

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ต่างก็มีการปรับตัวกันเพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็น การปรับโครงสร้างของสายงาน ปรับลดจำนวนพนักงานปรับหน้าที่ความรับผิดชอบงานซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าทุกองค์กรมีการตื่นตัวในเรื่องของการใช้เครื่องมือในการบริหารและวัดผลในหลาย ๆ แบบ มีการกำหนดแผนงานและเป้าหมายของการทำงานแต่ละฝ่ายงานไปจนถึงแต่ละบุคคล ไปจนถึง การใช้ระบบการจ่ายผลตอบแทนแบบ Pay for Performance เป็นต้นการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีผลกระทบต่อพนักงานในองค์กร ทุกระดับ โดยเฉพาะในแง่ของความรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพงานที่ทำอยู่ จนบางครั้งเกิดความไม่แน่ใจ ความไม่พึงพอใจ เกิดความเครียด มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งต่อหน้า และลับหลังขาดความร่วมมือ สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ย่อมส่งผลเสียหายต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ความจำเป็นของผู้บริหารหรือหัวหน้า งานในทุกระดับจึงมีบทบาทที่สำคัญที่จะนำทีมงานของตนเองไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนี่คือความท้าทายของผู้นำหรือผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องเผชิญ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม และเป็นบริษัทมหาชน ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จุดประสงค์หลักของการจัดตั้ง บริษัทฯ คือ ทำการขนส่งคน สิ่งของและไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศ และกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีจุดประสงค์ในการสนับสนุนธุรกิจขนส่งทางอากาศ ได้แก่ การดำเนิน กิจการทำอากาศยาน สถานีการบิน การซ่อมบำรุงเครื่องบินของบริษัทฯ และของผู้อื่นการจัดบริการ รับฝากสินค้ารวมทั้งบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเก็บของรับฝากสินค้า การดำเนินกิจการ ทักษนาจร โรงแรม ภัตตาคาร คริวการบิน และการจำหน่ายสินค้าปลอดอากร เพื่อให้บริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างแข็งแกร่ง ยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทฯ จึงนำค่านิยมที่เป็นคุณค่าหลัก (Core Values) มามุ่งเน้นพัฒนาองค์กร ให้มีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction) มีประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุน (Cost Efficiency) มีความคล่องตัวสูง (Dynamic)

ธุรกิจการบินยังคงเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ผู้บริโภค ในปัจจุบันมีความต้องการที่หลากหลายและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลุ่มธุรกิจสายการบิน จึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบในการทำงาน โดยให้ความสำคัญการดำเนินธุรกิจให้ครอบคลุม และตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกมุมตลาด (Segment) มากขึ้น ดังเช่น ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา สายการบินต่าง ๆ มีการเปิดตัวสายการบินลูกที่ให้บริการกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน

เช่น การเปิดตัวสายการบินต้นทุนต่ำ ดังนั้น บริษัทฯ จึงได้กำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว โดยมุ่งให้ความสำคัญกับการขยายกลุ่มธุรกิจ เพื่อช่วยแสวงหารายได้เพิ่มให้กับธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ ซึ่งหนึ่งในกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ ซึ่งบริษัทฯ จะต้องผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาวคือด้าน ทรัพยากรบุคคล ต้องมีอัตรากำลังบุคลากรที่เหมาะสม เสริมสร้างกระบวนการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) จัดทำแผนบริหารบุคลากร พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับตำแหน่งงาน (Key Staff) หรือผู้ที่จะขึ้นมาเป็นหัวหน้างาน โดยเน้นเรื่องภาวะผู้นำ ซึ่งถือเป็นปัจจัยส่วนบุคคลสำคัญที่ต้องมี ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการจะเน้นเรื่องการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และเกิดความสุขในการปฏิบัติงาน

การเป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาถือว่าเป็นเรื่องของศาสตร์และศิลป์ (Leadership and Change in Education, online, อ้างถึงใน สุภัททา พิณทะแพทย์, 2545) ซึ่งถึงแม้ว่าใคร ๆ ก็อาจเป็นผู้นำได้ แต่จะมีผู้ประสบความสำเร็จไม่มากนักผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องรู้จักกลุ่มที่ตนเองเป็นผู้นำ รู้ว่าตนเองมีความสามารถที่จะช่วยให้กลุ่มยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานมากน้อยเพียงใด จะต้องทำความเข้าใจกับสมาชิกทั้งที่เป็นรายบุคคลและเป็นรายกลุ่ม ผู้นำที่ดีไม่เพียงแต่จะทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจเท่านั้น แต่จะต้องเป็นผู้แนะนำและทำให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จและตนเองก็พึงพอใจ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการบริหาร ผู้บริหารทุกยุคสมัยประสบความสำเร็จในการทำงานได้เพราะมีการนำเอารูปแบบการจูงใจต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน การจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในองค์การความพึงพอใจในการทำงานถือเป็นเครื่องมือหลักอย่างหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพแก่หน่วยงาน นอกจากนี้ความรู้ความสามารถของบุคลากรและทรัพยากรในองค์การความสำเร็จของผู้บริหารจึงอยู่ที่ความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงานให้มีความคิดและพฤติกรรมที่ส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่องานในเชิงบวก มีผลทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเกิดจากความตั้งใจ มีทัศนคติที่ดี เสียสละ อุทิศแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาให้แก่งาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจและองค์ประกอบลักษณะของงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนั้นได้ คนเรามีความต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงเป็นสาเหตุให้สังคมนั้น ๆ เกิดความสับสนวุ่นวาย ขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อยปราศจากความสงบสุข ดังนั้นทุกสังคมหรือองค์กรจึงต้องมีการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับหรือแนวทางในการปฏิบัติ ขึ้นมาใช้ร่วมกัน วิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานจึงควรเกิดจากความร่วมแรงร่วมใจของทั้งผู้บริหารและพนักงานฝ่ายปฏิบัติการของบริษัทฯ ที่จะสร้างแนวในการ

ปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นการสร้างกรอบในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยภาวะผู้นำเพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในอันที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นหรือในงานวิจัยนี้จะเรียกว่าหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานระดับปฏิบัติการ) ที่ถูกทาง ก็อาจช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรใช้ภาวะผู้นำให้สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยระลึกไว้เสมอว่า ความก้าวหน้าเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ จึงควรส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า การบริหารองค์การทุกประเภทให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ และตนเองก็มีความพึงพอใจด้วย ผู้บริหาร ระดับต้นหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงภาวะผู้นำ เพื่อประพฤติปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานหรือพนักงานระดับปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นอย่างมากเพราะผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ที่ต้องสัมผัสและใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานขององค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากมูลเหตุจูงใจข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นรายข้อ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับต้นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารระดับต้นกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.3 คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับใด
2. แรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

1.4 สมมติฐานการศึกษา

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารระดับต้นของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์กัน
2. พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน
3. ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับต้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีอิทธิพลมากที่สุดในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.5 กรอบและแนวคิดในการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวแปรเป็น 2 ประเภท หลัก ๆ ดังนี้

1. ตัวแปรต้น
 - 1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล
 - เพศ
 - อายุ
 - ระดับการศึกษา
 - รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
 - อายุงาน

1.2 ภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีรูปแบบผู้นำ 5 รูปแบบ ของ Blake & Mouton

- ผู้นำแบบมุ่งงาน
- ผู้นำแบบมุ่งคน
- ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ
- ผู้นำแบบทางสายกลาง
- ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

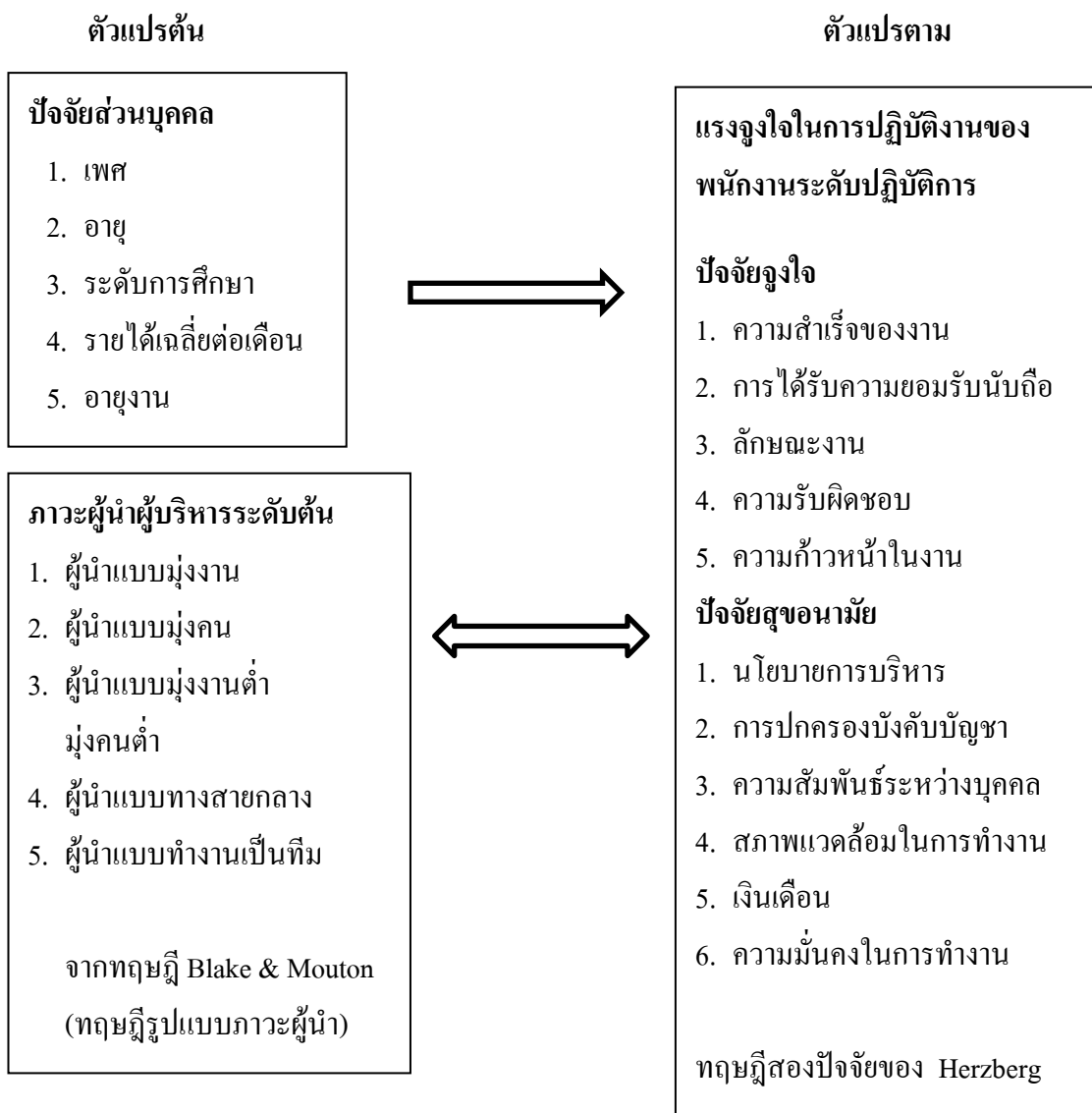
2. ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ Herzberg ประกอบด้วย

ปัจจัยจูงใจ

- ความสำเร็จของงาน
- การได้รับความยอมรับนับถือ
- ลักษณะงาน
- ความรับผิดชอบ
- ความก้าวหน้าในงาน

ปัจจัยค้ำจุน

- นโยบายการบริหาร
- การปกครองบังคับบัญชา
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- เงินเดือน
- ความมั่นคงในการทำงาน



ภาพประกอบที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและเหมาะสมไปปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานหรือตำแหน่งอื่นที่สูงขึ้น
2. นำไปพัฒนาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. นำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ พัฒนาองค์การ สำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล และกำกับกิจกรรมองค์กร เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาการบริหารงานในการคัดเลือก สรรหาบุคลากร การฝึกอบรม และการพัฒนาหัวหน้างาน รวมทั้งการพัฒนาด้านการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในอนาคตต่อไป

1.7 ขอบเขตในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่จะศึกษาไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในประเทศไทย รวมจำนวน 22,010 (ข้อมูลจากสายทรัพยากรบุคคล และกำกับกิจกรรมองค์กร ณ กรกฎาคม, 2557)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ พนักงานพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในประเทศไทย กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการใช้สูตรการคำนวณขนาดตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1967 อ้างถึงใน สิทธิ ชีรสรณ์, 2550, หน้า120) ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 392 คน การสุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้านี้ ใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง แบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และการแบบสุ่มง่าย (Simple Random Sampling)

3. ตัวแปรที่ศึกษา คือ

3.1 ตัวแปรต้น แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
- आयुงาน

3.1.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จาก ทฤษฎี Blake & Mouton (ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำ) ประกอบด้วย

- ผู้นำแบบมุ่งงาน
- ผู้นำแบบมุ่งคน
- ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ
- ผู้นำแบบทางสายกลาง
- ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

3.2 ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของ Herzberg ดังนี้

3.2.1 ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย

- ความสำเร็จของงาน
- การได้รับความยอมรับนับถือ
- ลักษณะงาน
- ความรับผิดชอบ
- ความก้าวหน้าในงาน

3.2.2 ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย

- นโยบายการบริหาร
- การปกครองบังคับบัญชา
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- เงินเดือน
- ความมั่นคงในการทำงาน

4. ข้อยกเว้นของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะเน้นผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีสำนักงานตั้งอยู่ทั้งในประเทศ โดยมีทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด อีกทั้งยังมีสำนักงานที่อยู่ในต่างประเทศ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจึงใช้กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานที่อยู่ในกรุงเทพเท่านั้น เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บแบบสอบถาม

1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้มีศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. **องค์กร** หมายถึง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10900
2. **พนักงานระดับปฏิบัติการ** หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มี ตำแหน่งต่ำกว่าระดับผู้จัดการแผนกลงมา
3. **ผู้บริหารระดับต้น** ในงานวิจัยครั้งนี้ **ต่อไปจะใช้คำว่า “หัวหน้างาน”** หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มี ตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการแผนกถึงผู้จัดการกอง
4. **ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน

4.1 เพศ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็นเพศชาย และเพศหญิง

4.2 อายุ หมายถึง อายุของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามตั้งแต่ปีที่พนักงานเกิดจนถึงปีที่ตอบแบบสอบถาม

4.3 ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่สำเร็จ

4.4 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน หมายถึง รายได้สุทธิต่อเดือนของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

4.5 อายุงาน หมายถึง อายุการทำงาน หรือระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จนถึงปัจจุบันของพนักงานการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ตอบแบบสอบถาม

5. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่หัวหน้างานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ใช้ความสามารถพิเศษในการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคล หรือกลุ่ม และสามารถจูงใจให้พนักงานระดับปฏิบัติการ หรือกลุ่มอื่น ๆ ปฏิบัติงานตามความประสงค์ของตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องได้รับความยินยอมจากพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หรือผู้ปฏิบัติตาม

6. ผู้นำ หมายถึง พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการแผนกถึงผู้จัดการกอง (ผู้บริหารระดับต้น) ที่สามารถชักจูงใจให้พนักงานระดับปฏิบัติการเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นผู้ที่สามารถกลั่นแกล้งความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ได้ ประกอบด้วย

6.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการแผนกถึงผู้จัดการกอง ที่มุ่งเน้นในผลผลิต โดยจะแสดงพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับผู้นำแบบมุ่งที่คน คือ จะเน้นเรื่องงานและเทคนิค หรือวิธีการทำงานให้สำเร็จเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงว่าพนักงานระดับปฏิบัติการจะเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพราะมองว่าพนักงานเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

6.2 ผู้นำแบบมุ่งคน หมายถึง พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการแผนกถึงผู้จัดการกอง ที่มุ่งเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

6.3 ผู้นำแบบมุ่งงานต่อมุ่งคนต่อ หมายถึง พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการแผนกถึงผู้จัดการกอง จะสนใจคน และสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับพนักงานระดับปฏิบัติการหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

น้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้พนักงานระดับปฏิบัติการหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

6.4 ผู้นำแบบทางสายกลาง หมายถึง พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการแผนกถึงผู้จัดการกอง ที่หวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ ขอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

6.5 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หมายถึง พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการแผนกถึงผู้จัดการกอง ที่ให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการหรือผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กร และความต้องการของคนทำงาน จะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เกิดความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ และอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

7. แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงาน ณ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเต็มอกเต็มใจ ส่งผลต่อความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ

8. ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงาน ณ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เกิดความพอใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวก และจูงใจที่แท้จริง ได้แก่

8.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการทำงานเสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ตามเวลาที่กำหนด แล้วสามารถหาวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และเมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความพึงพอใจกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

8.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั้งภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การยอมรับนับถือนี้ อาจอยู่ในรูปของการมีโอกาสได้รับผิดชอบงานพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำที่ปฏิบัติอยู่

8.3 ลักษณะงาน หมายถึง งานนั้นเป็นงานที่ทำทหายความรู้ ความสามารถ ของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานใน ปริมาณที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายครบถ้วนและถูกต้อง

8.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้มีอำนาจและรับผิดชอบงานนั้นๆ ได้อย่างเต็มที่ มีความ เข้าใจ และเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทำงานให้เสร็จทันตามเวลา ที่กำหนด

8.5 ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การที่พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น เช่น การได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานที่ สูงขึ้น มีโอกาสได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้มากขึ้น

9. ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป ช่วยให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน มักจะ เป็นปัจจัยที่มาจากสิ่งแวดล้อมของงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

9.1 นโยบายและการบริหาร หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติ และการบริหารงาน ของ พนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการแผนกถึงผู้จัดการกอง

9.2 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง สถานการณ์ที่หัวหน้างานสามารถวิเคราะห์ ความสามารถของระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ ที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขต หรือการทำงานอิสระก็ตาม

9.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การที่พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การ บินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ติดต่อสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นกริยา วาจา ทำทางต่างๆ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานด้วยกัน ได้เป็นอย่างดี

9.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมใน การทำงาน ณ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เช่น สถานที่ทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานด้วย

9.5 เงินเดือน หมายถึง เงินเดือน หรือค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับจากการทำงาน ซึ่งรวมถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนด้วย

9.6 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ณ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่ว่าจะมีความมั่นคงยั่งยืนในอาชีพ หรือการทำงานนั้น ๆ หรือไม่