระบุตัวตนของผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้เพื่อให้แน่ใจว่าจะได้รับ ข้อมูลที่มีความถูกต้องแม่นยำมากที่สุด

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้ว ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกวิเคราะห์โดย การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณที่ใช้ในการ

วิเคราะห์เอกสาร ทั้งในลายลักษณ์อักษร วาจา หรือภาพอย่างเป็นระบบ โดยกรอบอรรถบทที่สำคัญ จะปรากฏขึ้นหลังจากการจัดหมวดหมู่และการถอดรหัส (White & Marsh, 2006) โดยมีขั้นตอนดังนี้:

1) Open Coding เพื่อตรวจสอบว่าข้อความหรือคำสำคัญ (Keyword) ที่ได้รับมาจากการสัมภาษณ์ มีความเกี่ยวข้องกับคำถามหรือไม่ ใช้ได้หรือไม่ (Creswell, 2009) นักวิจัยเชิงคุณภาพ ส่วนใหญ่เริ่มการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการอ่านข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมมา รวมถึงการถอดเสียงจากการสัมภาษณ์ เพื่อให้เข้าใจภาพรวมทั้งหมด

2) Axial Coding เพื่อจัดหมวดหมู่คำสำคัญ

3) Selective Coding เพื่อนำคำสำคัญที่เป็นหมวดหมู่มารวมกลุ่มตามประเภท พร้อมกับตั้งชื่อกลุ่มใหม่และนำมาวิเคราะห์สรุปเพื่อตอบคำถามวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “เหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งหมด 30 คน แบ่งเป็น

- 1) กลุ่มพนักงานต้อนรับผู้เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 จำนวน 10 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 6 คน เพศชาย จำนวน 4 คน มีอายุระหว่าง 28 ปี ถึง 30 ปี ซึ่งปฏิบัติงานในชั้นประหยัด
- 2) กลุ่มพนักงานต้อนรับผู้เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 ถึงปี พ.ศ. 2557 จำนวน 10 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 5 คน เพศชาย จำนวน 5 คน มีอายุระหว่าง 31 ปี ถึง 39 ปี ซึ่งปฏิบัติงานในชั้นประหยัด, ชั้นธุรกิจ และ ชั้น First-class
- 3) กลุ่มพนักงานต้อนรับผู้เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ. 2553 เป็นต้นไป จำนวน 10 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 6 คน เพศชาย จำนวน 4 คน มีอายุระหว่าง 40 ปี ถึง 55 ปี ซึ่งปฏิบัติงานในชั้นธุรกิจ, มีตำแหน่งเป็น Zone Supervisor และผู้จัดการ ไฟล์ท

ผลวิจัยเป็นการศึกษา เหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน: ทรัพยากรงาน, ภาระงาน, ทรัพยากรงาน ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญต่อการสร้างความผูกพันในงานและคุณลักษณะผู้บังคับบัญชาที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทยชื่นชอบเป็นปัจจัยสำคัญของทรัพยากรส่วนบุคคลโดยสรุปผลได้ดังนี้

4.1 ทรัพยากรงาน

ผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเห็นว่า เพื่อนร่วมงาน (19), ลักษณะของงาน (17), ค่าตอบแทนในการทำงาน (14), ผู้บังคับบัญชา (10) และความพร้อมของอุปกรณ์และทรัพยากรในการบริการ (10), ความพร้อมในปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ (6), สถานีปลายทางที่ชื่นชอบ (6), คำชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้โดยสาร (6), การที่สามารถแลกเปลี่ยน

เที่ยวบินของตนกับผู้อื่น (4), สวัสดิการต่างๆที่เป็นธรรม (4), ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (3) รูปแบบการบริการที่มีความเหมาะสมในเรื่องของกำลังพล ไม่ปรับเปลี่ยนเป็นประจำ และเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริการ (3), นโยบายบริษัทควรเป็นนโยบายที่สนับสนุนในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสนับสนุนพนักงาน (3) และการอบรมให้ความรู้ที่เพียงพอเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานข้ามบทบาทหน้าที่ (3) เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับ

4.1.1 เพื่อนร่วมงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 19 คน ให้ความคิดเห็นตรงกันว่าเพื่อนร่วมงานเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับ โดยได้อธิบายลักษณะของเพื่อนร่วมงานไว้ว่า คือ ผู้ที่จิตใจและทัศนคติที่ดี สามารถส่งต่อพลังงานด้านบวกให้แก่เพื่อนร่วมงานได้ รู้หน้าที่ตนเอง พร้อมจะช่วยเหลือกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีจังหวะในการทำงานที่ตรงกัน อันเป็นเหตุให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ถือได้ว่ามีหน้าที่แบ่งเบาภาระทางจิตใจเมื่อบุคคลในกลุ่มประสบกับสภาวะด้านลบทางร่างกายและจิตใจ

“... เพื่อนร่วมงานจะสามารถส่งผลต่อความคิดของเราได้, หัวหน้างานมีความสำคัญแต่ยังน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานเนื่องจาก เขาไม่ได้มาทำงานกับเรา มีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางการทำงาน ถึงแม้จะกำหนดทิศทางไปในทางที่ไม่ดี แต่ราบใดที่มีเพื่อนร่วมงานที่พร้อมจะช่วยเหลือกันก็จะสามารถฝ่าฟันไปได้...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 8 ปี

“... เพื่อนร่วมงาน...สำคัญกว่าเพราะความสบายใจในการทำงาน ถ้าเจอเพื่อนร่วมงานที่แย่ เรายังยอมsickหนีเลย เงินบางที่ก็อาจจะไม่ได้ตอบโจทย์ เสมอไป แต่รู้เลยว่าถ้าไปไฟล้นนั้นแล้วจะเครียดมาก ,เพื่อนร่วมงานที่ดีที่สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้flowไม่ขัดแย้ง ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

“... ต่างคนต่างรู้หน้าที่ช่วยกันก็จะเร็ว smooth ทำให้เกิด team workดีและทำให้เกิดความรู้สึกที่ว่าเมื่อทุกคนทำได้ดี แล้วเราทำได้ดีเท่าเขาหรือยัง...เราต้องเก่งกว่านี้ เพื่อให้เขารู้สึกว่าเราก็ก่อนดี เพื่อเป็นการตอบแทนความตั้งใจทำงานที่เขาทำ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.1.2 ลักษณะของงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 17 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าลักษณะของงานเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นว่าได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับความรับผิดชอบ รู้สึกชื่นชอบในเนื้องาน ถึงแม้รูปแบบการปฏิบัติงานจะไม่มีเปลี่ยนแปลง แต่เนื่องจากลักษณะของงานที่เสร็จสิ้นทันทีเมื่อจบเที่ยวบิน โดยไม่สร้างความเครียดต่อเนื่อง ไม่ผูกมัดในเรื่องของสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ถือเป็นการเปิดรับหรือการค้นพบสิ่งใหม่ๆ ในทุกเที่ยวบิน เนื่องจากแต่ละเที่ยวบินมีความแตกต่างกัน เกิดเป็นการเรียนรู้และมอบโอกาสในการแสดงหาวิธีการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ๆ มอบวันหยุดและเวลาในการพักผ่อนที่มากเมื่อเปรียบเทียบกับอาชีพพนักงานประจำสำนักงานทั่วไป ซึ่งสามารถนำวันและเวลาในส่วนนี้ไปปฏิบัติภารกิจ ธุระส่วนบุคคล สร้างโอกาสในการท่องเที่ยวพักผ่อน รวมถึงเข้าร่วมในกิจกรรมที่ตนชื่นชอบ ลักษณะของงานมีความสอดคล้องกับคุณค่าส่วนบุคคล ลักษณะของงานที่สามารถมอบความสุขให้ผู้อื่นในฐานะผู้ให้ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นความสุขสู่ผู้ให้ในลักษณะย้อนกลับ เกิดเป็นความรู้สึกรู้ว่างานมีความหมายและมีคุณค่าต่อสังคม

“... work life balance เรามีเวลาทำอย่างอื่นมากขึ้น ณ ราชภัฏที่อาจจะเท่ากับคนอื่นที่ไม่มีเวลา แบบมีเวลาส่วนตัว เอาเวลาไปทำอย่างอื่นได้อีกเยอะ ไปทำในสิ่งที่ตัวเองชอบ เช่น อ่านหนังสือ เหมือนพอเรามีเวลาไปทำในสิ่งที่ชอบ ก็จะมี happy... ต่อให้ทำงานในรูปแบบเดิม ๆ แต่เราจะเจออะไรแปลกๆ ใหม่ๆ ในแต่ละวัน ได้เรียนรู้ทุกวันว่าจะคิดอย่างไรแก้ไขอย่างไร...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... หนูรักงานนี้ หนูชอบแก้ปัญหา จบไฟล์ก็คือจบและเนื้องาน match กับปัจจัยภายในของหนู สิ่งที่หนูอยากทำคือการแก้ไขปัญหาและความท้าทาย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... นี่มองว่า ความผูกพันในงานไม่ได้ depend on สิ่งที่บริษัทต้องจัดหามา มัน depend on experience ที่ได้รับจากการเป็นแอร์ เช่นการทำงานในแต่ละไฟล์ท หรือเวลาเราไปเที่ยวและเจอ culture ใหม่ๆ ประสบการณ์ชีวิตใหม่ๆ กินอาหารใหม่ๆ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละไฟล์ท ไม่ใช่ประสบการณ์เดียวกันในทุกไฟล์ท มันทำให้เรามองว่าอาชีพนี้เป็นอาชีพที่สนุกสนานสำหรับเราและทำให้เรารู้สึกผูกพันกับงานนี้... รู้สึกรู้ว่างานมีความหมาย คือ สิ่งที่เราทำมีคุณค่าเพราะงานเราคือการให้คนอื่น เวลาเราให้คนอื่น เขาจะรู้สึก appreciate และเราจะรู้สึกได้เมื่อเราได้ให้คนอื่น ทำให้เรามีความสุข งานนี้อาจจะเหมาะกับ value ของเราด้วย งานนี้ match กับสิ่งที่เราเชื่อที่ต้องการมีคุณค่าและความหมายในสังคม, ทุกวันที่ไปทำงานมันไม่เคยเหมือนเดิม ทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้โดยสาร สภาพ

การทำงานทุกอย่างมันเปลี่ยนไปหมดเลย เพราะฉะนั้นฉันก็จะตื่นตื่นเหมือนได้ทำงานวันแรกตลอดเวลา”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 22 ตำแหน่งพนักงานประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“.... ทำให้เราไม่ต้องไปเจอคนที่เราไม่ชอบทุกวันแบบการทำงาน office โควิดทำให้เราคิดถึงงานนี้ว่าเราจะได้กลับมาทำงานนี้ไม่ ได้นั่งคิดว่าจริงแล้วชอบงานนี้ไหม กลายเป็นว่าเป็นงานที่เราชอบงานหนึ่ง เพราะให้อิสระและความสุข พอได้กลับมาบิน ทำให้เกิดพลังที่จะทำให้มันดี ตั้งใจ แต่งตัวไปเต็มๆ ที่อยากเจอผู้โดยสารจิงเลย อยากไปบินแล้ว”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 27 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

4.1.3 ค่าตอบแทนในการทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 19 คน ให้ความคิดเห็นว่าค่าตอบแทนในการทำงานเป็นเหตุผลให้เกิดความผูกพันในงาน โดยให้เหตุผลว่าค่าตอบแทนในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการใช้ชีวิต งานพนักงานต้อนรับมีค่าตอบแทนในการทำงานที่สูงและง่ายเมื่อเทียบกับการทำงานประจำ ทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน จนเกิดเป็นพลังในการทำงาน

“.... รายได้ เมื่อเทียบกับความรับผิดชอบของเราแล้วมันค่อนข้างสบายและดีกว่างานอื่น เพราะที่เคยทำงานอื่นมาก่อน แล้วก็เลยเกิดการเปรียบเทียบ ทำงานจันทร์ถึงศุกร์และรายได้มันแตกต่างจากงานนี้มากเลย แล้วบางวันต้องเอาเอกสารกลับไปทำงานที่บ้านอีก ซึ่ง work life balance ทำให้เรารู้สึกอยากทำงานนี้มากกว่างานที่เราเคยทำมานะครับ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 11 ปี

“.... เงินเป็นปัจจัยที่หนึ่ง ถึงแม้ปัจจัยอย่างอื่นจะไม่มี ทำให้เกิดพลังในการทำงาน เงินได้มาง่ายและเยอะ....”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.1.4 ผู้บังคับบัญชา

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน โดยให้เหตุผลว่าผู้บังคับบัญชาถือว่ามีส่วนสำคัญในการกำหนดรูปแบบการบริการในแต่ละเที่ยวบินซึ่งมีความแตกต่างกันในเรื่องต่างๆ เช่น สภาพอากาศ ขั้นตอนในการบริการ เวลาในการให้บริการ ให้เกิดความสะอาดสบาย ความเหมาะสมต่อการทำงานมากขึ้น

“... เพื่อนร่วมงานก็มีผล แต่ไม่ได้มีผลมากขนาดนั้น แต่คิดว่าหัวหน้างานมากกว่า หัวหน้างานช่วยให้บรรยากาศทำงานสะดวกสบายขึ้นง่ายขึ้น... เลยทำให้มองงานในแง่บวกตลอด ถึงไอ้ที่เหนื่อย ไอ้ที่เปลี่ยน พี่ก็ยังมีความสุขกับการทำงาน ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 9 ปี

4.1.5 ความพร้อมของอุปกรณ์และทรัพยากรในการบริการ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน ให้ความคิดเห็นว่าความพร้อมของอุปกรณ์และทรัพยากรในการบริการเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน โดยให้เหตุผลว่าความพร้อมของอุปกรณ์และทรัพยากรในการบริการเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้งานบริการดำเนินไปด้วยความราบรื่น คล่องตัว เกิดเป็นความสนุกแก่การทำงาน ความขาดแคลนหรือความไม่พร้อมของอุปกรณ์และทรัพยากรในการบริการอาจจะสร้างภาระงานให้แก่พนักงานต้อนรับ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจในการหาวิธีแก้ไข อุปกรณ์ที่ชำรุด รวมถึงการปฏิเสธผู้โดยสารซึ่งจะส่งผลกระทบต่อจิตใจและคุณภาพของการบริการของพนักงานในอันดับถัดไป

“... facilitiesความพร้อม จะได้ไม่โดนการ complaints จากสิ่งที่เราไม่ได้คิด ทุกฝ่ายควรทำงานหน้าที่ตัวเองให้เต็มที่ เพื่อให้เราทำงานได้อย่างไม่กังวล ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... มีอุปกรณ์ที่ครบ ทำให้เราทำงานให้สะดวกขึ้น รถ cart ที่สมบูรณ์ เพียงพร้อมในสภาพที่ดี ถ้าบริษัทสนับสนุนเรื่องของอุปกรณ์ มันจะทำให้เราสนุกกับงานมากขึ้น ไม่ทำงานไปและหัวเสียไป ไม่ทำงานไปสะคุดไป...ปกติก็เข้าใจว่าการทำงานมันเหนื่อย แต่ถ้าอุปกรณ์ไม่พร้อมเราจะทำงานแบบหงุดหงิดมากเลย ความไม่พร้อมของอุปกรณ์ต่างๆทำให้รู้สึกวุ่นวาย ในขณะที่เราเตรียมตัวมาพร้อมก่อนบิน ทั้ง grooming ฝุ่นนี้ฝุ่นนี้ คุณเองระดับหนึ่ง ต้องเตรียมงานไปเป็นเวลาหลายชั่วโมง แต่ทำไมอุปกรณ์ไม่พร้อมล่ะ ทำไมอาหารโหลดไม่ตรง ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... อุปกรณ์การทำงานเป็นส่วนเสริม ทำให้เกิดความผูกพันในการทำงานเพราะทำให้การทำงานง่ายขึ้น ไม่ขาดๆเกิน ไม่รู้สึกเหนื่อยในการทำงานหรือต้องแบกหน้าไปปฏิเสธผู้โดยสารสามารถจัดสรรอะไรก็ได้แล้วแต่ให้ง่ายขึ้น ทรัพยากรที่เพียงพอ abundant ช่วยส่งเสริมกับสิ่งต่างๆเช่น หนูอาจจะไม่ได้อยากไปไฟท์เช้าแต่ถ้า อุปกรณ์ครบ แล้วทำให้การทำงานมันง่ายขึ้น ไม่ต้องทำงานหนักมากขึ้น จะทำให้หนูแฮปปี้มากยิ่งขึ้น ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.1.6 ความพร้อมในปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าความพร้อมในปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน เนื่องจากงานบริการบนเครื่องบินอาศัยความร่วมมือและการประสานงานจากหลากหลายแผนก เช่น แผนกจัดซื้อ แผนกบำรุงรักษา เครื่องบินและความพร้อมของอุปกรณ์บนเครื่องบิน แผนกขนส่งอาหารและเครื่องดื่มมายังเครื่องบิน โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่าแผนกเหล่านี้มิได้มีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพมากพอ มีข้อบกพร่อง ใช้เวลาในการดำเนินงานล่าช้าเกินกว่าที่ควร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อความเหนื่อยหน่ายในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับซึ่งเป็นพนักงานด้านหน้าที่ต้องรองรับอารมณ์ของผู้โดยสารเมื่อจำเป็นต้องปฏิเสธผู้โดยสาร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความผูกพันในงานและอารมณ์โดยตรง

“... แต่ละแผนกควรความพร้อมและการประสานงานที่ดี ยกตัวอย่างเช่นความพร้อมของอุปกรณ์ควรไม่ขาดและพร้อม ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 8 ปี

4.1.7 สถานที่ปลายทางที่ชื่นชอบ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าสถานที่ปลายทางที่ชื่นชอบเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน โดยให้เหตุผลว่า หากทราบว่าจะไปพัก ณ สถานที่ปลายทางที่ชื่นชอบ จะส่งผลให้เกิดแรงผลักดันในการไปปฏิบัติหน้าที่และเกิดพลัง ความขยันและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานระหว่างการปฏิบัติหน้าที่

“... destination ที่มีของที่เราอยากซื้อ ของที่เราอยากกิน เช่น ถ้าที่รู้ว่าไปได้ไปญี่ปุ่น พี่จะกระตือรือร้นในการทำงานและอยากไปบินมากขึ้น ระหว่างทำงานก็จะมีพลัง ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 9 ปี

“... Route ที่ไป เพราะแต่ละที่บ่งบอกถึง character ที่แตกต่างกันของผู้โดยสาร ที่ที่จะไปทำให้เรารู้สึกผูกพันและแฮปปี้กับที่ที่เราจะไป ทั้งระหว่างไฟล์ทและตอนไปถึง ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.1.8 คำชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้โดยสาร

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าคำชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้โดยสารเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน เนื่องจากคำชมเชย สร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงความพยายามและผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผลและสร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน

“... ที่ประทับใจที่สุดคือการที่ผู้โดยสารวาดภาพให้และบอกว่า best experience is flying with best crew ทุกครั้งที่เรารู้สึกแย่มันต้องมีผู้โดยสารที่ชอบการทำงานของเราบ้าง... ทำให้รู้สึกมีคุณค่า”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 9 ปี

4.1.9 สามารถแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าหากสามารถแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นได้เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน เพื่อไปปฏิบัติงาน ณ สถานีปลายทางที่ชื่นชอบหรือเพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงเที่ยวบินที่ตนไม่ชื่นชอบหรือขาดความถนัด ทั้งในด้าน ช่วงเวลาและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะของผู้โดยสารและเพื่อจัดการตารางชีวิตของตน

“... ถ้าเรายิ่งแลกเปลี่ยนได้ บริษัทจะได้อะไรจากเรามากกว่าจากความผูกพันในงานของเราที่เพิ่มขึ้น ... เราจะมีความสุขในไฟล์ทไหนแล้วความสุขนั้นจะแผ่มาถึงผู้โดยสาร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 31 ปี

“... ถ้าเราสามารถจัดการตารางเวลาเราได้ ทำให้การทำงานของเรามัน match กับจังหวะชีวิตของเรา เพราะหนูเป็นคนตื่นสาย ถ้าไปบินไฟล์ทเช้าจะไม่ไหวเลย ถ้าแลกเปลี่ยนได้ เราแฮปปี้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.1.10 สวัสดิการต่างๆที่เป็นธรรม

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าสวัสดิการต่างๆที่เป็นธรรม เช่น สวัสดิการให้แก่ครอบครัว ค่ารักษาพยาบาล ค่าตัวเดินทาง การปรับลดดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน

“... ดอกเบี้ยในการกู้เงินของสหกรณ์ควรลดลงปีละสักเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำกว่าท้องตลาดควรมีสวัสดิการให้กับครอบครัว...ทำให้เรารู้สึกภูมิใจและมีพลังในการทำงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 16 ปี

4.1.11 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน โดยหากองค์กรมีนโยบายกำหนดกรอบเวลาและเส้นทางโอกาสเติบโตในสายอาชีพไว้อย่างชัดเจน มอบค่าตอบแทนให้มีความสมเหตุสมผลสอดคล้องกับ

การเติบโตในสายอาชีพ จะทำให้เกิดความตั้งใจ พลัง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะคำนึงอนาคตและโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

“... มีการวาง career path ให้ชัดเจน มี time frame ที่แน่นอนว่าจะมีการ promote เมื่อไหร่ จะทำให้ตั้งใจทำงาน เกิดพลังเพราะคิดถึงอนาคตว่าจะได้ขึ้นไป Business class”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... การก้าวหน้าในการทำงาน เมื่อพิจารณาจากประสบการณ์และตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่ค่าตอบแทนกลับน้อยลงเลยไม่อยากจะเติบโตในการทำงานที่นี่...แต่ถ้ามันสอดคล้องกัน จะเกิดความผูกพันในงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.1.12 รูปแบบการบริการที่มีความเหมาะสมในเรื่องของกำลังพล ไม่ปรับเปลี่ยนเป็นประจำและเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริการ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน ให้เหตุผลว่าควรปรับเปลี่ยน ลดกระบวนการให้บริการต่างๆให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่ขาดแคลนกำลังพลและไม่ปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเป็นประจำเกินไป รวมถึงเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นโอกาสในการพัฒนารูปแบบการบริการให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดความตื่นไหวในการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นความสนุกในการปฏิบัติงาน

“... ให้พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระบนพื้นฐานของความมีเหตุผลต่อประสิทธิภาพการทำงานจริงๆ เพื่อที่จะให้ช่วยเราเกิดความผูกพันในงานมากขึ้น ไม่ใช่เราหันมาทำตามที่ข้างบนสั่งมาอย่างเดียว...บริษัทควรทำให้รู้สึกแฮปปี้ เมื่อเรารู้สึกแฮปปี้เนี่ยเราก็จะสามารถส่งความรู้สึกดีๆเหล่านั้น ไปยังผู้โดยสารได้ ...บริษัทที่ดีคือบริษัทที่ support frontline ให้มากๆ รับฟัง frontline”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 9 ปี

“... เหมือนบริษัทเวลาจะออก procedure การให้บริการอะไรไม่ได้คำนึงถึงความเป็นจริงว่ามันเหนื่อยๆมากๆ อย่าง luxury service ใน business class เยอะเกินไป ไม่สอดคล้องกับจำนวนลูกเรือในปัจจุบัน เหมือนจะออกอะไรก็ออก เปลี่ยนเปลี่ยนบ่อย เหมือนไม่คิดมาให้ดีก่อนแล้วปล่อยให้คนหน้างานไปลองผิดลองถูกกันเอง แทนที่จะฝ่ายบริหารจะเปิดรับฟังความคิดเห็นของคนที่ให้บริการ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 29 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 15 ปี

4.1.13 นโยบายบริษัทควรเป็นนโยบายที่สนับสนุนพนักงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่านโยบายบริษัทควรเป็นนโยบายที่สนับสนุนในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสนับสนุนพนักงาน ซึ่งรูปแบบนโยบายของบริษัทในปัจจุบันเป็นนโยบายที่มุ่งเน้นการลงโทษมากกว่าการสนับสนุนอันเป็นเหตุให้พนักงานเกิดความกดดัน ความเครียดและความกังวลเมื่อปฏิบัติงาน ซึ่งมีนัยสำคัญต่อความผูกพันในงาน

“... นโยบายบริษัท ควรสนับสนุนอย่างไรก็ได้ให้พนักงานสบายใจ นโยบายตอนนี้ค่อนข้างบีบพนักงาน คือใช้ penalty นำ support ก็เลยเกิดความเครียด ถ้าบริษัทsupport พนักงานพนักงานจะแสบปี่ ทำอะไรก็ได้ที่มีประโยชน์กับหน้างานโดยไม่ต้องกลัวว่าพลาดแล้วจะโดน penalty ... ซึ่งการแก้ปัญหาในแต่ละอย่างมันไม่ได้มีกฎที่ชัดเจน เพราะปัญหามันเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เขา (บริษัท) ไม่สามารถสร้าง scenario ให้กับทุกปัญหาที่เกิดขึ้นได้สำหรับงานบริการ เพราะความต้องการของผู้โดยสารแต่ละคนไม่เหมือนกัน ควรมีพื้นที่ให้เราตัดสินใจเองได้บ้างและไม่ต้องกลัวว่าจะโดนลงโทษ เช่น choice อาหารหมดต้องทำอะไร สิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยการดูหน้างานอีกที ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

4.1.14 การอบรมให้ความรู้ที่เพียงพอเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานข้ามบทบาทหน้าที่

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คนมีความคิดเห็นตรงกันว่า การอบรมให้ความรู้ที่เพียงพอเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานข้ามบทบาทหน้าที่ที่เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน เนื่องจากสภาวะปัจจุบัน องค์กรมีนโยบายส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานข้ามบทบาทหน้าที่ได้โดยไม่ต้องตามเพศนั้น แต่องค์กรขาดการอบรมให้ความรู้อย่างเป็นทางการ ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่เกิดความหยุชะงัก ไม่ลื่นไหล หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานข้ามบทบาทหน้าที่ได้นั้น จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่เกิดความลื่นไหลและเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน

“... ทำงานจริงกลับมาการแยกงานกัน ตั้งแต่เริ่ม แล้วพออยู่ๆก็มาเปลี่ยนให้ทุกเพศต้องสามารถทำงานได้ทุกตำแหน่ง เอาแอร์ไปทำ galley เอาสจ๊วตไปทำ cabin ความไม่คุ้นชินนี้จะทำให้ flow การทำงานไม่ดี ต้องมีการอบรมหรือสร้างการตระหนักรู้ให้ทุกคนเรียนรู้งานของเพศตรงข้าม ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 8 ปี

“... การที่ทำให้ทุกคนได้ทราบงานที่เหมือนกันและสามารถ cross duty กันได้เป็นสิ่งที่ดีในการทำงานเพื่อที่เราจะได้ไม่ต้องรอคอยการช่วยเหลือจากผู้อื่น ทำให้การทำงานมัน flow”

รู้สึกว่าคุณที่รู้หน้าที่ของคนอื่น รู้เขารู้เราก็คือคนที่ effective มากๆและน่าจ้างมากๆ การที่ไม่ช่วยกันงานจะโหลดตำแหน่งนั้นๆ ส่งผลต่อ teamwork ทำให้งานเหนื่อย มีผลต่อความรู้สึกและพลังในการทำงานของเราเหมือนกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

4.2 ภาระงาน

ผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าความไม่พร้อมของอุปกรณ์และทรัพยากรในการบริการ (18), นโยบายองค์กร (14), ผู้บังคับบัญชา (10), เพื่อนร่วมงาน (8), ความไม่พร้อมและความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงานต่างๆ (7), ผู้โดยสาร (3), ระยะเวลาและช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน (3) ถือเป็นภาระงานที่บั่นทอนความรู้สึกผูกพันในงาน

4.2.1 ความไม่พร้อมของอุปกรณ์และทรัพยากรในการบริการ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 18 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าความไม่พร้อมของอุปกรณ์และทรัพยากรในการบริการถือเป็นภาระงานที่บั่นทอนความรู้สึกผูกพันในงาน โดยความไม่พร้อมของอุปกรณ์และทรัพยากรในการบริการ ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่สามารถกระทำได้อย่างเต็มศักยภาพ ลดทอนคุณภาพในการบริการ เกิดเป็นภาระงานในการแก้ไขความไม่พร้อมของอุปกรณ์และทรัพยากรในการบริการ สร้างความรู้สึกเชิงลบต่อการให้บริการแก่ผู้โดยสาร เกิดเป็นข้อร้องเรียนและสร้างสภาพแวดล้อมในห้องโดยสารที่เป็นพลังงานเชิงลบ

“... อุปกรณ์ควรต้องมีพอเพื่อที่จะทำให้ทำงานได้เต็มที่ จะได้ไม่ต้องมานั่งแก้ ปฏิเสธผู้โดยสาร ทำให้สนุกกับการทำงานมากกว่า ถ้าของพร้อมก็สามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้ ถ้าของขาดเป็นอุปสรรคในการทำงาน ทำให้การทำงานแบบทีมทำได้ยากขึ้น ทำให้ไม่อยากทำ และเหนื่อยกว่าเดิม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... รู้สึกว่าดีลกับคน หนูทำได้ แต่ของขาดทีละ เมื่อของขาดหนูก็ต้องงัดสติในการดีลกับคนที่ต้องเพิ่มขึ้นออกมา อย่างของไม่มีผ้าห่มหมคัง ต้องไปหาที่ซอณ เราจะทำไงให้ผู้โดยสารไม่เห็น ต้องไปปรับเครื่องบินให้ร้อนเพื่อผู้โดยสารจะได้ไม่ขอผ้าห่ม เช่น ผู้โดยสารเต็ม แต่มีผ้าห่ม 40ผืน กลายเป็นการเพิ่มภาระหรือความเหนื่อยที่มากขึ้น เสียพลังงานโดยไม่จำเป็น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... ความไม่พร้อมของอุปกรณ์ความไม่พร้อมของที่ต้องใช้ จะส่งผลเป็นทอดๆ โดยที่ไม่มีวันสิ้นสุดจนจบไฟล์ ส่งผลต่อความรู้สึกที่เราต้องไปปฏิเสธผู้โดยสาร ผู้โดยสารต้องมาตำหนิเราในส่วนที่เขาไม่ได้ เกิดเป็น conflict กระทั่งจบไฟล์ก็โดนรีพอร์ท...เครื่อง อุปกรณ์เช่น ผู้ยื่นกับห้องน้ำเป็นอุปสรรคที่ต้องแก้ไขปัญหา ทำให้ชีวิตการทำงานมันเหนื่อย แต่เราต้องทำให้ดีที่สุดเท่าที่เรามี”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

“... ความไม่พร้อมของอุปกรณ์ที่ทำงานลำบาก การที่เราอยู่ในคลาสที่สูงขึ้นและต้องไปปฏิเสธผู้โดยสารสักอย่างมันลำบากที่จะพูด สมมุติ เฟิร์สคลาสราคาสามแสน สิ่งที่เราเบสิกแค่ห้าปีตายังไม่มีเลย เราารู้สึกว่ามันเป็นการเพิ่มภาระที่เราต้องไปปฏิเสธมากขึ้นเพราะเราไม่อยากจะปฏิเสธผู้โดยสาร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 22 ตำแหน่งพนักงานชั้นFirst class ประสบการณ์ 8 ปี

4.2.2 นโยบายองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 14 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่านโยบายองค์กรถือเป็นภาระงานที่บั่นทอนความรู้สึกผูกพันในงาน จำแนกเป็นประเด็นได้ดังนี้: 1) รูปแบบการให้บริการที่ไม่คำนึงถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพล ภาระงานเกินกว่ากำลังพล มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเป็นประจำในลักษณะเชิงทดลอง เกิดเป็นอุปสรรคและความกดดันในการปฏิบัติหน้าที่ 2) สัญญาจ้างงานฉบับใหม่ที่กำหนดอายุสิ้นสุดสัญญาจ้างที่อายุ 55 ปี สร้างความเล็งเล่อต่อความประสงค์ในการต่อสัญญาจ้างของพนักงานและบั่นทอนความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน 3) กฎหมายพ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลสร้างความยากลำบากในการติดต่อกับผู้ร่วมงานในอดีต 4) นโยบายปฏิบัติหน้าที่โดยไม่แบ่งแยกเพศส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเนื่องจากองค์กรมิได้มีการจัดการอบรมทางการให้กับพนักงาน 5) ยกเลิกการแลกตารางบินเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถหลีกเลี่ยงเที่ยวบินที่ตนมิชอบหรือขาดความถนัด 6) การบริหารการจัดซื้อจัดจ้างที่ขาดความมีประสิทธิภาพและคำถึงหลักการความเป็นจริง โดยขาดอุปกรณ์บริหารขั้นพื้นฐานรวมถึงอุปกรณ์การให้บริการที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น แก้วกระดาษและไวน์ และอุปกรณ์การให้บริการมีคุณภาพต่ำ โดยมุ่งหวังให้การบริการจากพนักงานช่วงลดผลกระทบด้านลบจากคุณภาพของอุปกรณ์การให้บริการที่ขาดคุณภาพ 7) นโยบายที่มุ่งเน้นการลงโทษ มากกว่าการสนับสนุนพนักงาน เช่น องค์กรมีนโยบายเรื่องการแต่งกายที่เหมาะสมกับสรีระและบุคลิกภาพ หากมิได้ปฏิบัติตามจะส่งผลต่อคะแนนในการต่อสัญญา แต่องค์กรมิได้จัดให้เครื่องแต่งกายแบบสั่งตัดพิเศษตามสรีระของพนักงาน 8) ผู้บริหารมีนโยบายปรับลดเงินเดือนพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยไม่ปรับลดเงินของ

คนให้เป็นแบบอย่าง 9) นโยบายที่ใช้ความอาวุโสเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยไม่คำนึงถึงผลการทดสอบระดับความรู้ ส่งผลต่อความยึดมั่นของพนักงาน

“... อายุเป็นอุปสรรคและนโยบายด้านภาพลักษณ์ให้พนักงานดูเด็ก ที่ลดอายุให้อยู่ได้ถึงอายุ 55 ทำให้พนักงานเริ่มสงสัยว่าจะอยู่ต่อไม่ ลดความทุ่มเทของพนักงาน, การที่ PDPA ทำให้เราไม่สามารถ check สเกดแล้วติดต่อเพื่อนที่สนิทได้ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 23 ปี

“... เป็น bias ส่วนตัวที่ไม่ชอบประเภทวัฒนธรรมของชนชาตินี้ ถ้าเลี้ยงได้จะเลี้ยงแต่ปัจจุบัน ไม่สามารถเลี้ยงนี้ได้ ประกอบกับการแลกสเกดไม่สามารถทำได้ ต้องจำใจทำไป ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... นโยบาย คือ vision เป็นสายการบินคุณภาพสูง ... พอเราอ่านแล้ว มันไม่ได้เป็นไปตามที่ vision เขาบอกมันทำให้ความยึดมั่นของพนักงานตัวเล็กสั่นคลอนได้ ยกตัวอย่างแค่ ลดเงินเดือนตัวเอง ยังทำไม่ได้เลย เหมือนฟ้าห่มต่างๆยังขาด มันก็ไม่ตอบโจทย์แล้ว เต็มรูปแบบตรงไหน ... อย่างเรื่องความเป็นธรรมและรายได้ ถ้าเป็นผู้บริหาร ที่จะตัดเงินเดือนตัวเองก่อน แต่ไม่ตัดเงินเดือนพนักงาน แต่ถ้าไม่ไหวจริงๆก็อาจจะขอลดเงินเดือนพนักงาน แต่ทุกวันนี้ ทุกแผนกได้เงินเดือน แต่การโหดของกลับแย่มากๆ ในขณะที่เรารู้สึกอย่างเราโดนตัดเงินอยู่แล้วมันจะไปคุณภาพสูงได้อย่างไร ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 26 ปี

“... คุณภาพของของการบริการ เหมือนนโยบายอยากให้ลูกค้าประทับใจ ได้ ranking ดี ซึ่งคุณภาพที่คุณทำ ก็จะตอบสนองกับ ranking ที่คุณได้ เหมือนคุณภาพที่ผู้โดยสารควรได้รับควรมาจากสองส่วน แรกเลยคือได้รับเห็นจับต้องได้และสองคือคุณภาพและกระบวนการที่ได้รับจากพนักงาน ตามหลักสองอย่างนี้มันควรพอกัน balance กัน และมี standard แต่ใช้คุณภาพของแยกว่า standard ที่ควรเป็น แล้วเอาคุณภาพคนมากลบข้อด้อย ซึ่งมันลบได้ไม่หมด ซึ่งคุณภาพการบริการก็อาจจะไม่ใช่สิ่งที่ลูกค้าต้องการจริง สมัยนี้ลูกค้าคาดหวังจากคุณภาพที่จับต้องได้จากคุณภาพอาหาร เครื่องบิน หนังสือ มากกว่า การบริการของพนักงานด้วยซ้ำ แต่ลูกค้าไป failed ไปแล้วกับคุณภาพ การจะดึงคนที่ failed ไปแล้วให้ประทับใจมันยาก คนที่เสียความรู้สึกไปแล้วจะดึงให้กลับมาประทับใจมันยากกว่า ... เพราะฉะนั้นควรให้บริการให้ลูกค้าประทับใจก่อนแล้วค่อยไปสร้างความประทับใจเพิ่มขึ้น เหมือน บริษัทให้ลูกค้าเริ่มจาก ลบ ลบ แล้วมาให้ บวก บวก มันยาก มันต้องใช้ความพยายามเยอะมากกว่าปกติเพื่อลบ ลบ ให้กลับมา บวก ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

“... เรื่อง uniform บริษัทต้องการให้เราแต่งตัวปะสวย check appearance ต้อง neat ตลอดเวลา แต่บริษัทไม่จัดหาให้ เราต้องไปเอา uniform เก่าจากที่เขาบริจาค ซึ่งมันไม่ได้ตัดมาให้เรา ไซซ์เรา ไม่ใช่แค่ไม่ให้ เขายังมาตรวจ หาวว่าเราผิวดีก เหมือนใส่ uniform เดิมมาปีแล้วมันคือความผิวดเราหรือ เขาไม่ได้เปลี่ยนให้เรา มันบั่นทอน เหมือน บริษัทไม่สามารถให้สิ่งที่ดีกับเราได้แต่จะมาขอสิ่งที่ดีๆจากตัวเรา ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 9 ปี

“... นโยบายจากด้านบนที่ขอบคิดอะไรแปลก มาเพิ่ม workload ลูกเรือที่จำนวนก็น้อยอยู่แล้ว ให้มาทำอะไรที่วุ่นวายยุ่งยาก ทั้ง ๆที่ผู้โดยสารก็ไม่ได้ต้องการอะไรขนาดนั้น ทำให้งานเกิดความน่าเบื่อ ยุ่งยากวุ่นวายและให้แอร์ไปทำสจ๊วต ให้สจ๊วตมาทำงานแอร์ในไฟลท์ที่ทำงานยากๆอีก ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... นโยบายผู้บริหาร ไม่ซัพพอร์ตการทำงานลูกเรือ เน้นจับผิดมากกว่าให้โทษที่จะให้คุณ ทำให้พนักงานเสียกำลังใจและทำให้บรรยากาศในการทำงานมันแย่...การบริหารจัดการเรื่องการจัดซื้อ ของบางอย่างรู้อยู่แล้วว่าต้องใช้แค่ manage ไม่ได้ แล้วสุดท้ายไปมีผลกระทบต่อผู้โดยสาร อะไรที่ควรจะมีและมีได้ แต่กลับไม่มี ทำให้เราหมดใจ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... ความมั่นคงที่เปลี่ยนไปจากสัญญาจ้างงานที่ไม่มั่นคงเหมือนก่อน ...เอา seniority มาเป็นเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นถึงแม้ว่า จูเนียร์อาจจะทำคะแนนสอบได้ดีกว่า ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 22 ตำแหน่งพนักงาน First class ประสบการณ์ 8 ปี

4.2.3 ผู้บังคับบัญชา

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าผู้บังคับบัญชาถือเป็นภาระงานที่บั่นทอนความรู้สึกผูกพันในงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดทิศทางและรูปแบบของการบริการให้เกิดความเหมาะสมต่อสถานการณ์ ช่วงเวลา ระยะเวลา ลักษณะของผู้โดยสาร อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน หากผู้บังคับบัญชาขาดการคำนึงถึงผู้ใต้ผู้บังคับบัญชา เพิ่มขึ้นตอนการให้บริการที่เกินกว่าบริษัทกำหนด มีพฤติกรรมจับผิด มีความไม่ยุติธรรมในการมอบหมายตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติงานสะดวกสบายให้กับผู้ที่รู้จักเป็นการพิเศษ ขาดภาวะผู้นำโดยเป็นแบบอย่าง ขาดความเชื่อมั่นในผู้ใต้ผู้บังคับบัญชา มีบุคลิกลักษณะที่ไม่เหมาะสม จะเกิดเป็นภัยต่อผู้ใต้ผู้บังคับบัญชา บั่นทอนความรู้สึกผูกพันในงานมากกว่าการมีเพื่อนร่วมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

“... หัวหน้างานที่ไม่มีเหตุผล จ้องจับผิดมากเกินไป ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... หัวหน้าแย่, ความไม่แฟร์ในการ assign งาน จะทำให้ทุกอย่างกระทบกันเป็น domino เกิดความรู้สึกไม่พอใจเชิงเอาเปรียบทำให้น้องๆรู้สึกแค้นคนที่อยู่ Business class เพราะดึงกำลังคนไปทำ Business class ทำให้ Economy เหนื่อยแต่ Business class สบาย ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 26 ปี

“... ถ้ามีเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานด้านลบสักคนอาจจะส่งผลเหมือนสึนามิ ที่ทำให้น้ำเน่า บรรยากาศการทำงานแย่ง ... หัวหน้างานเป็นปัจจัยที่สำคัญกว่าเพื่อนร่วมงาน เพราะสามารถชี้ได้ว่าไฟลนี้จะไปในทิศทางไหน การไม่เป็น role model ไม่ lead by example ประมาณว่า บอกให้ลูกน้อง panic control แต่ตัวเอง panic เอง ไม่สามารถ handle สิ่งต่างๆ ได้ จะเป็น threat แก่เพื่อนร่วมงาน แบบฉันไม่อยากทำงานต่อแล้ว มีผู้โดยสารที่เมาขึ้นเครื่องมาทำให้ผู้โดยสารที่นั่งข้างๆ คนเมาร้องไห้ เราก็รู้สึกแย้วองได้ตามไปด้วยเลย จากการตัดสินใจที่แยของหัวหน้างานที่ไม่ตัดสินใจ offload ผู้โดยสารที่มีอาการเมา ... ทำให้เราเต็มทีกับงานไม่ได้ ทำให้ performance มันลดลง ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 9 ปี

“... หัวหน้างานที่เยอะไป เช่น เพิ่มกระบวนการมากกว่าขั้นตอนการบริการที่บริษัท กำหนด มันก็คืดนะ แต่มันต้องเกิดจาก commitment ของลูกน้อง ซึ่ง personality ของหัวหน้างานมีผล ถ้า bossy มากก็ไม่ไหว และ manpower ตอนนี้อยู่ที่ minimum การที่ทำบริการแบบ extra คนไม่อยากทำอยู่แล้วเพราะมันเหนื่อย ถ้าอยากให้เราทำ ต้องมีการบริหารความสัมพันธ์ในทีมให้ดีก่อน ก็จะมีแต่คนอยากทำให้ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

“... เจอหัวหน้างานที่ไม่ได้เข้าใจคนอื่นขนาดนั้น การพูดจาควรให้กำลังใจลูกน้อง และสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้อง ก็จะทำให้ทุกคนทำงานอย่างดีและมีความสุข ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.2.4 เพื่อนร่วมงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 8 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าเพื่อนร่วมงานถือเป็นภาระงานที่บั่นทอนความรู้สึกผูกพันในงาน เนื่องจากการปรับลดขนาดขององค์กรส่งผลให้จำนวนผู้ปฏิบัติงานต่อเที่ยวบินลดลงอย่างมากในขณะที่ปริมาณงานเท่าเดิม หากเพื่อนร่วมงานไม่ช่วยเหลือ ขาดความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น สิ่งเพื่อนร่วมงาน ขาดการเตรียมการในการปฏิบัติงานหน้าที่ มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับวิธีการปฏิบัติงานของตน ใช้ความอาวุโสเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานผู้อื่น

ไม่ตระหนักถึงหน้าที่ของตนในฐานะส่วนหนึ่งของคณะที่มีผลต่อความสำเร็จโดยรวมของเที่ยวบิน จะส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้าที่เพิ่มมากขึ้น บรรยากาศการปฏิบัติงานที่แย่ลง

“... ต้องช่วยกันให้ผ่านอุปสรรคไปได้ เพราะปัญหาคือปัญหาร่วมกัน ถ้าชนะก็ต้องชนะเป็นทีม เพราะทุกวันนี้คนน้อย ถ้าอู๋ ไม่ทำสักคนจะเหนื่อยเลย เพราะขนาดคนครบยังเหนื่อยเลย ไม่เหมือนสมัยก่อนแล้วเพราะคนมันเยอะ ทุกวันนี้คนไม่พอ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 20 ปี

“... เพื่อนร่วมงานที่มีการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน ถ้ามีใครไม่ทำหน้าที่ตามที่รับมอบหมาย จะทำให้คนอื่นทำงานลำบากขึ้น... มีคนที่ไม่ทำงานเต็มที่ในส่วนของตนเอง เพราะเขาเห็นว่าคนอื่นดีกว่า เพื่อนร่วมงานควรให้ความร่วมมือกับคนอื่นด้วย มี empathy และเข้าใจผู้อื่น ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... เพื่อนร่วมงานที่ไม่ค่อยขยับ ไม่รับผิดชอบในหน้าที่ของตัวเองและหน้าซ้ำยังชี้สั่งคนอื่นให้ทำ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... เพื่อนร่วมงาน ต่อให้มี procedure ที่มาคอยควบคุมให้คนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน แต่ถ้าคนไม่ทำงานไปในทางเดียวกัน ก็จะทำให้เกิด conflict เริ่มไม่สนุกกับการทำงาน เช่น การทำงานของซีเนียร์ไม่สอดคล้องกับ procedure ที่เป็นปัจจุบันของบริษัท ทำให้ workload เยอะขึ้น ทำงานยากขึ้น เพราะเราทำงานไม่เหมือนกัน มันต้อง co กัน ทำงานเป็น teamwork และลักษณะ subculture วิธีการทำงานของคนแต่ละยุคที่ไม่เหมือนกัน เช่น บินเครื่องบินแบบจัมโบ้จะมีวิธีการทำงานที่ซ้ำๆ ซิดๆ เน้นความสุข และพอเราไปอยู่ใน subculture นั้นๆมันก็จะหล่อหลอมเปลี่ยนวิธีการทำงาน ทักษะของเราแบบไม่รู้ตัวและถ้าสังคมเหล่านั้นมีพฤติกรรมบางอย่างที่ขัดแย้งกับความเชื่อในวิธีการทำงานของเรา เราก็จะไม่อยากทำงาน ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.2.5 ความไม่พร้อมและความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงานต่างๆ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 7 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าความไม่พร้อมและความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงานต่างๆบั่นทอนความรู้สึกผูกพันในงาน เนื่องจากแผนกควรมีความแม่นยำ ถูกต้องในการตรวจสอบอุปกรณ์ในการบริการให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานและเพียงพอ โดยไม่ควรต้องให้เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในการตรวจสอบอีกครั้ง ความผิดพลาดในการขนย้ายสิ่งของไปยังบริเวณต่างๆของเครื่องบิน อำนวยความสะดวกเพื่อให้การส่งมอบอุปกรณ์เป็นระเบียบและระบบ ความล่าช้าในการส่งมอบอุปกรณ์ในการบริการในเที่ยวบินกลางคืนและการไม่อำนวยความสะดวก

ความสะดวกผู้ปฏิบัติงานในการจัดเก็บอุปกรณ์ในการบริการในพื้นที่ที่เหมาะสม ถือเป็น การสร้าง ภาระงานที่มากขึ้นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการที่กำลังประสบกับสภาวะปริมาณงานที่มาก ไม่ สอดคล้องกับจำนวนผู้ปฏิบัติงาน สร้างความกดดันในการปฏิบัติงาน

“... แต่ละแผนกควรมีความพร้อมและการประสานงานที่ดี ยกตัวอย่างเช่นความพร้อม ของอุปกรณ์ควรไม่ขาดและพร้อม ไม่ควรเป็นหน้าที่เราในการต้องมา check มาอีกรอบ การไหลด ของผิดตำแหน่งจะสร้างภาระให้กับเราก่อนเริ่ม service อีก”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 8 ปี

“... ความพร้อมของแต่ละแผนก เพราะผู้โดยสารควรได้รับสิ่งที่ดีที่สุด เพราะไม่งั้น ภาระจะมาโถมที่ frontline เพราะในหนึ่งไฟล์มีหลายส่วนหลายๆที่เกี่ยวข้อง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... หน่วยงานอื่นไม่ทำหน้าที่ของตนเต็มที่ ส่งผลให้เป็นการผลัดภาระงานที่เรา เช่น ทิ้งผ้าห่มใช้แล้วไว้บนเครื่อง ให้เราหาที่เก็บเอง ทำให้ทีมงานไม่มีใจอยากทำงาน ซึ่ง man power เป็น minimum ... จะทำให้ workload เยอะขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 ตำแหน่ง Zone Supervisor ประสบการณ์ 19 ปี

“... เตาเสีย ซิลเลอร์เสีย รวมไปถึงขั้นตอนที่เราต้องหาที่เก็บของ ขนบปิ้ง น้ำผลไม้ เหมือนบริษัทไม่อำนวยความสะดวกให้พนักงาน เหมือนมีอะไรก็โยนๆมาให้พนักงาน manage กันเอง โยนๆมา กองๆมา เราก็ต้องมาหาที่เก็บ มันทำให้เราเสียเวลา”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 11 ปี

“... ความไม่พร้อมของแต่ละแผนกเช่นไม่ไหลด ไม่ทำความสะอาดเครื่องสั๊กที่ แล้ว เราต้องมานั่งรอ ส่วนใหญ่เราต้องเผื่อเวลาก่อนทำการบินเยอะและส่วนใหญ่ต้องบินกลางคืน ความ ไม่พร้อมเช่น เดียวมาไหลดของเพิ่มมันทำให้เราเกิดคำถามที่ว่า ทำไมเราต้องมารอด้วยล่ะ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.2.6 ผู้โดยสาร

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าผู้โดยสารบ่นทอนความรู้สึก ผูกพันในงาน ผู้โดยสารมีความต้องการและลักษณะที่แตกต่างกัน การขาดความพยายามในการทำ ความเข้าใจถึงความต้องการและความแตกต่างของลักษณะผู้โดยสารจะส่งผลให้การปฏิบัติงาน เกิดความยากลำบากมากยิ่งขึ้นและอคติส่วนบุคคลที่มีต่อลักษณะของผู้โดยสารบางประเภท ซึ่ง สถานการณ์ปัจจุบันที่การแลกตารางบินไม่สามารถดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเที่ยวบินที่ตนมีอคติได้ ส่งผลต่อกำลังใจและความผูกพันในการปฏิบัติงานที่ลดลง

“... แบบผู้โดยสารแต่ละประเทศมีความต้องการที่แตกต่างกัน เหมือนเราจะต้องเข้าใจผู้โดยสาร เพื่อที่เราจะได้เตรียมตัวได้ หรือผู้โดยสารที่มีลูกอ่อน เขาเหนื่อย เขาขนของเยอะ สิ่งเหล่านี้คืออุปสรรคที่เราต้องทำความเข้าใจกับเขา เพราะถ้าไม่เข้าใจเขา ก็จะทำให้งานยุ่งยากขึ้น เป็นอุปสรรคในการทำงานของเรา แต่ถ้าเราทำความเข้าใจกับเขา จะทำงานได้ง่ายขึ้น ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 9 ปี

“... รุทแขกเพราะเป็น bias ส่วนตัวที่ไม่ชอบประเภทวัฒนธรรมของชนชาตินี้ ถ้าเลี้ยงได้จะเลี้ยง แต่ปัจจุบันไม่สามารถเลี้ยงได้ เพราะการแลกสเกตไม่สามารถทำได้ จึงต้องจำใจทำไป ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.2.7 ระยะเวลาและช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าระยะเวลาและช่วงเวลาในการปฏิบัติงานบั่นทอนความรู้สึกผูกพันในงาน เช่น ระยะเวลาทำการบินที่สั้นแต่มีปริมาณงานที่มาก ระยะเวลาในการทำการบินที่ยาวนาน ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตส่วนบุคคล

“... เวลาในการทำงาน เช่นแบบ ทำงานในตอนกลางคืนหรือไฟล์ทไทม์นานก็เป็นอุปสรรคต่อร่างกายเรา ที่เราต้องปรับตัวให้ได้ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 9 ปี

“... ไฟล์ทไทม์ที่น้อยแต่ภาระงานที่เยอะเช่นมีเวลาสองชมแต่มีอาหารพิเศษ 80 ที่...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.3 ทรัพยากรงานและภาระงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ จำนวน 29 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าทรัพยากรงานสามารถสร้างความผูกพันในงานให้เกิดขึ้นได้และสามารถบั่นทอนความเหนื่อยหน่ายที่เกิดจากภาระงานได้

ผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่า คุณลักษณะของงาน (12), เพื่อนร่วมงาน (12), ค่าตอบแทนในการทำงาน (7), ผู้โดยสาร (2) และการรู้ว่างานเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องทำให้สำเร็จ (2) สามารถสร้างความผูกพันในงานให้เกิดขึ้นได้และสามารถบั่นทอนความเหนื่อยหน่ายที่เกิดจากภาระงานได้

4.3.1 คุณลักษณะของงาน

พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 12 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่ามีความชื่นชอบในเรื่องงาน และคุณลักษณะของงานที่สิ้นสุดในเที่ยวบิน ไม่ผูกมัดเพื่อนร่วมงานและสถานที่ทำงาน มีความเป็นอิสระในการใช้ชีวิตส่วนบุคคล มีวันหยุดพักผ่อนจำนวนมาก มีความเครียดที่น้อยและความรับผิดชอบที่น้อยแต่ได้รับค่าตอบแทนที่มากเมื่อเทียบกับงานประเภทอื่นๆ สร้างโอกาสในการได้รับพลังงานเชิงบวกหรือสิ่งดีๆจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้โดยสาร สร้างโอกาสในการเป็นผู้ให้และโอกาสในการท่องเที่ยว โดยผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มนี้มีความคิดเห็นว่าการสนับสนุนทรัพยากรงานด้านอื่นๆถือเป็นส่วนเสริมที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้สึกผูกพันในงาน โดยหากปราศจากการสนับสนุนทรัพยากรงานด้านอื่นๆและต้องประสบกับภาระงาน ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มนี้ยังคงเกิดความผูกพันในงาน

“... หน้าที่ของสจ๊วตคือการจัดการกับอุปสรรคตรงนี้ให้ผ่านไป... แต่เมื่อจบกลับคุณหารกันแล้ว ด้านดีก็ยังมีน้ำหนักมากกว่า ทำให้เรารู้สึกดีๆกับการทำงานนี้ หรืออาจจะไปเปรียบเทียบกับงานอื่นที่ถ้ามีรายได้สูงขนาดนี้ ก็ต้องแลกมาด้วยความรับผิดชอบที่มากกว่านี้และทำให้เราเครียดมากกว่านี้...เราก็จะรู้สึกสบายใจกับงานที่ทำอยู่เดิม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 11 ปี

“... มองว่าสิ่งที่บริษัทต้องจัดทำให้ในการทำงานส่วนมีความสำคัญต่อการทำงาน แต่เนี่ยมองว่าความผูกพันในงานไม่ได้ depend on สิ่งเหล่านั้น มัน depend on experiences ที่ได้รับการเป็นแอร์ เช่น การทำงาน หรือเวลาเราไปเที่ยวแล้วเจอ culture ใหม่ๆ การใช้ประสบการณ์ชีวิตใหม่ๆ กินอาหารใหม่ๆ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละไฟล์ท ไม่ใช่ประสบการณ์เดียวกันในทุกไฟล์ทมันทำให้เรามองว่าอาชีพนี้เป็นอาชีพที่สนุกसानสำหรับเราและทำให้เรารู้สึกผูกพันกับงานนี้อยู่... รู้สึกว่างานมีความหมายคือสิ่งที่เราทำมีคุณค่า เพราะงานเราคือการให้คนอื่น เพราะเวลาเราให้คนอื่น เขาจะรู้สึก appreciate และเราจะรู้สึกได้เมื่อเราได้ให้คนอื่น ซึ่งทำให้เรามีความสุข โดยงานนี้อาจจะเหมาะกับ value ของเราด้วย งานนี้ match กับสิ่งที่เราเชื่อที่ต้องการมีคุณค่าและความหมายในสังคม ทุกวันที่ไปทำงานมันไม่เคยเหมือนเดิม ทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้โดยสาร สภาพการทำงานทุกอย่างมันเปลี่ยนไปหมดเลย เพราะฉะนั้นมันก็จะตื่นตื่นเหมือนได้ทำงานวันแรกตลอดเวลาเหมือนเดิม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... ต่อให้ไฟล์ทเย็นก็ไม่เคยรู้สึกว่าเป็นไฟล์ทไหนไม่ชอบ ด้วยความที่เรารักงานนี้ต่อให้เจอเรื่องแย่ๆก็ยังมีความผูกพันในงานเหมือนเดิม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 11 ปี

4.3.2 เพื่อนร่วมงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 12 คนมีความคิดเห็นตรงกันว่า เพื่อนร่วมงานเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานเมื่อต้องประสบกับภาระงานที่มาก เนื่องจากสถานการณ์ทางการเงินของบริษัทในปัจจุบันที่มีความจำเป็นต้องควบคุมต้นทุน ซึ่งส่งผลให้จำนวนพนักงานต้องรับต่อเที่ยวบินลดลง ในขณะที่ภาระงานเท่าเดิม ประกอบการลักษณะของพนักงานต้อนรับที่อาศัยการประสานงานเป็นหมู่คณะและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรเพื่อให้การบริการบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาจึงถือเป็นอวัยวะสำคัญที่ขาดมิได้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นว่า เพื่อนร่วมงานควรมีความสามารถในการปฏิบัติงานทดแทนหน้าที่ของอีกฝ่ายได้ เนื่องจากลักษณะงานที่แบ่งแยกกันโดยเพศสภาพ ช่วยยกระดับประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างความร่วมมือและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยแบ่งเบาภาระงานที่ผู้ใดผู้หนึ่งต้องประสบแต่เพียงลำพัง สร้างความรู้สึกว่าภาระงานไม่ได้เป็นภาระของผู้ใดผู้หนึ่งเพียงลำพัง เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนพูดคุยความกังวล การพูดคุยช่วยกระชับความสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ส่งผลให้ความเครียดในการทำงานลดลง ลดความเหนื่อยล้าจากภาระงาน สร้างกำลังใจในการทำงาน เกิดความสบายใจและเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน

“... สิ่งดี เช่น ทีมงานสามารถชัพพอร์ตได้ การมองโลกในแง่ดีของทุกคน ทำให้การเหนื่อยล้าจากการทำงานมันลดลง (การที่พนักงานภาคพื้นปฎิบัติช่วยให้ผู้โดยสารขนสัมภาระน้ำหนักเกินขึ้นมา แต่ทุกคนมองว่าเหมือนการออกกำลังกายเล่นเวท) "ที่มันไม่ใช่แค่ที่เหนื่อยเราเหนื่อยกันทุกคน" มันทำให้ที่หายเหนื่อยเลย เพราะเสร็จเสร็จ กินข้าวกันคุยกัน ความเหนื่อยมันก็หายไป กำลังใจของทุกคนนี่แหละสำคัญที่สุดแล้ว”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 ตำแหน่ง Zone Supervisor ประสบการณ์ 19 ปี

“... ความรู้สึกมีความรับผิดชอบร่วมกัน แอร์ประสบการณ์เดียวกันจะทำให้ที่รู้สึกเกิดความผูกพันในงานได้และช่วยลดผลลบของภาระงาน หากเพื่อนร่วมงานน่ารัก เขาจะพยายามช่วยเราทุกอย่าง เหมือนเราแชร์ความแยะของภาระงาน เช่น โหลดของแยะมาก มันทำให้เรารู้สึกเหมือน มันไม่ใช่ปัญหาของเราคนเดียว กับบางไฟล์ที่โหลดดีแต่ คนทำงานที่ไม่สนใจอะไรเลย บางทีก็ทำให้เราไม่อยากจะทำงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 26 ปี

“... ไฟล์ที่เหนื่อยด้วยการบริการ การอดนอน nature ผู้โดยสาร หากเราไปเจอเพื่อร่วมงานดี ก็จะช่วยเรื่องความสัมพันธ์ ทำให้ทำงานแบบอารมณ์ดี ทุกคนช่วยเหลือกัน งานที่โหลดคนคนหนึ่งมันก็ลดลง ก็ทำให้ความเครียดน้อยลง ทำให้เราอยากทำงานให้ดีขึ้น งานมันก็ดีมาก

ขึ้น คุณภาพมันก็ดีมากขึ้น...แต่ถ้าไปเจอปัญหาของทรัพยากรการทำงานและต่อให้มีเพื่อนร่วมงานดี ก็จะติดลบต่อความผูกพันในงาน เพราะถ้าทุกคนเจอสิ่งที่ไม่ดีพร้อมๆกัน ทุกคนก็ดรอปอยู่แล้ว ทุกคนก็จะบ่น เพราะทุกคนเจอปัญหาเดียวกันต้องมี negative mind เหมือนกัน ส่งผลให้เกิดผลลบมากกว่าในกรณีนี้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

“... เพื่อนร่วมงานที่สามารถทำงานทดแทนงานของอีกฝ่ายได้ แอร์สามารถทำงาน replace งานสจ๊วตได้ จะได้ทำให้เกิด flow ในงาน ความสบายใจและทำงานไม่เหนื่อย เพื่อนร่วมงานที่คำพูดจาดีพูดจาดูดี เช่น การคุยเล่นช่วยกระชับความสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ลดผลกระทบจากภาระงานได้ต่อให้ไฟลท์จะแอ่ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 26 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 11 ปี

4.3.3 ค่าตอบแทนในการทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 7 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานถือเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดความผูกพันในการทำงาน ถึงแม้ว่าจะต้องเผชิญกับภาระงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเปรียบเทียบค่าตอบแทนและความรับผิดชอบของอาชีพพนักงานต้อนรับกับงานประเภทอื่นๆ

“... เงินเดือน สวัสดิการ ชีวิตส่วนตัวในระยะยาวจะทำให้ความผูกพันในงานเพิ่มขึ้นมากกว่า อย่างเช่นการเจอเพื่อนร่วมงานที่แอ่ มันเป็นแค่ระยะสั้น ไม่ได้เจอทุกๆไฟลท์ อาจจะแค่ไม่ถึง 10 เปอร์เซนต์ เพราะคิดว่าทุกคนที่มาทำงานแอร์ผ่านการคัดเลือกมาแล้ว ตอนสัมภาษณ์เขาน่าจะดูแล้วว่าคนแบบนี้จะเหมาะกับงานแอร์ คนส่วนใหญ่เลยมักจะเป็นคนที่ช่วยเหลือผู้อื่นมากกว่าที่จะเจอเพื่อนร่วมงานที่แย่นาคันนั้น เลยคิดว่าด้านดีจะมีผลมากกว่า”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... ถ้าเงินเบี้ยเลี้ยงในไฟลท์นั้นดี จากที่เรามองว่า 12 ชั่วโมง มันนาน เราจะมองแบบเอาวะๆ 12 ชั่วโมงแป๊บเดียว อดทน มนุษย์เราขับเคลื่อนได้ด้วยเงิน ... มองว่าบางคนทำงานทั้งเดือนยังไม่เท่าไฟลท์ๆหนึ่งเลย ทำไมเราไม่สู้หน่อย คนอื่นเขาลำบากกว่าเรามาก การที่เรามองคนอื่นที่ลำบากกว่าเรา เรามีพลังใจเลยนะ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

4.3.4 ผู้โดยสาร

ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คนมีความคิดเห็นว่าปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้โดยสาร รวมถึงคำชมจาก ผู้โดยสารสามารถช่วยลดทอนผลกระทบของภาระงานและเพิ่มความผูกพันในงานได้ รวมถึง สามารถเสริมสร้างทัศนคติความมีคุณค่าในตนเองและการมองโลกในแง่ดีให้เกิดขึ้น

“... ผู้โดยสารคนไหนน่ารักก็ไปคุยกับเขาบ่อยๆ ก็จะทำให้เรารู้สึกว่ามันมีอะไรดีๆ บ้างละ สิ่งดีๆนั้นถอนเราได้ แต่เราพยายามจะหาเรื่องตีมาหักล้าง มันต้องมีแรงดีๆบ้างละ (ทัศนคติ ในการมองโลกในแง่ดี เพื่อหาสิ่งดีๆจากแหล่งภายนอกเพื่อมาหักล้างเรื่องแย่ๆที่เกิดขึ้น)... ทุกครั้งที่ เรารู้สึกแย่ มันต้องมีผู้โดยสารคนที่ชอบการทำงานของเราบ้าง หรือการที่ผู้โดยสารแย้ใส่เรา แต่มี ผู้โดยสารอีกคนหนึ่งเห็นใจและพยายาม protect เรา มันช่วยทำให้เรามองโลกในแง่ดี ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 9 ปี

4.3.5 เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องทำให้สำเร็จ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่างานคือสัญญาที่ตกลงกันระหว่าง ลูกจ้างและนายจ้าง ซึ่งแต่ละฝ่ายต้องปฏิบัติตามข้อตกลง โดยลูกจ้างมีหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้ภารกิจลุล่วงไปได้ด้วยดีถึงแม้จะมีอุปสรรคหรือภาระงานและเป็นเหตุผลสำคัญต่อความ ผูกพันในงาน นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าหากได้รับการสนับสนุน เพิ่มเติมเช่น ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นและสอดคล้องกับความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ จะส่งผลให้ เกิดความผูกพันในงานมากขึ้น

“... มองว่าภาระงานเป็นเรื่องจืดจางไปเลย เพราะเขาจ้างเรามาทำงาน เราก็ต้องทำให้ ได้ แต่ถ้าได้รับความเป็นธรรมในแง่ของค่าจ้างก็จะได้มีความผูกพันในการทำงานมากขึ้น ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.4 ทรัพยากรส่วนบุคคล

ผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คน ให้ความคิดเห็นว่า การมองโลกในแง่ดี (12), การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (12), พลังสุขภาพจิต (10), การเปิดใจยอมรับ (9), มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (9), มีใจรักการบริการ (7), ชอบพบปะผู้คนและพูดคุย (4), มองอุปสรรคเป็นความท้าทาย (3), พัฒนา ตัวเอง (3), การเห็นคุณค่าในตัวเอง (3) และความยุติธรรม (2) เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันใน งานของพนักงานต้อนรับ

4.4.1 การมองโลกในแง่ดี

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 12 คนมีความคิดเห็นตรงกันว่าการมองโลกในแง่ดีเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน โดยผู้ปฏิบัติงานกล่าวว่าควรมีมุมมองแบบรอบด้าน ไม่ควรไปจดจ่อกับด้านลบจากนโยบายต่างๆ สภาพการทำงานและข้อร้องเรียนจากผู้โดยสารมากจนเกินไป ผ่านการปรับเปลี่ยนมุมมองจากสิ่งๆ ให้เป็นสิ่งที่ดีและการหาข้อดีในเหตุการณ์ที่แย่ ไม่ว่าจะเป็สิ่งทีได้รับจากองค์กร อาทิพ ระหว่างการปฏิบัติงาน หรือสิ่งๆที่รอคอยอยู่ในอนาคต เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความสุข ความสุขนั้นสามารถถ่ายทอดไปยังผู้โดยสารและความสุขจะมีลักษณะสะท้อนกลับมายังผู้ปฏิบัติงานและช่วยบั่นทอนความเครียดหรือความกังวลที่เกิดขึ้นจากสถานที่ปฏิบัติงาน อันเป็นเหตุให้เกิดความผูกพันในงาน

“.... ต่อให้เจอเรื่องที่แย่ ต้องพยายามหาข้อดีของมันให้ได้ในทุกเรื่อง จะทำให้คนมีความสุขและเมื่อคนมีความสุข ก็จะเกิดพลังงานบวกที่ส่งต่อไปให้คนอื่นด้วยและเมื่อส่งต่อออกไปคนอื่นก็จะสะท้อนพลังบวกกลับมา มันเหมือนเป็นการดูดซับพลังงานจากที่ๆเราอยู่ ทักษะคติที่เราเชื่อสามารถส่งต่อถึงผู้อื่นได้...การที่เรา heal ใครได้เป็น benefit ในการทำงานของเรา”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัดประสบการณ์ 9 ปี

“.... มองจุดดีจะทำให้รู้สึกดีๆกับการทำงาน เช่น การมองความคุ้มค่าของรายได้กับงานที่เราทำ แล้วไปหักลบกับจุดที่เราไม่ชอบที่รู้มันยังดีกว่าการที่เราไปทำอาชีพอื่น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 11 ปี

“.... การมองโลกในแง่ดี การมองแง่ลบทำให้ชีวิตเราไม่มีความสุข พยายามหาแง่บวกของทุกอย่างที่เกิดขึ้นไม่ว่าอันนี้จะเป็นเรื่องไม่ดี เรื่องร้ายๆต้องมีแง่ดีของมันอยู่ การที่เลือกมองในแง่ดีจะทำให้เราสามารถเดินต่อไปได้ด้วยความรู้สึที่ดีๆ มันอยู่ที่เราเลือกมองเลย ว่าเราจะทำยังไงให้เรารู้สึกดีกับสิ่งๆที่เราไม่ชอบได้โดยการหาข้อดีของมันเพื่อที่จะมีพลังในการไปบินให้ได้ ... พยายามมองหาความสุขระหว่างไฟล์ท ถ้ามามัวแต่มองแง่ลบเราจะบั่นทอนตัวเอง ทำให้เราไม่มีความสุขและเราจะเกลียดองค์กรนี้ เราจะกลายเป็นคนไม่รักงาน ไม่อยากเจอผู้โดยสาร สุดท้ายที่แย่คือตัวเรา”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

4.4.2 การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 12 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าการเข้าอกเข้าใจผู้อื่นเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน เนื่องจากลักษณะของงานบริการที่อาศัยการเข้าอกเข้าใจความต้องการของผู้โดยสารเพื่อการส่งมอบบริการที่ประทับใจและเข้าใจความต้องการของเพื่อนร่วมงานที่มุ่งหวังผลการปฏิบัติงานงานที่ดี เป็นเหตุให้เกิดแรงกระตุ้นให้ในการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ

ทุ่มเท เพิ่มคุณภาพในการให้บริการ เมื่อผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพึงพอใจจะเป็นเหตุให้เกิดพลังและความสนุกในการทำงาน นอกจากนี้การเข้าอกเข้าใจผู้อื่นสามารถส่งผลสะท้อนกลับได้เช่นเดียวกัน

“... เราอยากได้รับการบริการยังไง คนอื่นๆก็น่าจะอยากได้รับการบริการแบบนั้น เหมือนเอาใจเขามาใส่ใจเรา ทำให้สนุกกับงาน ... ถ้าเราเข้าใจว่าทุกคนต้องการผลลัพธ์การทำงานที่ดี มันจะเป็นการผลักดันตัวเราให้เราปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เมื่อผลลัพธ์งานออกมาดี ทำให้เรารู้สึกอินและมีพลังในการทำงาน รู้สึก flow เวลาทำงาน ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 9 ปี

“... เอาใจเขามาใส่ใจเรา ถ้าเรามี reaction ใดๆกับคนอื่น คนอื่นก็จะ reaction เรา กลับแบบนั้นเช่นเดียวกัน ... ควรคิดก่อนพูด คำพูดที่ไม่ได้มีการไตร่ตรองอาจจะสร้างความรู้สึกเชิงลบได้ เช่น "น้องไปเลยไม่เป็นไร" แทนที่จะพูดว่า "ไม่เป็นไรน้องไปช่วยงานส่วนอื่นเลย ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 8 ปี

“... Empathy ผู้โดยสาร หรือ เพื่อนร่วมงาน จะทำให้การทำงานง่ายขึ้น สมมุติ น้องคนหนึ่งเศร้า พี่จะไปช่วยเขา พอเราช่วยเขา อีกไฟล์ที่เขาอาจจะกลับมาเป็นคนที่ดีกว่ากว่าเดิม ถ้าเราไปลบใส่เขาจากที่แ่อยู่แล้วเขาอาจจะแ่กว่าเดิมและไฟล์ต่อไปอาจจะแ่กว่าเดิม... พี่เหมือนเป็นหัวหน้าแก๊งเด็กเพื่อตึงจิตใจเพื่อนร่วมงานกลับมาให้ได้ ถ้าวันนั้นเด็กไม่โอเค เราจะเป็นลูกพี่ที่ดี ลูกน้องจะอยากทำงานกับรุ่นพี่ที่น่ารัก ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 ตำแหน่ง Zone Supervisor 19 ปี

“... อะไรที่เราทำได้ให้ผู้โดยสารได้ เราจะทำให้หมด เพราะแม่เราชอบบินไปอเมริกา แล้วเรารู้สึกเป็นห่วงว่าระหว่างไฟล์ที่เขาจะเป็นอย่างไรบ้าง กินอิ่มไหม เราก็รู้สึกกับผู้โดยสารทุกคนต้องมีคนที่เขาห่วงหรือคนที่ห่วงเขาอยู่ ทัศนคตินี้ก็เลยทำให้เราอาจจะเสิร์ฟเขาให้ดีที่สุดเท่าที่ทำได้ ... ควรเข้าใจผู้อื่น การที่เจอเพื่อนร่วมงานที่ไม่น่ารัก เขาอาจจะมึเหตุผลของเขา อาจจะมีเหตุผลที่ทำให้เขาเป็นแบบนี้ ทุกคนต้องมีปัญหาชีวิตและทุกคนมีเหตุผล...บางที่เราทำงานเราไม่ได้แค่เงิน เราได้ช่วยเหลือคนอื่นด้วย เช่นผู้โดยสารทะเลาะกับแฟน ... ทุกคนมีเหตุผลที่แสดงอาการแบบนั้นออกมา การที่เรา heal ใครได้เป็น benefit ในการทำงานของเรา ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 9 ปี

4.4.3 พลังสุขภาพจิต

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าแก่นสำคัญของงานพนักงานต้อนรับคือการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนตลอดเวลา

ซึ่งสามารถดำเนินไปได้ทั้งในทิศทางบวกและลบ เพราะฉะนั้นพนักงานควรมีพลังสุขภาพจิตเพื่อสร้างความผูกพันในงาน สร้างความสามารถในการปรับตัว การปล่อยวาง ความเข้มแข็งทางจิตใจ ความอดทน ความสามารถในการฟื้นตัวจากสภาวะทุกข์ทางจิตใจและความสามารถในการแยกแยะตัวตนของผู้ปฏิบัติงานออกจากงาน เช่น ข้อร้องเรียนจากผู้โดยสารเรื่องอุปกรณ์ที่ชำรุดอาจจะเป็นเหตุให้เกิดความทุกข์ทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

“... มีความอดทนทางจิตใจประมาณหนึ่ง บางทีเราโดนผู้โดยสารด่าทั้ง ๆ ที่มันไม่ใช่ความผิดของเรา ที่เขาด่าเราเพราะเราเป็นตัวแทนของบริษัท เรื่องที่ผิฉันเกิดจากการบริหารงานของบริษัท ส่วนเราก็ต้องไปรองรับอารมณ์ของผู้โดยสาร ต้องรับรู้ว่าเขาด่าบริษัทไม่ได้ด่าเรา เพราะฉะนั้นความเข้มแข็งทางจิตใจต้องมี มิฉะนั้นจะทำอาชีพนี้อย่างไม่มีความสุข แต่ถ้ามีมันจะทำให้เรา enjoy กับงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... set zero ทุกกรอบที่เราจะไปทำงาน ความรู้ วิธีการเตรียมงานก็ยังเหมือนเดิม แต่ความรู้สึกที่เคยเจอเกี่ยวกับไฟล์ท์ก่อนหน้านั้นก็ต้อง set zero เช่น ไปบิน London อาจจะเคยเจอเรื่องที่ย่ำแย่ ไป London อีกครั้งก็เริ่มต้นใหม่ set zero ความรู้สึกนั้นทิ้งไป ค่อยไปว่ากันบนเครื่องว่าจะเจออะไรกับงานวันนี้ ปล่อยวางให้เป็น อย่าเก็บปัญหามาคิด ... ถ้ามีทัศนคติดี ที่เหมาะสม ส่งเสริมกับงาน จะทำให้รู้สึกดีและผูกพันกับงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... ถ้า detox ตัวเองตลอด เราจะ detect จำเรื่องที่ touch ใจได้ แล้วจะสร้างแรงกำลังใจในการบิน ให้เราอยากทำงานนี้ต่อไป เหมือนเพิ่มเติมบุญให้เราอยากทำงานนี้ต่อไป”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... easily adapt to change เราต้องปรับตัวพร้อมรับทุกความเปลี่ยนแปลง เพราะไฟล์ท์จะเปลี่ยนได้ตลอด สภาพอากาศ เครื่องเปลี่ยน สงคราม เวลาในการใช้ชีวิต โรงแรม ภาษา ทุกอย่าง เรารายล้อมด้วยสิ่งที่มีแต่การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีอะไรที่แน่นอน ต้องยอมรับว่างานเราเป็นแบบนี้ ต้องชินและยอมรับว่ามันเกิดได้ทุกขณะและปรับตัวให้ได้และปรับตัวให้เร็ว ,easy to let go ปล่อยวาง เราต้องไม่ being personal กับงานนี้ เราไม่ใช้งานและไม่ใช้องค์กร เขาไม่ได้ด่าเรา เขาด่าประสบการณ์การบริการที่ไม่โอเค ต้องไม่ personal and let go ให้ได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.4.4 การเปิดใจยอมรับ

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 9 คนมีความคิดเห็นว่าลักษณะของงานพนักงานต้อนรับคือการประสบกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัต เช่น สถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของคนซึ่งมีบุคลิก ความคิด นิสัยที่แตกต่างกัน การเปิดใจยอมรับจะช่วยสร้างความเข้าใจ ความยืดหยุ่นในการปรับตัว เพื่อให้เกิดร่วมมือ เกิดความสุข พลังในการทำงาน และความผูกพันในงาน รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาหรือการทำงานที่ดีที่สุด และช่วยลดอคติต่อชนชาติใดชนชาติหนึ่ง

“... ต่างคนต่างมีนิสัยไม่เหมือนกัน ... คนเรามีบทบาททางสังคม เวลาทำงานกับใครก็ต้องปรับตัวตามเขา เราเจอคนหลายแบบและแต่ละคนมีทัศนคติที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นวิธีแก้ที่ดีที่สุดคือต้องมีความเป็นตัวของตัวเองแต่ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองนิดหน่อย เพราะถ้าเรามีความเป็นตัวเองมากเกินไปมันยากไปสำหรับการทำงานเป็นทีม ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัดประสบการณ์ 5 ปี

“... ใจกว้าง ต้องเปิดรับ อะไรใหม่ๆตลอดเวลา เพื่อนร่วมงานหรือ culture ผู้โดยสารที่แตกต่างกัน ต่อให้เป็นอินเดียเหมือนกันแต่คนก็ไม่เหมือนกันอีก การที่เราไป stereotype เขาว่าเป็นอินเดีย เป็นแบบนี้หมด ทำให้ความรู้สึกดีกับงานมันลดลงไปเรื่อย ๆ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.4.5 มีความรับผิดชอบหน้าที่

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 9 คนมีความคิดเห็นตรงกันว่าหน้าที่ตนตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมาย และอาจเป็นเหตุให้เกิดบรรยากาศการทำงานแบบทีมที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันในงาน

“... ต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่งานของตน โดยเฉพาะในด้าน safety ... เรามาทำงานตรงนี้เพราะอะไร เพราะดูแลความปลอดภัยของผู้โดยสาร งานด้านอื่นก็เป็นจุดเสริม ถ้าเรา clarify จุดนี้ได้ งานอื่นๆมันก็จะตามมา ความสุข ความสนุกในงานมันก็จะตามมา ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 ตำแหน่งผู้จัดการไฟลท์ ประสบการณ์ 29 ปี

“... อาจจะรู้สึกแยะเวลาต้องไปรองรับอารมณ์จากการทำงาน ด้วยความที่พึมพำโลกโดยเหตุผล ต่อให้ทุกอย่างจะแย่มากก็ต้องทำให้ดีที่สุดอยู่ดี เหมือนเป็นหน้าที่ อย่าไปคิดว่าบริษัท ไม่ provide อะไรให้เราเลย ให้คิดว่าเป็นหน้าที่ของเรา เพราะผู้โดยสารจ่ายเงินเรามา ก็จะทำให้ดีที่สุด ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 26 ปี

“... เป็นความรับผิดชอบของพนักงานที่ต้องทำหน้าที่ให้สำเร็จ เราไม่ได้มาแบบสนุกๆ เรามาเพื่อมาทำงาน เพราะลูกเรือสมัยก่อน โดน spoiled แบบไฟล์ทไหน เงินน้อย ตื่นเช้าไม่ไป จะไปแค่เกาหลี ญี่ปุ่น มันดูไร้ความรับผิดชอบ เมื่อบริษัทจ้างมา มันก็เป็นหน้าที่ของคุณหรือเปล่า และทุกวันนี้ที่ลูกเรือเป็นแบบ minimum นั้นหมายความว่าทุกคนมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ของตัวเอง ไม่มีตัวฟรีแบบเมื่อก่อน เมื่อเปรียบเทียบกับสมัยก่อนที่ลูกเรือเยอะแต่มีตัวฟรี สมัยนี้ต่อให้ลูกเรือน้อยแต่ถ้าทุกคนรู้จักหน้าที่ งานก็ออกมาสวยดี เท่ากับสมัยก่อนเลยถึงแม้คนจะน้อยกว่าเมื่อก่อนเยอะ ถ้าทุกคนในบริษัทรู้หน้าที่ของตน ทุกอย่างจะออกมาดีมาก ทั้งด้านการทำงาน ทั้งด้านจิตใจ ทั้งด้าน workload ของทุกๆ ฝ่าย หัวหน้างาน สจ๊วตในครัว แผนกโทรลาป่วยที่ไม่ควรต้องเป็น cos t ให้บริษัท จะทำให้รู้ปลักษณ์บริษัทและจิตใจคนทำงานของบริษัทดีขึ้น ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.4.6 มีใจรักการบริการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 7 คนมีความคิดเห็นตรงกันว่าด้วยลักษณะของงานบริการที่ต้องจัดการคำร้องขอของผู้โดยสารนั้น การมีใจรักการบริการ การชอบช่วยเหลือผู้อื่น การชื่นชอบการเป็นผู้ให้ เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้เกิดความผูกพันในงาน เพราะเนื่องจากจะไม่เกิดความหงุดหงิดและเกิดความเต็มใจในการให้บริการ

“... Service mind จิตใจที่อยากดูแล มอบอะไรให้ผู้อื่น พอมีตรงนี้จะไม่ต้องพยายามจะไม่หงุดหงิดง่ายเวลาถูกผู้โดยสารร้องขออะไร ทำให้เกิด flow ในการทำงาน ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... พี่ชอบให้ ชอบการแบ่งปัน ชอบทำบุญหรือช่วยเหลือคนอื่น เช่น เอาเงินไปเลี้ยงสุนัขป่วย ... ถ้าแอร์เป็นคนที่มีจิตใจเมตตา แม้ว่างานของเราจะเหนื่อยแค่ไหน สุดท้ายแล้วเราจะมีความสุขในการทำงาน ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 ตำแหน่ง Zone Supervisor ประสบการณ์ 19 ปี

4.4.7 ชอบพบปะผู้คนและพูดคุย

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 คน มีความเห็นตรงกันว่าผู้ที่ชอบการพบปะผู้คนและชอบพูดคุย ช่วยกระชับความสัมพันธ์ ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เมื่อต้องประสบกับสังคมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในทุกที่วบิน สามารถลดทอนผลกระทบจากภาระงาน ในทางตรงกันข้ามหากไม่ชื่นชอบการพบปะผู้คนและพูดคุย อาจจะเป็นอุปสรรคและสร้างความเหนื่อยหน่ายต่อการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะพนักงานต้อนรับ

“... การคุยเล่นช่วยกระชับความสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ลดผลกระทบจากการงานได้ต่อให้ไฟท์จะแย่ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 26 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 11 ปี

4.4.8 มองอุปสรรคเป็นความท้าทาย

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 คนมีความเห็นตรงกันว่าการมองอุปสรรคเป็นความท้าทายเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้เหตุผลว่าอุปสรรคในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดความเครียดและความเหนื่อยหน่ายในงานได้ เพราะฉะนั้นการมองอุปสรรคเป็นบททดสอบความสามารถในการแก้ไขปัญหาจะช่วยสร้างกรอบความคิดเชิงบวกเกี่ยวกับการทำงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเมื่อผลลัพธ์งานเป็นที่น่าพึงพอใจ จะช่วยส่งเสริมทัศนคติในด้าน การพัฒนาตนเอง หากบุคคลขาดซึ่งความสามารถในการควบคุมงานจะก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมเชิงลึกลับ เช่น การลาป่วย และการลาออก

“... มองว่าเป็น challenge หนึ่งในชีวิต คนเราไม่มีทางที่ชีวิตจะโรยไปด้วยกลีบกุหลาบ อันนี้เป็นเหมือนเป็นอุปสรรคที่เราจะได้ทดสอบตัวเอง ว่าเราจะบริหารจัดการอย่างไร ทำอะไรก่อน ให้คนเท่าที่จำเป็น บริหารจัดการให้ดี トラบไคที่เรายังตัดสินใจแล้วว่าเราจะยังอยู่ที่นี้ เมื่อเจอเรื่องลบๆแล้วไม่อยากทำงาน มันจะทำให้เราไม่มีพลังใจในการทำงาน ... เรายังต้องทำงานต่อไป ชีวิตเราต้อง move on ไม่ว่าหนทางจะลำบากก็ต้องไปเราจะไม่หยุดอยู่กับที่... และด้วยความที่เราอยากเป็นคนที่ดีในสายตาคนอื่น การได้รับ feedback จะช่วย ช่วยทำให้ทัศนคติในการพัฒนาตนเอง ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

4.4.9 พัฒนาตัวเอง

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าในยุคที่มีความผันผวน ต้องการความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาตัวเองเสมอให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและการทำงานที่เปลี่ยนไป เช่น รูปแบบของการบริการใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงต่างๆในบริษัทและพัฒนาตัวเองเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน

“... ต้อง active ในการขวนขวายหาความรู้ ไม่สามารถ passive เหมือนเมื่อก่อนได้ เพราะโลกสมัยนี้มันหมุนไว ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 16 ปี

“.... เป็นงานที่เราเปลี่ยน เพื่อนร่วมงานตลอด ตัวเราเองต้อง detect ให้ได้ว่าเราทำ ถูกต้องไหม หรือ feedback ที่เขาให้มันจริงหรือต้องปรับปรุงหรือไม่ หรือสุดท้ายเป็นแค่การjudging ... เกิดเป็นการพัฒนาให้ดีกว่าเดิม...เราจะdetect จำเรื่องที่ touch ใจได้ แล้วจะสร้างแรงกำลังใจในการบิน ให้เราอยากทำงานนี้ต่อไป เหมือนเพิ่มเติมบุญให้เราอยากทำงานนี้ต่อไป”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.4.10 การเห็นคุณค่าในตัวเอง

ผู้ให้สัมภาษณ์ 3 คน มีความคิดเห็นว่าการเห็นคุณค่าในตัวเองเป็นเหตุผลสำคัญของ ความผูกพันในงาน โดยให้เหตุผลว่าการรับข้อเสนอแนะต่างๆ และการเสาะหาเรื่องราวที่ดีช่วย ส่งเสริมความเชื่อเรื่องคุณค่าในตนเองจะช่วยพัฒนาความสามารถในการทำงานให้เป็นสมาชิกในทีม ที่มีคุณค่าและมีคุณภาพ

“.... ผู้โดยสาร Business class ปวดหัวและเราไม่ได้เกี่ยวกับ Business class เราก็อโผล่ หนีไปคุยซักหน่อยด้วยความเป็นห่วง เราเลยเข้าไปช่วยเขาและประกาศหาหมอ ... พอจบไฟล้นั้นเราก็อารู้สึกเรามีคุณค่ามากขึ้น ทำให้เราไปเทคคอร์ส สภาภาษา สนุกและ enjoy กับงานมากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัดประสบการณ์ 5 ปี

4.4.11 ความยุติธรรม

ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คน มีความคิดเห็นว่าการยุติธรรมระหว่างบุคคลในการทำงานใน ด้านความทัดเทียมกันในเรื่องของการพยายามที่ใช้ในการทำงาน จะก่อให้เกิดเป็นความผูกพันใน การทำงาน

“.... ความยุติธรรมเพื่อ ไม่อยากให้คนอื่นเอาเปรียบคนอื่น เขาทำ-เราก็อทำ เขาเหนื่อย เราต้องเหนื่อย ... input ในงานมันควรเท่ากัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 20 ปี

4.5 ทรัพยากรส่วนบุคคลและภาระงาน

ผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จำนวน 27 คน ให้ความคิดเห็นว่าตรงกันว่า ทรัพยากรส่วนบุคคลสามารถรองรับผลกระทบจากภาระงานได้และเป็นเหตุให้เกิดความผูกพันใน งาน: โดยผู้วิจัยสามารถจำแนกผู้ให้สัมภาษณ์เป็น 2 กลุ่ม:

กลุ่มที่ 1 : ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จำนวน 9 คน กล่าวว่าพลังสุขภาพจิต (5), การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (2), การมองโลกในแง่ดี (2) และ มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ (2) สามารถรองรับผลกระทบจากภาระงานได้แบบสมบูรณ์โดยไม่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน

“... พี่เป็นคนที่ปรับที่ตัวพี่เองเวลาเจอเรื่องแยๆ แก่ที่ตัวเรามันง่าย แต่ถ้าเราแก่ที่คนอื่นมันยาก พี่ทำตาม standard อยู่แล้วถึงแม้จะเจออุปสรรคอะไรก็ตาม คิดว่าไม่เป็นไรเดี๋ยวมันก็ผ่าน เช่น สถานการณ์เดิม แต่เวลามันผ่านไป มันทำให้อารมณ์เรามันเย็นลง อย่างเพิ่งไปทุกข์นำไม่ว่าอะไรเกิดขึ้นกับชีวิต ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 31 ปี

“... ภาระงานไม่ได้ทำให้เราเกิดความรู้สึกแยๆที่เรามีต่องานและ ทักษะที่ดีจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องานอย่างที่ได้ออกไป ความตระหนักรู้ของหน้าที่, การปล่อยวางยอมรับความจริง, ความรับผิดชอบที่เราต้องทำ ทำให้เรามองภาระงานว่าเป็นเรื่องที่เราต้องเจอ และเราต้องทำให้ดีที่สุด พอเราเข้าใจ nature ของงานที่มีทั้งไฟลท์ที่ดีและไฟลท์ที่แย มันก็คืองานของเราที่ต้อง delivery การบริการให้ผู้โดยสารให้ดีที่สุด ไม่ใช่ไปสร้างความคาดหวังว่าต้องเจอแต่สิ่งดีๆ เมื่อเจอด้านลบๆ มาจะทำให้เรารู้สึกแย ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

กลุ่มที่ 2 : ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จำนวน 18 คน กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง (5), พลังสุขภาพจิต (5), มองอุปสรรคเป็นความท้าทาย (4), การมองโลกในแง่ดี (3), การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (2), และ การเปิดใจยอมรับ (1) สามารถรองรับผลกระทบจากภาระงานได้บางส่วน เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานที่ลดลงเนื่องจากผลกระทบของภาระงาน

“... ช่วยบั่นทอนภาระงานได้ ช่วยให้ออกตัวไปวันๆ ประมาณว่า ขายผ้าเอาหน้ารอดได้ แต่ไม่ใช่ทางแก้ไขปัญหา ควรแก้ที่ปัญหาเรื่องอุปกรณ์ตั้งแต่เริ่มต้น ต่อให้คนจะบริการดีแค่ไหน ผู้โดยสารไม่ได้จ่ายเงินมาแค่การบริการ ผู้โดยสารก็คาดหวัง facilities ที่ดีเช่นเดียวกัน ส่วนเรื่องแยจะไม่บั่นทอนความผูกพันในงานมากเพราะมันเป็น standard และหน้าที่ของเรา ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... อยู่ที่ไฟลท์ด้วย เช่น ถ้าวันนี้มีกำลังใจในการทำงานเต็มที่ เรื่องลบๆก็อาจจะไม่ได้ effect เรามาก เราก็สามารถติดกับมันได้โดยที่ไม่กระทบกับความรู้สึกกับเรามาก แต่ถ้าเรา fatigue มาก่อนแล้วไปเจอไฟลท์ที่แย ความรู้สึกไฟลท์นั้นมันก็จะแยไปมากกว่าเดิม ... การที่เรามีทัศนคติแบบยอมรับ ทำให้เราเกิดความผูกพันในงาน เพราะเมื่อเราเข้าใจมันได้ เราก็จะไม่เกิดทัศนคติภาพลบแบบเหมารวมกับทุกสิ่งที่เกิดขึ้น ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.6 การเจริญสติเป็นหนึ่งในทรัพยากรส่วนบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนน้อยจำนวน 12 คน กล่าวว่าฝึกสติเป็นกิจวัตร โดยแสดงความ คิดเห็นว่าการฝึกสติช่วยให้เกิดสภาวะการจดจ่ออยู่กับสิ่งที่สำคัญ ณ ปัจจุบัน เกิดความสงบ เพิ่ม ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และการใช้ความคิดแบบไตร่ตรอง ไม่ตื่นตกต่อปัญหาที่ เกิดขึ้น โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 7 คน มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าการฝึกเจริญสติช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดเป็นทัศนคติแบบยอมรับ ไม่ตัดสิน เข้าใจผู้อื่น ช่วยให้เพื่อนร่วมงาน สงบลงได้ ช่วยกำหนดจุดสนใจและความคิดไปที่ประเด็นที่สำคัญของชีวิต เพิ่มประสิทธิภาพใน การวางแผน เกิดความสุขและสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่ผู้โดยสารและเพื่อนร่วมงาน เพิ่ม ความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน แสดงความ คิดเห็นว่าการเจริญสติเพิ่มศักยภาพของกระบวนการคิดแบบเป็นขั้นตอน ไม่หลงลืม เกิดพลัง สุขภาพจิต ส่งผลให้ การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อันเป็นเหตุให้เกิด ความผูกพันในงาน

“... ทำให้สมองไม่คิดเยอะและจดจ่ออยู่กับความเป็นปัจจุบันและต่องาน บางครั้งเรา รู้สึก overwhelm ความคิดมันพาเราไปไหน มันไม่ใช่ความจริงเสียด้วยซ้ำ มันทำให้ตระหนักว่าความ จริงมีอยู่แค่นี้ ทำให้ความคิดมัน bearable มากขึ้น ทำให้ไม่ทุกข์มากขึ้น แต่ไม่ได้ทำให้เราสุขมากขึ้น ช่วยสร้าง awareness ต่างๆ ว่าคนเราไม่ใช่การกระทำและคำพูดของเขา เราไม่ควรไป judge คนจาก สิ่งเหล่านี้ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... ถ้าเรามีสติ เราจะลดอุบัติเหตุได้ เวลาขับรถหรือเวลาทำงานและทำให้เราใจเย็นขึ้น ทำให้ใช้เหตุผลได้ดีขึ้น ก็จะทำงานได้ดีขึ้น ใช้เหตุผลและมีการควบคุมอารมณ์ที่ดีขึ้น ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 26 ปี

“... มองภาพได้ลึกซึ้ง มองทุกอย่างโดยไม่ตัดสิน ใช้ในการทำงานได้ เช่น เมื่อเกิดการ ทะเลาะแคะเรามีความเห็นไม่ตรงกับเขา ไม่ได้หมายความว่าเขาจะเป็นฝ่ายผิด ก็ให้ adjust เข้าหากัน... มีความใจเย็นและสามารถช่วยทำให้เพื่อนร่วมงานเย็นลงได้ เหมือนเป็น armour ที่คอยคุ้มกันเรา ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 23 ปี

“... ช่วย clam monkey mind ทำให้สงบขึ้น แต่ไม่ได้ปรับเปลี่ยนอะไร เหมือนคอม crash แล้ว refresh ก็จะไม่คิดวนกับเรื่องหยิบย่อย ก็จะสามารณนำ time , energy ให้ไป focus เรื่องที่ สำคัญกับชีวิต ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... ทำให้ใจเย็น คิดอะไรเป็นขึ้นเป็นตอน ไม่จี๋ลึม ทำงานเร็วขึ้น มีผลให้เราทำงานดีขึ้น เกิดความผูกพันในงานที่เพิ่มขึ้น ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 11 ปี

4.7 ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญต่อการสร้างความผูกพันในงาน

ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 29 คนมีความคิดเห็นตรงกันว่าความผูกพันในงานเป็นความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดขึ้นเวลาปฏิบัติงาน (13) ซึ่งอาจจะนำไปสู่ผลในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและได้มาซึ่งคำชมเชยจากผู้โดยสาร เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา (16) เกิดเป็นความประสงค์และความพยายามในการสร้างประสบการณ์เชิงบวกในการปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นธรรมชาติของมนุษย์ในการแสวงหาความสุขทางจิตใจที่ได้รับจากคำชมเชย โดยเมื่อเกิดความผูกพันในงานแล้วครั้งหนึ่ง มีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันในงานในการปฏิบัติงานครั้งถัดไปในลักษณะย้อนกลับ

ผู้วิจัยจำแนกกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ได้เป็น 3 กลุ่มดังนี้:

กลุ่มที่หนึ่ง: ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของพฤติกรรมนอกบทบาทหรือความตั้งใจ ความทุ่มเทในการทำงานที่มากขึ้น เป็นเหตุผลสำคัญของการสร้างความพยายามในการพัฒนาระดับของทรัพยากรงานให้เพิ่มขึ้นและเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

กลุ่มที่สอง: ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของการเสริมสร้างทัศนคติที่เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

กลุ่มที่สาม: ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของการเสริมสร้างทัศนคติที่เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานและเป็นเหตุผลสำคัญของการสร้างความพยายามในการพัฒนาระดับของทรัพยากรงานให้เพิ่มขึ้น เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

4.7.1 ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของพฤติกรรมนอกบทบาท ความตั้งใจ ความทุ่มเทในการทำงานและทรัพยากรงาน

กลุ่มที่หนึ่ง: ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของพฤติกรรมนอกบทบาทหรือความตั้งใจ ความทุ่มเทในการทำงานที่มากขึ้น เป็นเหตุผลสำคัญของการสร้างความพยายามในการพัฒนาระดับของทรัพยากรงานให้เพิ่มขึ้นและเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คนมีความคิดเห็นตรงกันว่าเมื่อเกิดความผูกพันในงาน จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมนอกบทบาทที่นอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ ความพยายาม ความทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ก่อเกิดเป็นความรู้สึกเชิงบวกอันเป็นเหตุให้เกิดความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

“... ปกติอาจจะไม่ทำห้องน้ำที่เป็นหน้าที่ของแอร์และจะไม่พักกระดาษเป็นสามเหลี่ยม แต่จะพับให้เป็นดอกไม้เลยถ้ามีความผูกพันในงาน ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 16 ปี

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คนมีความคิดเห็นว่า ความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติหน้าที่ สามารถส่งต่อไปยังบุคคลในสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้โดยสาร ก่อเกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดี เกิดเป็นความปรารถนาดีในการส่งมอบการบริการที่ดีเยี่ยม เพื่อเป็นการตอบแทนเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เกิดความร่วมมือต่อทีมมากยิ่งขึ้นเพราะมองว่าทีมเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ มีความประสงค์จะช่วยเหลือและแบ่งเบาภาระหน้าที่เมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดปัญหา โดยปัจจัยดังกล่าวถือเป็นทรัพยากรงานด้านเพื่อนร่วมงานที่ช่วยสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและสร้างความผูกพันในงาน

“... สำหรับงานนี้ถ้าเรารู้สึกอย่างไรก็จะเป็นการแสดงออกมาสู่ข้างนอกอยู่แล้ว เหมือนการสร้างพลังบวกแล้วส่งออกไปภายนอก เหมือนถ้าเราผูกพันในงาน เรารู้สึกดี เราก็สามารถส่งความรู้สึก ความคิดดีๆออกมาข้างนอกได้เยอะขึ้น พอเราได้รับ feedback หรือพลังบวกดีๆกลับมา เราก็ดีขึ้น ไปอีกระดับ เราก็สามารถจะส่งแรง positive ออกไปได้อีกระดับที่มากขึ้นกว่าเดิม ทักษะคิดก็จะค่อยๆ โคน shape ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 8 ปี

“... พี่จะทำงานด้วยความเบิกบานสุดไปเลย บริการเต็มที่มาก เจอหัวหน้าที่ nice มาก พี่จะไม่ทำให้เขาผิดหวังจะไม่นำปัญหามาให้เขา จะทำตัวดีกับผู้โดยสารให้ดีๆมากๆเพื่อให้ได้ใบชมมาตอบแทนหัวหน้างาน เราจะไม่ยอมให้เพื่อนร่วมงานเหนื่อยหรือมีปัญหามากขึ้น ช่วยเต็มที่ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 9 ปี

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 มีความคิดเห็นว่า ความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติหน้าที่ เป็นเหตุผลสำคัญของความชื่นชอบในคุณลักษณะงานที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากเพื่อให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกที่ได้รับจากความผูกพันในงานอีกครั้งหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานงานจะจดจำขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเคยสำเร็จในอดีต ไปประยุกต์ใช้อีกครั้งสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตเพื่อให้เกิดความผูกพันในงานอีกครั้ง ซึ่งคุณลักษณะงานถือเป็นหนึ่งในทรัพยากรงานที่จะก่อให้เกิดเป็นความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

“.... เรามีความสุข เราก็อยากทำงานวันนั้นให้ดีที่สุด ... ถ้าเราเจอแบบนี้บ่อยๆ ความรู้สึกดีๆเราก็บวกรไปเรื่อย ๆ ช่วยเพิ่มพลังชีวิต และก็อาจจะทำให้รักในงานมากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 26 ปี

“.... หากเราอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ก็จะทำให้รู้สึกชอบที่จะทำ เกิดความผูกพันในงาน ภูมิใจในเนื้องานมากที่ทำงานสนุก ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 8 ปี

4.7.2 ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของการเสริมสร้างทัศนคติที่เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

กลุ่มที่สอง: ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 16 คน แสดงความคิดเห็นว่า ความผูกพันในงานเป็นความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดขึ้นเวลาทำงาน (7) ที่ทำคลั่งความคิดและการกระทำของบุคคลเปิดกว้างขึ้น มองโลกแง่ดีมากขึ้น (2) มีพลังสุขภาพจิตมากยิ่งขึ้น (2) เข้าอกเข้าใจผู้อื่นมากยิ่งขึ้น (2) เกิดความคิดนอกกรอบ (1) ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (9) อันเป็นเหตุให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพึงพอใจ ได้รับการชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้โดยสาร ซึ่งคำชื่นชมช่วยสร้างกำลังใจ เป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของบุคคล การรับรู้ความสามารถของตนเอง (6) สร้างคุณค่าในตนเอง (3) การมองอุปสรรคและความท้าทาย (3) ความเชื่อมั่นในตนเอง (1) และการพัฒนาตัวเอง (1) ให้เกิดแก่บุคคล อันเป็นเหตุผลสำคัญต่อการเสริมสร้างทรัพยากรส่วนบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน อันเป็นเหตุให้เกิดความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

“.... เมื่อเกิดความผูกพันในงาน จะทำให้มองอุปสรรคเป็นความท้าทาย เพิ่มการพัฒนาว่าเราจะสามารถบริการผู้โดยสารให้ประทับใจมากขึ้นได้อย่างไร เมื่อเราทำให้ผู้โดยสารคนหนึ่งประทับใจแล้ว เราก็อยากจะทำให้ผู้โดยสารคนอื่นรู้สึกดีเหมือนคนแรกด้วย....”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“.... ความผูกพันในงานหล่อหลอมให้พี่เป็นคนใจเย็นขึ้น ... และพูดไปในทิศทางที่บวกขึ้นในการ comment คนอื่น มีการไตร่ตรองในการพูดมากขึ้น มองโลกในแง่ดีมากขึ้น เมื่อมีใครทำอะไรให้เราไม่พอใจ จะทำให้เรามองโลกในแง่ดีกับเหตุการณ์ร้ายๆมากขึ้น เช่น เวลาขับรถแล้วเจอคนไม่น่ารัก พี่จะคิดว่าเขาอาจจะรีบหรือมีเหตุผลอะไรบางอย่าง ส่งผลให้การแสดงความไม่พอใจของเราลดลง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 ตำแหน่ง Zone Supervisor ประสบการณ์ 19 ปี

“... เมื่อเราผูกพันในงาน เราให้บริการดีจนผู้โดยสารสัมผัสได้และเราได้รับภาพวาดนั้นมา ทุกวันนี้เรายังเหลี่ยมกรอบไว้ในห้องนอนอยู่เลย ... ทำให้เรารู้สึกมี empathy มากขึ้น ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 9 ปี

“... ความผูกพันในงาน ทำให้มีความทุ่มเทในงาน มีพลัง เมื่อผลงานออกมาดี ได้รับการชื่นชมจากหัวหน้างานว่าจะให้คะแนนการประเมินเต็ม มันอยากให้พี่เก็บสิ่งที่พี่ทำในตอนนี้อย่างดีไปนะ เกิดการชื่นชมตัวเอง self-esteem จากการที่คนอื่นชื่นชมเรา ทำให้เรารู้สึกดีกับตัวเอง ... เป็นแรงกระตุ้นให้เราตั้งใจทำงานเรื่อย ๆ ทุกครั้งเราอยากจะทำให้ดีที่สุดเท่าที่ทำได้ ลู้งาน ... คนเราอาจจะมีเหนื่อยบ้างละ แต่พอคิดถึงเรื่องนี้ก็ทำให้เรารู้สึกดี ผูกพันในงานขึ้น อยากจะ keep มาตรฐานของเราไปเรื่อย ๆ เป็นแรงผลักดันของเราต่อไป ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

“... ความผูกพันในงาน ทำให้เราเป็นคนที่มีคุณภาพ "รู้สึกดีกับตัวเอง" เพราะงานที่ได้รับคำชื่นชมจาก หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้โดยสาร ... โดยความสำเร็จจากครั้งที่แล้วส่งผลให้เกิด "ความเชื่อมั่นในตนเอง" ส่งผลให้เกิดความผูกพันในงานมากขึ้นในการทำงานคราวถัดไปเพื่อให้ประสบผลสำเร็จเพิ่มขึ้นอีกครั้งหนึ่ง ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 28 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 25 ปี

4.7.3 ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของการเสริมสร้างทัศนคติที่เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานและเป็นเหตุผลสำคัญของการสร้างความพยายามในการพัฒนาระดับของทรัพยากรงานให้เพิ่มขึ้น เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

กลุ่มที่สาม: ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน แสดงความคิดเห็นว่า ความผูกพันในงานเป็นความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดขึ้นเวลาทำงาน (3) ที่ทำล้งความคิดและการกระทำของบุคคลเปิดกว้างขึ้นมองโลกแง่ดีมากขึ้น (1) มีพลังสุขภาพจิตมากยิ่งขึ้น (1) กรอบความคิดแบบเติบโต (1) เข้าอกเข้าใจผู้อื่นมากยิ่งขึ้น (1) ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (4) อันเป็นเหตุให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพึงพอใจ ได้รับการชื่นชมจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และ ผู้โดยสาร ซึ่งคำชื่นชมช่วยสร้างกำลังใจ เป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของบุคคล สร้างคุณค่าในตนเอง (2) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (2) การรับผิดชอบต่อหน้าที่และทำให้ดีที่สุด (3) และการพัฒนาตัวเอง (2) ให้เกิดแก่บุคคล อันเป็นเหตุผลสำคัญต่อการเสริมสร้างทรัพยากรส่วนบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานและสามารถระดม เสริมสร้างทรัพยากรงานในด้านความชื่นชอบในงาน (1) เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในงาน (1) สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างบรรยากาศในการทำงาน (4) ได้มากขึ้น อันเป็นเหตุให้เกิดความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

“... ความผูกพันในงาน ทำให้เราเกิดความเชื่อมั่นในตัวเองและคุณค่าในตัวเอง เวลาเราทำงานแล้วเกิด flow ผลออกมาดีในแต่ละโฟลท์ ความเชื่อมั่นในตัวเองและคุณค่าในตัวเองมันยิ่งเพิ่ม ... แม้กระทั่งคำชมที่ได้รับจากผู้โดยสารหรือเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า เป็นการสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตัวเอง มันก็อาจจะเป็นการเพิ่มความสุขให้ตัวเองในอีกแบบหนึ่ง เออแบบเราทำงานนี้ได้ดี พอมั่นใจแล้วอย่างอื่นก็ติดตาม พอมีความมั่นใจ ก็มีความกล้าในการทำอะไรใหม่ๆ รวมถึงการพูดคุย เช่น อาจจะพูดคุยอังกฤษ ไม่เก่ง แต่พอได้พูดคุยกับผู้โดยสารแล้วเขาชมเราว่าเราพูดดีแล้ว จะทำให้เรามีความกล้าหรือความมั่นใจในทำสิ่งนั้นๆมากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... ความผูกพันในงาน คือความรู้สึกดี พอเรารู้สึกดีๆเราก็อยากจะ pass on good energy ให้คนรอบตัวได้ good vibe จากเรา pass on good energy good vibe ให้แก่ผู้ร่วมงาน และ passenger... สิ่งที่ดีเหมือน domino คนบางคนมี vibe ที่ดี ทำให้คนทั้งคร่อมมี vibe ที่ดี ก็ทำงานสบาย ผู้โดยสาร contend หัวหน้านางานก็ happy ไม่ว่าจะป็นงานดี งานแย่ เราจะรับได้หมด ไม่ว่าจะป็นงานอะไร เราก็จะยินดีทำให้ เพื่ออยากให้คนได้ positive experience ที่เราเคยได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... หนูเป็นคนชอบแก้ปัญหามาแล้วเวลามีปัญหาและหนูสามารถแก้ได้ เป็นการ affirm ว่าเราทำได้ เกิดเป็นความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งมันทำให้เรารู้สึกดี แฮปปี้ พอเราเจอปัญหาเราก็จะไม่หนี ... เวลาที่เรารู้สึกดีและแฮปปี้กับการทำงานจะสร้างความ cautious สร้างความเชื่อมั่นในตัวเองให้เราเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานรอบด้านมากขึ้น ทำให้หนูโตขึ้นมากขึ้น เช่น เรียนรู้จาก error trigger ของตัวเองที่ทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานและหาวิธีแก้ไข ... และเอาหลักการแก้ไขปัญหามาใช้ในบริบทที่กว้างขึ้น เช่น ความก้าวหน้าในสายงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... ความผูกพันในงานทำให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกและทัศนคติที่ดี ด้วยการอ่านคน เข้ากับคนได้ง่ายขึ้น คุยเยอะขึ้นทั้งผู้โดยสารและเพื่อนร่วมงาน อยากที่จะเรียนรู้พฤติกรรมและนิสัยของเพื่อนร่วมงานมากขึ้นและเพิ่มความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ทำให้ open ตัวเรามากขึ้นเป็นการแลกเปลี่ยนพลังซึ่งกันและกัน พอความสัมพันธ์ดี ก็ทำให้บรรยากาศการทำงานดี ทำให้มีคความผูกพันในงานอีก”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 27 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 11 ปี

4.8 คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยชื่นชอบ

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความประสงค์ในการปฏิบัติงาน ร่วมกับ ผู้บังคับบัญชาที่มีความยืดหยุ่นในกำหนดทิศทางการให้บริการ (16), มนุษยสัมพันธ์ที่ดี (7), เป็นบุคคลที่มีเหตุและผลในการกำหนดทิศทางการให้บริการ (7), มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา (5) และควรมีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (4)

4.8.1 ความยืดหยุ่นในกำหนดทิศทางการให้บริการ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 16 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีความยืดหยุ่นในกำหนดทิศทางการให้บริการ โดยสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการให้เข้ากับบริบทและสถานการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมและมีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เช่น สภาพอากาศที่แปรปรวนอาจจะเป็นเหตุให้เวลาในการให้บริการลดน้อยลง สร้างความเครียดความกดดันด้านเวลา สร้างความลำบากและความเหนื่อยล้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและนอกจากนี้อาจจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในด้านการรักษาความปลอดภัยในห้องโดยสาร

“... งานให้บริการบนเครื่องบิน ความflexibleเป็นสิ่งที่สำคัญมากเพราะสถานการณ์ในแต่ละไฟล์ทมันไม่เหมือนกัน ไม่เหมือนที่เราซ้อมมาในห้องเรียน ถ้าเขามัวแต่ยึดติด ความวุ่นวายมันอาจจะเกิด ...สภาพอากาศแต่ละไฟล์ทก็ไม่เหมือนกัน เช่นในฤดูมรสุม โอกาสที่ sign on มีเยอะ โอกาสที่เราจะทำงานและสะดุดหรือเวลาในการเซอร์วิสผู้โดยสารมันน้อยลง เพอเซอร์ ต้องกล้าปรับเปลี่ยนอย่างยืดติดตามตำรา ไม่งั้นเพื่อนร่วมงานจะเหนื่อย นื่อง ๆจะเหนื่อย ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 11 ปี

4.8.2 มนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 7 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าผู้บังคับบัญชาควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากการส่งมอบบริการที่เป็นเลิศต้องอาศัยการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างชาญฉลาด เป็นรากฐานของการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ดี เกิดความสนิทสนมกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้น อันเป็นเหตุให้ผู้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ช่วยลดความกดดันและความเครียดในการปฏิบัติงาน

“... ให้คนรู้สึกสนิทใจ เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ง่ายขึ้น ให้เกิดความสนิทสนม เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่ใช่ทำตัวอยู่สูงกว่าคนอื่น หัวหน้าที่มองลูกหน้าในฐานะเพื่อนร่วมงานเหมือนกัน ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 20 ปี

4.8.3 เป็นบุคคลที่มีเหตุและผลในการกำหนดทิศทางของการบริการ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 7 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าผู้บังคับบัญชาควรมีเป็นบุคคลที่มีเหตุและผลในการกำหนดทิศทางของการบริการเนื่องจากการส่งมอบการบริการที่เป็นเลิศต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีเต็มใจและมีความสุขในการส่งมอบการบริการ โดยผู้บังคับบัญชากำหนดถึงสภาพจิตใจและความเหนื่อยหน่ายของผู้บังคับบัญชาเสมอและปรับเปลี่ยนการบริการตามความเหมาะสมโดยไม่อ้างอิงกระบวนการที่ถูกกำหนดไว้โดยบริษัทแต่เพียงประการเดียว และเป็นผู้ที่มีเหตุผลในการยอมรับฟัง ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น การแก้ปัญหาต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ตัดสิน เนื่องจากปัจเจกบุคคลมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันอันเป็นเหตุให้เกิดวิธีการแก้ไขปัญหา ความคิด ทักษะที่แตกต่างกัน

“... ฟังเหตุผลของลูกน้อง คือคนทุกคนมีประสบการณ์และเหตุผลที่แตกต่างกัน เลยมีวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันตามสไตล์แต่ละคน ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัดประสบการณ์ 31 ปี “... หัวหน้างานที่สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่หย่อนยาน อะไรที่เยอะก็ไม่ต้องทำ อะไรที่หย่อนจนไม่มีระเบียบเลยก็ไม่โอเค อยากได้หัวหน้าที่ดีที่มีเหตุผลในการทำงานและงานนี้เป็นงานบริการ เรื่องคนเป็นหลัก การบริหารกำลังคนสำคัญ ... ควรบริหารความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้ ทำให้งานราบรื่น ถ้าเครียดไปอาจจะทำให้งานเป๊ะในแง่ของกระบวนการ แต่ไม่ได้บริการ ผู้โดยจะได้แค่สิ่งที่ต้องได้ แต่ไม่ได้ extra เพราะเราจะไปหมกมุ่นกับความเยอะของหัวหน้างาน ... ถ้าทุกคน happy งานบริการออกมาจากตัวของคนอยู่แล้ว ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

4.8.4 ผู้บังคับบัญชาควรมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 คนมีความคิดเห็นตรงกันว่าผู้บังคับบัญชาควรมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงศักยภาพของตนในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ตัดสินจากประสบการณ์การทำงาน มีหน้าที่คอยสังเกตการณ์และสนับสนุนโดยไม่เข้าไปแทรกแซงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ค่อยจับผิด เนื่องจากความผิดพลาดที่เกิดจากความผิดพลาดของมนุษย์เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ หากเกิดเหตุผิดพลาดควรให้ข้อมูลป้อนกลับผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแก้ไขให้ถูกต้องต่อไป

“... ต้องไว้ใจเพื่อนร่วมงาน เพราะ generation gap เยอะถ้าเขาหมายหัวเราไว้แล้วว่า ไอ้ฉันมันเด็ก ทำงานแย่นั่นเอง เพราะทุกคนผ่านการเทรนมาแล้ว การทำงานต้องให้อิสระระดับหนึ่ง, ทำงานไม่ต้องจับผิด, เพราะคนเราสามารถทำงานพลาดกันได้ สำหรับเรื่องเล็กๆน้อยๆ แต่ถ้าผิด เยอะๆก็มาเตือนให้ feedback ได้ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

4.8.5 มีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คนมีความคิดเห็นตรงกันว่าผู้บังคับบัญชาควรมีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีศิลปะในการสื่อสารอย่างชัดเจน เรียบง่ายเพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันในเรื่องความคาดหวังของการบริการ หากการสื่อสารไร้ซึ่งประสิทธิภาพจะส่งผลเสียต่อการให้บริการบนเครื่องบินที่อาศัยความร่วมมือกันอย่างเป็นขั้นตอนในทุกกระบวนการ

“... พูดยังไม่รู้เรื่อง อยู่บนมายเซตที่ถูกต้อง บริฟให้ชัด สามารถส่งผ่านข้อมูลให้ clear precise correct ถ้าหัวหน้างานสื่อสารข้อมูลได้ไม่ได้ จะพาฟังทั้งลำ ... รับฟังความคิดเห็นจากผู้น้อง ... ชอบสอน มากกว่าสั่ง ...แล้วทำให้ flight smooth ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 16 ปี

4.9 อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อทรัพยากรส่วนบุคคลและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.9.1 อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 14 คนมีความคิดเห็นตรงกันว่าเมื่อมีโอกาสได้ปฏิบัติงาน ร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะบางประการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชอบหรือชื่นชม มีแนวโน้มที่จะเกิดการเลียนแบบพฤติกรรม ทักษะคิด ความคิด จากผู้ที่ถูกรับรู้ว่าเป็นแบบอย่าง โดยไม่รู้ตัว รวมถึงอ่อนไหวต่อคำแนะนำ แนวทางการปฏิบัติและปรึกษาผู้บังคับบัญชาสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญในชีวิต

“... เรายึดเขาเป็นแบบอย่าง...การที่เราชอบพี่คนหนึ่ง เขาสอนอะไรเราก็ทำตามและเชื่อเขาและเขาช่วยเราตัดสินใจเลือกสิ่งที่เป็นจุดเปลี่ยนหลายๆในชีวิตได้ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 20 ปี

“... คนที่เป็น ray of sunshine ...เรายังอยากอยู่ด้วยเลย สิ่งเหล่านี้มัน contagious คนก็อยากอยู่กับสิ่งดีๆ เมื่อเรารู้สึกอยากอยู่ใกล้เขา เราจะอยากทำงานกับเขา แล้วพอยู่กับเขาไปเรื่อย ๆ

ทำให้เกิดความรู้สึกที่ว่า เรายังอยากเป็นเขาเลย เพราะเรามักจะชอบคนที่มีลักษณะที่คล้ายเราหรือชอบอะไรที่เหมือนกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... เราจะเลียนแบบ แบบไม่รู้ตัวจากหัวหน้างานที่ดี role model หัวหน้าที่ดีจะช่วยให้เราเป็นคนแบบนั้นได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

4.9.2 อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อทรัพยากรส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 18 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อทรัพยากรส่วนบุคคลของตน เกิดเป็นทัศนคติความเชื่อมั่นในตนเอง (6), การยอมรับและการเปิดกว้าง (5), การพัฒนาตนเอง (4) และ การมองโลกแง่ดี (3) เกิดความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดขึ้นเวลาปฏิบัติงาน (13) ซึ่งอาจจะนำไปสู่ผลในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และได้มาซึ่งคำชมเชยจากผู้โดยสาร เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา (16) เกิดเป็นความประสงค์และความพยายามในการสร้างประสบการณ์เชิงบวกในการปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นธรรมชาติของมนุษย์ในการแสวงหาความสุขทางจิตใจที่ได้รับจากคำชมเชย โดยเมื่อเกิดความผูกพันในงานแล้วครั้งหนึ่ง มีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันในงานในการปฏิบัติงานครั้งถัดไปในลักษณะย้อนกลับ

4.9.2.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คนมีความคิดเห็นตรงกันว่า เมื่อมีโอกาสได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาที่ชื่นชอบมีผลต่อการเสริมสร้างทัศนคติส่วนบุคคลในเรื่องความเชื่อมั่นในตนเอง โดยผู้วิจัยจำแนกผู้ให้สัมภาษณ์เป็นสองกลุ่ม:

กลุ่มที่หนึ่ง : มองว่าเมื่อผู้บังคับบัญชาแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาและมอบอิสรภาพในการดำเนินงาน จะเกิดเป็นความเชื่อมั่นในตนเอง

“... ประมาณาว่าพี่เชื่อใจทุกคน ทุกคนเทรนมาแล้วสามารถทำได้อยู่แล้ว เพราะฉะนั้นพี่จะไม่ห่วงอะไรเลย ทำให้ทุกๆคนในไฟล์รู้สึกได้เลยว่าทำงานได้อย่างสมูทและทุกคนจะพยายามทำให้ดีที่สุด ...และจะทำให้พี่เกิดความเชื่อในศักยภาพของตนเองมากยิ่งขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 11 ปี

กลุ่มที่สอง : มองว่าเมื่อเกิดความชื่นชอบในคุณลักษณะบางอย่างของผู้บังคับบัญชา จะก่อเกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการตอบแทนผู้บังคับบัญชาที่ถูกรับรู้ว่าเป็นแบบอย่าง

สำหรับกลุ่มที่สองผู้วิจัยพบว่าความคิดเห็นแบ่งเป็นสองกลุ่ม:

กลุ่มที่ 2.1 : มีเงื่อนไขว่าการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาที่ชื่นชอบมีผลต่อการเสริมสร้างทัศนคติส่วนบุคคลในเรื่องความเชื่อมั่นในตนเองก็ต่อเมื่อโอกาสได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาที่ชื่นชอบเป็นประจำ

“... ถ้าเป็น office หรือ boss ที่ทุกคนเจอกันบ่อยๆ ส่งผลแน่นอน สมมุติเจอผู้โดยสาร ไม่อยากคุยกับผู้โดยสาร แต่ถ้าเจอหัวหน้างานที่สนับสนุนเรา เราอาจจะอยากคุยกับผู้โดยสารมากขึ้นก็ได้ เกิดความเชื่อในตนเอง หรือถ้ามีคน push เชิง positive อาจจะส่งผลให้เราลองหรือกล้าทำสิ่งใหม่ๆที่เราไม่เคยลองทำมาก่อน ... โดยสรุปหัวหน้างานสามารถเป็นตัวสะกดทัศนคติใหม่ๆหรือเปิดซึ่มมองใหม่ๆได้ ว่ามันมี ขวา ซ้าย กลาง ก็ขึ้นอยู่กับเราว่าเราจะเลือกมองด้านไหนที่เราชอบและหัวหน้างานเป็นเหมือนตัวคูณทัศนคติของเรา ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

กลุ่มที่ 2.2 : กล่าวว่าการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาที่ชื่นชอบมีผลต่อการเสริมสร้างทัศนคติส่วนบุคคลในเรื่องความเชื่อมั่นในตนเองได้ทันที หากมีการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมอย่างเจาะจงและมีความพิเศษต่อจิตใจ และเมื่อผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพึงพอใจ คำชื่นชมหรือคำขอบคุณจากผู้บังคับบัญชาที่ถูกรับรู้ว่าเป็นแบบอย่าง จะสร้างพลังในการปฏิบัติงานมากกว่าเดิม และก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองในเรื่องที่ได้รับคำชมเชยว่าเป็นผู้มีศักยภาพ เกิดเป็นความรู้สึกเชิงบวกและเกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ยั่งยืนในการปฏิบัติงาน รวมถึงความกล้าในการทดลองสิ่งใหม่ๆที่อยู่นอกเหนือพื้นที่ปลอดภัยของตน จนก่อให้เกิดเป็นความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

“... จะทำงานอย่างเต็มที่ในส่วนของพีและไปช่วยทำให้เขาด้วย อยากจะช่วยเหลืองานของเขาให้สมบูรณ์มากกว่าเดิมในส่วนที่นอกเหนือจากหน้าที่ของเราเอง ... พีมี role model คือการชมทีมงาน การขอบคุณเป็นกำลังใจของน้องๆให้ทำงานให้ขยันมากขึ้นกว่าเดิม ความใส่ใจในการทำงานเราจะมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้พีอยากทำอะไรมากขึ้นให้กับตัวงานไฟท์นั้น (มีพีคนหนึ่งมาขอพีว่า "พีไม่เคยเจอคนทำห้องน้ำได้ดีเท่าห้องมาก่อนเลย ห้องน้ำหอมจังเลย ขอขอบคุณนะคะ ") พีเลยกลายเป็นคนบ้าทำห้องน้ำมากเพราะความใส่ใจจากคำชมในวันนั้น ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 ตำแหน่ง Zone Supervisor ประสบการณ์ 19 ปี

4.9.2.2 การยอมรับและการเปิดกว้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 คนมีความคิดเห็นตรงกันว่าเมื่อมีโอกาสได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาที่ชื่นชอบมีผลต่อการเสริมสร้างทัศนคติส่วนบุคคลในเรื่องการยอมรับและไม่ตัดสินว่าสัจธรรมของโลกคือการมีทั้งด้านบวกและด้านลบในการปฏิบัติงาน โดยเกิดเป็นทัศนคติแบบเปิดกว้าง ยอมรับ รวมถึงการซึมซับวิธีการปฏิบัติงาน คำสอน คำแนะนำ เมื่อเกิด

ทัศนคติดังกล่าวจะเป็นเหตุให้เกิดความผูกพันในงาน ลดทอนผลกระทบด้านลบจากภาระงานและรวมไปถึงเกิดความผูกพันต่อองค์กร

“... การที่เพอเซอร์มี power ในการช่วยลูกเรือเยอะๆ สามารถเปลี่ยนทัศนคติเรา เป็น don't judge the book by its cover แบบรู้หน้าไม่รู้ใจ เราต้องเป็นคนที่ยึดกันตัวไว้กันไว้ก่อนเพราะเราไม่รู้เขาเป็นคนแบบไหน จะรีพอร์ตเราไหม มันคือตัวเราเพราะเราจะได้ไม่ sloppy เหมือนผลึกคั่นให้เราทำในสิ่งที่ถูกต้องมากกว่าเดิม ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23 ตำแหน่งพนักงานชั้นประทัย ประสพการณ์ 5 ปี

“... เมื่อเรารู้สึกอยากอยู่ใกล้เขา เราจะอยากทำงานกับเขา แล้วพออยู่กับเขาไปเรื่อย ๆ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ว่า เรายังอยากเป็นเขาเลย... มันเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานกับคน เพราะคนมีเป็นล้านเวอร์ชัน มี background ที่ shape ให้แต่ละคนไม่เหมือนกัน ทุกคน carry alternative fact เสมอใน opinion นั้นๆ การที่เราได้เห็น fact อื่นๆมากกว่าที่เราเห็น มันทำให้เราเห็นว่ามันมีมหาสมุทร เราจะได้ break จาก aquarium ไปอยู่ในที่ที่มันกว้างกว่าได้ ได้เห็นว่าคุณอื่นเขาคิดอย่างไร เราจะได้ลองทำและพัฒนาตัวเองดู เพื่อให้ได้ลองว่าเรามี version ไหนบ้างที่เราเป็นได้...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24 ตำแหน่งพนักงานชั้นประทัย ประสพการณ์ 5 ปี

4.9.2.3 การพัฒนาตนเอง

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าเมื่อมีโอกาสได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาที่ชื่นชอบ มีผลต่อการเสริมสร้างทัศนคติส่วนบุคคลในเรื่องการพัฒนาตนเอง โดยเมื่อเกิดความชื่นชอบในคุณลักษณะบางอย่างของผู้บังคับบัญชา จะก่อให้เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน อ่อนไหวและเปิดใจต่อคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาที่ถูกรับรู้เป็นบุคคลตัวอย่าง เกิดเป็นการเลียนแบบเชิงพฤติกรรมและทัศนคติ โดยข้อมูลป้อนกลับและการชมเชยในผลงานที่เป็นที่น่าพึงพอใจจากผู้บังคับบัญชาที่ถูกรับรู้เป็นบุคคลตัวอย่าง ถือเป็นเหตุผลสำคัญของการพัฒนาทัศนคติการพัฒนาตนเอง เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไปอย่างต่อเนื่อง อันเป็นเหตุให้เกิดความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

“... เมื่อผลงานออกมาดี ได้รับการชื่นชมจากหัวหน้างานว่าทำงานดีจะให้คะแนนการประเมินเต็ม...เกิดการชื่นชมตัวเอง self-esteem จากการที่คนอื่นชื่นชมเรา ทำให้เรารู้สึกดีกับตัวเอง ทำให้เราอยากจะทำ เป็นแรงกระตุ้นให้เราตั้งใจทำงานเรื่อยๆ อย่างที่ดีที่สุดเท่าที่ทำได้ ... เราจะเลียนแบบ แบบไม่รู้ตัวจากหัวหน้างานที่ดี role model หัวหน้าที่ดีจะช่วยให้เราเป็นคนแบบนั้นได้ ... ด้วยความที่เราอยากเป็นคนที่ดีในสายตาคนอื่น การได้รับ feedback ทั้งดีไม่ดียังช่วยทำให้เกิดทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้เป็น version ที่ดีที่สุด...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 8 ปี

4.9.2.4 การมองโลกแง่ดี

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 3 คน มีความคิดเห็นว่ามีโอกาสได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาที่ชื่นชอบมีผลต่อการเสริมสร้างทัศนคติส่วนบุคคลในเรื่องการมองโลกในแง่ดี และเมื่อเกิดทัศนคติดังกล่าว อาจจะเป็นเหตุให้เกิดทัศนคติคุณค่าในตัวเองและอาจจะเป็นเหตุให้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะที่ถือเป็นทรัพยากรงานเพิ่มมากขึ้น ถือเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

“... อยากจะทำงานมากขึ้น อยากจะ service ให้ประทับใจผู้โดยสารมากขึ้น ช่วยให้ผู้มองโลกในแง่ดียิ่งขึ้น และถ้าทีมดี เราจะไม่กลัวแล้วกับอะไรที่ไม่พร้อม...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 9 ปี

“... ทำให้บรรยากาศในการทำงานแบบ team ดีขึ้น มองโลกดีขึ้น รู้สึกว่ามีคุณค่ากับตัวเราเองมากยิ่งขึ้นและเป็น someone ของกันและกันใน team ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 11 ปี

4.9.3 อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อประสิทธิภาพของการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 14 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่าผู้บังคับบัญชา สามารถสร้างสภาพแวดล้อม บรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน สร้างความสนุกสนาน ความสบายใจ ความสุข สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและความร่วมมือของทีมงาน สร้างความเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการตอบแทนผู้บังคับบัญชาในการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ดีและเมื่อสมาชิกผู้ใดเริ่มแสดงออกถึงความตั้งใจและความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ความตั้งใจและความทุ่มเทนั้นจะสร้างความรู้สึกร่วมให้สมาชิกผู้อื่นพยายามตอบแทนความตั้งใจและความทุ่มเทนั้นโดยการทำงานในส่วนของตนให้เต็มที่เฉกเช่นเดียวกัน ไม่เกิดความกดดันและความกังวลในการปฏิบัติงาน ช่วยบรรเทาผลกระทบเชิงลบจากภาระงาน

“... รู้สึกมีความสุขกับการทำงานมากขึ้น รู้สึกเต็มใจที่จะทำงานมากขึ้นเวลาเรามีความสุข เราก็จะทำผลลัพธ์งานออกมาได้ดี...ต่อให้เราเจอผู้โดยสารแย่หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่ดีก็ตาม สิ่งเหล่านี้สามารถแก้ไขได้อย่าง happy เพราะพวกเราสามารถหาหนทางแก้ไขร่วมกันได้ในทีม เมื่อเวลาเรามีความสุข เราจะไม่ปิดกั้นความคิดตัวเอง หาหนทางแก้ไขปัญหามากขึ้น ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 ตำแหน่งพนักงานชั้นประหยัด ประสบการณ์ 5 ปี

“... ถ้าหัวหน้างานดี เราคงขยันทำงานให้เขา เหมือนเขาดีมาแล้ว เราก็ต้องทำไฟล์ทเขาให้ดีกลับ แอบเหมือนการแลกเปลี่ยน เมื่อเขาดีมากแล้ว เราอู้เนี่ย จะทำให้เราอู้สึกแย่ ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 16 ปี

“... เกิดความสบายใจ ไม่เครียดและอู้สึกงานง่ายขึ้น มีความเชื่อในตัวผู้นำ ถึงว่าไฟล์ทนั้นจะแย่ แต่ผู้นำประเภทนี้จะสามารถสร้างความเชื่อว่าจะต้องผ่านไปได้แน่นอน ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 ตำแหน่งพนักงานชั้นธุรกิจ ประสบการณ์ 20 ปี



บทที่ 5

การอภิปรายผลวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “เหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งหมด 30 คน การวิจัยนี้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบ Quota Sampling เป็นวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือการเลือกตัวอย่างที่เป็นตัวแทน (Representative Sample) และเพื่อจำแนกลักษณะของกลุ่มที่เฉพาะเจาะจง มีการแบ่งชั้นภูมิในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเลือกสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทยจำนวน 3 กลุ่ม: กลุ่มพนักงานต้อนรับผู้เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 ถึง ปัจจุบัน, กลุ่มพนักงานต้อนรับผู้เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 ถึงปี พ.ศ. 2557 และกลุ่มพนักงานต้อนรับผู้เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ. 2553 เป็นต้นไปและใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกระบุวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ดำเนินการวิจัยโดยอ้างอิงแบบจำลองภาระงาน-ทรัพยากรงาน, ทรัพยากรส่วนบุคคล, การเจริญสติและความผูกพันในงาน โดยในบทนี้จะนำเสนอผลการศึกษาวินิจฉัยและข้อเสนอแนะดังนี้:

5.1 การอภิปรายผลวิจัย

5.1.1 ทรัพยากรงาน: การรับรู้ถึงการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

5.1.2 ทรัพยากรงาน: โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน

5.1.3 ทรัพยากรส่วนบุคคล: การมองโลกในแง่ดี

5.1.4 ทรัพยากรส่วนบุคคล: การรับรู้ความสามารถของตนเอง

5.1.5 ทรัพยากรส่วนบุคคล: พลังสุขภาพจิต

5.1.6 การเจริญสติคือหนึ่งในทรัพยากรส่วนบุคคล

5.1.7 คุณลักษณะผู้บังคับบัญชาที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท

การบินไทยชื่นชอบเป็นปัจจัยสำคัญของทรัพยากรส่วนบุคคล

5.1.8 ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

5.2.1 ทรัพยากรงาน

5.2.2 ทรัพยากรส่วนบุคคล

5.2.3 อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2.4 ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญต่อการสร้างความผูกพันในงาน

5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับทำวิจัยครั้งต่อไป

5.1 การอภิปรายผลวิจัย

เหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานจากการค้นพบในบทที่ 4 มีดังนี้:

5.1.1 ทรัพยากรงาน: การรับรู้ถึงการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

จากผลวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นตรงกันว่าการรับรู้ถึงการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน เนื่องจากลักษณะของงานที่อาศัยการปฏิบัติงานเป็นทีมและความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานมีนัยสำคัญต่อความสามารถในการควบคุมงาน เป็นเหตุให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในการส่งมอบการบริการที่เป็นเลิศ โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นตรงกันว่าเพื่อนร่วมงานควรมีความสามารถในการส่งต่อพลังงานด้านบวกให้แก่เพื่อนร่วมงานได้ รู้หน้าที่ตนเอง พร้อมจะช่วยเหลือกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในส่วนของ ผู้บังคับบัญชา ถือว่ามีส่วนสำคัญในการกำหนดรูปแบบการบริการในแต่ละเที่ยวบินซึ่งมีความแตกต่างกันในเรื่องต่างๆ ให้เกิดความสะดวกสบาย ความเหมาะสมต่อการทำงานมากขึ้น ทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน สามารถช่วยแบ่งเบาภาระทางจิตใจเมื่อบุคคลในกลุ่มประสบกับสภาวะด้านลบทางร่างกาย จิตใจจากภาระงานทั้งบางส่วนและทั้งหมดได้ โดยระดับของภาระงานถือว่ามีนัยสำคัญต่อความผูกพันในงาน

ผลวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนอ (Proposition) ที่ 1 ที่เสนอว่าการรับรู้ถึงการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน เนื่องจากความผูกพันในงานเป็นแรงบันดาลใจที่แท้จริง ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ในด้านความต้องการความเกี่ยวข้องทางสังคมและเป็นแรงบันดาลใจภายนอกเพราะถือว่าการทำงานแบบทีมและผู้บังคับบัญชาเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายการทำงาน ช่วยส่งเสริมความเต็มใจให้แก่

ผู้ปฏิบัติงานที่จะอุทิศความพยายามและความสามารถของตนให้กับงานและเพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการทำงาน ผลวิจัยมีความสอดคล้องกับผลวิจัยของ Bakker และ Demerouti (2007); Schaufeli และ Salanova (2007) ที่พบว่าทรัพยากรงานทำหน้าที่ในการสร้างแรงบันดาลใจทั้งภายในและภายนอกและเมื่อมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอันเป็นที่น่าพอใจทั้งสองฝ่าย พนักงานจะรู้สึกถึงความจำเป็นที่ต้องตอบสนองการสนับสนุนที่ตนได้รับผ่านการแสดงความผูกพันในงานและผลลัพธ์ในงานที่ที่พึงประสงค์ ผลวิจัยยังมีความสอดคล้องกับผลวิจัยของ Maslach และ Goldberg (1998) ที่ค้นพบว่าภาระขาดการสนับสนุนทางสังคม ความไว้วางใจ และความขัดแย้งที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขในที่ทำงานจะเพิ่มความเสี่ยงที่บุคคลจะเกิดความเหนื่อยหน่ายในงานมากขึ้น และเป็นเหตุให้สูญเสียความสามารถในการควบคุมงาน นอกจากนี้ผลวิจัยยังมีความสอดคล้องกับผลวิจัยของ Ng และ Sorensen (2008) ที่ได้เน้นย้ำว่าผลกระทบต่อพนักงานจากแหล่งการสนับสนุนทางสังคมต่างๆ (เช่น การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร การรับรู้ถึงการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน) มีความแตกต่างกันอย่างมาก อาจจะสรุปได้ว่าแหล่งที่มาของการสนับสนุนทางสังคมแต่ละแหล่ง ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน โดยยิ่งแหล่งที่มาของการแลกเปลี่ยนทางสังคมมีความใกล้เคียงกับพนักงานมากเท่าไร (เช่น ผู้บังคับบัญชาหรือทีม) ก็จะเป็นปัจจัยทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้แม่นยำมากขึ้นเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับแหล่งที่มาของการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่มีความห่างไกลจากพนักงาน (เช่น องค์กร) และผลวิจัยของ Mueller และ Lawler (1999) ค้นพบว่ายิ่งแหล่งที่มาของการแลกเปลี่ยนทางสังคมมีความใกล้เคียงกับพนักงานเท่าไร ก็ยิ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงการควบคุมงานของตน Bakken & Torp (2012) พบว่าความต้องการทั่วไป เช่น การควบคุมและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเป็นตัวแปรที่แสดงความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อด้านสุขภาพ

5.1.2 ทรัพยากรงาน: โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน

จากผลวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนน้อย มีความคิดเห็นตรงกันว่าโอกาสการเติบโตในหน้าที่การงานเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน เนื่องจากลักษณะของงานที่มีลำดับขั้นในการเติบโตที่น้อยและบริบทขององค์กรในเรื่องนโยบายโอกาสการเติบโตในหน้าที่การงานของพนักงานต้อนรับที่ไม่ชัดเจนทั้งในด้านเวลาและเกณฑ์การคัดเลือก รวมถึงค่าตอบแทนที่ไม่สอดคล้องกับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าหากองค์กรมีนโยบายกำหนดกรอบเวลาและเส้นทางโอกาสเติบโตในสายอาชีพไว้อย่างชัดเจน มอบค่าตอบแทนให้มีความสมเหตุสมผลสอดคล้องกับการเติบโตในสายอาชีพ จะทำให้เกิดความตั้งใจ พลัง และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะคำนึงอนาคตและโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ผลวิจัยนี้ไม่สอดคล้องตามข้อเสนอ (Proposition) ที่ 2 ที่เสนอว่าโอกาสการเติบโตในหน้าที่การงานเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานและรองรับผลกระทบของภาระงาน เนื่องจาก: 1) ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นว่า นโยบายและวัฒนธรรมองค์กร เป็นเหตุทำให้เกิดความประสงค์ในการเติบโตในหน้าที่การงาน เช่น ระบบการคัดเลือกพนักงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งขาดความโปร่งใส ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน มีระบบเส้นสาย พิจารณาจากวิวุฒิความอาวุโสมากกว่าความสามารถที่แท้จริงของผู้สมัคร องค์กรขาดความชัดเจนในเรื่องแผนเส้นทางเติบโตทางอาชีพและการกำหนดกรอบเวลาให้ชัดเจนและการเติบโตในสายอาชีพต้องแลกมาด้วยความรับผิดชอบที่มากขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับมีความสมเหตุสมผลในเรื่องค่าตอบแทน ที่ไม่ได้แตกต่างไปจากตำแหน่งปัจจุบันเท่าที่ควร ผู้ปฏิบัติงานจึงเลือกที่ไม่ให้ความสำคัญกับการเติบโต ไม่ใช่จากความไม่ประสงค์เพื่อเติบโตในหน้าที่การงาน แต่เกิดจากความรู้สึกว่า องค์กรไม่สามารถมอบและจัดสรรโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงานอย่างสมควรได้ 2) คุณลักษณะของงาน เช่น โอกาสการท่องเที่ยว ค่าตอบแทนสูง ความเครียดและความรับผิดชอบที่น้อย เวลาในการพักผ่อนที่มาก การไม่ผูกมัดเพื่อนร่วมงานและสถานที่ปฏิบัติงานและที่สำคัญคือการสร้างความรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนรู้สึกมีคุณค่าถึงแม้จะไม่ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงกว่าผ่านการเติบโตในสายอาชีพ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ความสามารถของตนสร้างความรู้สึกดีๆให้ผู้อื่นหรือการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง ซึ่งมีความสอดคล้องกับการรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง (Esteem Need) การบรรลุความหมายในชีวิต (Self-Actualization) จากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ผลวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับผลวิจัยของ Kanter (1977, 1993) ที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของการเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้ การเติบโตและความก้าวหน้าในองค์กรว่ามีบทบาทสำคัญในการสร้างความพึงพอใจ ก่อให้เกิดแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายามเป็นเหตุให้มีความเชื่อในความสามารถของตนเองที่เพิ่มมากขึ้นและนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องจากบริบททางองค์กร สถานการณ์โรคระบาดและสายอาชีพที่มีความแตกต่างกันจึงเป็นเหตุให้ผลวิจัยมีความไม่สอดคล้องกับผลวิจัยในอดีต ดังที่ Bakker และ Demerouti (2007) ค้นพบว่าแบบจำลอง ภาระงาน-ทรัพยากรงาน มีความเป็นพลวัต เนื่องจากภาระงานและทรัพยากรของงานมีความหลากหลายและมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับแง่มุมต่างๆของแต่ละประเภทของอาชีพ หน้าที่ ตำแหน่ง และ Bakken และ Torp (2012) ที่พบว่าความเป็นธรรมของทรัพยากรงานและโอกาสที่พนักงานจะได้ใช้จุดแข็งและความสามารถของตน มีผลกระทบอย่างมากต่อความผูกพันในงาน

5.1.3 ทรัพยากรส่วนบุคคล: การมองโลกในแง่ดี

จากผลวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นตรงกันว่าการมองโลกในแง่ดี เป็นเหตุผลสำคัญของความรู้สึกผูกพันในงานและรองรับผลกระทบของภาระงาน เนื่องจาก: 1) สถานการณ์ความขาดเสถียรภาพและภาระทางการเงิน เป็นเหตุให้องค์กรต้องปรับลดขนาดองค์กร ควบคุมต้นทุน ลดคุณภาพการให้บริการ ตลอดจนลดค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆของพนักงาน ลง 2) คุณลักษณะของงานพนักงานต้อนรับที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เป็น พลวัต ยกตัวอย่างเช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้โดยสาร รูปแบบเครื่องบิน สถานีปลายทาง สภาพอากาศ ซึ่ง การสร้างความคาดหวังให้ตนประสบเพียงแต่เรื่องดีๆนั้น ความเป็นจริงอาจจะต้องเผชิญกับความ ยากลำบากและแฉลบจากการปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกัน ด้วยเหตุผลทั้งสองประการข้างต้น การมอง โลกในแง่ดีจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความรู้สึกผูกพันในงานให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน กลุ่ม ตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันว่าไม่ควรไปจกจอกกับด้านลบจากนโยบายต่างๆ สภาพการ ทำงานและข้อร้องเรียนจากผู้โดยสารมากจนเกินไป ผ่านการปรับเปลี่ยนมุมมองจากสิ่งที่ย่ำๆ ให้เป็น สิ่งที่ดีและการหาข้อดีในเหตุการณ์ที่แย้ ไม่ว่าจะเป็สิ่งที่ได้รับจากองค์กร อาชีพ ระหว่างการ ปฏิบัติงาน หรือสิ่งๆที่รอคอยอยู่ในอนาคต เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความสุข ความสุขนั้นสามารถ ถ่ายทอดไปยังผู้โดยสารและความสุขจะมีลักษณะ สะท้อนกลับมายังผู้ปฏิบัติงานและช่วยบั่นทอน ความเครียดหรือความกังวลที่เกิดขึ้นจากสถานที่ปฏิบัติงาน โดยความสามารถในการบรรเทาความ เหนื่อยหนายนั้นขึ้นอยู่กับระดับของภาระงาน อันเป็นเหตุให้เกิดความผูกพันในงาน

ผลวิจัยนี้ สอดคล้องตามข้อเสนอ (Proposition) ที่ 3 ที่เสนอว่าการมองโลกในแง่ดี เป็น เหตุผลสำคัญของความรู้สึกผูกพันในงานและรองรับผลกระทบของภาระงาน เนื่องจากเป็นปัจจัย สำคัญให้พนักงาน เสริมสร้างความเชื่อว่าจะประสบกับผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมในชีวิตและจากกิจกรรมที่ ได้กระทำ เป็นองค์ประกอบของสุขภาพจิตที่ดี ช่วยให้ผู้บุคคลสามารถรับมือกับสภาวะความกดดัน ทางความเครียดและอุปสรรคต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวให้ เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานของตนและยังบุคคลมีการมองโลกในแง่ดีมากขึ้นเท่าไร บุคคล ก็จะมีแรงจูงใจภายใน ในการทำให้เป้าหมายของตนเป็นที่สัมฤทธิ์ผล เกิดเป็นประสิทธิภาพและ พึงพอใจที่สูงขึ้น นอกจากนี้ทรัพยากรงานและทรัพยากรส่วนบุคคล มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยทรัพยากรส่วนบุคคล เช่น การมองโลกในแง่ดีส่งผลให้ผู้บุคคลสามารถระดมหรือใช้ทรัพยากร งานของตนได้ดียิ่งขึ้นและส่งผลกระทบต่อความผูกพันในงานได้

ผลวิจัยนี้ สอดคล้องกับ ผลวิจัยของ Xanthopoulou et al. (2007) ที่แสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรงานและการมอง โลกในแง่ดีมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันและส่งผลให้ผู้บุคคลสามารถ ระดมหรือใช้ทรัพยากรงานของตนได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อความผูกพันในงานได้ ผลวิจัยมี

สอดคล้องกับผลวิจัยของ Halbesleben et al. (2009) ที่พบว่าทรัพยากรส่วนบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน ซึ่งช่วยให้บุคคลรับมือกับภาระงานได้และสอดคล้องกับผลวิจัยของ Gauche et al. (2017) และ Xanthopoulou et al. (2009) ที่พบว่าเมื่อพนักงานพัฒนาและมีการใช้ทรัพยากรส่วนบุคคล พนักงานมักมีแนวโน้มที่จะรับรู้ถึงความผูกพันในงานและความพึงพอใจในงานมากขึ้น หลักการก็คือยิ่งบุคคลมีทรัพยากรส่วนบุคคลเพิ่มขึ้นเท่าไร บุคคลจะยังมีแรงจูงใจภายในที่จะไล่ตามเป้าหมายของตนและเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพและความพึงพอใจที่สูงขึ้น

5.1.4 ทรัพยากรส่วนบุคคล: การรับรู้ความสามารถของตนเอง

จากผลวิจัยไม่พบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นเหตุผลสำคัญของความรู้สึกผูกพันในงานและรองรับภาระงาน โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนน้อยมีความคิดเห็นว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นเหตุผลสำคัญของความรู้สึกผูกพันในงานและรองรับผลกระทบของภาระงาน เนื่องจาก: 1) คุณลักษณะของงานพนักงานต้อนรับต้องอาศัยการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม จึงอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดโอกาสในการแสดงศักยภาพของตน ขาดโอกาสในการรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นเหตุให้การให้ข้อมูลป้อนกลับเกิดความไม่แม่นยำ โดยสามารถอธิบายได้จาก Social loafing, Ringelmann effects ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ผกผันระหว่างขนาดของทีมและขนาดของสมาชิกเมื่อทำงานร่วมกัน เนื่องจากผลลัทธิรวมเข้าด้วยกันทำให้ไม่สามารถประเมินผลลัพธ์แต่ละของแต่ละบุคคลได้ เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานขาดหลักฐานในการเสริมสร้างความเชื่อในการรับรู้ความสามารถของตนเอง 2) คุณลักษณะของงานพนักงานต้อนรับ เป็นการปฏิบัติงานประจำ เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความท้าทายในการปฏิบัติงานและขาดโอกาสในการใช้หรือแสดงความสามารถของตน 3) วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานขาดความสามารถในการรับมือกับภาระงาน ปัญหาหรือความท้าทายตรงหน้า ผู้ปฏิบัติงานมักจะขอความช่วยเหลือจากสมาชิกในกลุ่มผู้ร่วมงานมากกว่าที่ลงมือปฏิบัติด้วยตนเองเพียงลำพัง ตามวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุให้ขาดปัจจัยที่สำคัญสำหรับการสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเอง 4) ขาดความสามารถในการควบคุมงานของตน ผู้ปฏิบัติงานขาดโอกาสในการรับรู้ถึงความสามารถของตนในกรณีการตัดสินใจซึ่งมีผลต่อชีวิตการทำงานของและขาดความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนน้อยกล่าวว่า การเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง ต้องการหลักฐานข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจากบุคคลที่สามารถสร้างผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน เช่น ผู้โดยสารและผู้บังคับบัญชา

ผลวิจัยนี้ ไม่สอดคล้องตามข้อเสนอ (Proposition) ที่ 4 ที่เสนอว่าการรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นเหตุผลสำคัญของความรู้สึกผูกพันในงานและรองรับผลกระทบของภาระงาน เนื่องจากคุณลักษณะของงานพนักงานต้อนรับที่ขาดความท้าทาย ขาดการฝึกอบรมทักษะที่เพียงพอ ขาดแรงสนับสนุนที่เชื่อว่าบุคคลจะประสบความสำเร็จได้และอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เน้นการช่วยเหลือ ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามารถในการควบคุมงานของตน และขาดการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร ซึ่งถือเป็นเหตุผลสำคัญในการช่วยกระตุ้นการรับรู้ความสามารถในตนเอง (Caesens et al., 2016; Rozkwitalska & Basinska, 2015; Kurtessis et al., 2015) เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกขาดความรู้สึกถึงความสามารถของตนในการมีอิทธิพลเหนือเหตุการณ์ต่างๆ

ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Xanthopoulou et al. (2007), Ventura, Salanova, และ Llorens (2015) และ Musenze et al. (2020) ที่พบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นเหตุผลสำคัญของความรู้สึกผูกพันในงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะงานและองค์กรที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง

5.1.5 ทรัพยากรส่วนบุคคล: พลังสุขภาพจิต

จากผลวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมาก มีความคิดเห็นตรงกันว่าพลังสุขภาพจิตเป็นเหตุผลสำคัญของความรู้สึกผูกพันในงานและรองรับผลกระทบของภาระงาน โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างบางส่วนกล่าวว่าพลังสุขภาพจิตสามารถรองรับผลกระทบของภาระงานอย่างสมบูรณ์ เนื่องจากคุณลักษณะของงานพนักงานต้อนรับที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัต อาทิเช่น ความเครียดทางสรีรวิทยาบนเครื่องบิน ความเครียดจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ความเครียดจากภาระงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนตลอดเวลาซึ่งสามารถดำเนินไปได้ทั้งในทิศทางบวกหรือลบ พลังสุขภาพจิตจึงเป็นทัศนคติที่สำคัญเพื่อสร้างความผูกพันในงาน สร้างความสามารถในการปรับตัว การปล่อยวาง ความเข้มแข็งทางจิตใจ ความอดทน ความสามารถในการฟื้นตัวจากสภาวะทุกข์ทางจิตใจและความสามารถในการแยกแยะตัวตนของผู้ปฏิบัติงานออกจากงาน เช่น ข้อร้องเรียนจากผู้โดยสารเรื่องอุปกรณ์ที่ชำรุดอาจจะเป็นเหตุให้เกิดความทุกข์ทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

ผลวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนอ (Proposition) ที่ 5 ที่เสนอว่าพลังสุขภาพจิต เป็นเหตุผลสำคัญของความรู้สึกผูกพันในงานและรองรับผลกระทบของภาระงาน เนื่องจากคุณลักษณะของงานพนักงานต้อนรับที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัต ความเครียดทางสรีรวิทยาบนเครื่องบิน ความเครียดจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ความเครียดจาก

ภาระงาน สถานการณ์ความขาดเสถียรภาพและภาระทางการเงินขององค์กร สร้างความจำเป็นให้ ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาทัศนคติเพื่อมาตอบสนองต่อความกดดันดังกล่าว พลังสุขภาพจิตคือความสามารถ ส่วนบุคคลในการควบคุมและมีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมอย่างสัมฤทธิ์ผล ความสามารถในการอดทน ต่อสภาวะที่ตึงเครียดและช่วยให้บุคคลยืนหยัดในสภาวะความทุกข์ยาก โดยไม่คำนึงถึง สภาพแวดล้อมที่อาจสร้างความเครียดทางจิตใจ ทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะรับรู้ถึงภัยคุกคามจาก สภาพแวดล้อมน้อยลง บุคคลที่มีพลังสุขภาพจิต จะมียารมณ์เชิงบวก ซึ่งอารมณ์เชิงบวกไม่เพียงแต่ ทำให้บุคคลรู้สึกดีในปัจจุบัน แต่ด้วยการกระตุ้นให้เกิดกระแสบวก (Positive Gain Spirals) ช่วย สร้างโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งเอื้อต่อการกระตุ้นอารมณ์เชิงบวกในอนาคตและช่วยเพิ่มโอกาสที่ บุคคลจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ไม่เพียงแต่สำหรับตนเองเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการสร้าง ผลกระทบทางอารมณ์เชิงบวกกับผู้อื่นด้วย

ผลวิจัยมีความสอดคล้องกับผลวิจัยของ Bakker et al., (2006) ที่กล่าวว่าพลังสุขภาพจิต เป็นทรัพยากรส่วนบุคคลอีกชนิดหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน เนื่องจากมีศักยภาพในการสร้าง แรงบันดาลใจจากภายนอกและภายใน Mazzetti et al. (2016) พบว่าทรัพยากรส่วนบุคคลเกี่ยวข้องกับ ทรัพยากรงานและความสัมพันธ์ดังกล่าวช่วยลดอาการของความทุกข์ทางจิตใจ Airila et al., (2014) พบว่าทรัพยากรส่วนบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวให้ เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน Philippe (2009) ค้นพบว่าพลังสุขภาพจิตเป็นปัจจัย ทำนายอารมณ์เชิงบวกซึ่งจัดความเครียดและเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีสมาธิกับงาน Steinkopf et al. (2018) พบว่าความเครียดและพลังสุขภาพจิตในการทำงานมีความสัมพันธ์แบบผกผัน Judge et al. (2004) พบว่าพนักงานที่พัฒนาทรัพยากรส่วนบุคคลอย่างเพียงพอจะมีพลังสุขภาพจิตมากขึ้น อ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลง เปิดกว้างต่อการเรียนรู้และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาทรัพยากรเหล่านี้ อย่างถาวร ซึ่งรวมถึงการมีทักษะและทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรื่นรมย์และควบคุมตนเอง ช่วย ให้บุคคลรับมือกับสภาพการทำงานที่มีภาระงานสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งป้องกัน ความเหนื่อยล้าและความเหนื่อยหน่าย Gauche et al. (2017) และ Xanthopoulou et al. (2009) พบว่า เมื่อพนักงานพัฒนาและมีการใช้ทรัพยากรส่วนบุคคล พนักงานมักมีแนวโน้มที่จะรับรู้ถึงความ ผูกพันในงานและความพึงพอใจในงานมากขึ้น หลักการก็คือยิ่งบุคคลมีทรัพยากรส่วนบุคคลเพิ่มขึ้น เท่าไร บุคคลจะยังมีแรงจูงใจภายในที่จะไล่ตามเป้าหมายของตนและเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพ และความพึงพอใจที่สูงขึ้น

5.1.6 การเจริญสติคือหนึ่งในทรัพยากรส่วนบุคคล

จากผลวิจัยพบว่า การเจริญสติถือเป็นหนึ่งในทรัพยากรส่วนบุคคล เนื่องจากการเจริญสติเป็นการรับรู้ของบุคคลถึงความสามารถในการควบคุมและอนุรักษ์พลังสุขภาพจิตเพื่อให้บุคคลจัดการภาระงานอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคคล จากผลวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 ใน 3 ฝึกการเจริญสติโดยมีความคิดเห็นตรงกันว่าการฝึกสติช่วยให้เกิดสภาวะการจดจ่ออยู่กับสิ่งที่สำคัญ ณ ปัจจุบัน เกิดความสงบ เพิ่มความสามารถในการควบคุมอารมณ์และการใช้ความคิดแบบไตร่ตรอง ไม่ตื่นตระหนกต่อปัญหาที่เกิดขึ้น เกิดเป็นทัศนคติแบบยอมรับ ไม่ตัดสิน เข้าใจผู้อื่น ช่วยให้เพื่อนร่วมงานสงบลงได้ ช่วยกำหนดจุดสนใจและความคิดไปที่ประเด็นที่สำคัญของชีวิต เพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผน เกิดความสุขุมและสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่ผู้โดยสารและเพื่อนร่วมงาน เพิ่มความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา เพิ่มศักยภาพของกระบวนการคิดแบบเป็นขั้นตอน ไม่หลงลืม เกิดพลังสุขภาพจิต ส่งผลให้ การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อันเป็นเหตุให้เกิดความผูกพันในงาน

ผลวิจัยนี้ สอดคล้องตามข้อเสนอ (Proposition) ที่ 6 ที่เสนอว่าการเจริญสติคือหนึ่งในทรัพยากรส่วนบุคคลเนื่องจากการเจริญสติเป็นการรับรู้ของบุคคลถึงความสามารถในการควบคุมและอนุรักษ์พลังสุขภาพจิตเพื่อให้บุคคลจัดการภาระงานอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคคล โดยถือเป็นหนึ่งในทรัพยากรส่วนบุคคลซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลสามารถสลับเปลี่ยนความสนใจระหว่างงานโดยไม่สูญเสียการรับรู้ จึงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในสภาวะการปฏิบัติงานที่ต้องมีการเปลี่ยนความสนใจจากหน้าที่หนึ่งไปยังหน้าที่อื่นๆ นอกจากนี้ความสามารถในการควบคุมความสนใจยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะความรู้ความเข้าใจในความคิด ทำให้มุมมองด้านประสบการณ์กว้างขึ้น ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เพิ่มความสามารถในการควบคุมอารมณ์และการใช้ความคิดแบบไตร่ตรอง ไม่ตื่นตระหนกต่อปัญหาที่เกิดขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา และสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่ผู้โดยสารและเพื่อนร่วมงาน

ผลวิจัยนี้สอดคล้องกับผลวิจัยของ Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek และ Finkel (2008) ซึ่งพบว่า การเจริญสติจะก่อเกิดเป็นการได้มาซึ่งทรัพยากรส่วนบุคคลที่เพิ่มขึ้นและสามารถส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสอดคล้องกับผลวิจัยของ Feldman et al. (2007) ที่ได้ทำการจำแนกสติออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรับรู้ถึงประสบการณ์ (Awareness of Experience) 2) ความสามารถในการควบคุมความสนใจ (Ability to Regulate Attention) 3) การดำรงอยู่ในภาวะปัจจุบัน (Orientation to Present Experience) และ 4) ทัศนคติของการยอมรับหรือการไม่

ตัดสินต่อประสบการณ์ปัจจุบัน (Attitude of Acceptance or Non-Judgment Towards the Present Experience) นอกจากนี้ผลวิจัยยังสอดคล้องกับผลวิจัยของ Bishop et al. (2004) ที่พบว่า การเจริญสติ ไม่ได้นำความคาดหวังในอนาคตมาสู่ปัจจุบัน เกิดเป็นทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และสอดคล้องกับทฤษฎีการขยายและสร้าง (The Broaden-and-Build Theory) ของ Fredrickson (1998, 2001) ซึ่งอธิบายถึงอารมณ์เชิงบวกที่ได้รับจากการนั่งสมาธิ ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความสุขและความสุขนั้นจะทำให้พลังทางความคิด จิตใจ และการกระทำของแต่ละบุคคลถูกเปิดกว้างขึ้น เปิดรับข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น (Broaden) ส่งผลต่อการเสริมสร้าง (Build) ทักษะทางสังคม พฤติกรรม จิตใจและทรัพยากรส่วนบุคคลของบุคคลนั้นๆ เพื่อเผชิญกับสถานการณ์การทำงานที่ท้าทาย โดย Bishop et al. (2004) ได้กล่าวไว้ว่า การเจริญสติ มักจะเริ่มต้นด้วยการนำ การรับรู้ถึงประสบการณ์ (Awareness of experience) มาสู่ปัจจุบัน “ความตระหนัก” ช่วยพัฒนาทักษะความสามารถในการควบคุมความสนใจ (Ability to Regulate Attention) ซึ่งพบว่าคุณสมบัติดังกล่าวสามารถช่วยให้บุคคลสามารถสลับเปลี่ยนความสนใจระหว่างงานโดยไม่สูญเสียการรับรู้ จึงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับบทบาทของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินผู้ที่ปฏิบัติงานภายใต้สภาวะการทำงานที่ต้องมีการเปลี่ยนความสนใจจากหน้าที่หนึ่งไปยังหน้าที่อื่นๆ ผลของงานวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับผลวิจัยของ Malinowski และ Lim (2015) ที่ค้นพบว่าความคิดและความรู้สึกแบบไม่ตัดสิน (Non-Judgmental Thoughts) สามารถช่วยรับมือกับสถานการณ์ปฏิบัติงานที่ท้าทายได้ โดยมีนัยสำคัญต่อ การประเมินความท้าทาย (Challenge Appraisal) (Tomaka et al., 1993) โดยบุคคลที่มีการประเมินความท้าทาย จะรับรู้ถึงศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายและมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมเชิงบวก ซึ่งจะช่วยเติมเต็มทรัพยากรส่วนบุคคลภายในตนเองและส่งผลต่อการเพิ่มการมีระดับความผูกพันของพนักงานและทำให้มุมมองด้านประสบการณ์กว้างขึ้น ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลในที่ทำงาน (Malinowski & Lim, 2015) เนื่องจากบุคคลจะสามารถเข้าใจสถานะทางอารมณ์ของผู้อื่นและควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดีขึ้น ยังมีการตระหนักถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารและการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีขึ้น

5.1.7 ทรัพยากรงานโดยเฉพาะการสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยขึ้นชอบ เป็นปัจจัยสำคัญของทรัพยากรส่วนบุคคล

จากผลวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นตรงกันว่า การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทยขึ้นชอบ เป็นปัจจัย

สำคัญของทรัพยากรส่วนบุคคล เนื่องจากเมื่อมีโอกาสได้ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะบางประการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชอบหรือชื่นชอบจะส่งผลให้ 1) มีแนวโน้มที่จะเกิดการเลียนแบบพฤติกรรม ทักษะคิด ความคิด จากผู้ที่ถูกรับรู้ว่าเป็นแบบอย่างโดยไม่รู้ตัว รวมถึงอ่อนไหวต่อคำแนะนำ แนวทางการปฏิบัติและปรึกษาผู้บังคับบัญชาสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญในชีวิต เกิดเป็นทัศนคติความเชื่อมั่นในความสามารถตนเองตนเอง, การยอมรับและการเปิดกว้าง, การพัฒนาตนเองและการมองโลกแง่ดี 2) เกิดเป็นความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดขึ้นเวลาปฏิบัติงานซึ่งอาจจะนำไปสู่ผลในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและได้มาซึ่งคำชมเชยจากผู้โดยสาร เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เกิดเป็นความประสงค์และความพยายามในการสร้างประสบการณ์เชิงบวกในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นธรรมชาติของมนุษย์ในการแสวงหาความสุขทางจิตใจที่ได้รับจากคำชมเชย โดยเมื่อเกิดความผูกพันในงานแล้วครั้งหนึ่ง มีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันในงานในการปฏิบัติงาน คราวถัดไปในลักษณะย้อนกลับ โดยคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทยชื่นชอบคือผู้บังคับบัญชาที่มีความยืดหยุ่นในกำหนดทิศทางทางการให้บริการ, มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี, เป็นบุคคลที่มีเหตุและผลในการกำหนดทิศทางของการบริการ

ผลวิจัยนี้ สอดคล้องตามข้อเสนอ (Proposition) ที่ 7 ที่เสนอว่าทรัพยากรงาน โดยเฉพาะการสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทยชื่นชอบเป็นปัจจัยสำคัญของทรัพยากรบุคคล เนื่องจากผู้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะที่พนักงานต้อนรับชื่นชอบเป็นทรัพยากรงานประเภทหนึ่งซึ่งส่งเสริมการสร้างทรัพยากรส่วนบุคคล ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานและมีผลกระทบต่อระดับความเครียดที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน อารมณ์เชิงบวกของผู้บังคับบัญชา สามารถขยายการแสดงความคิดเห็นและการกระทำของผู้ติดตามและสร้างทรัพยากรส่วนบุคคลที่ยั่งยืน เนื่องจากอารมณ์เชิงบวกเป็นตัวขับเคลื่อนการเติบโตของแต่ละบุคคลและเป็นการเชื่อมโยงทางสังคม เมื่อพนักงานมองพฤติกรรมผู้นำของตนในเชิงบวก พนักงานจะรู้สึกได้รับอำนาจ ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าการงานของตนมีความสำคัญและใส่ใจในสิ่งที่กำลังกระทำ มีความเชื่อในความสามารถในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ รับรู้ถึงอิสระและความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของงาน ถือเป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้สึกการรับรู้ความสามารถของตนเอง การยอมรับและการเปิดกว้าง การพัฒนาตนเองและการมองโลกแง่ดี การนำแบบมีเหตุและผลในการกำหนดทิศทางของการบริการ และให้โอกาสในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยกระตุ้นความต้องการอิสระ (Autonomy) ซึ่งเป็นหนึ่งในทรัพยากรงานที่สำคัญ ซึ่งผลวิจัยมีความสอดคล้องกับผลวิจัยของ Fredrickson et al. (2008) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอารมณ์เชิงบวกนำไปสู่การได้มาซึ่งทรัพยากรส่วน

บุคคลและสามารถใช้คาดการณ์ถึงการได้มา (Gain) ในด้านต่างๆ โดยอารมณ์เชิงบวกของผู้บังคับบัญชา สามารถขยายการแสดงความคิดเห็นและการกระทำของผู้บังคับบัญชาและสร้างทรัพยากรส่วนบุคคล ทฤษฎีการขยายและสร้างของFredrickson (2001) ได้อธิบายว่าอารมณ์เชิงบวกของผู้บังคับบัญชาขับเคลื่อนการเติบโตของแต่ละบุคคลและเป็นการเชื่อมโยงทางสังคม Wang (2014) พบว่าการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมนอกบทบาท Yeh (2012) พบว่าพนักงานที่รับรู้ถึงการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจะมีแรงจูงใจในการเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน ผูกพันในงานและเสาะหากระบวนการในการปรับปรุงคุณภาพการบริการให้ดียิ่งขึ้น Tucker et al. (2018) พบว่าการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาครอบคลุมถึงการดูแลผู้บังคับบัญชา การให้คุณค่ากับผลงานของผู้บังคับบัญชาและสนับสนุนผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเอง Brackett (2006) ค้นพบว่าการสนับสนุนอาจหมายถึงการแลกเปลี่ยนความรู้หรือให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา มีความเข้าใจและการรับฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจต่อผู้บังคับบัญชา พนักงานที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคม จะรู้สึกว่าคุณค่าที่สามารถพึ่งพาได้เมื่อต้องเผชิญกับความทุกข์ทางจิตใจหรือเมื่อต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสนับสนุนทางสังคมจะนำมาซึ่งทรัพยากรที่ช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับความเครียดได้อย่างเหมาะสม Ahearne et al. (2005) พบว่าการให้โอกาสในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมแก่ผู้บังคับบัญชา เป็นเหตุให้ความรู้สึกนึกคิดในตนเองและการรับรู้คุณค่าในตนเองของพนักงานจะเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้น ความต้องการอิสระ (Autonomy) ส่งเสริมให้พนักงานมองผลงานที่ไม่ตรงตามความคาดหวังเป็นโอกาสในการเรียนรู้ Bakker et al. (2008); Schaufeli และ Salanova (2007) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา ความต้องการของความ เป็นอิสระและข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน งานวิจัยของ Laschinger et al. (2014) พบว่าเมื่อผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาของตนในเชิงบวก ผู้บังคับบัญชาจะรู้สึกได้รับอำนาจ เมื่อได้รับการส่งเสริมอำนาจ บุคคลจะมีพลังสุขภาพจิต มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดกว้างและมีความคิดริเริ่มในการทำงาน Conger และ Kanungo (1988) พบว่าการเสริมอำนาจด้านจิตใจเป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้สึกการรับรู้ความสามารถของตนเอง Mueller และ Lawler (1999) พบว่ายิ่งแหล่งที่มาของการแลกเปลี่ยนทางสังคมมีความใกล้เคียงกับพนักงานเท่าไร ก็ยิ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงการควบคุมงานของตน นอกจากนี้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาที่มีความถี่ที่

สูงช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชายังมีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของผู้ใต้บังคับบัญชา และถือเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญในการทำงาน

อาจจะสรุปได้ว่า โมเดล ภาระงาน-ทรัพยากรงานอธิบายถึงกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวก ซึ่งทรัพยากรงาน เช่น การสนับสนุนทางสังคม สามารถพัฒนาความรู้สึกผูกพันในงานได้และมีผลในเชิงบวกต่อพนักงานและองค์กร

5.1.8 ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน

จากผลวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นตรงกันว่าความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า เนื่องจากอารมณ์เชิงบวกทำให้เกิดภาวะวงวนขึ้น (Upward Spiral) ความคิดของบุคคลที่กว้างขึ้น (Broadening) และการเสริมสร้างทรัพยากร (Building) อาจส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีและการทำงานที่ปรับเปลี่ยนได้ บุคคลจะมีพลังสุขภาพจิตและเชื่อในความสามารถของตนเองมากขึ้นและด้วยเหตุนี้บุคคลมีแนวโน้มที่จะรับรู้ถึงภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมน้อยลง ซึ่งเอื้อต่อการกระตุ้นอารมณ์เชิงบวกในอนาคต ไม่เพียงแต่สำหรับตนเองเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการสร้างผลกระทบทางอารมณ์เชิงบวกกับผู้อื่นด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งอารมณ์เชิงบวกไม่เพียงแต่ทำให้บุคคลรู้สึกดีในปัจจุบัน แต่ด้วยการกระตุ้นให้เกิดกระแสบวก (Positive Gain Spirals) ช่วยเพิ่มโอกาสที่บุคคลจะปฏิบัติงานได้ดีและรู้สึกดีขึ้นในอนาคตเช่นกัน เมื่อประสบการณ์ด้านบวกเกิดขึ้น บุคคลมักจะมิมุมมองที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับปัญหาของตน ซึ่งช่วยให้บุคคลเขาคิดหาวิธีแก้ไขที่เป็นไปได้หลายประการและในทางกลับกันเมื่อบุคคลสามารถค้นหาวิธีแก้ปัญหาได้หลายทาง บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีอารมณ์เชิงบวกมากขึ้น ซึ่งสามารถเพิ่มพูนซึ่งกันและกันเป็นลำดับ ดังนั้นอารมณ์เชิงบวกจึงถือได้ว่าเป็นสภาวะวงวนขึ้น (Upward Spiral) ไปสู่ความผาสุกทางอารมณ์และทรัพยากรทางสังคม เช่น ความไว้วางใจระหว่างบุคคล ผลวิจัยบ่งชี้ว่าความผูกพันในงานเป็นความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดขึ้นเวลาปฏิบัติงานที่ทำให้คลังความคิดและการกระทำของบุคคลเปิดกว้างขึ้น ซึ่งอาจจะนำไปสู่ผลในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมนอกบทบาทหรือความตั้งใจ ความทุ่มเทในการทำงานที่มากขึ้นและได้มาซึ่งคำชมเชยจากผู้โดยสาร เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เกิดเป็นความประสงค์และความพยายามในการสร้างประสบการณ์เชิงบวกในการปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นธรรมชาติของมนุษย์ในการแสวงหาความสุขทางจิตใจที่ได้รับจากคำชมเชย เป็นเหตุผลสำคัญของการสร้างความพยายามในการพัฒนาระดับของทรัพยากรงานให้เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญของการเสริมสร้างทรัพยากรงานใน

ด้านต่างๆ เช่น ความชื่นชอบในงาน เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในงาน สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานซึ่งจะนำไปสู่การสร้างบรรยากาศในการทำงานและเป็นเหตุผลสำคัญของการสร้างความพยายามในการพัฒนาระดับของทรัพยากรส่วนบุคคลให้เพิ่มขึ้น เช่น มองโลกแง่ดีมากขึ้น มีพลังสุขภาพจิตมากยิ่งขึ้น เข้าอกเข้าใจผู้อื่นมากยิ่งขึ้น เกิดความคิดนอกกรอบ การรับรู้ความสามารถของตนเอง การรับผิดชอบต่อหน้าที่และทำให้ดีที่สุด กรอบความคิดแบบเติบโต ความเชื่อในความสามารถของตน การรับผิดชอบต่อหน้าที่และทำให้ดีที่สุด การพัฒนาตัวเอง สร้างคุณค่าในตนเอง การมองอุปสรรคและความท้าทายและการพัฒนาตัวเองให้เกิดแก่บุคคลและเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

ผลวิจัยนี้ สอดคล้องตามข้อเสนอ (Proposition) ที่ 8 ที่เสนอว่าความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า ผลวิจัยมีความสอดคล้องกับวิจัยของ Wang (2014) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมนอกบทบาท Yeh (2012) พบว่าพนักงานที่รับรู้ถึงการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจะมีแรงจูงใจในการเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน ผูกพันในงานและแสวงหากระบวนการในการปรับปรุงคุณภาพการบริการให้ดียิ่งขึ้น Tsai, Chen และ Liu (2007) ได้พบว่า อารมณ์เชิงบวก เช่น ความกระตือรือร้น ความตื่นตัว สามารถใช้คาดการณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ โดยผ่านทรัพยากรระหว่างบุคคล (Interpersonal) (เช่น การช่วยเหลือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน) และทรัพยากรส่วนบุคคล (เช่น การรับรู้ความสามารถของตนเอง) การศึกษาของ Hakanen et al. (2008) พบว่าความผูกพันในงานอาจขยายขอบเขตของวิธีรับมือกับปัญหา การดำเนินการและระดับของความคิดริเริ่มส่วนบุคคลเช่นเดียวกันกับอารมณ์เชิงบวกต่างๆ Xanthopoulou et al. (2009) ค้นพบว่าความผูกพันในงานช่วยเสริมสร้าง: 1) ทรัพยากรงาน เช่น ความเป็นอิสระและโอกาสสำหรับการพัฒนาทางวิชาชีพ 2) ทรัพยากรส่วนบุคคลการมองโลกในแง่ดี โดยมีกลไกการขยายขอบเขต (Broadening) เป็นตัวกระตุ้นการพัฒนาตนเองผ่านการเรียนรู้และความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยจากการศึกษาพบว่าความผูกพันในงานเกี่ยวข้องกับทรัพยากรงานและทรัพยากรส่วนบุคคลอย่างแท้จริงและความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับทรัพยากรมีความสัมพันธ์ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน Salanova et al. (2008) ได้แสดงให้เห็นว่าความผูกพันในงานสามารถถูกคาดการณ์ได้โดยอารมณ์เชิงบวก เช่น ความกระตือรือร้น ความพึงพอใจและความสบายใจ ในบริบทที่บุคคลที่มักรู้สึกกระตือรือร้น ภาคภูมิใจ หรือปีติยินดีขณะทำงานมีแนวโน้มที่จะสนใจในหน้าที่ที่บุคคลต้องกระทำมากขึ้นและผลที่ตามมาคือบุคคลอาจอยู่ในสภาวะที่เกิดการสร้างแรง

บันดาลใจ มีความทุ่มเทในงานและเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังงาน บุคคลที่รู้สึกผูกพันในงานมีแรงจูงใจที่แท้จริงในการบรรลุเป้าหมายในการทำงานจะค้นหาหรือสร้างทรัพยากรในสภาพแวดล้อมของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นไปตามตามทฤษฎีการพิทักษ์ทรัพยากรที่กล่าวว่าสภาพแวดล้อมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยทรัพยากรอาจพัฒนาความเชื่อในความสามารถของพนักงานในการควบคุมและบรรลุเป้าหมายการทำงานของตนได้สำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีและประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น ซึ่งก็เป็นการกระตุ้นให้เกิดประสบการณ์ด้านอารมณ์เชิงบวกมากขึ้นไปอีก พนักงานที่ประสบกับอารมณ์เชิงบวกจะมีทรัพยากรส่วนตัว ทรัพยากรทางสังคมหรืองานที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ Bakker (2009) ได้อธิบายเพิ่มเติมจากทฤษฎีปัญญาสังคมไว้ว่าสภาวะทางอารมณ์เชิงบวกถือเป็นหนึ่งในแหล่งที่มาหลักของความเชื่อเรื่องความสามารถของตนเอง ดังนั้นการครอบครองทรัพยากรในระดับสูง (ซึ่งเกิดจากอารมณ์เชิงบวก) นำไปสู่ความรู้สึกผูกพันในงาน ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและแสดงประสิทธิภาพที่ดีขึ้น มีประสบการณ์ทางอารมณ์เชิงบวกและได้รับทรัพยากรมากขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Fredrickson et al. (2008) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอารมณ์เชิงบวกนำไปสู่การได้มาซึ่งทรัพยากรส่วนบุคคล สามารถใช้คาดการณ์ถึง การได้มา (Gain) ในด้านต่างๆเช่นกัน

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากผลวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้รวบรวมเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานไว้ดังนี้

5.2.1 ทรัพยากรงาน

คุณลักษณะของเพื่อนร่วมงานและความสามารถในการสั่งการอย่างเหมาะสมของผู้บังคับบัญชาถือเป็นปัจจัยทรัพยากรงานที่กลุ่มตัวอย่างส่วนมากให้ความสำคัญมากที่สุดและถือเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานเพราะถือเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน โดยหากองค์กรมีกระบวนการจัดอบรม ให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ดียิ่งขึ้น มีการคัดเลือกบุคลากร หรือการ โคล้ชิ่ง เวิร์กชอป เพื่อปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของพนักงานให้มีลักษณะดังที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวมานั้นจะก่อให้เกิดเป็นความผูกพันในงาน ซึ่งถือว่าเป็นัยสำคัญต่อการส่งมอบบริการที่ดีเยี่ยม ส่งผลต่อความภักดีของผู้โดยสาร นำไปสู่ผลกำไรในที่สุด การศึกษาของ Xanthopoulou et al. (2007) พบว่าการฝึกสอนของผู้บังคับบัญชาและบรรยากาศของทีมงานมีผลเชิงบวกต่อทรัพยากรส่วนบุคคลของพนักงานและส่งผลกระทบต่อความผูกพันในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษานี้แสดงให้เห็นชัดเจนว่าพนักงานที่มีความผูกพันในงาน จะสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยยิ่ง

ระดับความผูกพันในงานของพนักงานสูงขึ้นเท่าใด ผลกำไรทางการเงินก็จะยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น Salanova et al. (2005) พบว่าทรัพยากรขององค์กรและความผูกพันในงานสามารถใช้คาดการณ์ถึงบรรยากาศของการบริการ (Service Climate) ได้ ซึ่งบรรยากาศของการบริการ ก็จะใช้เป็นปัจจัยคาดการณ์ประสิทธิภาพของพนักงานและความภักดีของลูกค้าได้เช่นเดียวกัน Roger (2004) พบว่าพนักงานสายการบินที่รู้สึกผูกพันในงานมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันกับองค์กร สนับสนุนกลยุทธ์ และวิธีการดำเนินธุรกิจของสายการบิน ภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

5.2.2 ทรัพยากรส่วนบุคคล

การมองโลกในแง่ดี การเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและพลังสุขภาพจิต เป็นเหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญมากที่สุดและถือเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน ผลวิจัยค้นพบว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรงานเพียงประการเดียว อาจจะไม่เพียงพอในการรองรับผลกระทบจากภาระงาน และให้เกิดความผูกพันในงาน เนื่องจากทรัพยากรงานซึ่งเป็นตัวกระตุ้นความผูกพันในงานนั้น จะเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของความต้อกรงาน สอดคล้องกับวิจัยของ Raiand & Chawla (2021) ที่ค้นพบว่า การมุ่งเน้นเพียงแต่ความพร้อมของทรัพยากรงานแต่เพียงประการเดียวนั้นไม่สามารถกล่าวได้ว่าพนักงานจะพอใจและมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากทรัพยากรงานซึ่งเป็นตัวกระตุ้นความผูกพันในงานนั้น จะเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของความต้อกรงาน ดังนั้นทรัพยากรส่วนบุคคลจึงเป็นเหตุผลสำคัญในการสร้างความรู้สึกผูกพันในงาน เนื่องจากมีความคงทน ยั่งยืน ไม่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และทรัพยากรส่วนบุคคลสามารถพัฒนาได้ โดยอาจจะเป็นเหตุผลที่สำคัญสำหรับพนักงานต้อนรับในการรับมือกับภาวะความเหนื่อยหน่าย ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลวิจัยของ Contreras , Espinosa และ Esguerra (2020) ที่ค้นพบว่าทรัพยากรส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับเจ้าหน้าที่พยาบาลในการรับมือกับภาวะความเหนื่อยหน่าย ดังนั้นหากบริษัท มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรผู้มีการมองโลกในแง่ดี การเข้าอกเข้าใจผู้อื่นและพลังสุขภาพจิต หรือจัดการอบรม โ้กซ์ซึ่ง เวิร์กชอป เพื่อปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของบุคลากรและ เวิร์กชอปเรื่องการเจริญสติ จะก่อให้เกิดเป็นความผูกพันในงาน

5.2.3 คุณลักษณะผู้บังคับบัญชาที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยขึ้น

ขอบ

คุณลักษณะผู้บังคับบัญชาที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยขึ้นขอบมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน พฤติกรรม รวมถึงช่วยเสริมสร้างทรัพยากรส่วนบุคคลอัน

ส่งผลให้เกิดความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับของผู้ได้บังคับบัญชา หากบริษัทสามารถคัดเลือก หรือปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บังคับบัญชาให้มีคุณลักษณะดังที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยชื่นชอบ เช่น ความยืดหยุ่นในกำหนดทิศทางทางการให้บริการ มนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นบุคคลที่มีเหตุและผลในการกำหนดทิศทางของการบริการ จะส่งผลให้เกิดการเลียนแบบเชิงพฤติกรรมและความคิดจากผู้บังคับบัญชาที่ถูกรับรู้ว่าเป็นบุคคลตัวอย่าง ซึ่งมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของการทำงาน พฤติกรรม เสริมสร้างทรัพยากรส่วนบุคคลอันส่งผลให้เกิดความผูกพันในงาน ผลวิจัยของ Le Hoang, Thi Thu และ Viet-Anh Ho (2021) ได้ค้นพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้ถึงสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมการบริการ วิจัยของ Nawrin (2016) ค้นพบว่าเมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณเองได้รับพลังทางจิตใจ (Psychologically Empowered) ผ่านความหมาย (Meaning) ความสามารถ (Competence) ความมุ่งมั่นในตนเอง (Self-Determination) และผลกระทบ (Impact) จะก่อให้เกิดความผูกพันต่องานและองค์กร Arshad & Qasim (2021) ค้นพบว่าพฤติกรรมกรรณาแบบมอบอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในงาน

5.2.4 ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญต่อการสร้างความผูกพันในงาน

ผลวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าคุณผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญต่อการสร้างความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ ดังนั้นองค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนและมุ่งเน้นเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันในงานตามข้อค้นพบและมีนโยบายปรับลดภาระงานของพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่ผลในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมนอกบทบาทหรือความตั้งใจ ความทุ่มเทในการทำงานที่มากขึ้น อันเป็นเหตุผลสำคัญของการสร้างความพยายามในการพัฒนาระดับของทรัพยากรงานและทรัพยากรส่วนบุคคลให้เพิ่มขึ้นและเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานในลักษณะย้อนกลับ

ทั้งทรัพยากรงานและทรัพยากรส่วนบุคคลมีความสำคัญสำหรับลักษณะงานของพนักงานต้อนรับ ดังที่ Hobfoll (2002) ได้อธิบายไว้ว่าการได้ทรัพยากรเพิ่มมีจุดเด่นในบริบทของการสูญเสีย ซึ่งสิ่งนี้บ่งบอกว่าทรัพยากรงานจะมีความโดดเด่นมากขึ้นและคู่มือแรงผลักดันมากขึ้นเมื่อบุคลากรต้องเผชิญกับความท้าทายในหน้าที่การงาน (ภาระงาน ที่ต้องการปัจจัยเชิงอารมณ์ความรู้สึกและความคิด) เพราะสามารถช่วยบุคคลให้ถึงเป้าหมายได้

หากองค์กรสามารถแสดงให้เห็นพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรได้จะมีนัยสำคัญต่อองค์กร Sak (2006) ได้อธิบายไว้ว่าพนักงานสร้างความสัมพันธ์ผ่านการแลกเปลี่ยนในรูปแบบของทรัพยากรทางเศรษฐกิจ สังคมและอารมณ์จากองค์กรที่ทำงาน เมื่อทั้งพนักงานและ

นายจ้างปฏิบัติตามกฎการแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ที่เชื่อถือได้และภักดีระหว่างทั้งสองฝ่ายก็จะเกิดขึ้น โดยวิธีหนึ่งสำหรับพนักงานในการตอบแทนองค์กรนั้นคือพนักงานจะพัฒนาความผูกพันในที่ทำงานเพื่อแลกกับทรัพยากรงานที่พนักงานได้รับจากองค์กร เช่น การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรและผลประโยชน์ที่นายจ้างเสนอ ซึ่งมีความสอดคล้องกับบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norm of reciprocity) Gouldner (1960) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม Blau (1964) ผลการวิจัยของ Silva (2021) พบว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร มีส่วนช่วยในการเพิ่มความรู้สึกผูกพันในงานและส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นและมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความเครียดจากการทำงานลดลง

5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับทำวิจัยครั้งต่อไป

1) งานวิจัยเป็นการศึกษาเฉพาะในกลุ่มตัวอย่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย ในช่วงโควิด จึงไม่สามารถนำผลวิจัยไปใช้อ้างอิงกับผู้ที่ปฏิบัติในงานแผนกอื่นในบริษัทการบินไทยหรือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในองค์กรที่แตกต่างกัน รวมถึงในอุตสาหกรรมและการบริการประเภทอื่นๆ หากมีการทำวิจัยในสถานการณ์ปกติ เมื่อโรคระบาดยุติในกลุ่มพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในองค์กรที่แตกต่างกัน รวมถึงในอุตสาหกรรมและการบริการประเภทอื่นๆ อาจจะทำให้เกิดการเปรียบเทียบที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2) การวิจัยในครั้งหน้าควรรนำข้อค้นพบจากวิจัยไปทำการศึกษาต่อในรูปแบบวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานจากการศึกษานี้ในรูปแบบงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้สามารถกำหนดเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานเป็นค่าน้ำหนักเชิงตัวเลขและเพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผล (Causation)

3) ผู้วิจัยค้นพบว่าผู้มีให้สัมภาษณ์บางกลุ่มกล่าวถึงการที่ทัศนคติหนึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาของอีกทัศนคติหนึ่ง หากการวิจัยในครั้งหน้าได้ศึกษาเพิ่มเติมในเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของทัศนคติจะทำให้เกิดความชัดเจนในเรื่องของทรัพยากรส่วนบุคคลมากขึ้นและส่งผลให้การวิจัยเกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

4) ผู้วิจัยค้นพบความคล้ายคลึงกันในลักษณะทางความคิด ความเชื่อ ความต้องการ พฤติกรรมและรูปแบบคำตอบในกลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทบุคลิกภาพแบบเดียวกัน เช่น MBTI และ Enneagram จึงอยากขอเสนอให้ประยุกต์ประเภทบุคลิกภาพในการวิจัยครั้งต่อไป เพื่ออาจนำไปสู่การค้นพบความเชื่อมโยงบางอย่างของบุคลิกภาพ ความคิด ทัศนคติที่มีผลต่อความผูกพันในงาน

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ส่วนที่ 1 : คำถามเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์

1. เพศ
2. อายุ
3. อายุงาน
4. ตำแหน่งงาน
5. สถานะภาพสมรส

ส่วนที่ 2 : คำถามเกี่ยวกับความผูกพันในงาน

ผู้วิจัยชี้แจงให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบถึงความแตกต่างของความผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยความผูกพันในงานจะเป็นหัวข้อหลักของการสัมภาษณ์ คำจำกัดความของความผูกพันในงานตามวรรณกรรมได้รับการอธิบายอย่างละเอียดในระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อให้แน่ใจว่าภูมิหลังทางทฤษฎีของการสัมภาษณ์มีความชัดเจนเกิดขึ้น

1. ในความคิดของท่าน ท่านคิดว่าต้องมีการสนับสนุนในด้านใดบ้างหรืออะไรบ้าง? เพื่อให้ความผูกพันในงานของท่านเพิ่มขึ้น อย่างไรและเพราะเหตุใด? โปรดช่วยบรรยายประสบการณ์ของท่าน

ส่วนที่ 3 : ทรัพยากรงานรองรับผลกระทบของภาระงานและเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงาน

1. ในมุมมองของท่านอะไรถือเป็นภาระงานที่ส่งผลให้ความผูกพันในงานของท่านลดลง?
2. เมื่อท่านต้องประสบกับภาระงานที่มาก ท่านคิดว่าภาระงานที่ท่านได้กล่าวมาจากส่วนที่ 2.1 จะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและผูกพันในงานของท่านอย่างไร มากน้อยเพียงใด? โปรดให้เหตุผลและบรรยายประสบการณ์ของท่าน

ส่วนที่ 4 : ทรัพยากรส่วนบุคคลรองรับผลกระทบของภาระงานและเป็นเหตุผลสำคัญของความรู้สึกผูกพันในงาน

1. ท่านคิดว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินควรมีทัศนคติต่อโลกและต่อตนเองแบบใด เพื่อให้เกิดความผูกพันในงาน? และด้วยเหตุผลอะไร?
2. ขอให้ท่านช่วยเล่าประสบการณ์ในอดีตเกี่ยวกับทัศนคติที่กล่าวมานั้น ทำให้เกิดความผูกพันในงานได้อย่างไร?
3. หากท่านต้องให้คำแนะนำแก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ๆ เพื่อให้เกิดทัศนคติดังที่กล่าวมานั้น ท่านจะแนะนำอะไรบ้าง? พนักงานรุ่นใหม่ควรมีพฤติกรรมแบบไหนเพื่อให้เกิดทัศนคติดังกล่าว?
4. เมื่อท่านต้องประสบกับภาระงานที่มาก ท่านคิดว่าทัศนคติดังที่กล่าวมานั้น จะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและผูกพันในงานของท่านอย่างไร? มากน้อยเพียงใด? โปรดให้เหตุผลและบรรยายประสบการณ์ของท่าน

ส่วนที่ 5 : การเจริญสติเป็นเหตุผลสำคัญของทรัพยากรส่วนบุคคล

1. ท่านเจริญสติหรือไม่?
2. ท่านมีมุมมองเกี่ยวกับการเจริญสติเป็นอย่างไร?
3. ท่านคิดว่าประโยชน์จากการนั่งเจริญสติคืออะไร?

ส่วนที่ 6 : ความผูกพันในงานเป็นเหตุผลสำคัญของทรัพยากรส่วนบุคคลและทรัพยากรส่วนบุคคลที่เพิ่มขึ้นเป็นเหตุผลสำคัญของความผูกพันในงานที่เพิ่มขึ้น ในลักษณะของเกลียวหมุนวนขึ้นไปในระดับที่สูงกว่า (Gain Spiral)

1. เมื่อท่านเกิดความผูกพันในงาน ท่านคิดว่าความผูกพันในงาน มีผลกระทบต่อทัศนคติต่อโลกและต่อตนเองหรือไม่ อย่างไร?
2. จากข้อ 6.1 หากความผูกพันในงานส่งผลให้ท่านมีทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไป ขอให้ท่านช่วยบรรยายความรู้สึก ความคิด และพฤติกรรมของท่านว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร? และมีอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไป?
3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับผู้บังคับบัญชาประเภทผู้นำแบบปฏิฐานและท่านคิดว่าผู้นำประเภทนี้มีผลต่อทัศนคติที่ตัวท่านมีต่อโลกและต่อตนเองหรือไม่ อย่างไร?

บรรณานุกรม

- Airilaa, A., Hakanena, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakalliod, A. & Lusad, S. (2014) Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28(1), 87–105.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 308-323.
- Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through Employee Engagement: A Proposed Framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65, 831-843.
- Arakawa, D. and Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and their influence on productivity and employee engagement in a technology organization: Implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78-89.
- Arshad, M., Qasim, N., Farooq, O. & Rice, J. (2022). Empowering leadership and employees' work engagement: a social identity theory perspective. *Management Decision*, 60(5), 1218-1236.
- Ahearne, J.M., Mathieu, J. & Rapp. A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945-955
- Alka, R. & Ginni, C. (2021). Exploring the interrelationship among job resources, job demands, work and organizational engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1916-1934.
- Bandura, A. (1997). Social Learning Theory. *New Jersey: Englewood Cliffs*
- Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. *New York: W.H. Freeman and Company*.
- Bandura (1986). A Social foundation of thought and action: A Social Cognitive Theory. *New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs*.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited [Editorial]. *Journal of Management*, 38(1), 9–44.
- Bakken, B. & Torp, S. (2012). Work engagement and health among industrial workers. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 4(1).
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace: *The Peak Performing Organization*, 50-72.
- Bakker, A. B., Hakanen, I. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model To Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations [Editorial]. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. and Taris, T. W. (2008), “Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology”. *Work and Stress*, 22(3), 187-200.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.
- Brackett, M. A., & Salovey, P. (2006). Measuring Emotional Intelligence with the Mayer- Salovey- Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema, 18*, 34-41.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin, 120*(2), 235–255.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(4), 822–848.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D., & Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice, 11*(3), 230–241.
- Blau, P.M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry, 34*, 193-206.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65–74.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being: The role of work-related social support. *The Career Development International, 19*(7), 813–835.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: A weekly study. *Journal of Managerial Psychology, 31*(7), 1214-1230.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S. & Barua, M. K. (2011). Relation between human resource development climate and employee engagement: Results from India. *Europe's Journal of Psychology, 7*(4).
- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., & O'Driscoll, M. (2017). Self-efficacy and work engagement: Test of a chain mode. *International Journal of Manpower, 38*(6), 819-834.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3rd ed.)*. Sage Publications, Inc.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cordes, C.L., and Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Contreras, F., Espinosa, J. C. & Esguerra, G. C. (2020). Could Personal Resources Influence Work Engagement and Burnout? A Study in a Group of Nursing Staff. *SAGE*, 10(1).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E. (2014). The role of personal resources in explaining well-being and performance: A study among young veterinary professionals European. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2).
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). "Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?". *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026-1040.
- Feldman, G.C., Hayes, A.M., Kumar, S.M., Greeson, J.M. & Laurenceau, J.P. (2007). Mindfulness and emotion regulation: The development and initial validation of the Cognitive and Affective Mindfulness Scale-Revised (CAMS-R). *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 29, 177-190.
- Fredrickson, B. L. (2000). Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 131-142.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Fredrickson, B. L. (2003). The Value of Positive Emotions: The Emerging Science of Positive Psychology Is Coming to Understand Why It's Good to Feel Good. *American Scientist*, 91, 330-335.
- Fredrickson, B. L., Coffey, K. A., Pek, J., Cohn, M.A., & Finkel, S.M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving kindness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045-1062.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12-23.
- Fugate, M., Prussia, G. & Kinicki, A. J. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. *Journal of Management* 38(3), 890-914.
- Gauche, C., Beer, L. T. de & Brink, L. (2017). Managing employee well-being: A qualitative study exploring job and personal resources of at-risk employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(2).
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Gunasekara, A., & Zheng, C. S.-m. (2019). Examining the effect of different facets of mindfulness on work engagement. *Employee Relations*, 41(1), 193-208.
- Gungor-Ilerler, T., & Altin -Gulova, A. (2020). The Effect of Supervisor Support on Employees' Conformity Behavior to the Organizational Rules: Research in the Aviation Sector. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 495-513.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). Work re-design. *Reading, MA: Addison Wesley*.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Science*.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43(6), 495-513.*
- Hakanen, J.J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (eds.) *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. New York: Psychology Press, 85 – 101.*
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R. and Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work- Unit Innovativeness. *Journal of Vocational Behavior, 73, 78-91.*
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology, 94(6), 1452–1465.*
- Harter, J.K. (2000). Managerial talent, employee engagement, and business-unit performance. *The Psychologist-Manager Journal, 4, 215-224.*
- Hussein,I. (2019). Employee Engagement and Job Performance in Lebanon: The Mediating Role of Creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management, 68(2).*
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology, 6, 307-324.*
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44(3), 513–524.*
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5(1).*
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. 1, Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84, 632-643.*

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kanter, R.M. (1977). Men and Women of the Corporation. *Basic Books, New York*.
- Kanter, R.M. (1993). Men and women of the corporation (2nd ed.). *New York: Basic Books*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33(4), 692–724*.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations, 45(4), 321–349*.
- Karasek, R. A. (1979). “Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign”. *Administrative Science Quarterly, 24, 285–307*.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. *New York: Basic Books*.
- Kotze, M. (2018). How Job Resources and Personal Resources Influence Work Engagement and Burnout. *African Journal of Economic and Management Studies, 9, 148-164*.
- Kohn, M. L., & Schooler, C. (1982). Job conditions and personality: A longitudinal assessment of their reciprocal effects. *American Journal of Sociology, 87, 1257-1286*.
- Krongboonying, W., & Lin, Y. C. (2015). The moderating effect of perceived supervisor support on the relationship between organizational politics and job satisfaction in aviation industry in Thailand. *International Proceedings of Management and Economy, 84, 99-107*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles, CA: *Sage Publications*.
- Krueger J., & Killham, E. (2005). At Work, Feeling Good Matters. *Gallup Management Journal, New York*.
- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A. and Adis, C.S. (2015). “Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory”. *Journal of Management, 43(6), 1854-1884*.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kundi, Y. M., Sardar, S., Badar, K. (2021). Linking performance pressure to employee work engagement: the moderating role of emotional stability. *Emerald Insight*, Retrieve March 5, 2001, from <https://www.emerald.com/insight/0048-3486.htm>.
- Khan, A. K., Moss, S., Quratulain, S. and Hameed, I. (2018). “When and how subordinate performance leads to abusive supervision: a social dominance perspective”. *Journal of Management*, 44(7), 2801-2826.
- Laschinger, H.K.S., Greco, R. & Wong, C.A. (2006). Leader empowering behaviors, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership* 19(4), 41–52.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3(4), 89–100.
- Lee, K.-H., & Hyun, S. S. (2016). An extended model of employees’ service innovation behavior in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1622–1648.
- Llorens, S., Bakker, A., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of Job Demands Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs' and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *The Academy of Management Review*, 20(3), 645–678.
- Long Nguyen Le Hoang, Huong Nguyen Thi Thu ,Viet-Anh Ho (2021). Fostering innovative behavior in the aviation industry: The role of perceived supervisor support and work group diversity”. *Problems and Perspectives in Management* 19(1), 163-176.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organization Psychology*, 1, 3-30.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Malinowski, P., & Lim, H. J. (2015). Mindfulness at work: Positive affect, hope, and optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being. *Mindfulness, 6*(6), 1250–1262.
- MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement. *Office of Public Sector Information, London*.
- Manzano-García, G., & Ayala-Calvo, J.-C. (2013). New perspectives: Towards an integration of the concept "burnout" and its explanatory models. *Anales de Psicología, 29*(3), 800–809.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior, 70*(1), 149-171.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry, 15*, 103-111.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. *Jossey-Bass*.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology, 7*, 63–74.
- Mastenbroek, N. J. J. M., Jaarsma, A. D. C., Scherpbier, A. J. J. A., van Beukelen, P., & Demerouti, E. (2014). The role of personal resources in explaining well-being and performance: A study among young veterinary professionals. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(2), 190–202.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and avail ability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 11-73.
- Mazzetti, G., Guglielmi, D., Chiesa, R. & Mariani, M. G. (2016). Happy employees in a resourceful workplace: just a direct relationship?: A study on the mediational role of psychological capital. *Career Development International 21*(7), 682-696.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Merry, J. (2013). "Aon Hewitt's 2013 trends in global engagement: where do organizations need to focus attention?". *Strategic HR Review*, 13 (1), 24-31.
- Menguc, B, Auh, S, Yeniaras, V et al. (2017). The role of climate: implications for service employee engagement and customer service performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45.
- Mueller, C.W. & Lawler, E.J. (1999). Commitment to nested organizational units: some basic principles and preliminary findings. *Social Psychology Quarterly*, 62, 325-346.
- Musenze, I. A., Mayende, T. S., Wampande, A. J., J Kasango, J. & Emojong, O. R. (2020). Mechanism between perceived organizational support and work engagement: explanatory role of self-efficacy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, P. (2014). "The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 69 – 84.
- Nawrin, R. (2016). Impact of Psychological Empowerment on Employees' Work and Organization Engagement. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5).
- Nel, T., Stander, M. W. & Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1).
- NG, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367–408.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543–565.
- Pope, C., Van Royen, P., & Baker R (2002). Qualitative methods in research on healthcare quality. *Quality and Safety in Health Care*, 11, 148–52.
- Philippe, F. L., Lecours, S., & Beaulieu-Pelletier, G. (2009). Resilience and positive emotions: Examining the role of emotional memories. *Journal of Personality*, 77(1), 139–176.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49.
- Ren, S., & Chadee, D. (2017). Ethical leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: The moderating role of guanxi. *Personnel Review*, 46(2), 371–388.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529–565.
- Rowley, J. (2012). Conducting Research Interviews, *Management Research review*, 35, 260-271.
- Rozkwitalska, M. & Basinska, B.A. (2015). “Job satisfaction in the multicultural environment of multinational corporations: using the positive approach to empower organizational success”. *Baltic Journal of Management*, 10(3), 366-387.
- Saks, A. M. (2006). " Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know about Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25, 155-182.
- Salanova, M., Bakker, A., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for a gain spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118–131. *Psychology Press*.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Segerstrom, S.C., Scheier, M. F. & Carver, C. S (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30, 879–889.
- Seidman, I. (1998). Interviewing as Qualitative Research, *New York: Teachers College Press*.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high- effort/low- reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- Salanova, M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177-196.
- Schaufeli, W. and Salanova, M. (2007b), "Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations", in Gilliland, S.W., Steiner, D.D. and Skarlicki, D.P. (Eds), *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. *Information Age Publishers, Greenwich, CT, 1051-1087*.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-437.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20, 39-46.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442–1465.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Steinkopf, B., Reddin, R. A., Black, R. A., Van Hasselt, V. B. & Couwels, J. (2018). Assessment of Stress and Resiliency in Emergency Dispatchers. *Journal of Police and Criminal Psychology, 33*(9).
- Silva, A. J. & Lopes, C. (2021). Cognitive and affective predictors of occupational stress and job performance, the role of perceived organizational support and work engagement. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Talebzadeh, N. & Karatepe, O. M. (2019). Work social support, work engagement and their impacts on multiple performance outcomes. *International Journal of Productivity and Performance Management, 69*(6), 1227-1245.
- Thomas, K. W., & Velthouse. B. A. (1990). Cognitive element of empowerment. *Journal of Nursing Administration, 23*(1), 18-23.
- Tomaka, J., Blascovich, J., Kelsey, R. M., & Leitten, C. L. (1993). Subjective, physiological, and behavioral effects of threat and challenge appraisal. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*(2), 248–260.
- Tsai, W.-C., Chen, C.-C., & Liu, H.-L. (2007). Test of a model linking employee positive moods and task performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1570–1583.
- Tucker, M.K., Jimmieson, N.L. & Bordia, P. (2018). “Supervisor support as a double-edged sword: supervisor emotion management accounts for the buffering and reverse- buffering effects of supervisor support”. *International Journal of Stress Management, 25*(1), 14-34.
- Van Beek, I., W. Taris, T., B. Schaufeli, W. & Brenninkmeijer, V. (2014), " Heavy work investment: its motivational make- up and outcomes" . *Journal of Managerial Psychology, 29*(1), 46-62.
- Van Veldhoven, M. J. P. M., Prins, J., van der Laken, P. A., & Dijkstra, L. (2015). QEEW2.0: 42 short scales for survey research on work, well-being and performance. *SKB*.
- Ventura, M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: The role of challenge and hindrance demands. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 149*(3), 277–302.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Wang, Z. (2014). Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: the role of organizational commitment. *International Journal of Businesses and social sciences*, 5(1).
- White, M.D. & Marsh, E.E. (2006). Content analysis: A flexible methodology. *Library Trends*, 55(1), 22-45.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands- resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.
- Xanthopoulou, D., Baker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2008). “Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345-356.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2011). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Yang, Y. & Li, S. (2020). Mindfulness and Work Engagement: An Examination of Mediating Mechanism and Boundary Condition. *Proceedings of the Fifth International Conference on Economic and Business Management, (FEBM 2020)*.
- Yeh, H., & Hong, D. (2012). The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 50-59.
- Yeh, C. W. (2012). Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance. *Journal of Air Transport Management*, 25, 67- 70.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.