

การถอดแบบคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่น  
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ

Attributes and Traits of Outstanding Employees of  
Thai Airways for Excellent Performance

สมเกียรติ วัฒนศัพท์<sup>1</sup> / สิริวัฒน์ ศรีเครื่อง<sup>2</sup> / พระครูสังฆรักษ์เอกภัทร อภินนุโท<sup>3</sup>

Somkiat Wattayasap / Siritwat Sikruedong / Phrkrusangkarak Ekaphat Aphichantho

<sup>1</sup>นิสิตพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธจิตวิทยา) คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Ph.D. Candidate of Philosophy Program in Buddhist Psychology, Faculty of Humanities

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

<sup>2,3</sup>อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Lecturers of Faculty of Humanities, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่นที่ปฏิบัติงานในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อถอดแบบคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่นที่ปฏิบัติงานในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และ 3) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาพนักงานดีเด่นด้วยการถอดแบบคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่นที่ปฏิบัติงานในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 29 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารและคณะกรรมการผู้คัดเลือกพนักงานดีเด่น จำนวน 10 คน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ได้รับรางวัลดีเด่น จำนวน 14 คน และพนักงานต้อนรับภาคพื้นดินที่ได้รับรางวัลดีเด่น จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา ผลการวิจัย มีดังนี้

1. การศึกษาคุณลักษณะและคุณธรรม พบว่า มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม มีกิริยามารยาทดี มีความประพฤติปฏิบัติงานในระดับดีเยี่ยม ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตใจเป็นกุศล มีเมตตามาก เป็นมิตรไมตรีกับทุกคน ขยันขันแข็งกระตือรือร้นในการทำงาน ใฝ่รู้พัฒนาตนเองให้ดูดีอยู่เสมอทั้งด้านจิตใจและด้านบุคลิกภาพ

2. การถอดแบบคุณลักษณะและคุณธรรม พบว่า มี 8 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) ด้านผลสัมฤทธิ์ พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ 2) ด้านการบริการที่ดี สร้างความประทับใจด้วยเสน่ห์แบบไทย 3) ด้านความเชี่ยวชาญในอาชีพ รอบรู้ทั้งด้านภาษาศาสตร์ โภชนาการ ความปลอดภัย การบริการที่เป็นเลิศ 4) ด้านความยึดมั่นชอบธรรม รักดีต่อองค์กร ทำงานด้วยหลักแห่งความถูกต้อง 5) ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ให้ความร่วมมือกับทีมงานเป็นอย่างดี 6) ด้านหลักคุณธรรมด้านการครองตน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ประยุกต์หลักคุณธรรมกับตนเองได้อย่างลงตัว 7) ด้านคุณธรรมในการครองคน มีเมตตาต่อผู้อื่นสูง สามารถครองใจผู้อื่นด้วยการยอมรับ 8) ด้านคุณธรรมในการครองงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีความริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรม

3. รูปแบบการพัฒนาพนักงานดีเด่นด้วยการถอดแบบคุณลักษณะและคุณธรรม พบว่า หลักไตรสิกขาเป็นหลักการพื้นฐานที่มีความสำคัญเชิงพุทธ ได้แก่ การพัฒนาด้านศีล เน้นการพัฒนาพฤติกรรมทางกายและวาจา ก่อให้เกิดทักษะและบุคลิกภาพที่ดี การพัฒนาด้านสมาธิ หรือ การพัฒนาจิตใจ ก่อให้เกิดสมาธิช่วยให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน ส่วนการพัฒนาด้านปัญญา เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในขั้นสูงสุดและมีความสำคัญสูงสุด ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ และความคิดสร้างสรรค์

**คำสำคัญ:** การถอดแบบ, คุณลักษณะ, คุณธรรม, พนักงานดีเด่น, บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน), พัฒนาบุคลากร, ผู้ความเป็นเลิศ

### Abstract

The objectives of this research are to: 1) study attributes and traits of outstanding employees; 2) reproduce; and 3) to present a synthesized model for developing Thai Airways International Public Company (TG) outstanding employees. It is a qualitative research using in-depth interview for collecting data from 29 respondents with 10 members of employee selection panel, 14 outstanding flight attendants and 5 outstanding ground customer services. Descriptive analysis is used for analyzing data. The research findings showed that:

1. Attributes and traits of outstanding TG employees has smart character, excellent relationship, good manner, good behavior, punctuality, honesty, generosity, compassion, friendliness to all, hard-working, knowledge seeking for mental and personal development, and high performance.

2. Eight models of reproduction of attributes and traits of outstanding employees: 1) Achievement and Motivation Model: good development of their own job; 2) Service Mind Model: Thai service mind, and excellent service; 3) Expertise Model: demonstrates professionalism in linguistics, nutrition, first aid, security system, and excellent services; 4) Integrity Model: having integrity, loyalty, fair and transparent performance, as role model; 5) Team Work Model: demonstrate good leadership, good employee, and co-operation; 6) Moral Selfness Management Model: demonstrate good conduct as role model and ability of applying Budhadhamma; 7) Moral Public Management Model: have compassion to others, being accepted and praised by others; and 8) Moral Work Management Model: have high performance, responsibility, creativity, and tangible development.

3. Irrespective of models, it found that the Buddhism Tri-fold trainings were important basic principles that includes the development in “Silā (B=Behavior)”, the development of physical and mental behaviors, resulting in producing the good skill and good personality; the development in “Samādhī or the mental development (M=Mind)” reproducing good work attitude; development of “Pañya or wisdom development (W=Wisdom) critical to HR development of knowledge, skills and creative thinking.

**Keyword:** attributes, traits, outstanding employees, Thai Airways, excellent performance

## บทนำ

ธุรกิจอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์เป็นหนึ่งในธุรกิจที่สำคัญของทุกประเทศ เนื่องจากมีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ในยุคปัจจุบันการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ทั่วโลกต่างต้องเผชิญกับปัญหาเศรษฐกิจผันผวน การแข่งขันที่รุนแรง

เช่นนี้ทำให้สายการบินทุกสายจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อการอยู่รอด และรักษาความเป็นที่หนึ่งทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลกเมื่อวิเคราะห์ตามเกณฑ์การพิจารณาความสามารถในการบริการพิจารณาจากคุณสมบัติการบริการของสายการบินจากมุมมองของผู้โดยสาร (Holloway, 2002) ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติด้านการให้บริการ (Supply Side Characteristic) หรือการปฏิบัติต่อผู้โดยสารจะพิจารณาจากคุณภาพการให้บริการของพนักงานส่วนหน้า (Front Line Employee) และคุณสมบัติด้านความต้องการ (Demand Side Characteristic) จะพิจารณาจากความสามารถในการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ เกณฑ์ดังกล่าวทำให้ธุรกิจสายบินต้องปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะพนักงานผู้ให้บริการผู้โดยสารภาคพื้น (Ground staff) และพนักงานผู้ให้บริการผู้โดยสารบนอากาศ (Flight Attendants) เนื่องจากเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้โดยสารโดยตรง จึงสามารถส่งผ่านความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรให้กับผู้รับบริการ

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจดำเนินธุรกิจในการบินพาณิชย์ในประเทศและระหว่างประเทศ ในฐานะสายการบินแห่งชาติที่ดำเนินกิจการแข่งขันกับต่างประเทศในธุรกิจการบินโลก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความเป็นเลิศเพื่อสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร แต่เมื่อวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่าไม่เป็นไปตามเป้าที่บริษัทได้กำหนดไว้ เนื่องจากได้รับผลกระทบจากสภาวะการต่าง ๆ ทั้งความไม่สงบทางการเมืองในหลายประเทศ การฟื้นตัวอย่างเชื่องช้าของสถานะเศรษฐกิจทั่วโลก และการแข่งขันด้านธุรกิจการบินที่ทวีความรุนแรงในภูมิภาคเอเชียบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงได้ออกมาตรการเร่งด่วนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนปฏิรูป โดยรักษาระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการและความปลอดภัยไว้ (Thai Airways International Public Company Limited, 2015) จากสภาวะการแข่งขันทางด้านธุรกิจการบินที่เพิ่มสูงขึ้น พนักงานถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่มีฝีมือหรือเป็นพนักงานดีเด่นของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งถือเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพสูง บริษัทจึงมีความพยายามที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้เป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติดีเด่น ตลอดจนความพยายามที่จะจูงใจและรักษาพนักงานที่มีผลงานดีให้มีความรู้สึกผูกพัน และมีความปรารถนาที่จะอุทิศตนในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของบริษัทโดยรวม ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัทที่ต้องการรักษาระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการจึงควรทำการศึกษาเรื่อง “การถอดแบบคุณลักษณะและคุณธรรมพนักงานดีเด่นบริษัทการบินไทย”

บินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อใช้เป็นรูปแบบในการสรรหาคัดเลือกพนักงานดีเด่น และเป็นแนวทางในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง สร้างผู้นำรุ่นใหม่ ตลอดจนใช้ศักยภาพของพนักงานเหล่านั้นในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลดีให้บริษัทมีการเจริญเติบโต พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันในทางธุรกิจการบิน ได้อีกด้วย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่น ที่ปฏิบัติงานในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อถอดแบบคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่น ที่ปฏิบัติงานในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาพนักงานดีเด่น ด้วยการถอดแบบคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่นที่ปฏิบัติงานในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา การถอดแบบคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่น บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน 29 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารและคณะกรรมการผู้คัดเลือกพนักงานดีเด่น จำนวน 10 คน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ได้รับรางวัลดีเด่น จำนวน 14 คน และพนักงานต้อนรับภาคพื้นดินที่ได้รับรางวัลดีเด่น จำนวน 5 คน จากนั้นนำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบเบื้องต้น (Basic Model) ก่อนที่จะนำเสนอกรรมการที่ปรึกษาเพื่อขอคำชี้แนะแล้วนำเสนอต่อเวทีการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group) เพื่อยืนยันคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่น : บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้มีความสมบูรณ์ สุดท้ายจึงนำคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่น : บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้นำเสนอต่อเวทีประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เพื่อหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่นบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้เป็นมาตรฐานก่อนที่จะนำเสนอผลงานวิจัยต่อสาธารณะในลำดับต่อไป

## ผลการวิจัย

### 1. คุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่นบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

1.1 พนักงานดีเด่นของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นพนักงานดีเด่น มีบุคลิกภายนอกที่ดี แต่งกายถูกระเบียบ สะอาด สุภาพ ตรงต่อเวลา และเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีจิตสำนึกในการให้บริการ เป็นผู้ที่มีบุคลิกภายในที่ดี กล่าวคือเป็นผู้ที่มีจิตใจที่งดงาม มีเจตคติที่ดี เป็นคนใจเย็น อารมณ์ดี มีทัศนคติที่ดี มองโลกในแง่ดี มีจิตเมตตา กรุณา มีความปรารถนาดีต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่สง่างามและเป็นแบบอย่างที่ดีด้านบุคลิกภาพทางกาย รู้จักดูแลรักษาสุขภาพทางกายให้แข็งแรง สมส่วน อดิสง่างาม ทั้งรูปร่าง หน้าตา รวมถึงเป็นผู้ที่รู้จักแต่งกายให้เหมาะสมคู่กับสถานที่ และการแต่งเครื่องแบบที่ถูกต้องเรียบร้อยตามกฎระเบียบเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ อันส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร รวมถึงความน่าเชื่อถือ ความศรัทธาของลูกค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านบุคลิกภาพทางสังคม พนักงานดีเด่นเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ จริงใจ

1.2 การถอดแบบคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่นบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 8 รูปแบบ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม คุณธรรมด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน

1.3 รูปแบบการพัฒนาพนักงานดีเด่นด้วยการถอดแบบคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่นที่ปฏิบัติงานในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ หลักไตรสิกขาเป็นหลักการพื้นฐานที่มีความสำคัญเชิงพุทธ ประกอบด้วย การพัฒนาด้านศีล (B = Behavior) การพัฒนาด้านสมาธิ หรือ การพัฒนาจิตใจ (M = Mind) และการพัฒนาด้านปัญญา (W = Wisdom)

### 2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะพนักงานดีเด่น ประกอบด้วย

2.1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะพนักงานดีเด่นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่าพนักงานดีเด่นมีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ มีความตั้งใจในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในทุกด้าน



2.2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะพนักงานดีเด่นด้านการบริการที่ดี พบว่า พนักงานดีเด่นของบริษัทการบินไทยมีความตั้งใจมุ่งมั่นและความพยายามสูงเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานในทุกจุดบริการ ให้มีสมรรถนะที่ดีเยี่ยมในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

2.3 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะพนักงานดีเด่นด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า เป็นผู้มีความสนใจ ใฝ่รู้ ส่งเสริมประสบการณ์ที่ดี ผู้มีความรู้ความสามารถ

2.4 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะพนักงานดีเด่นด้านการยึดมั่นในความชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า พนักงานดีเด่นของบริษัทการบินไทย เป็นผู้มีการดำรงตนอยู่ในความถูกต้องชอบธรรมและประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมสง่างาม ทั้งถูกต้องตามกฎหมาย

2.5 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะพนักงานดีเด่นด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า พนักงานดีเด่นของบริษัทการบินไทยเป็นผู้ที่มีความตั้งใจมุ่งมั่นแน่วแน่ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้วยความรักความสามัคคีความเป็นมิตรไมตรี ความมีน้ำใจและแบ่งปัน ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

### 3. การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการร่วมกับการพัฒนาสมรรถนะพนักงาน

3.1 การครองตน พบว่า พนักงานดีเด่นใช้หลักธรรมที่ใช้ในการครองตน คือหลักพรวาจาธรรม ประกอบด้วย (1) สัจจะ คือ ความจริง ซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ พูดจริง ทำจริง (2) ทมะ คือ ฝึกตน ปรับปรุงตน ปรับตัว และแก้ไขปรับปรุงตน (3) ขันติ คือ อดทน อดทนต่อการทำ การงาน และ (4) จาคะ คือ เสียสละ เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล ช่วยเหลือบำเพ็ญประโยชน์

3.2 ด้านการครองคน พบว่า พนักงานดีเด่นใช้หลักธรรมพรหมวิหาร4ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี สามารถสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความรักความสามัคคีด้วย (1) เมตตา คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี (2) ความกรุณา คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่น (3) มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดีกับผู้อื่น และ (4) อุเบกขา คือ มองตามความเป็นจริง

3.3 ด้านการครองงาน พบว่า หลักธรรมที่พนักงานดีเด่นใช้ในการครองงานคืออิทธิบาท 4 ซึ่งจะก่อให้เกิดความบรรลุความสำเร็จอย่างงดงาม คือ (1) ฉันทะ คือ ความพอใจในงาน (2) วิริยะ คือ มีความเพียรในการทำงาน (3) จิตตะ เอาใจใส่งาน (4) วิมังสา พิจารณาครอบคอบด้วยปัญญา

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่น ที่ปฏิบัติงานในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 1) มีบุคลิกภายนอกที่ดี กล่าวคือ การแต่งกายดูกระเปียบ สะอาด สุภาพ ตรงต่อเวลา และเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีจิตสำนึกในการให้บริการ 2) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภายในที่ดีกล่าวคือเป็นผู้ที่มีจิตใจที่งดงาม มีเจตคติที่ดี เป็นคนใจเย็น อารมณ์ดี มีทัศนคติที่ดี มองโลกในแง่ดี มีจิตเมตตา กรุณา มีความปรารถนาดีต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ 3) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่สง่างามและเป็นแบบอย่างที่ดีด้านบุคลิกภาพทางกาย รู้จักดูแลรักษาสุขภาพทางกายให้แข็งแรงสมส่วนดูดี สง่างามทั้งรูปร่าง หน้าตา รวมถึงเป็นผู้ที่รู้จักแต่งกายให้เหมาะสมดูดีกับสถานที่ และการแต่งเครื่องแบบที่ถูกต้องเรียบร้อยตามกฎระเบียบ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ คุณลักษณะและคุณธรรมดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรรวมถึงความน่าเชื่อถือ ความศรัทธาของลูกค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1. การพัฒนาสมรรถนะพนักงานเชิงพุทธ นูรณาการของพนักงานต้อนรับที่ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานดีเด่นบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ใน 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Duangchatom (2016), Pratiwat (2016), Puangkham (2008) และ Inpan (2011) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน และสมรรถนะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในองค์กร พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรดังกล่าว คือการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การมีคุณธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

2. การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาบูรณาการร่วมกับการพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้เป็นพนักงานดีเด่น ตามหลักคุณธรรมพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่

2.1 การครองตน ตามหลักพรวาจาธรรม ประกอบด้วย (1) สัจจะ คือ ความจริง ซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ พุดจริง ทำจริง (2) ทมะ คือ ฝึกตน ปรับปรุงตน ปรับตัว และแก้ไขปรับปรุงตน (3) ขันติ คือ อดทน อดทนต่อการทำางาน และ (4) จาคะ คือ เสียสละ เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล ช่วยเหลือ บำเพ็ญประโยชน์ซึ่งสอดคล้องกับ Phra Dharmakosacarya (2006) ได้กล่าวว่า นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง เพื่อจะได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน



2.2 การครองคน พบว่า พนักงานดีเด่นใช้หลักธรรมพรหมวิหาร4ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี สามารถสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความรักความสามัคคีด้วย (1) เมตตา คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี (2) กรุณา คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่น (3) มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดีกับผู้อื่น และ (4) อุเบกขา คือ มองตามความเป็นจริงซึ่งสอดคล้องกับ Phra Dharmakosacarya (2006) ที่ได้ให้ความหมายของการครองคนว่า ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถด้านใด เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

2.3 การครองงาน พบว่า หลักธรรมที่พนักงานดีเด่นใช้ในการครองงานคืออิทธิบาท 4 ซึ่งสอดคล้องกับ Chuchat (2013) ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ด้านการครองงาน ตามหลักอิทธิบาทธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดความบรรลุความสำเร็จอย่างงดงาม คือ (1) นันทะ คือ ความพอใจในงาน (2) วิริยะ คือ มีความเพียรในการทำงาน (3) จิตตะ เอาใจใส่งาน (4) วิมังสา พิจารณาครอบคอบด้วยปัญญา

## สรุปผล

จากผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่นที่ปฏิบัติงานในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ การมีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม มีกิริยามารยาทดี มีความประพฤติปฏิบัติงานในระดับดีเยี่ยม ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตใจเป็นกุศล มีเมตตามาก เป็นมิตรไมตรีกับทุกคน ขยันขันแข็งกระตือรือร้นในการทำงาน ใฝ่รู้พัฒนาตนเองให้คู่คี่อยู่เสมอทั้งด้านจิตใจและด้านบุคลิกภาพ เป็นผู้มีความรู้สูงโดยมีคุณลักษณะและคุณธรรมของพนักงานดีเด่น 8 รูปแบบ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม คุณธรรมด้านการครองตน การครองคน และการครองงานซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาพนักงานดีเด่นได้แก่ หลักไตรสิกขาที่เป็นหลักการพื้นฐานสำคัญเชิงพุทธ ประกอบด้วย การพัฒนาด้านศีล (B = Behavior) การพัฒนาด้านสมาธิ หรือ การพัฒนาจิตใจ (M = Mind) และการพัฒนาด้านปัญญา (W = Wisdom)

การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการร่วมกับการพัฒนาสมรรถนะพนักงานสามารถนำมาบูรณาการเข้ากับหลักการครองตน ประกอบด้วย (1) ตั้งใจ คือ ความจริงซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ พุดจริง ทำจริง (2) ทมะ คือ ฝึกตน ปรับปรุงตน ปรับตัว และแก้ไขปรับปรุง

ตน (3) จันดี คือ อดทน อดทนต่อการทำงาน และ (4) จาคะ คือ เสียสละ เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล ช่วยเหลือ บำเพ็ญประโยชน์หลักการครองคน โดยใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย (1) เมตตา คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี (2) กรุณา คือ อภัยช่วยเหลือผู้อื่น (3) มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดี กับผู้อื่น และ (4) อุเบกขา คือ มองตามความเป็นจริงหลักการครองงาน โดยใช้อิทธิบาท 4 ก่อให้เกิด ความบรรลุความสำเร็จอย่างงดงาม คือ (1) ฉันทะ คือ ความพอใจในงาน (2) วิริยะ คือ มีความเพียร ในการทำงาน (3) จิตตะ เอาใจใส่งาน (4) วิมังสา พิจารณา รอบคอบด้วยปัญญา

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 กำหนดคุณลักษณะของพนักงานดีเด่นบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้เชื่อมโยง สอดคล้องกับ วัฒนธรรม พันธกิจ และนโยบายของบริษัท

1.2 สร้างความแข็งแกร่งในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตระหนักถึงความสำคัญแก่ ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันต่อ องค์กร เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ

1.3 ควรส่งเสริมให้มีการนำความรู้จากพนักงานดีเด่นของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มาพัฒนาและประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานจริง

#### 2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

2.1 จัดทำแผนงานพัฒนาสมรรถนะพนักงานอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง

2.2 จัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาสมรรถนะและคุณธรรมจริยธรรมกับพนักงาน เพื่อ เสริมสร้างประสิทธิภาพพนักงาน เช่น การฝึกอบรม การเข้าค่ายจริยธรรม การสอนงานจากพนักงาน ดีเด่น เป็นต้น

2.3 จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้เพียงพอ ในแต่ละปี เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

## เอกสารอ้างอิง

- จิตรา ปราชญ์นิวัติ. (2559). *สมรรถนะของสาขารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* (รายงานการวิจัย). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). (2558). *การเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจ* (รายงานประจำปี). กรุงเทพฯ.
- บัณฑิต อินทร์พันธ์. (2554). *สมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท มอนซานโต้ไทยแลนด์ จำกัด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พิสมัย พวงคำ. (2551). *สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ* (รายงานการวิจัย). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สลลทิพ ชูชาติ. (2556). *พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สุรัตน์ ดวงชาตม. (2559). *การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่ ศึกษามหาสารคามเขต 2* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Holloway, S. (2002). *Airlines: Managing to make money*. England: Ashgate.

## Translated Thai References

- Chuchat , S. (2013). *Administrators ethical behaviors towards school administration in Kamphaengphet Primary Education Service Area Office 2*. (Master of Arts). Phra Nakhon Si Ayutthaya: Mahachulalongkornrajavidyalaya University. [in Thai]
- Duangchatom, S. (2016). *The development to learning organization: a case of the Office of Mahasarakham Educational Service Area Zone 2* (Doctor of Education). Khon Kaen: Khon Kaen University. [in Thai]

- Inpan, B. (2011). *Competencies and development strategies of Monsanto Thailand Co. Ltd.* (Master of Business Administration). Phitsanulok: Naresuan University. [in Thai]
- Pratniwat, J. (2016). *District health officer's competencies in the northeast of Thailand* (Research report). Khon Kaen: Khon Kaen University. [in Thai]
- Phra Dharmakosacarya. (2006). *Buddhist method*. Bangkok: Maha Chulalongkorn Ratchawittayalai Printing House. [in Thai]
- Puangkham, P. (2008). Competency patterns of academic support. *Research report*. Khon Kaen: Khon Kaen University. [in Thai]
- Thai Airways International Public Company Limited. (2015). *Business change* (Annual Report). Bangkok. [in Thai]

#### ผู้เขียน

นายสมเกียรติ วัฒนศัพท์  
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธจิตวิทยา  
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
โทรศัพท์: 064-9569255 อีเมล: ment1821@yahoo.com

#### Author

Mr. Somkiat Wattanasap  
Ph.D. candidate of Philosophy Program in Buddhist Psychology,  
Faculty of Humanities, Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Tel.: 064-9569255 E-mail: ment1821@yahoo.com