



บทความวิจัย

ปัจจัยความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่

สรวยอัยย์ อนันท์วิจักขณ์* และ ไพโรจน์ พิภพเอกสิทธิ์

คณะบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมบริการ ภาควิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมและการค้า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิทยาเขตปทุมธานี

*ผู้พิมพ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08 1813 9351 อีเมล : suang-i@live.com

DOI: 10.14416/j.bid.2022.03.003

รับเมื่อ 17 มกราคม 2565 แก้ไขเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2565 ตอรับเมื่อ 16 มีนาคม 2565 เผยแพร่ออนไลน์ 20 เมษายน 2565

© 2022 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) ตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่กับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 209 ราย ใช้เครื่องมือแบบสอบถาม ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยพบว่า หลังจากการปรับแต่งค่าสถิติ ค่าความสอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้ ดังนี้ ไคสแควร์ (χ^2) = 24.966 ,ค่าองศาอิสระ (df) = 291.167, ค่าความน่าจะเป็น (p) = 0.680, ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.977 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.957, ค่าดัชนีกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) = 0.021, ค่า TLI = 1.013 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาความสอดคล้องตามมาตรฐานทุกด้าน การศึกษานี้ยังชี้ให้เห็นความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างการตัดสินใจลาออกกับปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 2) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 4) ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร 5) ปัจจัยด้านลักษณะงาน 6) ปัจจัยด้านความปลอดภัยในการทำงาน 7) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยมีค่าน้ำหนักมาตรฐานเท่ากับ .59, .57, .43, .42, .38, .37 และ .28 แต่ละด้านมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการตัดสินใจลาออก ค่าน้ำหนักมาตรฐานเท่ากับ -0.75 ตัวแปรเชิงสาเหตุทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการตัดสินใจลาออกได้ร้อยละ 56

คำสำคัญ: การตัดสินใจลาออก ความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานหน้างาน ยุคความปกติใหม่



Research Article

Job Satisfaction Factors Affecting Turnover Decision of Front-line Staff of Hotel Business in the New Normal Era

Suang-i Anunthawichak* and Phairhoote Phiphopaekasit

Faculty of Business Administration and Service Industry, Department of Industrial Business Administration and Trade, King Mongkut's University of Technology North Bangkok.

*Corresponding Author, Tel. 08 1813 9351, E-mail: suang-i@live.com

DOI: 10.14416/j.bid.2022.03.003

Received 17 January 2022; Revised 28 February 2022; Accepted 16 March 2022; Published online: 20 April 2022

© 2022 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

Abstract

The objectives of this research were to: 1) examine the coherence of job satisfaction factors affecting the turnover decision of front-line hotel staff in the new normal with empirical data; 2) study the relationship between job satisfaction factors and turnover decision of front-line staff in hotel business in the new normal era. The sample group consisted of 209 front-line employees of 5-star hotels using the questionnaire as a research tool. The results of checking the conformity of the factors found that after adjusting the statistical conformity with the following criteria: chi-square (χ^2) = 24.966, degrees of freedom (df) = 291.167, probability (p) = 0.680, harmonization index (GFI) = 0.977, Adjusted Harmony Index (AGFI) = 0.957, Residual Quadratic Index (RMR) = 0.021, TLI = 1.013, satisfied the criteria to consider compliance with the standard in all aspects. The study also revealed a negative correlation between job satisfaction factors and turnover decision which included: 1) Recognition, 2) Relationship with coworkers, 3) Work environment, 4) Organizational policy, 5) Job characteristics, 6) Work safety, 7) Compensation and welfare. The standard weights were .59, .57, .43, .42, .38, .37 and .28, each negatively correlated with the turnover decision. The standard weight value was -0.75. All observed causal variables were accounted for 56% of the variance in the turnover decision.

Keywords: Turnover Decision, Front-line Staff, Job Satisfaction, Hotel Business, New Normal era

Please cite this article as: Anunthawichak, S., & Phiphopaekasit, P. (2022). Job Satisfaction Factors Affecting Turnover Intention's front-line Workers of Hotel Business in the New Normal Era. *Journal of Business and Industrial Development*, 2(1), 33 – 45.



1. บทนำ

จากนโยบายการปิดประเทศ เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 และเพื่อป้องกันการติดเชื้อ ทำให้ธุรกิจในประเทศไทยจำเป็นต้องปรับตัวและป้องกันตนเองจากการเข้าสู่วิกฤติทางเศรษฐกิจ ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดเนื่องจากมีผู้ใช้บริการลดลง ธุรกิจโรงแรมของไทยที่ได้รับผลกระทบรุนแรง ได้แก่ โรงแรมระดับ 5 ดาว ผลการสำรวจพบว่าในจำนวน 31 แห่ง ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวปี 2021 [1] ได้รับผลกระทบจากอัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศในช่วง 11 เดือนแรกของปี 2564 อยู่ที่ 29.3% เทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อนหน้านี้ที่ อยู่ที่ 69.7% ขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั่วประเทศหดตัว 73.6% นักท่องเที่ยวต่างชาติไม่สามารถเข้ามาท่องเที่ยวหรือเข้ามาทำงานได้ตามปกติ ทำให้ไม่มีลูกค้าเข้ามาพักในโรงแรม ผู้ประกอบการเร่งปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เช่น ลดราคาห้องพัก หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการ หลายโรงแรมเปิดให้พนักงานบริการ Work From Hotel แทนการ Work on Site ในงานที่สามารถทำได้ บางแห่งร่วมมือกับสถานพยาบาล/โรงพยาบาลในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ให้บริการใช้เป็นที่กักตัว (Alternative State Quarantine: ASQ) ขณะเดียวกันโรงแรมบางแห่งยังพอมิความสามารถในการบริหารจัดการและกลัวที่จะสูญเสียพนักงานที่มีฝีมือและทักษะไปจำเป็นต้องรักษาการดำรงอยู่ของพนักงานเอาไว้โดยให้ทำงานบริการอื่น ๆ เช่น ประกอบอาหาร หรือทำธุรกิจอื่น ๆ แทน เป็นต้น แต่ก็พนักงานโรงแรมส่วนใหญ่ต้องออกจากงาน หรือต้องทยอยลาออกกันโดยปริยาย [2] ทำให้ในช่วงดังกล่าวพนักงานหน้างานในกลุ่มธุรกิจโรงแรมมีอัตราการลาออกเพิ่มขึ้น

พนักงานหน้างาน เปรียบเสมือน “กองหน้าของธุรกิจ” เนื่องจากเป็นกลุ่มคนทำงานส่วนใหญ่ที่ต้องพบปะกับบุคคลภายนอกและให้บริการลูกค้าอยู่เสมอ เป็นด่านแรกในการเชื่อมต่อระหว่างโรงแรมกับส่วนอื่น ทั้งหมดและยังทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่ต้องติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเป็นลำดับแรก ภายหลังวิกฤตดังกล่าวการปรับพฤติกรรมการใช้ชีวิตและการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานบริการนั้นจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสังคมที่เปลี่ยนไป หรือ ที่เรียกว่ายุคความปกติใหม่ (New Normal Era) จากเหตุการณ์ดังกล่าว พนักงานมีความกังวลในเรื่องของความมั่นคงในการทำงานเพิ่มขึ้น เกิดปัญหาทางด้านสุขภาพ และความเครียดสะสมต่อการเข้าปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย [3] จากปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องบทบาทของพนักงานสัมพันธ์ในการสร้างความพึงพอใจในงาน เป็นองค์ประกอบในการส่งเสริมสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานในยุค COVID-19 พบว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ในการทำงานเช่นกัน การทำงานทางไกลอาจส่งผลต่อทั้งปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกในที่สุด [4] จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เรื่องความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยลดปัญหาความตั้งใจในการลาออกลงได้ เนื่องจากความพึงพอใจในการทำงานจะส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมบริการให้บริการที่ดี ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมทั้งสามารถช่วยเสริมสร้างความเอาใจใส่ในงานบริการซึ่งเป็นรูปแบบคุณภาพการให้บริการจะส่งผลโดยตรงไปยังความสำเร็จขององค์กร [5] ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการธำรงอยู่และลดความตั้งใจในการลาออกของพนักงานในประเทศที่มีรายได้ต่ำและปานกลาง พบว่าเป็นเรื่องแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานได้รับจากองค์กร [6] งานวิจัยของมหาวิทยาลัย University of Houston อ้างอิงจากชาว [7] ศึกษาตัวแปรสำคัญในเรื่องความพอใจในงาน พบว่าสิ่งที่ทำให้คนพึงพอใจสูงต่อการทำงาน ในองค์กรนั้นๆ คือสายสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน หลังการระบาดใหญ่ทำให้ผู้คนมีเวลาได้ตรงต่อความพึงพอใจในชีวิตหรือตัดสินใจ

เปลี่ยนอาชีพ และจากผลสำรวจ [8] Trend Index ว่าพนักงานหน้างานจำนวนมาก 41% ทั่วโลกมีความต้องการในการลาออก หรือเปลี่ยนงานใหม่หากสถานการณ์ดีขึ้น เช่นเดียวกับการสำรวจในประเทศสหรัฐอเมริกา คนทำงาน 25% หรือ 1 ใน 4 มีแนวโน้มว่าหากสถานการณ์โควิดดีขึ้น ผู้คนได้รับวัคซีนอย่างถ้วนน่า มีแผนที่จะเปลี่ยนงาน ในประเทศแคนาดา คนทำงานกว่า 52% กำลังมองหาตำแหน่งงานใหม่ๆ ในปีนี้เช่นกัน ในอีกมุมหนึ่ง การทำงานแบบการทำงานในช่วงโรคระบาดนี้อาจทำให้พฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงไป [9] การทำงานหลังยุคโควิด พนักงานจะมีความตั้งใจในการลาออกสูงขึ้น หากองค์กรไม่ให้อิสระกับการทำงาน เนื่องจากได้เคยชินกับการทำงานแบบนี้เสียแล้ว [10] เช่นเดียวกับกลุ่มพนักงานที่อยู่ในธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะพนักงานหน้างาน ปัจจัยที่ทำให้อยากเปลี่ยนงานในยุคความปกติใหม่นี้ อธิบายว่าเกิดจากความรู้สึกของการอยู่กับที่ ไม่เติบโตในองค์กร ผลกระทบจากยุคสมัยแห่งโรคระบาดที่บริษัทจำนวนมากพุ่งเป้าไปที่การดูแลคนในด้านต่างๆ หลายคนทำงานหนักขึ้นในยุคโควิด แต่ไม่เห็นเส้นทางของอาชีพ ที่จะก้าวไปสู่จุดที่สูงกว่านี้ รวมทั้งเกิดความกังวลในทักษะเดิมที่มี จึงตัดสินใจย้ายงานไปหาสายงานที่ได้ใช้ทักษะที่สำคัญกับโลกอนาคตมากขึ้น ดังนี้เพื่อเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานอุตสาหกรรมบริการนั้น ปัจจัยความพึงพอใจด้านใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดังกล่าว ซึ่งทำให้เห็นว่างานวิจัยชิ้นนี้มีคุณค่าทางวิชาการเนื่องจากการยืนยันตัวที่ว่ามีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ในยุคปัจจุบันได้หรือไม่เพียงใด ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวแปรที่มีความสำคัญในเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร และรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป

1.1 วัตถุประสงค์

1.1.1 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่กับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่

1.2 สมมติฐานการวิจัย

ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออก

1.3 การทบทวนวรรณกรรม

ภายหลังปี 1970 นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาประเด็นการลาออกของพนักงานในมุมมองแบบเฉพาะเจาะจงจนถึงการศึกษาความตั้งใจในการหางานใหม่ โดยเน้นการศึกษาที่ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจลาออกและตัวแปรคาดการณ์อื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจในการทำงานความไว้วางใจในองค์กร การสนับสนุนด้านการจัดการและความยุติธรรมขององค์กร โดยตัวแปรทั้งหลายเหล่านี้ล้วนมีบทบาทการคาดการณ์ที่ชัดเจนสำหรับการตัดสินใจลาออกของพนักงานทั้งสิ้น การวิจัยในครั้งนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีของ Frederick Herzberg [11] มาพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานส่วนหน้าของ



ธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่ ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการดำรงอยู่และลดความตั้งใจในการลาออกของพนักงานในประเทศที่มีรายได้ต่ำและปานกลาง พบว่าเป็นเรื่องแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานที่ได้รับจากองค์กร โดยงานวิจัยทั้งหลายล้วนแสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานของพนักงานบริการในธุรกิจโรงแรมมีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก [6] เช่นเดียวกับในปี ค.ศ.2020 [12] ; [13] ; [14]; [5]; [15]; [16]; [17]; [18] และปี 2021 [3]; [19]; [20]; [21]; [22]; [23]; [24] และ [25] แต่สำหรับปัจจุบันในยุคความปกติใหม่นี้ ยังจะสามารถนำปัจจัยดังกล่าวมาใช้ได้อยู่หรือไม่เพียงใด จึงเป็นช่องว่างในการวิจัยถึงอนาคตการนำตัวแปรปัจจัยมาวิเคราะห์ต่อ ขณะที่การตัดสินใจลาออก เป็นความปรารถนาของแต่ละบุคคลที่จะออกจากองค์กร หรือย้ายไปองค์กรอื่นที่ดีกว่าเพื่อคาดหวังในงานที่ดีขึ้น [26] ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีควรต้องหาวิธีการเพื่อลดความตั้งใจดังกล่าวเสีย ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวิจัยนี้ 1) มีความคิดที่จะลาออก 2) มีความตั้งใจในการค้นหางานอื่น 3) มีความตั้งใจจะเลิกทำงานที่นี่

2. วิธีการวิจัย

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ พนักงานหน้างาน (front line) ประกอบไปด้วย แผนกต้อนรับ อาหาร และเครื่องดื่ม แม่บ้าน เพาะกาย ความบันเทิงด้านกีฬาและการตลาด รวบรวมข้อมูลจากโรงแรมระดับ 5 ดาวในประเทศไทย โดยจากจำนวนทั้งสิ้น 31 แห่ง [1] ตอบกลับมาจำนวน 10 แห่ง ตามข้อเสนอของ Hair [27] กล่าวว่า การวิเคราะห์สถิติประเภทสมการโครงสร้าง ควรกำหนดตัวอย่างประมาณ 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต และจำนวนตัวอย่างมีขนาดใหญ่ การศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น จำนวน 10 ตัวแปรสังเกตได้ ($10 \times 20 = 200$) ได้ทั้งสิ้น เท่ากับ 209 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างจึงสอดคล้องกับเกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 209 คน ทำให้การกำหนดสัดส่วนในการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม AMOS ผ่านเกณฑ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ต่อไป [28] ด้วยวิธีการสุ่มแบบกำหนดโควตา (Quota sampling method)

ตารางที่ 1 การแบ่งการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละที่

	รายชื่อโรงแรม	จำนวนผู้ตอบ
1.	โรงแรมคาร์ลตัน กรุงเทพฯ สุขุมวิท (Carlton Hotel Bangkok Sukhvit)	21
2.	โรงแรมแกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพฯ (Grand Hyatt Erawan Bangkok)	21
3.	โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ (InterContinental Bangkok)	21
4.	โรงแรมเจดับบลิว แมริออท กรุงเทพฯ (JW Marriott Hotel Bangkok)	21
5.	โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ (Mandarin Oriental Bangkok)	21
6.	โรงแรมพาร์ค ไฮแอท กรุงเทพฯ (Park Hyatt Bangkok)	21
7.	โรงแรมพิลลาร์เฮาส์ เชียงใหม่ (Pillars House)	21
8.	โรงแรมเซี่ยงกรี่-ลา กรุงเทพฯ (Shangri-La Bangkok)	21
9.	โรงแรมสยาม เค็มปินสกี กรุงเทพฯ (Siam Kempinski Hotel Bangkok)	21
10.	โรงแรมเดอะ เพนินซูลา กรุงเทพฯ (The Peninsula Bangkok)	20
	รวมทั้งสิ้น	209

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อมาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่ ประกอบไปด้วย ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Trp) ด้านลักษณะงาน (Tjb) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Trp) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน (Tev) ด้านความปลอดภัยในการทำงาน (Tsv) ด้านนโยบายองค์กร (Tpc) ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ (Tbf) มีลักษณะของข้อคำถามแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 การตัดสินใจลาออก มีลักษณะของข้อคำถามแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประกอบไปด้วย 1) ความไม่ต้องการอยู่ในองค์กรต่อไป (Tov1) 2) ความต้องการมองหางานใหม่ (Tov2) 3) ความคิดที่จะเปลี่ยนงานเร็ว ๆ นี้ (Tov3)

หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพและวัตถุประสงค์กับข้อคำถาม (IOC) และปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ นำแบบสอบถามไปทดสอบด้วยการทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรจำนวน 30 ตัวอย่าง หลังจากได้รับแบบสอบถามครบตามจำนวน 30 ตัวอย่างเรียบร้อยแล้วดำเนินการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficiency's Cronbach) และได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .829 แบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Convenience Sampling) ระหว่างเดือนมกราคม – มิถุนายน 2564 ได้แบบสอบถามกลับมา จำนวน 209 ชุด ครบตามจำนวนที่กำหนด การให้น้ำหนักคะแนนของความคิดเห็นปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่ โดยใช้วิธีของ Likert 5 ระดับ ใช้เกณฑ์ การแปลความหมายเพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ย [29]

สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมทั้งการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS และ ตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้วยโปรแกรม AMOS

3. ผลการวิจัย

จากการสำรวจระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกจากที่ทำงานเดิม จำนวน 209 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามมาจากแผนกต่างๆ ของโรงแรม เช่น แผนกต้อนรับ อาหารและเครื่องดื่ม แม่บ้าน เพาะกาย ความบันเทิงด้านกีฬาและการตลาด ร้อยละ 63.3 เป็นเพศหญิงและชายร้อยละ 36.7 มีอายุระหว่าง 18–22 ปี (28.4%) 23–28 ปี (47%) และ 36–45 ปี (24.6%) ส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานประจำ ร้อยละ 69.3 ในขณะที่ร้อยละ 17.9 เป็นเด็กฝึกงาน พนักงานบริษัทหรือหน่วยงานจ้างภายนอก ร้อยละ 12.8 และร้อยละ 83.3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีรายได้ไม่ถึง 25,000 บาท ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี ร้อยละ 37.3, 2 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 44.7 และ 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 44.7 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจลาออกของพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

0.82 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงที่สุดไปต่ำที่สุด พบว่าอันดับแรก ได้แก่ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ขณะที่ปัจจัยอื่นๆ พบว่ามีระดับความคิดเห็นในระดับมาก

3.1 ผลการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของข้อคำถามในแต่ละข้อเพื่อสำรวจขนาดและทิศทางความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นระหว่างตัวแปร ซึ่งกำหนดค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ไม่มีความสัมพันธ์กันมากกว่า $.75 < r < .75$) ตามเกณฑ์การพิจารณา [30] ตัวแปรปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกตัว ขณะเดียวกันมี ค่าความสัมพันธ์เชิงลบต่อการตัดสินใจลาออกเช่นกัน โดยค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง (.070-.460) ซึ่งมีค่าต่ำกว่า .75 อธิบายว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้และไม่มีปัญหาการมีความสัมพันธ์ระหว่างกันที่สูงเกินไป

3.2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากที่ได้นำปัจจัยความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่ มาทำการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติก่อนปรับ	ค่าสถิติหลังปรับ	ผลการประเมิน	
χ^2/df	< 2.00	1.849	0.861	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	[31]
p-Value	≥ 0.05	0.002*	0.680	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	[27]
GFI	> 0.95	0.945*	0.977	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	[27]
AGFI	> 0.95	0.911*	0.957	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	[27]
CFI	> 0.95	0.939*	1.000	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	[27]
NFI	> 0.95	0.879*	0.952	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	[27]
RMR	< 0.05	0.037	0.021	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	[31]
RMSEA	< 0.05	0.062*	0.000	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	[27]
TLI	> 0.95	0.919*	1.013	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	[27]
หมายเหตุ: * ค่าสถิติไม่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัย					

ผลการวิเคราะห์ซึ่งชี้ว่าภายหลังจากการปรับแต่งค่าสถิติ สามารถทำให้ค่าสอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้ ดังนี้ ไคสแควร์ (\bar{X}) = 24.966, ค่าองศาอิสระ (df) = 291.167, ค่าความน่าจะเป็น (p) = 0.680, ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.977 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.957, ค่าดัชนีกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) = 0.021, ค่า TLI = 1.013 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาความสอดคล้องตามมาตรฐานทุกด้าน

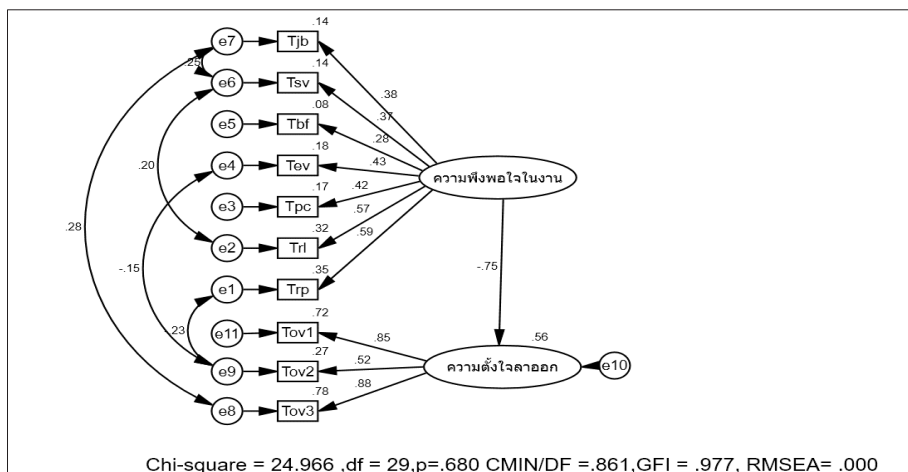
3.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่

ตารางที่ 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางและการทดสอบสมมติฐาน

ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง			Estimate	R square	P value	ผลการทดสอบ
ความตั้งใจลาออก	<---	ความพึงพอใจในงาน	-0.75	0.56	***	ยอมรับสมมติฐาน

หมายเหตุ: *** $p < .001$

ค่าน้ำหนักมาตรฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่ เรียงลำดับด้านที่มีอิทธิพลมากที่สุดไปน้อยที่สุด ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 2) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 4) ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร 5) ปัจจัยด้านลักษณะงาน 6) ปัจจัยด้านความปลอดภัยในการทำงาน 7) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยมีค่าน้ำหนักมาตรฐานเท่ากับ .59, .57, .43, .42, .38, .37 และ .28 ซึ่งแต่ละด้านมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการตัดสินใจลาออก ค่าน้ำหนักมาตรฐานเท่ากับ -0.75 ปัจจัยดังกล่าวสามารถสะท้อนผลสู่ตัวชี้วัดของตัวได้ดี มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ทำให้ผลการทดสอบตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงยอมรับสมมติฐานดังกล่าว



รูปที่ 1 ปัจจัยความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่
 หมายเหตุ. ความพึงพอใจในงาน ประกอบไปด้วย 1) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Tbf) 2) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน (Tev) 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Trl) 4) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Trp) 5) ด้านความปลอดภัยในการทำงาน (Tsv) 6) ด้านลักษณะงาน (Tjb) 7) ด้านนโยบายองค์กร (Tpc) 8) ด้านการตัดสินใจลาออก (Tov) ความตั้งใจลาออก ประกอบไปด้วย 1) ความไม่ต้องการอยู่ในองค์กรต่อไป (Tov1) 2) ความต้องการมองหางานใหม่ (Tov2) และ 3) ความคิดที่จะเปลี่ยนงานเร็วขึ้น (Tov3)



จากรูปที่ 1 พบว่าตัวแปรสังเกตได้ ด้านความตั้งใจลาออกที่มีค่ามากที่สุด ได้แก่ ด้านความคิดที่จะเปลี่ยนงานเร็ว ๆ นี้ (Tov3) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ = 0.88 องค์ประกอบตัวแปรอิสระ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Trp) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ = 0.59 โดยแสดงให้เห็นว่าปัจจัยความพึงพอใจในงานทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออกของพนักงานในทางตรงกันข้ามกัน ซึ่งอธิบายได้ว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นก็จะทำให้การตัดสินใจลาออกกลดลงนั่นเอง

4. อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ผลการวิเคราะห์ที่ได้ข้อสรุป ปัจจัยความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในยุคความปกติใหม่ 7 ปัจจัยได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 2) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 4) ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร 5) ปัจจัยด้านลักษณะงาน 6) ปัจจัยด้านความปลอดภัยในการทำงาน 7) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ สอดคล้องกับแนวทางในการรักษาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง 6 แนวทาง คือ 1) การเพิ่มค่าตอบแทน 2) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี 3) บทบาทของหัวหน้างาน 4) การได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ร่วมงาน 5) ลักษณะของงาน และ 6) โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน [2] ซึ่งในแต่ละด้านสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่าการได้รับความยอมรับนับถือจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ส่งผลให้พนักงานพัฒนาตนเองและเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ต่อการปฏิบัติงานและความเชื่อมั่นในตนเองเพิ่มขึ้น ส่งผลตรงกันข้ามกับความคิดที่จะตัดสินใจลาออก [19]

2) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน พบว่าการยอมรับความแตกต่างหลากหลายทางชาติพันธุ์ (perceived ethnic diversity levels) รวมไปถึงเพศสภาพที่แตกต่างกันจะมีผลทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งทำให้การตัดสินใจในการลาออกลดลง [11] สอดคล้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน จะทำให้เกิดการสนับสนุนการทำงานดีขึ้น และมีผลทำให้ทัศนคติในการทำงานดี ลดความเครียดและความขัดแย้งได้ รวมทั้งยังทำให้ความตั้งใจในการลาออกลดลง [14]

3) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่าบรรยากาศการทำงานที่ดีจะส่งผลทำให้ความเครียดจากการทำงาน และความเหนื่อยล้าของการทำงานบริการลดลง อีกทั้งพบว่าจะช่วยทำให้อาการหมดไฟ (burnout) ของพนักงานลดน้อยลง ซึ่งส่งผลทำให้การตัดสินใจในการลาออกจากงานลดลง [18]

4) ด้านนโยบายองค์กร พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสามารถส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกลดลง นโยบายและการบริหารจัดการที่มีความสมดุลกันระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตมีการฝึกอบรมการเพิ่มโอกาสเติบโตส่งเสริมเส้นทางอาชีพและการให้ค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม ล้วนช่วยให้การตัดสินใจในการลาออกลดลง ทั้งนี้การศึกษาของ Singh and Srivastava (2021) พบว่านโยบายในการบริหารจัดการองค์กรที่มีการกีดกันการทำงาน (Workplace Ostracism) ส่งผลโดยตรงที่ทำให้เกิดการตัดสินใจในการลาออกสูงขึ้น [22]

5) ด้านลักษณะงาน การสร้างบทบาทการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าปริมาณงานมีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงาน และความผูกพันในงาน รวมทั้งส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจลาออก ทั้งนี้จึงควรจัดสรรงานให้เหมาะสมตามความสามารถของพนักงานโดยไม่ทำให้รู้สึกว่าคุณถูกครอบงำ สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสมและตรงต่อเวลา [20] เช่นเดียวกับการศึกษาเกี่ยวกับความตึงเครียดและการบริหารงานที่ขาดความยืดหยุ่นพนักงานขาดความ

อิสระในงานประจำวันอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดในการปฏิบัติงานสูงขึ้น เป็นเหตุผลหลักประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการตัดสินใจลาออกจางานบริการ [23]

6) ด้านความปลอดภัยในการทำงาน พบว่าการบริหารจัดการองค์กรที่ดี การบริหารงานด้วยความยืดหยุ่น (Management retention) มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างการสนับสนุนความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน รวมทั้งสามารถที่จะทำให้ความตั้งใจในการลาออกลดลง [15] สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่าการสร้างควมมีส่วนร่วมต้องงานและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน จะช่วยทำให้ระยะเวลาการทำงานเพิ่มขึ้นและลดความคิดที่จะตัดสินใจออกจากงาน [16] สอดคล้องกับ [17] อัตลักษณ์วิชาชีพที่ดี (professional identity) ทั้ง 4 ด้าน จากการฝึกฝนอาชีพ (career practice) การยืนยันในวิชาชีพ (career affirmation) ความมุ่งมั่นในวิชาชีพ (career affirmation) ความขอยึดมั่นต่อคำสัญญาองค์กร (reconsideration of commitment) การมีข้อผูกพันในข้อยึดถือปฏิบัติทั้งหลายเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวพนักงานและทำให้ความตั้งใจในการลาออกลดลง

7) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่าสวัสดิการที่ดี รวมทั้งการสร้างความรู้ถึงความห่วงใยและการสนับสนุนจากองค์กรจะช่วยส่งผลให้การตัดสินใจลาออกลดลง ในกรณีที่ไม่สามารถเพิ่มค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนพนักงานได้ควรใช้วิธีที่สร้างสรรค์เชิงบวกอื่น ๆ เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรให้มีความแนบแน่น [21] ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและการสนับสนุนความก้าวหน้าทางอาชีพมีผลทำให้การตัดสินใจลาออกลดลง [25] และการจัดรางวัลตอบแทนอย่างเหมาะสมไม่ว่าจะเป็นการมอบรางวัลที่เป็นกำลังใจ (Emotional reward) ได้แก่ คำชื่นชม การให้โอกาส การใช้อำนาจที่เหมาะสม รวมไปถึงการยอมรับความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการให้รางวัลภายนอก (Material reward) เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การสร้างสิ่งจูงใจที่เหมาะสม รวมไปถึงการจัดสวัสดิการที่ดีจะช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานและทำให้การตัดสินใจลาออกลดลง [13] [28]

5. ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต

ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรทางด้านความพึงพอใจในการทำงานยังมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการลดความตั้งใจในการลาออกจากการปฏิบัติงานได้อย่างดี แม้ในยุคความปกติใหม่ในปัจจุบันก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแปรทั้ง 7 ด้านที่ได้จากการวิเคราะห์ออกมาแสดงให้เห็นชัดเจนว่าตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ เป็นตัวแปรองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทำให้ความตั้งใจหรือการตัดสินใจที่จะลาออกลดลง ในส่วนขององค์กร โรงแรมควรเพิ่มช่องทางในการให้บริการต่อผู้บริโภคในด้านต่าง ๆ ให้มากขึ้น เช่น ขายสินค้า หรือบริการต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ และเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาความสามารถและเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงานที่มีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น เมื่อพนักงานมีงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ทำมากขึ้นความตั้งใจในการลาออกจางานก็จะลดลง ทั้งนี้หัวหน้างาน ผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยขับเคลื่อนให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีความต้องการในการปรึกษาหารือทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว การสร้างทัศนคติหรือการมองโลกในแง่ดีเพื่อที่จะฝ่าฟันวิกฤตร่วมกัน การสร้างความสุขในการทำงาน เช่น การทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดการพูดคุย สื่อสารกันมากยิ่งขึ้น และการทำให้พนักงานเป็นที่ยอมรับและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร



เอกสารอ้างอิง

- [1] สมาคมโรงแรมไทย. (2564, 22 มีนาคม). รายชื่อโรงแรม/รีสอร์ท ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว. http://www.thaihotels.org/attachments/view/?attach_id=247593
- [2] พุทธิชาติ ลุนคำ. (2563). ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลัง COVID-19. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 12(2), 99-110.
- [3] Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2021). Will We Have the Same Employees in Hospitality After All? The Impact Of COVID-19 On Employees' Work Attitudes and Turnover Intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754.
- [4] Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as An Element Promoting Positive Mental Health at Work in The Era Of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903.
- [5] Ribeiro, N., Duarte, P. and Fidalgo, J. (2020), "Authentic Leadership's Effect on Customer Orientation and Turnover Intention Among Portuguese Hospitality Employees: The Mediating Role Of Affective Commitment", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (6), 2097-2116. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0579>
- [6] Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., & Wyss, K. (2014). The Effects of Health Worker Motivation and Job Satisfaction on Turnover Intention in Ghana: A Cross-Sectional Study. *Human resources for health*, 12(1), 1-12.
- [7] ScienceDaily. (2020, November 11). *University of Houston. (N.D.), Job Interest Not A Big Predictor of Job Satisfaction: Interest More Important for Job Performance and Career Choice.* www.sciencedaily.com/releases/2020/11/201111144353.htm
- [8] Microsoft Corporation. (n.d.). *The next great disruption is hybrid work: are we ready?.* Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- [9] Mercer. (n.d.). *North American employee turnover: trends and effects.* <https://www.imercer.com/articleinsights/north-american-employee-turnover-trends-and-effects>
- [10] Rahman, M. A., Kusuma, A. Z. D., & Arfyanto, H. (2020). *Employment Situation of Economic Sectors Impacted by The Covid-19 Pandemic.* *Public administration*, 8, 3-80.
- [11] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.) New York: John Wiley.



- [12] Hsiao, A., Ma, E., Lloyd, K., & Reid, S. (2020). Organizational Ethnic Diversity's Influence on Hotel Employees' Satisfaction, Commitment, and Turnover Intention: Gender's Moderating Role. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(1), 76-108.
- [13] Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships Among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, And Turnover Intention in The Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371-401.
- [14] Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: a meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-11.
- [15] Self, T. T., Gordon, S., & Ghosh, A. (2020). Increasing Management Retention: The Mediating Role of Organizational Embeddedness on Coworker Support and Turnover Intention. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-19.
- [16] Shah, I. A., Csordas, T., Akram, U., Yadav, A., & Rasool, H. (2020). *Multifaceted Role of Job Embeddedness Within Organizations: Development of Sustainable Approach to Reducing Turnover Intention*. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020934876.
- [17] Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of Professional Identity on Turnover Intention In China's Hotel Employees: The Mediating Role of Employee Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22.
- [18] Wen, B., Zhou, X., Hu, Y., & Zhang, X. (2020). *Role Stress and Turnover Intention of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate*. *Frontiers in Psychology*, 11, 36.
- [19] Bani-Melhem, S., Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2021). Does Employee Resilience Exacerbate the Effects of Abusive Supervision? A Study of Frontline Employees' Self-Esteem, Turnover Intention, and Innovative Behaviors. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-19.
- [20] Fabiyani, N. N., Sudiro, A., Moko, W., & Soelton, M. (2021). Conceptualizing the Role of Work Engagement: A Case Study of the Hotel Sector in Surabaya during the COVID-19. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 485-494.
- [21] Jolly, P. M., McDowell, C., Dawson, M., & Abbott, J. (2021). Pay and Benefit Satisfaction, Perceived Organizational Support, and Turnover Intentions: The Moderating Role of Job Variety. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102921.



- [22] Santhanam, N., Kumar, J. R., Kumar, V., & Saha, R. (2021). Employee turnover intention in the milieu of human resource management practices: moderating role of work-life balance. *International Journal of Business Innovation and Research*, 24(1), 57-75.
- [23] Shi, X., Gordon, S., & Tang, C. H. (2021). *Momentary Well-Being Matters: Daily Fluctuations in Hotel Employees' Turnover Intention*. *Tourism Management*, 83, 104212.
- [24] Singh, L. B., & Srivastava, S. (2021). Linking workplace ostracism to turnover intention: A moderated mediation approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 244-256.
- [25] Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 471-478.
- [26] Best, J. W. (1977). *Research in Education* (3 rd ed). New Jersey: Prentic hall Inc.
- [27] Hair, J. F. (Jr.), Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California, CA: Sage Publications.
- [28] Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- [29] ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS*. กรุงเทพมหานคร : วีอินเตอร์พรินท์ กรุงเทพมหานคร.
- [30] สุขชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2551). *เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : หลักการ วิธีการและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ : สามลดา.
- [31] Kelloway, E.K. (2015). *Using Mplus for Structural Equation Modeling; A Researcher's Guide*. CA: Sage Publications.