The Causal Model of Pilot Retention of Low-Cost Airlines in Thailand[1]

Thunya Yanpugdee[2]
Patthareeya Lakpetch[3]

Received: July 24, 2019 *Revised: Nov 6, 2019* *Accepted: Dec 7, 2019*

Abstract

The research was aimed to develop and validate a pilot retention model of Low-Cost Airlines in Thailand. The quantitative research conducted by the questionnaire through 317 pilots working for low-cost airlines in Thailand with confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM) technique. The statistical analysis indicated that financial compensation, job resources and work engagement had direct effect on pilot retention and personal resources had indirect effect with pilot retention through work engagement at the statistically significant 0.05 and the model had construct validity with the empirical data which was well accounted for the observed and latent variables included in model ($R^2 = 0.465$ or 46.5%). The author assumed that the causal of factors affecting pilot retention were found three factors. Ranking from high to low mean scores were: work engagement, job resources and financial compensation. And work engagement is mediator of personal resources to affecting pilot retention, that the human resources department should be concerned about this for development employee retention strategies.

Keywords: employee retention, job resources, personal resources, work engagement, financial compensation

[1] Master's thesis for the Degree of Master of Management, The Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration

[2] Graduate Student, Master Degree in Airline and Transportation Management, The Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration, E-mail: Thunya.y@gmail.com

[3] Assistant Professor at the Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration

ปัจจัยเชิงสาเหตุของการธำรงรักษาบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย[1]

ธัญญา ญาณภักดี[2]
พัทรียา หลักเพ็ชร[3]

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความถูกต้องของโมเดลการธำรงรักษาบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 317 คน โดยใช้แบบสอบถามในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ทรัพยากรของงาน และความผูกพันในงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการธำรงรักษาพนักงาน และปัจจัยเกี่ยวกับทรัพยากรส่วนบุคคลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการธำรงรักษาบุคลากรโดยผ่านความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตลอดจนมีความสามารถในการพยากรณ์คิดเป็นร้อยละ 46.5 (R^2=0.465) ข้อค้นพบสำคัญพบว่า ความผูกพันในงาน ทรัพยากรของงาน และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นส่งผลให้นักบินตัดสินใจคงอยู่ในองค์กรตามลำดับ และความผูกพันในงานนั้นเป็นตัวแปรส่งผ่านของทรัพยากรส่วนบุคคลที่ช่วยในการธำรงรักษาบุคลากรได้ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรให้ความสนใจกับประเด็นดังกล่าวเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการธำรงรักษาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำสำคัญ: การธำรงรักษาบุคลากร ทรัพยากรของงาน ทรัพยากรส่วนบุคคล ความผูกพันในงาน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

[1] ปริญญานิพนธ์ระดับปริญญามหาบัณฑิต คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

[2] นักศึกษาปริญญาโท คณะการจัดการการท่องเที่ยว สาขาการจัดการธุรกิจการบินและการขนส่ง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
อีเมล: Thunya.y@gmail.com

[3] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำคณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทนำ

ปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรเป็นปัญหาที่มีความสำคัญมากในงานบริการที่ใช้บุคลากรเป็นคนขับเคลื่อนธุรกิจในอุตสาหกรรมการบินนั้นยังไม่มีสิ่งทดแทนการปฏิบัติงานของนักบินได้ เมื่อมีการลาออกของนักบินเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากจะส่งผลต่อการบริการของธุรกิจการบิน เช่น การไม่สามารถบินในเส้นทางบางเส้นทางได้ สายการบินจะต้องลดบางเที่ยวบินออก เครื่องบินต้องถูกปล่อยทิ้งไว้โดยไม่เกิดรายได้ เกิดความไม่พอใจต่อลูกค้าที่ใช้บริการที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนลดเที่ยวบิน และกระทบต่อชื่อเสียงของสายการบิน นอกจากนั้น การลาออกของนักบินเพื่อย้ายสายการบินนั้น ยังส่งผลกระทบด้านต้นทุนการผลิตและการฝึกฝนบุคลากรทดแทนนักบิน โดยเฉพาะนักบินที่ลาออกไปนั้นล้วนแต่เป็นนักบินที่มีทักษะและประสบการณ์การบินมาหลายปี และการสรรหาบุคลากรเพื่อมาทดแทนนั้นจะต้องอาศัยงบประมาณและเวลาในการฝึกอบรม ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ไปกับสายการบินอื่นหรือก็คือคู่แข่งทางธุรกิจอื่น ๆ และสุดท้ายส่งผลกระทบด้านการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ไม่สามารถขยายเส้นทางการบินได้เนื่องจากความไม่เพียงพอของนักบิน เป็นการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจที่ไม่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเลขได้และยังกระทบต่อภาพลักษณ์ในองค์กร (Intharasongkroh, Rungreungkolkich, & Pinyoanantapong, 2015)

การธำรงรักษาบุคลากรจึงเป็นตัวช่วยสำคัญที่สายการบินควรตระหนักถึงความสำคัญ เนื่องจากจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน สร้างความผูกพันองค์กรที่แข็งแรง และทำให้ภาคภูมิใจในสิ่งที่ทำ (Petersen, 2019) ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี เนื่องจากการมีพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน แสดงให้เห็นถึงความเป็นอยู่ที่ดีมีความอบอุ่นมั่นคงเป็นผลให้มีผู้ต้องการมาสมัครงานใหม่จำนวนมากขึ้น โดยอาศัยพนักงานเก่าช่วยแนะนำกันมา (Sachukorn, 2007) ซึ่งการจ้างพนักงานใหม่จะใช้เวลาและกำลังจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการช่วยให้เขาเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับองค์กร หากพนักงานที่มีประสิทธิภาพลาออกจากงาน มีโอกาสสูงที่จะเปลี่ยนไปทำงานในบริษัทคู่แข่ง ซึ่งพนักงานก็จะนำความรู้ความสามารถเทคนิคต่าง ๆ ไปปรับใช้กับบริษัทคู่แข่งขัน (Edwards, 2015) ดังนั้นการธำรงรักษาพนักงานถือได้ว่าเป็นความท้าทายและชี้วัดความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากทรัพยากรมีจำกัดองค์กรจึงต้องรักษาพนักงานที่ทรงคุณค่าไว้ องค์กรจึงควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานรู้สึกจงรักภักดีกับองค์กรเพื่อวางนโยบายการบริหารจัดการเพื่อทำให้พนักงานธำรงอยู่ในองค์กร

จากความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากรการบิน ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการลดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจสายการบิน ที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเพื่อพัฒนาแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาในปัจจัยความผูกพันในงาน ทรัพยากรของงาน ทรัพยากรส่วนบุคคล และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรนักบินได้ โดยประเด็นดังกล่าวจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและเพิ่มความจงรักภักดีในองค์กรได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความถูกต้องของโมเดลการธำรงรักษาบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

การประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. บทบาทของการเป็นตัวแปรส่งผ่านของความผูกพันในงาน

ค่าตอบแทน คือ การตอบแทนการทำงานของพนักงานในทุกรูปแบบ ทั้งสามารถจับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้ สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้และไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินก็ได้ จากงานวิจัยของ Nienaber, Bussin, and Henn (2011) พบว่า ค่าตอบแทน การธำรงรักษาพนักงาน และความผูกพันในงาน มีโครงสร้างที่เชื่อมโยงถึงกันอย่างใกล้ชิด อาจจะมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญของประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องจากงานวิจัยของ Memon, Salleh, and Baharom (2017) ที่พบว่า ความพอใจค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออก ผ่านตัวแปรส่งผ่านความผูกพันในงาน และงานวิจัยจาก Richman, Civian, Shannon, Hil and Brennan (2008) ที่ได้สำรวจพนักงานจำนวน 31,126 คน จากบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า เงินเดือนมีผลต่อการตัดสินใจอยู่ต่อในองค์กรผ่านตัวแปรส่งผ่านความผูกพันในงาน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ที่กล่าวถึงแรงจูงใจของบุคคลเกิดจากการรับรู้หรือเกิดความรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น (Adams, 1963) โดยจะช่วยสร้างความรู้สึกด้านบวกต่อองค์กรได้และนำไปสู่การตัดสินใจอยู่ต่อในองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาในปัจจัยของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งสามารถจัดประเภทได้ 2 ลักษณะ (Milkovich & Newman, 2005) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าคอมมิชชั่น เงินโบนัส และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) ได้แก่ รางวัลที่ให้พนักงานนอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรงที่เป็นสวัสดิการ ผลตอบแทนเกื้อกูล เพื่อดึงดูดใจและจูงใจพนักงาน

ทรัพยากรส่วนบุคคล คือ แรงจูงใจจากภายในที่สามารถสร้างผลลัพธ์ด้านบวกและลดผลกระทบด้านลบจากการทำงานได้ พนักงานที่มีแรงจูงใจภายในสูงจะสามารถควบคุมตนเอง เพื่อหลีกเลี่ยงการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อสภาวะการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ได้ เช่น มีความสามารถในการแก้ปัญหา และมีประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนั้น ยังสามารถส่งผลต่อความตั้งใจจะเปลี่ยนงานของพนักงานที่ทำหน้าที่ต้องพบปะลูกค้าได้ (Avey, Luthans, & Youssef, 2010; Yavas, Karatepe, & Babakus, 2013) หากพนักงานมีทรัพยากรบุคคลสูงจะสามารถระดมทรัพยากรของงานได้มากขึ้นและทำให้มีความผูกพันต่องานมากขึ้น (Bakker & Demerouti, 2008) โดย Xanthopoulou, Bakker, Demerouti and Schaufeli (2007) พบว่า ปัจจัยทรัพยากรส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน นอกจากนั้น Shahpouri, Namdari and Abedi (2016) สนับสนุนว่าทรัพยากรส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออก ทั้งทางตรง และทางอ้อมผ่านตัวแปรส่งผ่านความผูกพันในงาน

จากการสังเคราะห์ตัวแปรทรัพยากรส่วนบุคคลตามทฤษฎีของ Hobfoll (2002) พบว่า ทรัพยากรส่วนบุคคลนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ สมรรถนะตนเอง (Self-Efficacy) หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ความนับถือตนเอง (Self-Esteem) หมายถึง ความเชื่อของพนักงานต่อการตอบสนองความต้องการของตนเองในการมีส่วนร่วมในบริบทต่าง ๆ และการมองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง แนวโน้มความเชื่อว่าจะสร้างผลลัพธ์ในทางที่ดีในชีวิต

ทรัพยากรของงานนั้นสามารถลดความกดดันจากความต้องการของงาน (Job Demand) และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน นำไปสู่การพัฒนาและเรียนรู้ที่ดีที่ช่วยในการสร้างศักยภาพและแรงบันดาลใจในการเผชิญกับความต้องการของงาน ดังนั้นทรัพยากรของงานจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความผูกพันในงานและความไว้วางใจในองค์กร (Braine & Roodt, 2011) โดยมีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าทรัพยากรของงานเป็นตัวเด่นที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันในงานเมื่อมีความต้องการในงานสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานต้องเผชิญกับความท้าทายในความต้องการในงาน ทรัพยากรของงานจะกลายเป็นสิ่งมีค่าและส่งเสริมการอุทิศตนให้งานที่มีอยู่ (Bakker & Demerouti, 2014) จากงานวิจัยของ Prouse (2010) พบว่า ปัจจัยอิสระของงานมีความสัมพันธ์ทางตรงกับความผูกพันในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bakker, Demerouti and Schaufeli (2003) พบว่า พนักงานที่มีทรัพยากรของงาน เช่น การสนับสนุนทางสังคม และการได้รับผลย้อนกลับด้านประสิทธิภาพ จะทำให้พนักงานอุทิศตนให้แก่การทำงานและจะมีแนวโน้มในการลาออกจากงานน้อยลง

จากการสังเคราะห์ตัวแปรของทรัพยากรของงานพบว่า มีปัจจัยที่ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยทรัพยากรของงานอยู่มากมาย ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้ปัจจัย 4 ตัวแปร ได้แก่ อิสระในงาน (Autonomy) การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงาน (Co-worker Support) การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา (Supervisor Support) และโอกาสในการพัฒนาอาชีพ (Opportunity to Development)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และการธำรงรักษาพนักงาน

Nakjuetong (2010) กล่าวว่า พนักงานที่ตัดสินใจลาออกจากองค์กรเนื่องมากจากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ ดังนั้นพนักงานจึงต้องหาแรงจูงใจจากสิ่งอื่น เช่น การหางานใหม่ที่มีค่าตอบแทนสูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งที่ทำให้ได้ค่าตอบแทนสูงขึ้น เมื่อค้นพบก็จะตัดสินใจลาออกไปเข้าร่วมกับองค์กรแห่งใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ จากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) กล่าวถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรและบุคคลโดยเป็นในลักษณะการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Searmsri, 2008) หากบุคคลได้รับค่าตอบแทนที่ตนคิดว่าเหมาะสมและมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนนั้นก็จะแสดงพฤติกรรม และความคิดด้านบวก ส่งผลให้อยู่ในองค์กรนานขึ้น ดังนั้นค่าตอบแทนนั้นสามารถช่วยในการธำรงรักษาพนักงานได้ (Akhtar et al., 2015)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรของงาน และการธำรงรักษาพนักงาน

ทรัพยากรของงาน คือ แนวคิดทางกาย จิตใจ สังคม และองค์กรของงาน ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ลดความต้องการของงาน และค่าใช้จ่ายทางด้านกายภาพ หรือจิตวิทยาที่เกี่ยวข้อง หรือกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Tooren & Jong, 2014) สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของงานและ

ทรัพยากรของงาน (Job Demands-Resources: J-DR Model) ว่าสามารถอธิบายและคาดการณ์คุณภาพชีวิตของพนักงาน เช่น ความเหนื่อยหน่าย สุขภาพ แรงจูงใจ ความผูกพันในงาน และผลปฏิบัติงานได้ การที่พนักงานมีทรัพยากรจำนวนมากก็จะสามารถรับมือกับความต้องการของงาน (Job Demand) ในชีวิตประจำวันได้ดีขึ้น โดย Hobfoll (2002) ได้ระบุถึงความสำคัญของทรัพยากรของงานว่าหากทรัพยากรของงานนั้นแข็งแกร่งจะนำไปสู่โอกาสที่บุคคลจะแสวงหาโอกาสในการเสี่ยงเพื่อให้ได้ทรัพยากรนั้นมา เนื่องจากทรัพยากรนั้นสามารถช่วยให้บุคคลบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ นอกจากนั้น Prouse (2010) ยังพบว่าปัจจัยของทรัพยากรของงาน ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา และความยุติธรรม มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการลาออก โดยไม่ผ่านตัวแปรความผูกพันในงาน หรือแรงจูงใจใด ๆ เลย

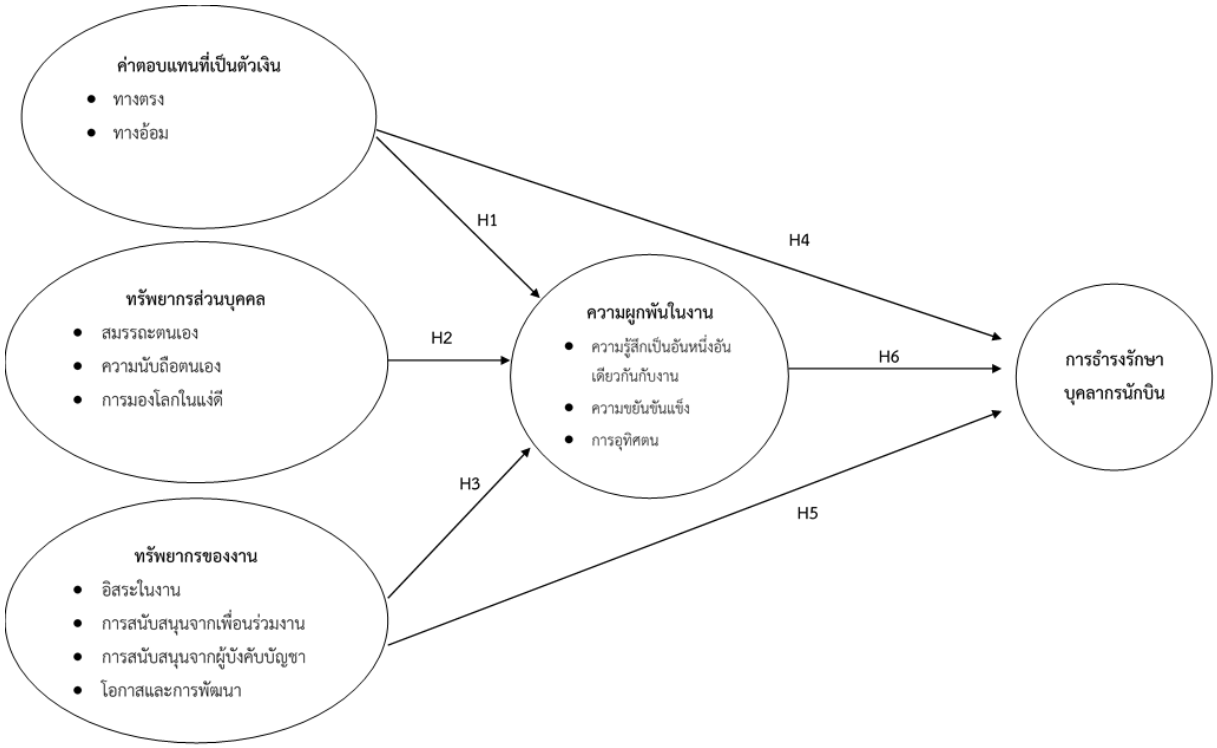
4. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงาน และการธำรงรักษาพนักงาน

ความผูกพันในงาน คือ แรงจูงใจและความคิดเชิงบวกที่มีต่องานและไม่เปลี่ยนแปลงตามเวลาหรือเกิดขึ้นเฉพาะวัตถุ สถานการณ์ หรือตัวบุคคล หรือพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง เมื่อพนักงานมีอารมณ์ความรู้สึกทางบวกในองค์กรมากขึ้นจะนำไปสู่ความผูกพันของพนักงานซึ่งหากบทบาทนั้นไม่ชัดเจนจึงเป็นไปได้ที่พนักงานจะออกจากงานเนื่องจากขาดการมีส่วนร่วม ดังนั้นเมื่อพนักงานรู้สึกว่าการทำงานมีความหมาย ก็จะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมีพลังที่จะทำงานและแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน หากพนักงานสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมการทำงานของตนได้ก็จะตอบสนองด้วยความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ความผูกพันในงานจึงเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยลดการออกงานของพนักงานได้ เมื่อพนักงานอุทิศตนในการทำงานมากขึ้นก็จะลดโอกาสในการออกจากงานได้มากขึ้นเช่นเดียวกัน (Mendes & Stander, 2011) เป็นไปตามทฤษฎีการรักษาทรัพยากร (Conservation of Resources: COR Theory) โดยความผูกพันนั้น คือ การตอบสนองความต้องการหากบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการนี้แล้วจะลดความสนใจในการแสวงหาช่องทางอื่น ๆ ที่มาเติมเต็มได้ (Prouse, 2010) นอกจากนั้น Schaufeli and Bakker (2004) ยังพบว่า ความผูกพันในงานนั้นมีอิทธิผลทางลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ยิ่งพนักงานรู้สึกผูกพันในงานมากเท่าไรก็จะตัดสินใจอยู่ในองค์กรนานเท่านั้นในทางเดียวกันหากพวกเขารู้สึกผูกพันในงานน้อยก็จะตัดสินใจลาออกได้ง่ายขึ้น

องค์ประกอบของความผูกพันในงานประกอบด้วย 3 ประการ (Bakkera, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008) ได้แก่ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) หมายถึง การมีสมาธิ การมีความสุข จดจ่ออยู่กับงาน จนรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และยากที่จะแยกออกจากงานของตนได้ ความขยันขันแข็ง (Vigor) หมายถึง การมีพลังวังชา และความยืดหยุ่นทางจิตใจสูงขณะทำงาน ความเต็มใจของพนักงานจะช่วยให้มีความอดทน ความเต็มใจที่จะลงทุน ความพยายามในการทำงานเมื่อพบกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก และการอุทิศตน (Dedication) หมายถึง ความแข็งแกร่งทางจิตวิทยาในการมีส่วนร่วมอย่างมากในงานของตนเอง รวมถึงความกระตือรือร้น แรงบันดาลใจ ความภาคภูมิใจ และความท้าทาย

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1: ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงและค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงานโดยผ่านความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 2: ทรัพยากรส่วนบุคคล ได้แก่ สมรรถนะตนเอง ความนับถือตนเอง และการมองโลกในแง่ดี มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงานโดยผ่านความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 3: ทรัพยากรของงาน ได้แก่ อิสระในงาน โอกาสในการพัฒนาตนเอง และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงานโดยผ่านความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 4: ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงและค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงาน

สมมติฐานที่ 5: ทรัพยากรของงาน ได้แก่ อิสระในงาน โอกาสในการพัฒนาตนเอง และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงาน

สมมติฐานที่ 6: ความผูกพันในงาน ได้แก่ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน ความขยันขันแข็ง และการอุทิศตนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงาน

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบอาชีพนักบิน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จำนวน 6 สายการบิน ได้แก่ ไทยแอร์เอเชีย นกแอร์ นกสกู๊ต ไทยไลอ้อนแอร์ ไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์ และไทยเวียดเจ๊ท จากการสำรวจผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคลในเดือนธันวาคม 2560 พบว่า มีจำนวนทั้งสิ้น 1,245 คน โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้นได้มีการคำนวณผ่านสูตรของเครซี่และมอร์แกน กำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% และระดับความคลาดเคลื่อน 5% พบว่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม คือ 296 คน สอดคล้องกับ Hair, Black, Babin and Anderson (2010) แนะนำว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างควรมีขนาดอย่างน้อย 10 - 20 เท่าของตัวแปรในงานวิจัยนั้น ซึ่งผู้วิจัยมีตัวแปรจำนวน 13 กลุ่มตัวแปร ดังนั้น กลุ่มตัวอย่าง 10 - 20 เท่า จึงควรเป็น 130 - 260 คน จึงเพียงพอต่อการนำมาใช้ในการวิเคราะห์โดยวิธีอธิบายรูปแบบ (โมเดล) ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling: SEM) โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบหาสัดส่วนตามจำนวนนักบิน (Quota Sampling) แต่ละสายการบินเพื่อหาจำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสายการบิน จากนั้นจึงทำการเก็บข้อมูลแต่ละสายการบินตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยการสุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling) จากนักบินผู้ที่สมัครใจในการตอบแบบสอบถามที่สะดวกให้ข้อมูลระหว่างรอการทำการบินในแต่ละเที่ยวบิน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) กำหนดรูปแบบการตอบคำถาม โดยใช้ Rating Scale ตามรูปแบบของ Likert's Scale ซึ่งแบ่งคะแนนเป็น 5 ระดับ (5 = เห็นด้วยมากที่สุด จนถึง 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด) โดยประกอบไปด้วย 6 ส่วน ดังนี้ คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ทรัพยากรของงาน ทรัพยากรส่วนบุคคล ความผูกพันในงาน และการธำรงรักษาพนักงาน

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

นำเสนอแบบสอบถามต่อผู้เชี่ยวชาญ ทั้งหมด 3 ท่าน โดยพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ จากนั้นนำผลที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจไปวิเคราะห์รายข้อโดยวิธีการคำนวณค่า IOC หรือค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามหรือวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสอบถามในการเก็บข้อมูล โดยเลือกพิจารณาคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (Wongrattana, 2015: 71-72) จากนั้นนำไปทดสอบ (Pre-test) กับนักบินจำนวน 30 คน (กลุ่ม Try Out) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) ในแต่ละหัวข้อไม่น้อยกว่า 0.70 ข้อคำถามในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ทรัพยากรของงาน ทรัพยากรส่วนบุคคล ความผูกพันในงาน การธำรงรักษาพนักงาน มีค่าเท่ากับ 0.913, 0.950, 0.939, 0.859 และ 0.730 ตามลำดับ รวมทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.962

วิธีการเก็บข้อมูล

ทำการแจกแบบสอบถามไปยังสายการบิน 6 แห่ง โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการการบินและแผนกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละสายการบินเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูล ผ่านทางจดหมายโดยมีหนังสือนำหน้าจากมหาวิทยาลัย โดยทำการส่งแบบสอบถามไปจำนวนทั้งสิ้น 350 ฉบับ และได้การตอบกลับ

ที่สมบูรณ์จำนวน 317 ฉบับ ซึ่งผ่านเกณฑ์จำนวนตัวอย่าง 296 ตัวอย่าง คิดเป็นอัตราตอบกลับที่สมบูรณ์ จำนวน 90.57% โดยใช้เวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่ สิงหาคม 2561 ถึง ธันวาคม 2561 รวมทั้งสิ้น 5 เดือน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอ้างอิง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรนักบินใช้อธิบายรูปแบบ (โมเดล) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม Mplus 7

ผลการวิจัย

จากการวิจัยมีข้อมูลทางประชากรศาสตร์ ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยจำนวน 317 คน เป็นเพศชายจำนวน 289 คน (ร้อยละ 91.2) เพศหญิงจำนวน 28 คน (ร้อยละ 8.8) ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 153 คน (ร้อยละ 48.3) สัญชาติไทยจำนวน 310 คน (ร้อยละ 97.8) สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 256 คน (ร้อยละ 80.8) ดำรงตำแหน่งกัปตันจำนวน 118 คน (ร้อยละ 37.2) และนักบินผู้ช่วยจำนวน 199 คน (ร้อยละ 62.8)

การทดสอบความเหมาะสมของโมเดลการวัด โดยการหมุนแกนแบบ Varimax และคัดเลือกปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยหรือค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบการสกัดองค์ประกอบที่มากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010) เพื่อให้เกิดความสอดคล้องภายในองค์ประกอบโดยในการศึกษาครั้งนี้ทุกตัวแปรมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.600 - 0.943 ในทุกปัจจัยต่างมีความตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) เนื่องจาก ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Composite Reliability: CR) อยู่ระหว่าง 0.716 ถึง 0.885 ผ่านเกณฑ์ คือ มากกว่า 0.60 (Hair et al., 2010) ทางด้านค่า Average Variance Extracted (AVE) อยู่ระหว่าง 0.459 ถึง 0.703 ตามเกณฑ์ค่า AVE สามารถยอมรับได้หากมากกว่า 0.40 ในเงื่อนไขที่ค่า Composite Reliability หรือค่า CR มากกว่า 0.60 (Fornel & Larcker, 1981)

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของโมเดลการธำรงรักษาบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยตลอดจนโมเดลการวัดในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ทรัพยากรของงาน ทรัพยากรส่วนบุคคล ความผูกพันในงาน ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรการบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ยังมีความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) พิจารณาจากค่าในสดมภ์ที่สนใจมีค่าสูงกว่าค่า Cross Construct Correlation ทุกค่าในสดมภ์เดียวกัน แสดงว่ามาตรวัดมีความตรงเชิงจำแนกในทุกโครงสร้าง ซึ่งตัวแปรในการวิจัยชิ้นนี้ ไม่เกิดปัญหาสภาวะความสัมพันธ์กันเองสูงและมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) สามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ (Hair et al., 2010)

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity Analysis)

	$\bar{x}$	SD	DIRECT	INDIRECT	WORKAUTO	COWORK	SUPER	OPP	SELFEFF	SELFES	OPTI	ABSORB	VIGOR	DEDICATE	RETENT
DIRECT	3.62	0.71	0.742												
INDIRECT	2.89	0.82	0.493	0.731											
WORKAUTO	3.55	0.72	0.383	0.268	0.808										
COWORK	3.99	0.65	0.386	0.228	0.585	0.641									
SUPER	3.37	0.79	0.484	0.485	0.588	0.584	0.714								
OPP	3.88	0.65	0.370	0.263	0.343	0.480	0.453	0.719							
SELFEFF	4.01	0.50	0.238	-0.013	0.412	0.445	0.337	0.404	0.699						
SELFES	3.93	0.51	0.221	-0.022	0.360	0.351	0.214	0.376	0.590	0.758					
OPTI	4.03	0.59	0.225	0.082	0.325	0.320	0.245	0.343	0.475	0.474	0.838				
ABSORB	3.85	0.57	0.179	0.031	0.339	0.337	0.278	0.297	0.491	0.397	0.404	0.686			
VIGOR	3.75	0.57	0.222	0.107	0.266	0.316	0.348	0.323	0.442	0.397	0.409	0.630	0.677		
DEDICATE	4.19	0.64	0.233	0.027	0.287	0.414	0.222	0.427	0.512	0.516	0.403	0.434	0.499	0.839	
RETENT	3.93	0.75	0.390	0.260	0.360	0.414	0.489	0.397	0.444	0.359	0.267	0.334	0.412	0.403	0.773

หมายเหตุ: P-Value < 0.01** $\bar{x}$ = ค่าเฉลี่ยเลขคณิต SD = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน DIRECT = ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง INDIRECT = ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม WORKAUTO = อิสระในงาน COWORK = การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงาน SUPER = การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา OPP = โอกาสในการพัฒนาอาชีพ SELFEFF = สมรรถะตนเอง SELFES = ความนับถือตนเอง OPTI = การมองโลกในแง่ดี ABSORB = ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน VIGOR = ความขยันขันแข็ง DEDICATE = การอุทิศตน RETENT = การธำรงรักษาพนักงาน เมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix) เส้นทแยงมุมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ แสดงรากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ ($\sqrt{AVE}$)

การวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัด ด้วยโปรแกรม Mplus 7 เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดในแต่ละองค์ประกอบว่ามีความเหมาะสมที่จะนำตัวแปรต่าง ๆ ภายในโมเดลการวัดนั้นมาทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้างโดยค่า Factor Loading ที่น้อยกว่า 0.50 จะถูกคัดออก (Hair et al., 2010) และเลือกใช้ดัชนีวัดความสอดคล้องเหมาะสมของโมเดล 6 ดัชนี นั่นคือ ค่า χ^2/df (สัดส่วนค่าสถิติไคสแควร์/ค่าองศาอิสระ) น้อยกว่า 2, P-value (ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ) มากกว่า 0.05, ค่า CFI (ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ) และค่า TLI (ค่าดัชนีความสอดคล้อง) มากกว่า 0.95, ค่า RMSEA (ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือของการประมาณค่า) น้อยกว่า 0.07 และค่า SRMR (ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน) น้อยกว่า 0.08 ตามเกณฑ์ของ Jitvirat, Chinuntdej, Jarutirasarn and Yaemniyom (2013)

ตาราง 2 ความตรงของโมเดลการวัดในแต่ละองค์ประกอบ

ตัวแปรแฝง Model Fit	χ^2/df <2	P-value >0.05	CFI >0.95	TLI >0.95	RMSEA <0.07	SRMR <0.08
FIN	1.186	0.291	0.998	0.996	0.024	0.019
JobRe	1.284	0.054	0.992	0.990	0.030	0.030
PerRe	1.553	0.054	0.991	0.983	0.042	0.028
WorkEnga	1.506	0.072	0.992	0.985	0.040	0.028

หมายเหตุ: FIN = ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน, JobRe = ทรัพยากรของงาน, PerRe = ทรัพยากรส่วนบุคคล, WorkEnga = ความผูกพันในงาน

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ของโมเดลการธำรงรักษาบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ต่อความผูกพันในงาน ทรัพยากรของงาน ทรัพยากรส่วนบุคคล และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ภายใต้กรอบแนวคิด คือ χ^2 = 1475.017, ค่า df = 846, ค่า χ^2/df = 1.743, ค่า p-value = 0.000, ค่า RMSEA = 0.048, ค่า CFI = 0.916, ค่า TLI = 0.910 และค่า SRMR = 0.071 โดยนำมาทดสอบความสอดคล้องของสมมติฐานหลังการปรับโมเดล โดยใช้เกณฑ์ของ Hair et al. (2010) สำหรับงานที่มีจำนวนประชากรมากกว่า 250 คน และมีตัวแปรสังเกตได้มากกว่า 12 แต่ไม่เกิน 30 ตัวแปร ซึ่งในโมเดลการธำรงรักษาบุคลากรนักบินนี้มีจำนวนประชากร คือ 317 คน และมีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 13 ตัวแปร ดังนั้นจึงยอมรับค่า p-value ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนี CFI และ TLI มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนี RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.07 และ SRMR มีค่าน้อยกว่า 0.08 สอดคล้องกับงานจาก Khampirat (2005) กล่าวคือ สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ (มากกว่า 250 คน) การทดสอบด้วยค่า χ^2 มีแนวโน้มจะปฏิเสธสมมติฐาน เพื่อความถูกต้องและชัดเจนให้พิจารณาค่าอื่น ๆ ประกอบ ดังนั้นในการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม Mplus 7 จึงถือว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hox & Maas, 2001) ดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงสามารถอธิบายผลเส้นอิทธิพล ได้ดังนี้

ตาราง 3 ค่าอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวม

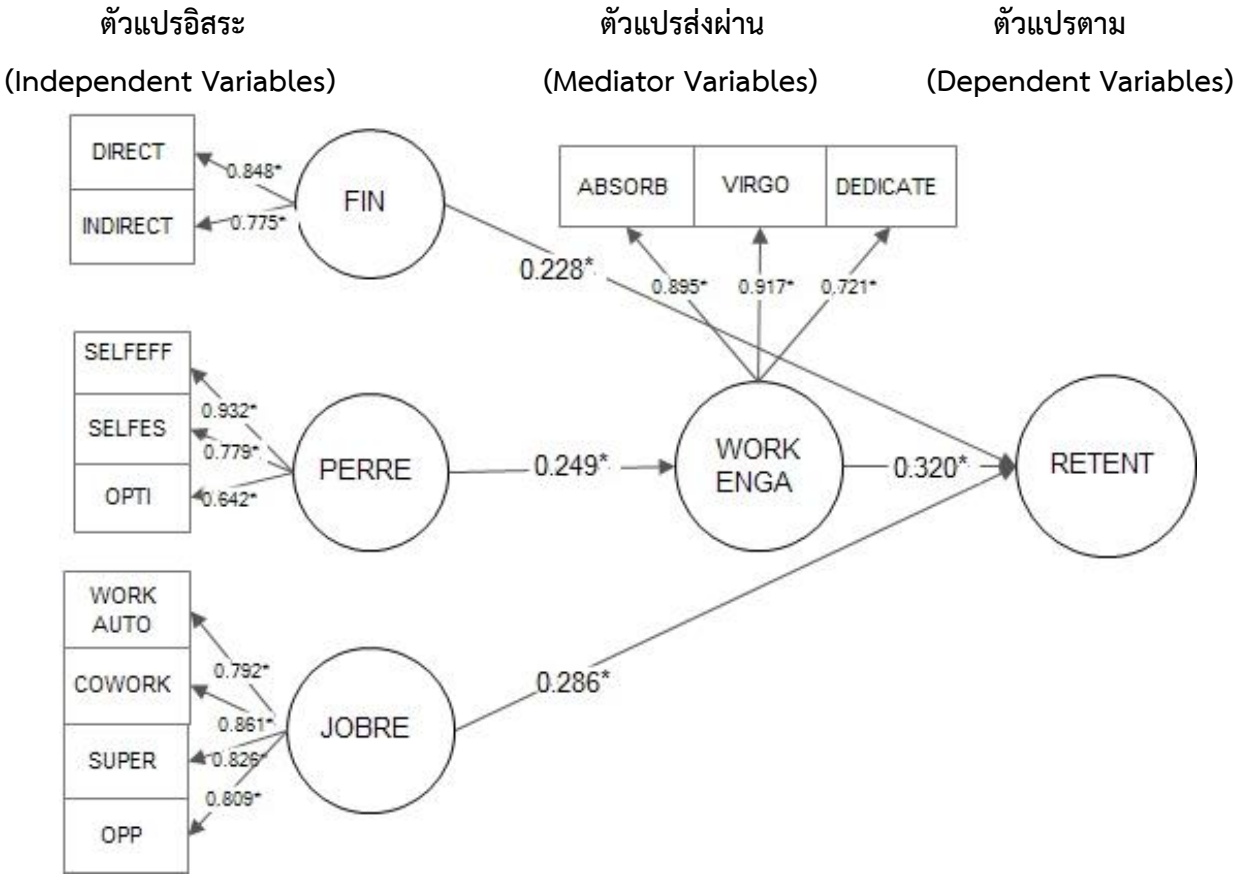
เส้นทางอิทธิพล	การธำรงรักษาพนักงาน (RETENT)		
	DE	IE	TE
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (FIN)	0.228*	0.009	0.237*
ทรัพยากรของงาน (JobRe)	0.286*	0.022	0.308*
ทรัพยากรส่วนบุคคล (PerRe)	-	0.249*	0.249*
ความผูกพันในงาน (WorkEnga)	0.320*	-	0.320*
R^2 = 0.465			

หมายเหตุ : อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) อิทธิพลโดยรวม (TE), P-Value < 0.05*

การพิจารณาโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย โดยพิจารณาในส่วนของโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) ในความสัมพันธ์

เชิงสาเหตุที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (FIN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับการธำรงรักษาพนักงาน (RETENT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.228 (P<0.05) (DE = 0.228*) ทรัพยากรของงาน (JobRe) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับการธำรงรักษาพนักงาน (RETENT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.286 (P<0.05) (DE = 0.286*) ทรัพยากรส่วนบุคคล (PerRe) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกกับการธำรงรักษาพนักงานผ่านตัวแปรส่งผ่านความผูกพันในงาน (RETENT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.249 (P<0.05) (IE = 0.249*) ความผูกพันในงาน (WorkEnga) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับการธำรงรักษาพนักงาน (RETENT) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.320 (P<0.05) (DE=0.320*)

ปัจจัยเชิงสาเหตุของการธำรงรักษาบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีความสามารถในการพยากรณ์การธำรงรักษาบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยได้ดีและยอมรับได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ของโมเดลการธำรงรักษาบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยสูงกว่าเกณฑ์ 0.19 (Chin, 1998; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009) โดยมีค่าเท่ากับ 0.465 แสดงให้เห็นว่าโมเดลนี้สามารถอธิบายการธำรงรักษาบุคลากรนักบินในสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยได้ร้อยละ 46.5 อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษาบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ พบเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญ ได้แก่

สมมติฐานที่ 1: จากผลการวิจัยพบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงและค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงานผ่านความผูกพันในงาน จึงปฏิเสธสมมติฐาน เนื่องจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรได้โดยตรง (Terera & Ngirande, 2014; Weldeyohannes, 2016) จากการวิจัยของ Kulikowski and Sedlak (2017) กล่าวว่า คนส่วนมากประเมินบทบาทของเงินสูงเกินไปโดยผู้วิจัยพบว่า เงินเดือน โบนัสหรือผลประโยชน์ที่ได้รับนอกเหนือจากค่าจ้างนั้น ไม่ใช่สิ่งที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันในงานได้ จึงสามารถสรุปได้ว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเงินไม่สามารถซื้อการมีส่วนร่วมของพนักงานได้ เงิน และสวัสดิการไม่ได้ทำให้มีความสำคัญต่อความผูกพันในงาน นักบินส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าจำนวนเงินที่ได้ การจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มนั้นไม่สามารถทำให้นักบินรู้สึกอยากจะมาทำงานได้มาก เป็นปัจจัยแบบอื่นมากกว่าที่ทำให้นักบินรู้สึกผูกพันกับงาน เช่น ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับ เคารพนับถือภายในองค์กร ได้เป็นคนสำคัญในองค์กร เป็นต้น

สมมติฐานที่ 3: จากผลการวิจัยพบว่าทรัพยากรของงาน ได้แก่ อิสระในงาน โอกาสในการพัฒนาตนเองและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงานผ่านความผูกพันในงาน จึงปฏิเสธสมมติฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shahpouri et al. (2016) ทรัพยากรของงานก็ไม่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรผ่านตัวแปรส่งผ่านความผูกพันในงานเช่นกัน โดยทรัพยากรของงานเองสามารถมีอิทธิพลทางตรงต่อการธำรงรักษาพนักงานโดยไม่ต้องมีตัวแปรส่งผ่าน (Cuyper et al., 2011) ในบริบทนี้นักบินมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในภาระงานของตน เช่น การควบคุมเส้นทางการบินของตน การตัดสินใจในการสั่งน้ำมันเพื่อใช้ในการบิน การตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งของที่จะถูกบรรทุกมากับเครื่องบินนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งกัปตันซึ่งเพื่อนร่วมงานในแผนกต่าง ๆ และผู้บังคับบัญชาจะให้สิทธิแก่นักบินในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ หรือการแสดงความคิดเห็นด้านความปลอดภัยในการบินอยู่แล้ว ทรัพยากรของงานจึงไม่ได้มีความจำเป็นที่ทำให้นักบินมีความรู้สึกมีความผูกพันกับงาน

จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ พบเส้นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญ ได้แก่

สมมติฐานที่ 2: ทรัพยากรส่วนบุคคล ได้แก่ สมรรถนะตนเอง ความนับถือตนเอง และการมองโลกในแง่ดี มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงาน ผ่านความผูกพันในงาน ($P<0.05$) เท่ากับ 0.249* (IE= 0.249*) สอดคล้องกับแนวคิดจาก Shahpouri, Namdari and Abedi (2016) สนับสนุนว่า ทรัพยากรส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออก ทั้งทางตรง และทางอ้อมผ่านตัวแปรส่งผ่านความผูกพันในงาน โดยทรัพยากรส่วนบุคคลช่วยทำให้เห็นถึงการประเมินตนเองในแง่บวกเพื่อสร้างการกำหนดเป้าหมาย แรงจูงใจ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจในงานและชีวิต หรือผลอันพึงประสงค์อื่น ๆ (Bakkera et al., 2008) และแนวคิดจาก Xanthopoulou et al. (2007) ที่ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของทรัพยากรส่วนบุคคล ในด้านสมรรถนะตนเอง ความนับถือตนเอง และการมองโลกในแง่ดี กับพนักงานในบริษัทวิศวกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิก พบว่า

มีความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรส่วนบุคคลกับความผูกพันในงานในระยะยาว เนื่องจากทรัพยากรส่วนบุคคลทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนสามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมในการทำงานของตนเองได้ จึงทำให้ทรัพยากรส่วนบุคคลมีนัยสำคัญทางสถิติในทฤษฎีของ JD-R Model ร่วมกันกับทรัพยากรส่วนบุคคล และความต้องการของงาน ปัจจัยทรัพยากรส่วนบุคคลมีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับความผูกพันในงานของนักบิน เนื่องจากพนักงานอยากได้รับความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร เป็นที่เคารพนับถือในองค์กร ทำให้พนักงานอยากมาทำงาน แต่ไม่ใช่ประเด็นหลักที่จะทำให้ตัดสินใจอยู่ต่อหรือลาออกจากองค์กร หากไม่ได้รับก็ไม่ได้ส่งผลต่อการตัดสินใจอยู่ในองค์กรมากนัก แต่หากได้รับแล้วโดนยึดคืนไปก็จะทำให้รู้สึกไม่อยากอยู่ในองค์กร

สมมติฐานที่ 4: ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงและค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.228 ($P<0.05$) (DE = 0.228*) เนื่องจากหากพนักงานเกิดไม่ได้รับค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์ที่เหมาะสมจะเริ่มพิจารณาถึงการลาออกและในทางตรงกันข้าม หากพนักงานพอใจในสิ่งที่ได้รับก็จะอยู่ในองค์กรเดิมต่อไป สอดคล้องจากงานวิจัยของ Terera and Ngirande (2014) ที่ได้ศึกษานางพยาบาลจำนวน 180 คน พบว่า ค่าตอบแทนนั้นเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะอยู่หรือจะออกจากองค์กร โดยพนักงานจะตัดสินใจว่าตนมีความสุขหรือไม่เมื่อตัดสินใจอยู่กับองค์กร จึงสามารถสรุปได้ว่า การที่บุคลากรสามารถอยู่ในองค์กรเดิมได้นานเนื่องมาจากผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์ที่ตนเองได้รับ หากค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นมีความแตกต่างอย่างมากกับสายการบินอื่น ๆ โดยในปัจจุบันค่าตอบแทนที่ได้รับในแต่ละสายการบินนั้น มีความแตกต่างกันไม่มาก นักบินเลยไม่รู้สึกว่าเงินทำให้พวกเขามีความต้องการจะอยู่ต่อหรือลาออกจากองค์กร แต่ถ้ามีสายการบินที่เสนอเงินจำนวนมาก ๆ อย่างเห็นได้ชัดก็จะมีส่วนทำให้นักบินตัดสินใจลาออกได้

สมมติฐานที่ 5: ทรัพยากรของงาน ได้แก่ อิสระในงาน โอกาสในการพัฒนาตนเอง และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.286 ($P<0.05$) (DE = 0.286*) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cuyper et al. (2011) กล่าวว่า ทรัพยากรของงานเป็นสาเหตุหลักที่ช่วยลดการตั้งใจลาออกได้ เนื่องจากปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงานนั้นสามารถลดความตั้งใจลาออก และงานวิจัยจาก Kim and Stoner (2008) ได้ทำการวิจัยในนักสังคมสงเคราะห์และพบว่าในปัจจัยของทรัพยากรของงาน คือ การสนับสนุนทางสังคม และอิสระในงานนั้นมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออก ซึ่งการขาดอิสระงานและการสนับสนุนทางสังคมนั้นส่งผลให้เกิดการลาออกได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bakker et al. (2003) ที่ยืนยันความสัมพันธ์ของทรัพยากรของงานกับความตั้งใจลาออก การมีทรัพยากรของงานที่จำกัด จะทำให้เกิดการย้ายบริษัท (Lange, Witte, & Notelaers, 2008) นักบินจะรู้สึกอยากอยู่ในองค์กรต่อ เนื่องจากการได้ผู้บังคับบัญชาที่ไม่กดดัน ให้เกียรติ และรับฟังปัญหา จะทำงานได้ง่ายขึ้น เพื่อนร่วมงานก็ถือเป็นปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาก เป็นความสุขทางใจที่มีเพื่อนสนิทอยู่ในองค์กรเดียวกัน ทำงานช่วยเหลือกัน การเจริญเติบโตก้าวหน้าในที่ทำงานก็เช่นเดียวกัน นักบินส่วนใหญ่จะย้ายสายการบินเพราะต้องการเลื่อนตำแหน่งเป็นกัปตัน เนื่องจากบางสายการบินมีกระบวนการการเลื่อนตำแหน่งที่นานหลายปี การย้ายมาอีกสายการบินจะทำให้เลื่อนตำแหน่งได้เร็วกว่า

สมมติฐานที่ 6: ความผูกพันในงาน ได้แก่ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน ความขยันขันแข็ง และการอุทิศตนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการธำรงรักษาพนักงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.320 ($P < 0.05$) (DE = 0.320*) มีงานวิจัยที่ได้พิสูจน์ว่า ความผูกพันในงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก ซึ่งสามารถช่วยลดความตั้งใจลาออกได้ เช่น งานจาก Kim (2017) ที่พบว่า ความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออก ซึ่งหากพนักงานมีความผูกพันกับงานที่ทำมากก็จะลดความต้องการที่จะออกจากองค์กรได้ ดังนั้น จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละองค์กรที่จำเป็นที่จะต้องมีนโยบายที่ช่วยส่งเสริมความผูกพันในองค์กรเพื่อควบคุมความตั้งใจลาออกของพนักงาน (Bhatnaga, 2012) สำหรับนักบินนั้นความผูกพันในงานส่งผลต่อการตัดสินใจอยู่ในองค์กรมาก การที่งานมีความท้าทาย จะกระตุ้นในเกิดความน่าสนใจ ไม่จำเจ เช่น การจัดกิจกรรมกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน กระชับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การให้รางวัลบุคคลตัวอย่างที่อุทิศตนให้แก่องค์กร การประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อหาทางออกร่วมกัน จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ เกิดความสุขอยากมาทำงาน และส่งผลให้ไม่อยากลาออกจากองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำนโยบายไปใช้

ในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุการธำรงรักษาบุคลากรนักบิน ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ควรมีนโยบายและแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

1. กระตุ้นให้เกิดความผูกพันในองค์กร จากงานวิจัยพบว่า หากพนักงานรู้สึกผูกพันในองค์กรมากก็จะช่วยให้พนักงานอยากอยู่ต่อในองค์กรมากขึ้น โดยสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กระตุ้นให้พนักงานอุทิศตนต่องาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขที่จะได้มาทำงานในทุก ๆ วัน ในรูปแบบของการจูงใจที่จะช่วยสร้างความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน ลดปัญหาความกดดันต่าง ๆ เช่น การกดดันในสภาพแวดล้อมการทำงาน การควบคุมรูปแบบการทำงานที่มากเกินไป ภาระงานที่หนักเกินไป เป็นต้น

2. ความสัมพันธ์ภายในองค์กร จากงานวิจัยพบว่า ปัจจัยทรัพยากรของงานด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชานั้นมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาพนักงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาในองค์กร ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังการเสนอแนะหรือคำแนะนำจากพนักงานในทุก ๆ ตำแหน่งเพื่อลดช่องว่างระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในทางที่ดีขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งมีการประชุมเพื่อรับฟังปัญหาและข้อคิดเห็นจากการทำงานให้บ่อยขึ้นเพื่อหาทางออกในการแก้ปัญหาร่วมกัน

3. สร้างความท้าทาย จากผลการวิจัยที่พบว่า ทรัพยากรส่วนบุคคลส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานผ่านตัวแปรส่งผ่านความผูกพันในงาน แสดงให้เห็นว่าองค์กรควรสนับสนุนการสร้างแรงจูงใจ หรือเป้าหมาย สร้างความท้าทายเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองและอุทิศตนให้แก่องค์กรมากขึ้น

4. ค่าตอบแทนที่ใกล้เคียงกัน จากผลการวิจัยพบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นส่งผลต่อการธำรงรักษาได้โดยตรง พนักงานจะเกิดการโยกย้ายองค์กรหากมีองค์กรอื่น ๆ เสนอผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์ที่ดีกว่ามาให้ องค์กรจึงควรปรับค่าตอบแทนให้ไม่แตกต่างจากองค์กรอื่นมากนัก

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. จากปัจจัยทรัพยากรของงานมีตัวแปรที่น่าสนใจที่ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการวัดในงานวิจัยชิ้นนี้ โดยอ้างอิงจากทฤษฎีและจากงานวิจัยของนักวิจัยท่านอื่น เช่น การให้ผลย้อนกลับ (Bakker et al., 2003; Kim, 2017) ทรัพยากรที่มีอยู่ของแผนก (Lange et al., 2008) โดยทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ในโมเดลการธำรงรักษาบุคลากรนักบินนี้มีความครอบคลุมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. นักวิจัยควรศึกษาจากปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากรนอกเหนือจากปัจจัยความผูกพันในงาน ทรัพยากรของงาน ทรัพยากรส่วนบุคคล และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เนื่องจากในงานวิจัยชิ้นนี้เป็นโมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุซึ่งสามารถอธิบายการธำรงรักษาบุคลากรนักบิน ได้เพียงร้อยละ 46.5 แสดงถึงการธำรงรักษาบุคลากรยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากปัจจัยที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ที่นักวิจัยควรให้ความสำคัญ เช่น ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์ ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422–436.

Agyeman, C. M., & Ponniah, V. M. (2014). Employee Demographic Characteristics and Their Effects on Turnover and Retention in MSMEs. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, *1*(1), 12–29.

Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 yearslater? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, *28*(1), 87–105.

Akhtar, C. S., Aamir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. M. Q., & Hussain, J. (2015). Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan. Procedia - Social and Behavioral Sciences, *210*, 251–259.

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, *36*(2), 430–452.

Babakus, E., Yavas, U., & Karatepe, O. M. (2008). The Effects of Job Demands, Job Resources and Intrinsic Motivation on Emotional Exhaustion and Turnover Intentions: A Study in the

Turkish Hotel Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *9*(4), 384–404.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209–223.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A Complete Reference Guide, Work and Wellbeing* (pp. 37–64). John Wiley & Sons.

Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *12*(4), 393–417.

Bakkera, A. B., Wilmar B. Schaufeli, Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, *22*(3), 187–200.

Bhatnaga, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment,work engagement and turnover intention in the Indian context. The International Journal of Human Resource Management, *23*(5), 928–951.

Braine, R. De, & Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(2), 1–11.

Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Advances in Hospitality and Leisure*, *8*(2), 295–336.

Cuyper, N. De, Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, *78*(2), 253–263.

Edwards, A. (18 May 2015). 5 Reasons to Retain Employees [Web blog message]. Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/5-reasons-retain-employees-allyson-edwards

Fornel, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50.

Hair, J. F.̈j., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Seventh Ed). New Jersey: Pearson Education Limited.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing*, *20*, 277–319.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*(4), 307–324.

Hox, J. J., & Maas, C. J. M. (2001). The Accuracy of Multilevel Structural Equation Modeling With Pseudobalanced Groups and Small Samples. *Structural Equation Modeling*, *8*(2), 157–174.

Intharasongkroh, J., Rungreungkolkich, W., & Pinyoanantapong, A. (2015). khwām phūkphan tọ̄ ʻongkān khọ̄ng nakbin phū chūai bọ̄risat kān bin Thai čhamkat (Mahāchon) [The Organizational Commitment of Co-Pilot of Thai Airways International Public Company Limited]. *Modern Management Journal*, *13*(1), 119–132.

Jitvirat, K., Chinuntdej, N., Jarutirasarn, P., & Yaemniyom, U. (2013). Kān wikhrọ̄ læ nam sanœ̄ phonlakā rawi khrọ̄ mō̄dēn samakān khrōngsāng phahu radap dūai prōkræm Mplus [Analysis and presentation of multilevel structural equation modeling using mplus program]. *Journal of the Association of Researchers*, *18*(2), 70–83.

Khampirat, B. (2005). *Kānphatthanā kāntrūatsop̣ khwām trong læ khwām mai præplīan khọ̄ng mō̄dēn samakān khrōngsāng phahu radap prasitthiphon khwāmpen khanabọ̄dī[A development, validation, and invariance of the multilevel structural equation model of academic d*. Chulalongkorn University.

Kim, H., & Stoner, A. (2008). Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. *Administration in Social Work, 32*(3), 5–25.

Kim, W. (2017). Examining Mediation Effects of Work Engagement Among Job Resources, Job Performance, and Turnover Intention. *PERFORMANCE IMPROVEMENT QUARTERLY*, *29*(4), 407–425.

Kulikowski, K., & Sedlak, P. (2017). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*.

Lange, A. H. de, Witte, H. De, & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, *22*(3), 201–223.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13th ed.). Ohio: South-Western, Cengage Learning.

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.

Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2017). The Mediating Role of Work Engagement Between Pay Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Economics,*

Management and Accounting, *25*(1), 43–69.

Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(1), 1–13.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2005). *Compensation* (8th ed.). Dunfermline: McGraw-Hill/Irwin.

Nakjuetong, N. (2010). *kān̄suksā patcc̆hai thī̄ mī̄ phon tọ̄ nǣ onō̄m kān̄ lā̀ọk khọ̄ng phanaknga n̄ nai sūan ʻutsāhakam rōt na cc̆hangwat Phra Nakhọ̄n Sī̄ ʻAyutthayā [Study of factors affecting the resignation trend of employees In Rojana Chang Industrial Park, Phra Na*. Bangkok University.

Nienaber, R., Bussin, M. H. R., & Henn, C. (2011). The relationship between personality types and reward preferences. *Acta Commercii*, *11*(2).

Petersen, L. (2 April 2019). Why Are Employee Retention Strategies Important? [Web blog message] Retrieved from http://smallbusiness.chron.com/employee-retention-strategies-important-1241.html

Prouse, E. (2010). *The influences of work engagement and intention to turnover in pilots and cabin crew in a New Zealand based airline organisation*. Massey University.

Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Hil, E. J., & Brennan, R. T. (2008). The Relationship of Perceived Flexibility, Supportive Work-Life Policies, and Use of Formal Flexible Arrangements and Occasional Flexibility to Employee Engagement and Expected Retention. *Community Work & Family*, *11*(2), 183–197.

Sachukorn, S. (7 Febuary 2007). kān̄ thamrong raksā bukkhalākọ̄n thī̄ mī̄ khunnaphāp [Employee Retention] [Web blog message]. Retrieved from http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=348&pageid=2&read=true&count=true

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and theirrelationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315.

Searmsri, S. (2008). Kham ʻathibāi khwāmsamphan thāng sangkhom nai bọ̄ribot thritsadī kān lǣkplīan thāng sangkhom [Description of social relations In the context of social exchange theory]. *Humanities and Social Sciences*, *25*(2), 3–4.

Shahpouri, S., Namdari, K., & Abedi, A. (2016). Mediating role of work engagement in the relationship between job resources and personal resources with turnover intention among

female nurses. *Applied Nursing Research*, *30*(1), 216–221.

Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(1), 481–487.

Tooren, M. van den, & Jong, J. de. (2014). Job demands-resources and employee health and well-being: The moderating role of contract type. *Career Development International*, *19*(1), 101–122.

Weldeyohannes, G. (2016). Compensation Practice and Teachers Turnover Intention in Tigray. *International Journal of Science and Research*, *5*(9), 1372–1379.

Wongrattana, C. (2015). *Theknik kān khīan khaokhrong kānwichai nǣothāng sū khwāmsamret [Research project writing techniques Guidelines for success]* (3rd ed.). Bangkok: Amorn Printing.

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.

Yavas, U., Karatepe, O. M., & Babakus, E. (2013). Does hope buff er the impacts of stress and exhaustion on frontline hotel employees' turnover intentions? *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, *61*(1), 29–39.