การรับรู้ความมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานบริการที่มีอิทธิพลต่อความภักดีที่จริงแท้ของพนักงานบริการของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย

The Influence of the Perceived Customer Orientation of Service Employee on True Loyalty of Service Employees of Low-cost Airline Business in Thailand

- เอกรัตน์ สุวรรณกูล
  นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ)
  คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
  Ekkarat Suwannakul
  Ph.D. Student, Doctor of Philosophy (Integrated Tourism Management), the Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration,
  E-mail: ekkarats@gmail.com
- รักษ์พงศ์ วงศาโรจน์
  ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
  Rugphong Vongsaroj
  Assistant Professor, Ph.D., the Graduate School of Tourism Management,
  National Institute of Development Administration, E-mail: rugphong@gmail.com

Received: *January 22, 2019;* ***Revised:*** *February 12, 2019;* ***Accepted:*** *February 14, 2019*

Abstract

This study investigated the influence of customer orientation of low-cost airlines' service employee (C.O.S.E.) at the firm level (cultivated by the airline) and the individual level on true loyalty. Factors affecting the C.O.S.E. at both levels were also examined. The questionnaire was used to collect data from 373 service employees of 3 major Thai low-cost airlines. This study applied MANOVA to test the hypotheses. The result showed that service employees, from different airlines and those who had different types of employment, duration of employment, and ranges of income, had different degrees of perception toward the firm-level C.O.S.E. Also, service employees, from different airlines and those who had different ages, duration of employment, and ranges of income, had different degrees of perception toward the individual-level C.O.S.E. Multiple Regression Analysis was also used to test the hypotheses. The results revealed that both levels of C.O.S.E. positively influenced true loyalty of service employees ($p < .01$).

The results also showed that organizational socialization (organizational commitment, the climate for service, and motivational direction) positively influenced the firm-level C.O.S.E. These factors also influenced employees' behaviors in person-to-person interaction of positively ($p < .01$). The dimensions of person-to-person interaction namely motivation to serve, social skill, and technical skill positively affected the individual-level C.O.S.E. ($p < .01$). Also, basic personality traits namely the need for activity, agreeability, and conscientiousness, positively influenced the individual-level C.O.S.E. However, openness for experience negatively influenced the individual-level C.O.S.E. ($p < .01$).

Keywords: True Loyalty, Customer Orientation, Service Employee, Low-cost Airlines

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของความมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานบริการ (C.O.S.E.) ทั้งระดับองค์กร (Firm-level) ซึ่งเกิดจากกระบวนการภายในของสายการบิน และระดับบุคคล (Individual-level) หรือจากตัวพนักงานต่อความภักดีที่จริงแท้ของพนักงาน รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ C.O.S.E. ทั้งสองระดับ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากพนักงานบริการของสายการบินต้นทุนต่ำรายใหญ่ของไทย 3 ราย จำนวน 373 คน จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ MANOVA พบว่า พนักงานสังกัดสายการบินต่างกัน มีรูปแบบการจ้างงาน อายุงานและช่วงรายได้ต่างกัน รับรู้ Firm-level C.O.S.E. ในระดับที่ต่างกัน และผู้ที่สังกัดสายการบินต่างกัน มีอายุ อายุงานและช่วงรายได้ต่างกันรับรู้ถึง Individual-level C.O.S.E. ในระดับที่ต่างกัน

ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ Multiple Regression พบว่า C.O.S.E. ทั้งสองระดับมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความภักดีที่จริงแท้ของพนักงานบริการ ($p < .01$) ส่วนกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาทางสังคมในด้านความผูกพันกับองค์กร บรรยากาศภายในองค์กรที่เอื้อต่อการบริการและทิศทางจากแรงจูงใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ Firm-level C.O.S.E. ($p < .01$) ปัจจัยเหล่านี้ยังมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมในการปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวของพนักงาน ($p < .01$) เช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่าการปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวของพนักงานในมิติแรงจูงใจในการบริการ ทักษะเชิงสังคมและทักษะเฉพาะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ถึง Individual-level C.O.S.E. ($p < .01$) อีกทั้งความต้องการในกิจกรรม การยอมรับผู้อื่น ความรอบคอบของพนักงานบริการเป็นปัจจัยลักษณะบุคลิกภาพพื้นฐานของพนักงานก็มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ Individual-level C.O.S.E. ขณะที่การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ มีอิทธิพลเชิงลบต่อ Individual-level C.O.S.E. ($p < .01$)

คำสำคัญ : ความภักดีของพนักงาน ความมุ่งเน้นลูกค้า พนักงานบริการ สายการบินต้นทุนต่ำ

บทนำ

การเดินทางทางอากาศเติบโตอย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากจำนวนผู้โดยสารทั่วโลกเพิ่มขึ้นถึง 10 เท่าในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมา (IATA, 2011) ในปี ค.ศ. 2017 มีผู้โดยสารเดินทางกับสายการบินพาณิชย์ถึง 4,093 ล้านคน เติบโตร้อยละ 8.1 จากปีก่อนหน้า ในประเทศไทย การเดินทางทางอากาศขยายตัวในลักษณะเดียวกับภูมิภาคอื่นทั่วโลก โดยเฉพาะการเดินทางด้วยสายการบินต้นทุนต่ำ (Low - Cost Airlines) ซึ่งมีส่วนทำให้ผู้โดยสารชาวไทยนิยมเดินทางทางอากาศเพิ่มมากขึ้น ในปี ค.ศ. 2016 การเดินทางกับสายการบินต้นทุนต่ำของเที่ยวบินภายในประเทศเติบโตถึงร้อยละ 18.61 จากปีก่อน (AOT, 2017)

แม้กระนั้นก็ตาม ผลประกอบการของสายการบินกลับผันผวนและบอบบาง สายการบินทั่วโลกมีส่วนต่างกำไรโดยเฉลี่ยเพียงร้อยละ 0.1 ของรายได้เท่านั้น ซึ่งไม่ครอบคลุมต้นทุน (IATA, 2011) มีการวิเคราะห์ไว้ว่าความผันผวนและการแข่งขันยังคงมีอยู่และอาจส่งผลให้สายการบินต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญกับวินัยการบริหารต้นทุนต่อไป (Association of Asia Pacific Airlines, 2016) โดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำที่เน้นบริหารต้นทุนให้แข่งขันได้ในสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Lawton (2003) ชี้ให้เห็นประเด็นที่น่ากังวลว่า หากสายการบินใดมีปริมาณผู้โดยสารลดลงเพียงเล็กน้อย ก็อาจขาดทุนจากการดำเนินงานได้ทันที อีกทั้งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีสายการบินจัดตั้งใหม่มากขึ้น ซึ่งกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

สายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาคต่าง ๆ มีการใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการแข่งขัน เช่น การปรับค่าโดยสารให้ถูกลง รวมถึงความพยายามสร้างความแตกต่าง (Differentiation) แต่กลับพบว่ามีผลตอบแทนจากการดำเนินงานลดลง และก่อให้เกิดต้นทุนส่วนเพิ่ม นอกจากนี้ต้นทุนการจ้างงานยังมีแนวโน้มสูงขึ้นและท่าอากาศยานก็มีข้อจำกัดในการรองรับเที่ยวบิน (Doganis, 2010) ที่สำคัญความต้องการของลูกค้าเป็นพลวัต สายการบินต้นทุนต่ำจึงต้องปรับรูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพตลาดที่เปลี่ยนไป (Schlumberger and Weisskopf, 2014) ในส่วนของประเทศไทยสายการบินต้นทุนต่ำหลายรายใช้กลยุทธ์การดำเนินงานและการตลาดในลักษณะที่คล้ายกัน แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์เหล่านี้เลียนแบบได้ง่าย ไม่แตกต่างและไม่สร้างความยั่งยืนในแข่งขัน รวมถึงไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้โดยสาร ซ้ำยังกระตุ้นให้การแข่งขันรุนแรงมากขึ้นอีก โดยเฉพาะการใช้กลยุทธ์ด้านราคา ที่นอกจากไม่ส่งผลดีต่อผลประกอบการในระยะยาวแล้ว ยังเป็นจุดอ่อนที่ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำต้องกลับมาเผชิญกับความยากลำบากในการดำเนินงานได้อีกครั้ง (Lawton, 2003)

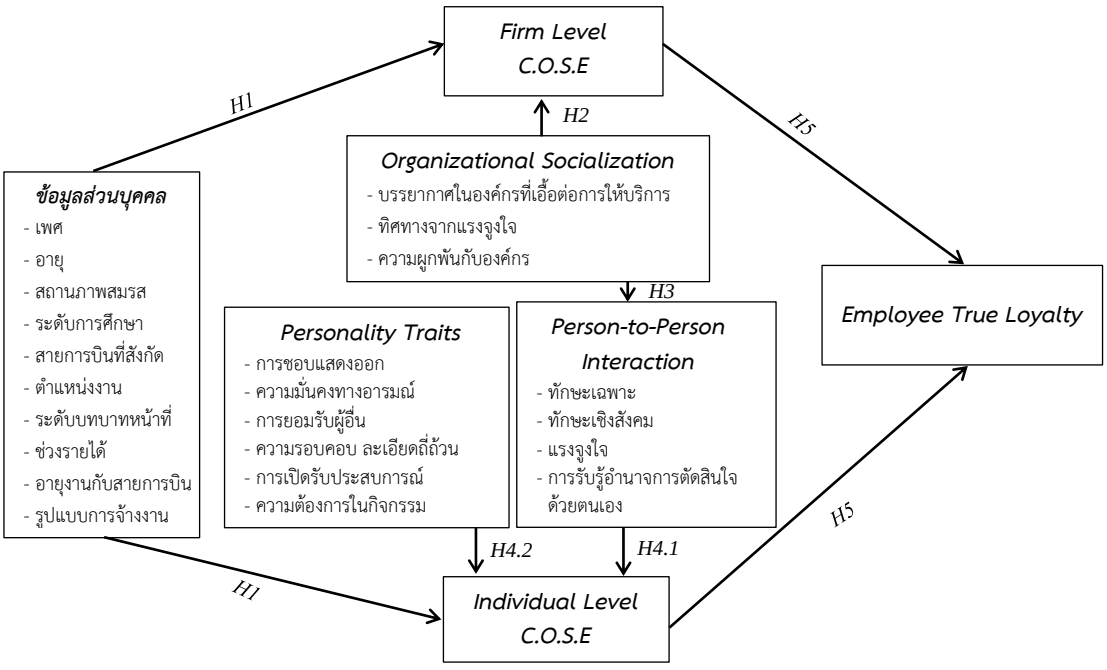
การศึกษาจำนวนมากพบว่าราคาไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่ผู้โดยสารใช้ตัดสินใจเลือกสายการบิน แต่ยังมีคุณลักษณะด้านอื่นอีกที่มีผลต่อการตัดสินใจ (Boey, Ekiz, and Kamarulzaman, 2012; Buaphiban, 2015; Lin and Huang, 2015) ดังนั้นจำเป็นที่สายการบินต้นทุนต่ำต้องค้นหากลยุทธ์ทางเลือกที่เหมาะสมและใช้ได้ควบคู่กับการควบคุมต้นทุนและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างตรงใจได้ รวมถึงสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจด้วยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้ จึงจะสามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบจากการแข่งขัน และมีผลกำไรที่ดีในระยะยาว โดยกลยุทธ์หนึ่งที่เป็นที่ยอมรับว่าเป็นทางเลือกที่ดี

และก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวก ก็คือกลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริการ (Baron, Conway, and Warnaby, 2010) จากเหตุผลข้างต้นจึงจำเป็นที่ต้องศึกษาคุณค่าที่สายการบินต้นทุนต่ำจะใช้นำเสนอแก่ลูกค้าได้ นั่นคือความมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับการบริการที่มีคุณค่า (Service Value) ที่นำส่งโดยพนักงานของสายการบินต้นทุนต่ำ และเพื่อส่งเสริมความภักดีของพนักงานเหล่านั้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของห่วงโซ่การบริการ ที่สำคัญผลการวิจัยที่ได้จะนำใช้เป็นแนวทางในการลดผลกระทบจากการแข่งขันด้านราคาและสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร รวมทั้งเพื่อนำไปต่อยอดทางวิชาการต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงความมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานบริการ (Perceived C.O.S.E.) ของสายการบินต้นทุนต่ำ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานบริการในระดับองค์กร (Firm - level C.O.S.E.) และระดับบุคคล (Individual - level C.O.S.E.) ที่มีต่อความภักดีของพนักงานบริการ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

1. ความภักดีที่จริงแท้ของพนักงาน : การสร้างสัมพันธ์ภายในองค์กร

Reichheld and Sasser (1990) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ที่ดีไม่เพียงแต่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กรธุรกิจ แต่ควรให้ความสำคัญกับภาคีอื่นด้วย นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับพนักงาน

และความสัมพันธ์ภายในองค์กร ซึ่งแนวคิดของ Heskett, Sasser, and Schlesinger (1997) ที่มีชื่อว่า The Service Profit Chain ชี้ให้เห็นว่าการบริการที่มีคุณภาพเริ่มจากการที่พนักงานมีความภักดีต่อองค์กร และองค์กรสามารถบ่มเพาะให้พนักงานปรารถนาที่จะนำส่งการบริการที่ดีไปยังลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีเจตคติเชิงบวกและพัฒนาไปเป็นความภักดี สุดท้ายธุรกิจจะเติบโตและทำกำไรได้มากขึ้น กล่าวได้ว่าลูกค้าจะมีความภักดีได้ องค์กรควรเน้นส่งเสริมให้พนักงานภักดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาให้พนักงานสามารถส่งต่อคุณค่าการบริการ (Service Value) ไปยังลูกค้า ความภักดีของพนักงานจึงเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจและเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานส่วนหน้า (Front-line Employee) ซึ่งธุรกิจสายการบินต้องอาศัยพนักงานส่วนหน้าที่ทำหน้าที่ในการให้บริการและปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง ลูกค้าได้รับคุณค่าการบริการสูงหรือต่ำเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับพนักงานบริการเป็นสำคัญ พนักงานที่ภักดีจะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ เต็มใจและมีความสุขกับหน้าที่ เกิดความวางใจและต้องการทำงานให้กับองค์กรต่อไปในระยะยาว เมื่อพนักงานภักดีก็จะทำให้องค์กรสามารถธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้ เพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตอบสนองเป้าหมายองค์กรได้ ที่สำคัญตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงใจมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อผลประกอบการขององค์กรในที่สุด

Yee, Yeung, and Cheng (2011) ให้คำจำกัดความของความภักดีของพนักงานไว้ว่าเป็นความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อผู้จ้างงาน แสดงให้เห็นถึงมุมมองเกี่ยวข้องกับเจตคติของพนักงาน (Attitude Perspective) ในขณะที่ Eskildsen and Nussler (2000) มองความภักดีว่าเป็นเชิงพฤติกรรม ที่มุ่งเน้นการกระทำ (Action Oriented) ที่เป็นรูปธรรม เนื่องจากความภักดีส่วนนี้เชื่อมโยงกับพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกผ่านการปฏิบัติงาน สามารถประเมินและเห็นได้ชัดเจน โดยไม่คำนึงว่าพนักงานคนนั้นจะตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือจะมองหางานใหม่หรือไม่ก็ตาม ดังนั้นเห็นได้ว่าความภักดีของพนักงานอาจเป็นได้ทั้งในเชิงพฤติกรรม (Behavioral Loyalty) และเชิงเจตคติ (Attitudinal Loyalty) ในทางวิชาการและในทางปฏิบัติ การจัดการความภักดีที่จริงแท้ของพนักงานที่ดีนั้น ควรพิจารณาควบคู่กันระหว่างความภักดีเชิงพฤติกรรมกับเชิงเจตคติของพนักงาน เพื่อให้ผลประเมินน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2. ความมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานบริการ

ความมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation หรือ C.O.) เป็นองค์ประกอบหลักในการทำการตลาดสร้างสัมพันธ์ และมีผลต่อความสำเร็จของการทำการตลาดและของธุรกิจบริการ (Brady and Cronin, 2001) องค์กรที่ปรับใช้แนวคิดนี้จะสามารถส่งเสริมให้การดำเนินงานมีคุณภาพและช่วยให้ลูกค้าพึงพอใจจากการที่รับรู้ถึงคุณภาพการบริการและคุณค่าที่ได้รับ และสร้างให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าคู่แข่ง (Gil Saura, Berenguer Contrí, Cervera Taulet, and Moliner Velázquez, 2005)

ที่ผ่านมางานวิจัยเกี่ยวกับ C.O. ในธุรกิจการบินยังมีไม่มาก ที่สำคัญนักวิชาการไม่ได้ให้ความสำคัญกับ C.O. ในมิติของการให้บริการของพนักงานส่วนหน้าที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรงเท่าที่ควร (Teng and Barrows, 2009) อีกทั้งการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง C.O. กับเจตคติและพฤติกรรมของ

พนักงานก็ยังไม่ได้รับความสนใจมาก (Gil Saura et al., 2005) ทั้งที่เป็นแนวคิดในการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นลำดับแรก เพื่อให้ได้รับบริการที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งจะทำให้ลูกค้าได้รับการส่งมอบคุณค่าจากการบริการ (Service Value) ที่ตรงใจจากพนักงาน ซึ่งการปฏิบัติงานของพนักงานบริการมีผลต่อการประเมินคุณค่าการบริการของลูกค้า (Kim and Ok, 2010) การที่พนักงานมีคุณสมบัติที่ให้ความสำคัญลูกค้านี้ เรียกว่าความมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานบริการ (Customer Orientation of Service Employees หรือ C.O.S.E) (Hennig-Thurau, 2004)

โดยทั่วไปมีการศึกษาถึง C.O.S.E. กันใน 2 ระดับ (Teng and Barrows, 2009) ระดับแรกคือ ระดับองค์กร (Firm-level C.O.S.E.) ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบาย การปฏิบัติงานของหน่วยงานภายในองค์กรและขั้นตอนการทำงาน ระดับที่สองคือ ระดับบุคคล (Individual-level C.O.S.E.) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานโดยพิจารณาตัวของพนักงานว่ามีความมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร มีบุคลิกภาพพื้นฐาน (Brown, Mowen, Donavan, and Licata, 2002) และทักษะ (Hennig-Thurau, 2004) ในการปฏิสัมพันธ์ที่ดีและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร พนักงานที่มุ่งเน้นลูกค้าจะหวังผลถึงความสัมพันธ์ระยะยาว และต้องการที่จะมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าเป็นอันดับแรกมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพื่อให้ลูกค้ารับรู้การบริการที่มีคุณค่าจากการปฏิบัติงานของตน (Donavan, Brown, and Mowen, 2004)

วิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัย การศึกษาครั้งนี้จึงใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือการวิจัยและสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1. ประชากร (N) ตัวอย่าง (n) และการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนจำกัด (Finite Population) นั่นคือพนักงานบริการที่มีหน้าที่ให้บริการผู้โดยสารในส่วนภาคพื้นและบนเครื่องบินของสายการบินต้นทุนต่ำ 3 สายการบินหลักที่มีฐานปฏิบัติการบินที่ท่าอากาศยานดอนเมือง จำนวน 8,284 คน แบ่งเป็นพนักงานสายการบิน A จำนวน 3,925 คน คิดเป็นร้อยละ 47.38 และพนักงานสายการบิน B จำนวน 1,682 คน คิดเป็นร้อยละ 20.30 (Asia Aviation, 2016; Nok Air, 2016) สำหรับสายการบิน C ผู้วิจัยพบข้อจำกัดในการสืบค้นข้อมูลในฐานข้อมูลสาธารณะ เนื่องจากไม่มีการเปิดเผยรายละเอียดข้อมูลเชิงลึก ทำให้ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้วิธีการสอบถามจำนวนประชากรจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วยพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายและบุคลากรจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลของสายการบิน C และพบว่าในปี ค.ศ. 2017 มีจำนวนพนักงานรวม 2,677 คน คิดเป็นร้อยละ 32.32 ของจำนวนประชากร

ในการกำหนดขนาดตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้โปรแกรม G*Power statistical software version 3.1 โดยกำหนดสถิติ F-test ในการคำนวณขนาดตัวอย่าง effect size เท่ากับ .05 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .05 ค่าอำนาจทดสอบ (Power of Test) เท่ากับ .80 (Hair, Black, Babin, and Anderson, 2010) และจำนวนตัวแปรทำนาย (Predictors) 5 ตัว ทำให้ได้ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ (n) คือ 263 คน

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างดังนี้ ขั้นแรกสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยสุ่มเลือกตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรแต่ละกลุ่มย่อย ได้จำนวนตัวอย่างขั้นต่ำที่เป็นพนักงานสายการบิน A จำนวน 125 คน พนักงานสายการบิน B จำนวน 53 คน และพนักงานสายการบิน C จำนวน 119 คน จากนั้นสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยตั้งเกณฑ์การเลือกตัวอย่างที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม คือ ต้องเป็นพนักงานที่ผ่านการทดลองงานและมีประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 1 ปี เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์และได้รับการฝึกอบรมด้านการบริการที่เพียงพอ สุดท้ายใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Chain Sampling) โดยเก็บข้อมูลจากตัวอย่างภายในเครือข่ายที่มาจากการแนะนำจากผู้ให้ข้อมูลต่อกันไปจนครบตามจำนวน

ทั้งนี้เมื่อเก็บข้อมูลแล้วเสร็จ พบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์และพร้อมใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 373 ชุด จากกลุ่มตัวอย่างของแต่ละสายการบินซึ่งมากกว่าจำนวนขั้นต่ำที่กำหนดไว้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างตอบด้วยตัวเอง (Self-administered Questionnaire) ซึ่งประกอบด้วยส่วนคำถามข้อมูลส่วนบุคคล และส่วนคำถามประเมินระดับความคิดเห็น ในส่วนที่สองนี้ ผู้ตอบประเมินค่าข้อคำถามตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ท 7 ระดับ โดยกำหนดให้ระดับความคิดเห็นต่ำสุดมีค่าเท่ากับ 1 และสูงสุดมีค่าเท่ากับ 7 นอกจากนี้ยังทดสอบคุณภาพแบบสอบถามก่อนนำไปใช้จริง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา (Content Validity) เพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (the Item-Objective Congruence) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ .95 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Try Out) เพื่อตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ในทุกข้อคำถามพบว่า มีค่าไม่น้อยกว่า .70 (Hair et al., 2010) กล่าวได้ว่าแบบสอบถามนี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

3. สมมติฐานการวิจัย

H1: พนักงานบริการที่มีข้อมูลส่วนบุคคลต่างกันมี C.O.S.E. ระดับองค์กรและระดับบุคคลต่างกัน

ข้อมูลส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา สายการบินที่สังกัด ตำแหน่งงาน บทบาทหน้าที่ อายุงานกับสายการบินที่สังกัด ช่วงรายได้และรูปแบบการจ้างงาน (Brady and Cronin, 2001; Brown et al., 2002; Daniel and Darby, 1997)

H2: การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organizational Socialization) มีอิทธิพลต่อ Firm-Level C.O.S.E.

ตัวแปรกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรประกอบด้วย 3 ด้านคือ บรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อการให้บริการ (Organizational Climate for Service) ทิศทางจากแรงจูงใจ (Motivational Direction) และความผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment) ซึ่งประยุกต์จากการศึกษาของ Kelley (1992) ที่ระบุว่าการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรเป็นกระบวนการที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้พนักงานเข้าใจและ

ยอมรับวัฒนธรรมองค์กร ช่วยให้พนักงานเล็งเห็นคุณค่าของค่านิยมองค์กรเพิ่มขึ้น ด้วยการพัฒนาความสามารถที่จำเป็นในการทำหน้าที่และบทบาทของตน รวมถึงให้เข้าใจว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากพนักงานและให้ตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานภายในองค์กร

ในส่วนข้อคำถามที่ใช้วัด firm - level C.O.S.E. นั้นประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม ซึ่งประยุกต์จากการศึกษาของ Teng and Barrows (2009)

H3: การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organizational Socialization) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวของพนักงานบริการ (Behaviors in Person - to - person Interaction)

Kelley (1992) ระบุว่ากระบวนการภายในขององค์กรจะช่วยบ่มเพาะให้พนักงานสามารถให้บริการที่ดีขึ้น โดยเฉพาะการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งนี้ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการปฏิบัติสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว ประกอบไปด้วย ทักษะเฉพาะ (Technical Skill) ทักษะเชิงสังคม (Social Skill) แรงจูงใจที่จะบริการ (Motivation to Serve) และการรับรู้ถึงอำนาจตัดสินใจด้วยตัวเอง (Self-perceived Decision Authority) ตัวแปรเหล่านี้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในการวัดระดับ C.O.S.E. ทั้งจากมุมมองของผู้ให้บริการและของลูกค้า (Kim and Ok, 2010) โดยมิติทั้ง 4 ด้าน มีความจำเป็นในการผลักดันพนักงานแสดงพฤติกรรมมุ่งเน้นลูกค้าออกมา ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ประยุกต์ใช้ข้อคำถามจากการศึกษาของ Hennig-Thurau (2004) และ Kim and Ok (2010) เพื่อวัดระดับ C.O.S.E. ของพนักงานบริการ

H4: การปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว (Person - to - person Interaction) และลักษณะบุคลิกภาพพื้นฐาน (Basic Personality Trait) ของพนักงานบริการมีอิทธิพลต่อ Individual-level C.O.S.E.

H4 ประกอบด้วย 2 สมมติฐานย่อย คือ H4.1 มีพฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวของพนักงานบริการเป็นตัวแปรต้นและ Individual-level C.O.S.E. เป็นตัวแปรตาม ส่วน H4.2 มีลักษณะบุคลิกภาพพื้นฐานเป็นตัวแปรต้น ได้แก่ การชอบแสดงออก (Extrovert) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) การยอมรับผู้อื่น (Agreeability) ความรอบคอบ (Conscientiousness) การเปิดรับประสบการณ์ (Openness for Experience) และความต้องการในกิจกรรม (the need for activity) ซึ่ง Brown et al. (2002) ใช้วัด C.O.S.E. ของพนักงานบริการในธุรกิจร้านอาหาร

ส่วน Individual - level C.O.S.E ประกอบด้วย 6 ข้อคำถามที่ประยุกต์จากการศึกษาของ Daniel and Darby (1997)

H5: Firm-level และ Individual Level C.O.S.E. มีอิทธิพลต่อความภักดีที่จริงแท้ของพนักงาน

ความภักดีที่จริงแท้วัดได้จากมุมมองความภักดีเชิงพฤติกรรม (Moorman and Blakely, 1995; Niehoff, Moorman, Blakely, and Fuller, 2001) ร่วมกับเชิงเจตคติ (Yee, Yeung, and Cheng, 2011) ซึ่งประยุกต์ใช้กับงานวิจัยนี้ จึงได้ข้อคำถามที่ใช้วัดความภักดีที่จริงแท้ของพนักงานบริการ 10 ข้อ

ผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 373 ชุด และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการอธิบายลักษณะของข้อมูล ผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 373 คน

ข้อมูลส่วนบุคคล	ร้อยละ	ข้อมูลส่วนบุคคล	ร้อยละ	ข้อมูลส่วนบุคคล	ร้อยละ
เพศ		**ระดับรายได้ต่อเดือน**		**บทบาทหน้าที่**	
ชาย	25.2	10,000-30,000 บาท	47.4	ระดับปฏิบัติการ	82.3
หญิง	74.8	30,001-50,000 บาท	8.6	หัวหน้างาน/ผู้จัดการ	17.7
ช่วงอายุ		50,001-70,000 บาท	37.0	**อายุงานกับสายการบินปัจจุบัน**	
ระหว่าง 20-30 ปี	76.7	มากกว่า 70,001	7.0	1 - 3 ปี	56.8
มากกว่า 30 ปี	23.3	**สายการบินที่สังกัด**		4 – 6 ปี	31.9
สถานภาพการสมรส		สายการบิน A	44.5	มากกว่า 6 ปีขึ้นไป	11.3
โสด	85.0	สายการบิน B	24.7	**รูปแบบการจ้างงาน**	
สมรส / อยู่ด้วยกัน	15.0	สายการบิน C	30.8	แบบสัญญาจ้าง กำหนดระยะเวลา	37.5
ระดับการศึกษา		**ตำแหน่งงาน (พนักงาน)**		แบบประจำ	62.5
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	92.5	บริการภาคพื้น	52.0		
สูงกว่าปริญญาตรี	7.5	ต้อนรับบนเครื่องบิน	48.0		

การศึกษาครั้งนี้ใช้สถิติเชิงอนุมานในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ (MANOVA) ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 แสดงไว้ในตารางที่ 2 และใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ถึง 5 เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวแสดงไว้ใน ตารางที่ 3

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ด้วยสถิติ MANOVA จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัยย่อย/	ผลการทดสอบ	Wilks' Lambda			ตัวแปรตาม 1		ตัวแปรตาม 2	
ตัวแปรต้น	สมมติฐาน	Value	*F*	Sig	*F*	Sig	*F*	Sig
H1: พนักงานบริการที่มีข้อมูลส่วนบุคคลต่างกันมี C.O.S.E. ระดับองค์กรและระดับบุคคลต่างกัน								
H1.1 เพศ	ปฏิเสธ	.984	2.929	.055	-	-	-	-
H1.2 อายุ	ยอมรับบางส่วน	.977	4.309	.014*	2.903	.089	8.418	.004**
H1.3 สถานภาพสมรส	ปฏิเสธ	.983	3.273	.039*	1.780	.183	.353	.553
H1.4 ระดับการศึกษา	ปฏิเสธ	.985	2.817	.061	-	-	-	-
H1.5 สายการบินที่สังกัด	ยอมรับ	.756	27.725	.000**	40.075	.000**	20.879	.000**
H1.6 ตำแหน่งงาน	ปฏิเสธ	.998	.353	.703	-	-	-	-
H1.7 บทบาทหน้าที่	ปฏิเสธ	.995	.900	.407	-	-	-	-
H1.8 อายุงานกับสายการบิน	ยอมรับ	.968	3.071	.016*	4.341	.014*	3.607	.028*
H1.9 รายได้	ยอมรับ	.957	2.715	.013*	2.749	.043*	3.110	.026*
H.1.10 รูปแบบการจ้าง	ยอมรับบางส่วน	.967	6.410	.002**	6.252	.013*	.001	.979

หมายเหตุ: ตัวแปรตาม 1 คือ Firm-Level C.O.S.E. และตัวแปรตาม 2 คือ Individual-Level C.O.S.E.

* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงความมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานบริการ

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 จึงทำการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ถึง 4 เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงความมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานบริการ ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคล การหล่อหลอมขัดเกลาทางสังคม การปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวของพนักงานบริการ และลักษณะบุคลิกภาพพื้นฐาน โดยผลการทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

1.1 ปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล (ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 (H1) สรุปได้ว่า ข้อมูลส่วนบุคคล 4 ด้าน ได้แก่ สายการบินที่สังกัด รูปแบบการจ้างงาน อายุงานกับสายการบินและช่วงรายได้มีผลต่อ Firm-level C.O.S.E. กล่าวคือพนักงานบริการที่มีข้อมูลส่วนบุคคลดังกล่าวต่างกันมีการรับรู้ Firm-level C.O.S.E. ในระดับที่ต่างกัน โดยที่สายการบินที่สังกัดมีผลต่อ Firm-level C.O.S.E. สูงสุด ($p < .01$) รองลงมาคือ รูปแบบการจ้างงาน อายุงานกับสายการบินปัจจุบัน ($p < .01$) และช่วงรายได้ ($p < .05$) ส่วนการทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่า พนักงานของสายการบิน A มีระดับ Firm-level C.O.S.E. สูงกว่าสายการบิน B และ C ตามลำดับ ขณะที่พนักงานที่มีการจ้างงานแบบประจำ (Permanent) มีระดับ Firm-level C.O.S.E. สูงกว่าพนักงานแบบสัญญาจ้างที่กำหนดระยะเวลา (Contract) ในส่วนอายุงานพบว่า พนักงานที่มีอายุงานมากกว่ารับรู้ถึง Firm-level C.O.S.E. สูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า ส่วนพนักงานที่มีช่วงรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 70,000 บาท มี Firm-level C.O.S.E. สูงกว่ากลุ่มที่มีช่วงรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001 - 30,000 บาท และ 30,001 - 50,000 บาท ตามลำดับ

พนักงานบริการที่มีสังกัดต่างกัน มีอายุ อายุงาน รายได้ต่างกันมี Individual - level C.O.S.E. ในระดับที่ต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า สายการบินที่สังกัดมีผลต่อ Individual - level C.O.S.E. สูงสุด รองลงมาคือ อายุพนักงาน อายุงานและรายได้มีผลต่อ Individual - level C.O.S.E. ตามลำดับ การทดสอบความต่างรายคู่พบว่า พนักงานสายการบิน A มี Individual - level C.O.S.E. สูงกว่าของสายการบิน C ส่วนพนักงานสายการบิน B มี Individual - level C.O.S.E. สูงกว่าของสายการบิน C ทั้งนี้พนักงานสายการบิน A และ B รับรู้ในระดับที่ไม่ต่างกัน ขณะที่พนักงานที่อายุมากกว่ามี Individual - level C.O.S.E. สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 20 - 30 ปี พนักงานที่อายุงานสูงกว่ามี Individual - level C.O.S.E. สูงกว่าเช่นกัน และพนักงานที่มีรายได้ 50,000 - 70,000 บาท มี Individual-level C.O.S.E. สูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 10,001 - 30,000 บาท และ 30,001 - 50,000 บาท

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ถึง 5 ด้วยสถิติ Multiple Regression Analysis

สมมติฐานการวิจัย / ตัวแปร	B	SE	β	t	Sig	อันดับ
H2: การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร มีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึง Firm-level C.O.S.E.						
ค่าคงที่ (Constant)	.777	.215		3.614**	.000	
บรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อการให้บริการ (Climate for Service)	.370	.067	.322	5.498**	.008	2
ทิศทางจากแรงจูงใจ (Motivational Direction)	.164	.062	.157	2.658**	.000	3
ความผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment)	.343	.052	.372	6.645**	.000	1
R^2 = .625, Adjusted R^2 = .622, SEE = .65407, DF = 3, 369, F = 205.259**						
H3: การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวของพนักงานบริการ						
ค่าคงที่ (Constant)	2.173	.148		14.682**	.000	
บรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อการให้บริการ (Climate for Service)	.371	.046	.464	7.993**	.000	1
ทิศทางจากแรงจูงใจ (Motivational Direction)	.135	.042	.186	3.173**	.002	3
ความผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment)	.128	.036	.200	3.610**	.000	2
R^2 = .632, Adjusted R^2 = .629, SEE = .45035, DF = 3, 369, F = 210.810**						
H4.1: การปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวของพนักงานบริการมีอิทธิพลต่อ Individual-level C.O.S.E.						
ค่าคงที่ (Constant)	.208	.236		.878	.380	
ทักษะเฉพาะ (Technical Skill)	.122	.054	.115	2.282*	.023	3
ทักษะเชิงสังคม (Social Skill)	.179	.063	.166	2.833**	.005	2
แรงจูงใจที่จะบริการลูกค้า (Motivation to Serve Customers)	.543	.058	.511	9.347**	.000	1
อำนาจการตัดสินใจ (Decision-making Authority)	.050	.048	.051	1.040	.299	-
R^2 = .586, Adjusted R^2 = .581, SEE = .57646, DF = 4, 368, F = 130.009**						
H4.2: *ลักษณะบุคลิกภาพพื้นฐานของพนักงานบริการมีอิทธิพลต่อ Individual-level C.O.S.E.*						
ค่าคงที่ (Constant)	.675	.294		2.296*	.022	
การชอบแสดงออก/เป็นกันเอง (Extrovert / Sociability)	.002	.036	.002	.043	.966	-
ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)	-.010	.032	-.014	-.318	.751	-
การยอมรับผู้อื่น (Agreeability)	.297	.061	.279	4.856**	.000	2
ความรอบคอบ ละเอียดถี่ถ้วน (Conscientiousness)	.282	.064	.245	4.380**	.000	3
การเปิดรับประสบการณ์ (Openness for Experience)	-.116	.044	-.118	-2.625**	.009	4
ความต้องการในกิจกรรม (Need for Activity)	.361	.059	.343	6.150**	.000	1
R^2 = .495, Adjusted R^2 = .487, SEE = .63779, DF = 6, 366, F = 59.908**						
H5: *C.O.S.E. มีอิทธิพลต่อความภักดีที่จริงแท้ของพนักงานบริการ*						
ค่าคงที่ (Constant)	-.053	.243		-.220	.826	
ความมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานบริการระดับองค์กร (Firm-level)	.439	.051	.417	8.665**	.000	1
ความมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานบริการระดับบุคคล (Individual-level)	.506	.061	.401	8.352**	.000	2
R^2 = .571, Adjusted R^2 = .568, SEE = .73754, DF = 2, 370, F = 245.863**						

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 3 แสดงค่าสถิติของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 ถึง 5 โดยผลการทดสอบสมมติฐานเป็นดังนี้

1.2 การหล่อหลอมขัดเกลาทางสังคม (ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 และ 3)

ผลการศึกษาพบว่า สามารถยอมรับสมมติฐานที่ 2 (H2) กล่าวคือ การหล่อหลอมขัดเกลาทางสังคม 3 ด้าน คือ บรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อการให้บริการ ทิศทางจากแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กร สามารถพยากรณ์ Firm - level C.O.S.E. ในทิศทางเดียวกันได้ร้อยละ 62.5 ($p < .01$) โดยความผูกพันกับองค์กรสามารถพยากรณ์ Firm - level C.O.S.E. ได้มากที่สุด ($\beta = .372$, $p < .01$) รองลงมาคือบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อการให้บริการ ($\beta = .322$, $p < .01$) และทิศทางจากแรงจูงใจ ($\beta = .157$, $p < .01$)

ตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าสามารถยอมรับสมมติฐานที่ 3 (H3) นั่นคือ กระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อการให้บริการ ทิศทางจากแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กร สามารถพยากรณ์พฤติกรรมในภาพรวมในการปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวของพนักงานในทิศทางเดียวกันได้ร้อยละ 63.2 โดยบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อการให้บริการสามารถพยากรณ์พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวของพนักงานบริการได้มากที่สุด ($\beta = .464$, $p < .01$) รองลงมาคือ ความผูกพันกับองค์กร ($\beta = .200$, $p < .01$) และทิศทางจากแรงจูงใจ ($\beta = .186$, $p < .01$) ตามลำดับ

1.3 การปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวของพนักงานบริการ (ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4.1)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4.1 (H4.1) พบว่า สามารถยอมรับสมมติฐานได้บางส่วน กล่าวคือ พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวของพนักงานบริการ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะเฉพาะ ทักษะเชิงสังคม และแรงจูงใจที่จะบริการลูกค้า สามารถใช้พยากรณ์ระดับ Individual-level C.O.S.E. ในทิศทางเดียวกันได้ร้อยละ 58.6 และเมื่อพิจารณาอันดับความสำคัญพบว่า แรงจูงที่จะบริการลูกค้าของพนักงานบริการสามารถพยากรณ์ Individual-level C.O.S.E. ได้มากที่สุด ($\beta = .511$, $p < .01$) รองลงมาคือ ทักษะเชิงสังคม ($\beta = .166$, $p < .01$) และทักษะเฉพาะ ($\beta = .115$, $p < .01$) ตามลำดับ ส่วนการรับรู้ถึงอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองของพนักงานบริการไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อ Individual-level C.O.S.E.

1.4 ลักษณะบุคลิกภาพพื้นฐานของพนักงานบริการ (ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4.2)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4.2 (H4.2) พบว่า สามารถยอมรับสมมติฐานได้บางส่วน นั่นคือ ลักษณะบุคลิกภาพพื้นฐานของพนักงานบริการ 4 ด้าน ได้แก่ การยอมรับผู้อื่น ความรอบคอบ การเปิดรับประสบการณ์และความต้องการในกิจกรรม สามารถพยากรณ์ระดับ Individual-level C.O.S.E. ได้ร้อยละ 49.5 เมื่อพิจารณาอันดับความสำคัญพบว่า ความต้องการในกิจกรรมสามารถพยากรณ์ Individual-level C.O.S.E. ได้มากที่สุด ($\beta = .343$, $p < .01$), รองลงมาคือ การยอมรับผู้อื่น ($\beta = .279$, $p < .01$) และความรอบคอบ ($\beta = .245$, $p < .01$) ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในทิศทางเดียวกัน

ขณะที่การเปิดรับประสบการณ์มีอิทธิพลต่อ Individual-level C.O.S.E. ในทิศทางตรงกันข้าม (β = -.118, p < .01) ส่วนการชอบแสดงออกและความมั่งคงทางอารมณ์ พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม

3. อิทธิพลของความมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานบริการที่มีต่อความภักดีของพนักงานบริการ

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐาน (ตารางที่ 3) แสดงให้เห็นว่าสามารถยอมรับสมมติฐานที่ 5 (H5) กล่าวคือ Firm-level C.O.S.E. และ Individual-level C.O.S.E. สามารถพยากรณ์ได้ถึงความภักดีที่จริงแท้ของพนักงาน ในทิศทางเดียวกันได้ร้อยละ 57.1 โดย Firm-level C.O.S.E. สามารถพยากรณ์ความภักดีที่จริงแท้ได้มากที่สุด (β = .417, p < .01) ซึ่งใกล้เคียงกับ Individual-level C.O.S.E. (β = .401, p < .01)

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงความมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานบริการของสายการบินต้นทุนต่ำ

1. ปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่ต่างกันมีผลต่อ Firm-level C.O.S.E. ในระดับที่ต่างกัน โดยผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าสายการบินที่พนักงานสังกัด รูปแบบการจ้างงาน อายุงานและช่วงรายได้ มีผลต่อการรับรู้ถึง Firm-level C.O.S.E. ตามลำดับ โดยแต่ละปัจจัยมีความแตกต่างกันรายคู่และอภิปรายได้ดังนี้

1.1 สายการบินที่สังกัด : พบว่า พนักงานบริการของสายการบิน A มี Firm-level C.O.S.E. อยู่ในระดับที่สูงกว่าของสายการบิน B และ C ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าสายการบิน A มีความสามารถในการสื่อสารกับพนักงานให้เห็นถึง C.O. และมีกระบวนการบ่มเพาะพนักงานในด้าน C.O. ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ส่งผลให้พนักงานของสายการบิน A รับรู้ถึงความพยายามของสายการบินของตนในระดับที่สูงกว่า

1.2 รูปแบบการจ้างงาน : พนักงานที่มีการจ้างงานแบบประจำ (Permanent) มีระดับ Firm-level C.O.S.E. สูงกว่าผู้ที่มีการจ้างงานแบบสัญญาจ้างที่กำหนดระยะเวลา (Contract) กล่าวคือ พนักงานที่มีความมั่นคงในงานสูงจะมี Firm-level C.O.S.E. สูงกว่า ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว พนักงานที่รู้ว่ามีงานที่มั่นคงจะมีความสุขในการทำงานมากกว่า และยินดีเปิดรับกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้มีขึ้น ซึ่งพนักงานที่มีความสุขจะสามารถให้บริการที่มีคุณภาพสูงกว่า (Wirtz and Lovelock, 2018)

1.3 อายุงาน : พนักงานที่มีอายุงานมากกว่ารับรู้ถึง Firm-level C.O.S.E. ในระดับที่สูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า สอดคล้องกับ Zeithaml, Bitner, and Gremler (2009) ที่ระบุว่าธุรกิจบริการมักจัดอบรมพนักงานเพื่อเสริมสร้างทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการนำส่งบริการที่ตรงใจลูกค้า พนักงานที่อยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน จึงมีประสบการณ์การทำงานสูงกว่าและมีทักษะความรู้ในการบริการลูกค้าจากการฝึกอบรมมากกว่า อีกทั้งรับรู้ถึงกระบวนการสร้าง C.O. ขององค์กรของตนได้สูงกว่า

1.4 ช่วงรายได้ : พนักงานที่รายได้มากกว่ามีระดับ Firm-level C.O.S.E. สูงกว่าพนักงานที่รายได้น้อยกว่า โดยทั่วไปรายได้ที่ดีนำมาซึ่งความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Schlesinger

and Heskett (1994) ที่ระบุว่าพนักงานที่ได้รับค่าจ้างสูงกว่าและได้รับการฝึกอบรมที่ดีจะทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการบริการและนำส่งบริการที่มีคุณภาพได้สูงขึ้น และอยากทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป

2. ปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่ต่างกันมีผลต่อ Individual - level C.O.S.E. ในระดับที่ต่างกัน ผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ สายการบินที่พนักงานสังกัด อายุงาน และช่วงรายได้มีผลต่อ Individual - level C.O.S.E. ตามลำดับ และแต่ละปัจจัยมีความแตกต่างกันรายคู่และอภิปรายได้ดังนี้

2.1 สายการบินที่สังกัด : พนักงานของสายการบิน B มี Individual - level C.O.S.E. สูงกว่าของสายการบิน A และ C ตามลำดับ ชี้ให้เห็นว่าพนักงานสายการบิน B มั่นใจในการปฏิบัติงาน ทัศคติและทักษะการให้บริการของตนที่สูงกว่า อาจเป็นผลจากการฝึกอบรมด้านการบริการลูกค้าและการบ่มเพาะวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริการของสายการบิน B ที่ดีกว่า (Daniel and Darby, 1997)

2.2 อายุงาน : พนักงานที่มีอายุงานสูงกว่ามี Individual - level C.O.S.E. ในระดับที่สูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Pettijohn, Pettijohn, and Taylor (2002) ที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกของอายุของพนักงานกับ C.O.S.E. กล่าวได้ว่าสายการบินต้นทุนต่ำควรให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

2.3 ช่วงรายได้: พนักงานที่มีรายได้มากกว่ามี Individual - level C.O.S.E. สูงกว่าพนักงานที่มีรายได้น้อยกว่า เนื่องมาจากพนักงานที่มีรายได้ไม่มากมีแรงจูงใจและแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานน้อยกว่า จึงทำให้ประเมิน C.O.S.E. ของตนในระดับต่ำกว่า ดังนั้นสายการบินต้นทุนต่ำควรพิจารณาเรื่องผลตอบแทนที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมให้แก่พนักงาน เนื่องด้วยพนักงานที่รายได้สูงกว่าจะมีความสุขกับงานและให้บริการได้ดีกว่า (Wirtz and Lovelock, 2018, p. 332) ซึ่งพนักงานที่มีรายได้สูงกว่านั้นมักรับรู้ถึงความมั่นคงในงาน เป็นแรงจูงใจให้อยากทำงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว

3. การหล่อหลอมขัดเกลาสังคมขององค์กร ที่ประกอบด้วยความผูกพันกับองค์กร บรรยากาศภายในองค์กรที่เอื้อต่อการให้บริการและทิศทางของแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อ Firm - level C.O.S.E. ดังนั้น สายการบินต้นทุนต่ำควรเน้นจัดทำกิจกรรมหรือใช้วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR practices) เพื่อให้พนักงานมี C.O. มากขึ้น โดยมุ่งสร้างให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น (Donavan, Brown, and Mowen, 2004) สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการบริการ และมีกระบวนการสร้างความเข้าใจกับพนักงานให้ทราบถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อพนักงานและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนมากขึ้น ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานรู้และเข้าใจทิศทางขององค์กรและมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตาม (Kelley, 1992, p. 34) Macintosh (2007) แนะนำว่าองค์กรที่ต้องการสร้างให้พนักงานมี C.O. ควรปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นทางการน้อยลง ให้อำนาจพนักงานมากขึ้นและประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานโดยอิงจากพฤติกรรมในการให้บริการลูกค้า และมีกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมของกลุ่มงาน (Work-group Socialization) ภายในองค์กร

4. การหล่อหลอมขัดเกลาสังคมขององค์กร มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวของพนักงานบริการ สายการบินต้นทุนต่ำที่ต้องการบ่มเพาะให้พนักงานบริการแสดงออกถึงการให้บริการที่ใส่ใจแบบรายบุคคลนั้น จำเป็นที่จะต้องดำเนินการระดับองค์กรก่อน โดยมุ่งส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรในระดับที่สูงขึ้นเป็นอันดับแรก และสร้างบรรยากาศในองค์กรที่ทำให้พนักงานสัมผัสได้ถึงความสำคัญของการบริการลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Barroso Castro, Martín Armario, and Martín Ruiz (2004) ทั้งนี้ในการสร้างบรรยากาศการบริการนั้น สายการบินต้นทุนต่ำควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้ความช่วยเหลือขั้นพื้นฐาน ให้พนักงานสามารถบริการได้ราบรื่น โดยมีเครื่องมือหรือกระบวนการสนับสนุน อาทิ มีทรัพยากรต่าง ๆ ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะ หรือจัดตั้งหน่วยงานส่วนสนับสนุนการทำงาน (Schneider, White, and Paul, 1998) และควรสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรดังที่อภิปรายในข้อที่ 3 ข้างต้นด้วยเช่นกัน

5. การปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวของพนักงานบริการมีอิทธิพลต่อ Individual - level C.O.S.E. ดังนั้นหากต้องการเพิ่มระดับ Individual - level C.O.S.E. สายการบินต้นทุนต่ำควรเน้นสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในการให้บริการลูกค้า (Motivation to Serve) ด้วยวิธีใด ๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ Siddiqi and Sahaf (2009) และควรฝึกฝนพนักงานให้มีทักษะเชิงสังคมและทักษะเฉพาะในงานนั้น ๆ เช่นกัน

6. ลักษณะบุคลิกภาพพื้นฐานมีอิทธิพลต่อ Individual - level C.O.S.E. ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าสายการบินที่ต้องการส่งเสริมให้พนักงานมี C.O. ควรให้ความสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานบริการที่กระตือรือร้น รักการทำกิจกรรม เป็นคนที่ยอมรับผู้อื่นและละเอียดรอบคอบ อย่างไรก็ดีผลการวิจัยพบว่า หากพนักงานเป็นคนเปิดกว้างต่อประสบการณ์ใหม่หรือมีความสร้างสรรค์สูง อาจส่งผลด้านลบต่อการให้บริการที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง สอดคล้องกับการศึกษาของ George and Zhou (2001) ที่กล่าวว่า พนักงานที่เปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ หรือมีความคิดสร้างสรรค์สูง อาจไม่สามารถปฏิบัติงานในวิธีการที่ตนเองคิดหรือต้องการสร้างสรรค์ในบางสถานการณ์ได้ ซึ่งในการปฏิบัติงานบางส่วนงานของสายการบิน พนักงานบริการไม่สามารถออกนอกกฎระเบียบด้านความปลอดภัย หรือขั้นตอนมาตรฐานในการบริการที่กำหนดไว้ได้ พนักงานที่มีลักษณะดังกล่าวอาจรู้สึกอึดอัด และกระทบต่อความสามารถในการให้บริการได้

อิทธิพลของความมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานบริการที่มีต่อความภักดีของพนักงานบริการ

Firm-level และ Individual - level C.O.S.E. มีอิทธิพลต่อความภักดีที่จริงแท้ของพนักงาน ดังนั้นการที่สายการบินต้นทุนต่ำดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างให้พนักงานมีความมุ่งเน้นลูกค้าได้ จะสามารถบ่มเพาะให้พนักงานภักดีต่อสายการบินทั้งเชิงเจตคติและเชิงพฤติกรรมเพิ่มขึ้น อีกทั้งการสรรหา คัดเลือกพนักงาน ฝึกอบรมและบ่มเพาะ C.O.S.E. ให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้พนักงานมีสมรรถนะในการให้บริการที่นำส่งคุณค่าแก่ลูกค้าได้ และมีพึงพอใจในงานและภักดีต่อองค์กรในที่สุด สอดคล้องกับแนวคิด The Service Profit Chain ของ Heskett et al. (1997) ในส่วนของกระบวนภายใน กล่าวได้ว่าสายการบินต้นทุนต่ำจึงควรสร้างสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้ดี คำนึงถึงคุณภาพบริการของหน่วยงานภายในองค์กร (Internal

Service Quality) ออกแบบงานให้ดี ให้ความสำคัญกับการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานที่มีลักษณะที่เหมาะสม รวมถึงให้ความรู้ พัฒนาทักษะและสมรรถนะของพนักงานอย่างต่อเนื่องและมีแบบแผน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลการวิจัยที่ได้ สายการบินต้นทุนต่ำสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงกลยุทธ์ เพื่อยกระดับองค์กรของตนให้มีความมุ่งเน้นลูกค้า (Customer - oriented Firm) มากขึ้น รวมถึงใช้ประกอบการวางแผน ออกแบบรูปแบบการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะพนักงานบริการ ตั้งแต่เกณฑ์และกระบวนการรับสมัคร การคัดเลือกพนักงานและการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความมุ่งเน้นลูกค้าอย่างต่อเนื่อง นอกจากประโยชน์ที่พนักงานจะมีคุณภาพในการบริการที่ตรงใจลูกค้าแล้ว ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ยังชี้ให้เห็นอีกว่าการพนักงานบริการของสายการบินต้นทุนต่ำมีความมุ่งเน้นลูกค้า จะช่วยส่งเสริมให้พวกเขาเหล่านั้นภักดีต่อองค์กรอีกด้วย และจะทำให้สายการบินต้นทุนต่ำมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น ควบคุมต้นทุนด้านต่าง ๆ รวมถึงสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจดังที่กล่าวไป นอกจากนี้สายการบินรูปแบบอื่นและธุรกิจบริการอื่น ยังสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ได้เช่นกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยในครั้งต่อไป

ควรศึกษา C.O.S.E. เพิ่มเติมด้วยการประเมินจากมุมมองของลูกค้า เพื่อเปรียบเทียบและนำผลการศึกษาไปพัฒนาต่อยอดการบริการและเสริมสร้างให้พนักงานสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงใจขึ้น นอกจากนี้ควรศึกษาตัวแปรอื่นที่ส่งผลต่อ C.O.S.E. เพิ่มเติม เพื่อให้เข้าใจ C.O.S.E. ลึกซึ้งมากขึ้น และควรศึกษาเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงาน ผู้บริหาร เพื่อให้ทราบรายละเอียดในมิติที่ลึกซึ้งมากขึ้น

References

AOT. (2017). *AOT LCCs Air Traffic Calendar Year 2016.* Retrieved May 13, 2017 from http://aot.listedcompany.com/misc/statistic/2017/20170123-aot-lccs-traffic-calendar-2016-12m.pdf

Asia Aviation. (2016). *Annual Report 2015.* Retrieved June 07, 2016 from http://aav.listedcompany.com/misc/AR/20160404-aav-ar2015-en.pdf

Association of Asia Pacific Airlines. (2016). *Asia Pacific Airlines Traffic Results – May 2016* Retrieved June 28, 2016 from http://www.aapairlines.org/resource_centre/AAPA_PR_Issue09_MayTrafficResults_28Jun16.pdf

Baron, S., Conway, T., & Warnaby, G. (2010). *Relationship Marketing: A Consumer Experience Approach:* Sage Publications.

Barroso Castro, C., Martín Armario, E., & Martín Ruiz, D. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. I*nternational Journal of Service Industry Management,* 15(1), 27 - 53.

Boey, T., Ekiz, E., & Kamarulzaman, Y. (2012). Factors determining choice of full service airlines and low cost carriers: the case of Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism,* 1(2), 179 - 194.

Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Customer Orientation Efects on Customer Service Perceptions and Outcome bBehaviors. **J***ournal of Service Research,* 3(3), 241 - 251.

Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance ratings. *Journal of Marketing Research,* 39(1), 110 - 119.

Buaphiban, T. (2015). *Determination of Factors That Influence Passengers' Airline Selection: A Study of Low Cost Carriers in Thailand.* (Doctor of Philosophy in Aviation), Embry-Riddle Aeronautical University.

Daniel, K., & Darby, D. N. (1997). A Dual Perspective of Customer Orientation: A Modification, Extension and Application of the SOCO Scale. *International Journal of Service Industry Management,* 8(2), 131 - 147.

Doganis, R. (2010). *Flying Off Course: Airline Economics and Marketing* (4th ed.). New York Routledge.

Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing,* 68(1), 128 - 146.

Eskildsen, J. K., & Nussler, M. L. (2000). The Managerial Drivers of Employee Satisfaction and Loyalty. *Total Quality Management,* 11(4-6), 581 - 588.

George, J. M., & Zhou, J. (2001). When Openness to Experience and Conscientiousness are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology,* 86(3), 513.

Gil Saura, I., Berenguer Contrí, G., Cervera Taulet, A., & Moliner Velázquez, B. (2005). Relationships Among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Services. *International Journal of Service Industry Management,* 16(5), 497 - 525.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis :A Global Perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

Hennig-Thurau, T. (2004). Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention. *International Journal of Service Industry Management,* 15(5), 460 - 478.

Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value.* New York: New York : Free Press.

IATA. (2011). *Vision 2050 – Shaping Aviation's Future.* Retrieved June 30, 2016 from http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/Documents/vision-2050.pdf

Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. **J***ournal of the Academy of Marketing Science,* 20(1), 27 - 36.

Kim, W., & Ok, C. (2010). Customer Orientation of Service Employees and Rapport: Influences on Service-Outcome Variables in Full-Service Restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research,* 34(1), 34 - 55.

Lawton, T. C. (2003). Managing Proactively in Turbulent Times: Insights From the Low-Fare Airline Business. *Irish Journal of Management,* 24(1), 173.

Lin, H.-F., & Huang, Y.-W. (2015). Factors Affecting Passenger Choice of Low cost Carriers: An Analytic Network Process Approach. *Tourism Management Perspectives,* 16, 1 - 10.

Macintosh, G. (2007). Customer Orientation, Relationship Quality, andRelational Benefits to the Firm. *Journal of Services Marketing,* 21(3), 150 - 159.

Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism As an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior,* 16(2), 127 - 142.

Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group & Organization Management,* 26(1), 93 - 113.

Nok Air. (2016). *Annual Report 2015.* Retrieved June 07, 2016 from http://nok.listedcompany.com/misc/AR/20160404-nok-ar2015.pdf

Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2002). The Influence of Salesperson Skill, Motivation, andTraining on the Practice of Customer-Oriented Selling. *Psychology & Marketing,* 19(9), 743 - 757.

Reichheld, F., & Sasser, W. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review,* 68(5), 105.

Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1994). *Breaking the Cycle of Failure in Services.* Cambridge.

Schlumberger, C. E., & Weisskopf, N. (2014). *Ready for Takeoff?: The Potential for Low-cost Carriers in Developing Countries:* World Bank Publications.

Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Tests of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology,* 83(2), 150.

Siddiqi, M. A., & Sahaf, M. A. (2009). Customer Orientation of Service Employees and Organizational Performance: Empirical Evidence from Indian Banking. Decision *(*0304-0941*),* 36(2).

Teng, C.-C., & Barrows, C. W. (2009). Service Orientation: Antecedents, Outcomes, and Implications for Hospitality Research and Practice. *The Service Industries Journal,* 29(10), 1413 - 1435.

Wirtz, J., & Lovelock, C. H. (2018). *Essentials of Services Marketing (*3rd ed.): Pearson Education.

Yee, R. W., Yeung, A. C., & Cheng, T. (2011). The Service-Profit Chain: An Empirical Analysis In High-Contact Service Industries. *International Journal of Production Economics,* 130(2), 236 - 245.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (5th ed.). Boston: Boston: McGraw-Hill Irwin.



Ekkarat Suwannakul, Master of Arts (Integrated Tourism Management), National Institute of Development Administration, Lecturer (Program in Innovation in Tourism and Hospitality) at the Faculty of Liberal Arts, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, Thailand.



Assistant Professor, Rugphong Vongsaroj, Ph.D., Ph.D. Doctor of Philosophy in International Development, Nagoya University, Japan, Vice President for Planning, National Institute of Development Administration, Thailand.