

HSS-06

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย พื้นที่กรุงเทพมหานคร
Factors Affecting Retention in the Mid-sized Hotel Business of
Generation Y Employees in Bangkok

สุปรียา ม่วงรอด¹ และสุธินี ธีรานูตร์²

Supreeya Muangrod¹ and Sutinee Threeranoot²

^{1,2} หลักสูตร/ภาควิชาการจัดการโรงแรมและภัตตาคาร วิทยาลัยการท่องเที่ยว การบริการ และกีฬา มหาวิทยาลัยรังสิต

อีเมล: supreeya.mua@rsu.ac.th

บทคัดย่อ

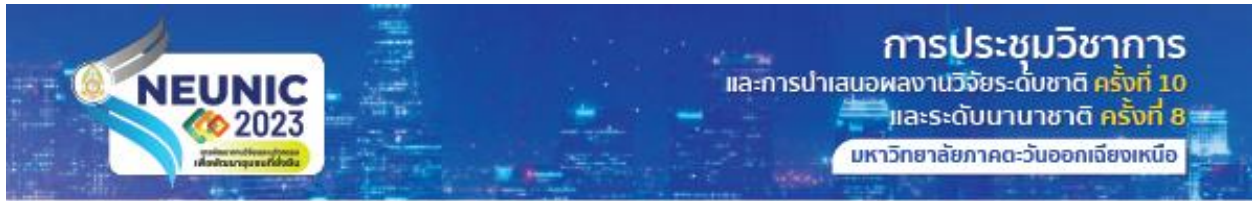
วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย พื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยดำเนินการศึกษาในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลักแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายในธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง พื้นที่กรุงเทพมหานครจากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย พื้นที่กรุงเทพมหานคร 6 ปัจจัยแรกที่กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ได้แก่ 1) ด้านผลตอบแทนจากการทำงาน 2) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง 3) ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน 4) ด้านการปกครองบังคับบัญชา 5) ด้านการยอมรับนับถือ และ 6) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ตามลำดับ

คำหลัก: การคงอยู่ของพนักงาน เจเนอเรชั่นวาย ธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง

Abstract

The purpose of this study was to study factors affecting the retention of generation Y employees in the medium-sized hotel business in Bangkok. The study was conducted in the form of qualitative research. Data were collected by in-depth interviews (In-Depth Interview). The key informants were divided into 3 groups: Leadership, Human Resources and personnel of Generation Y in the medium-sized hotel business in Bangkok, from the research findings, it was found that the factors affecting the stay in the medium-sized hotel business of Generation Y employees in Bangkok, the first 6 factors that Generation Y gave priority were 1) Salary or reward from work 2) Job advancement 3) Work responsibility 4) Leadership understanding Subordinates 5) Respect from colleagues and 6) Good working environment, respectively.

Keywords: Employee Retention, Generation Y, Mid-sized Hotel Business

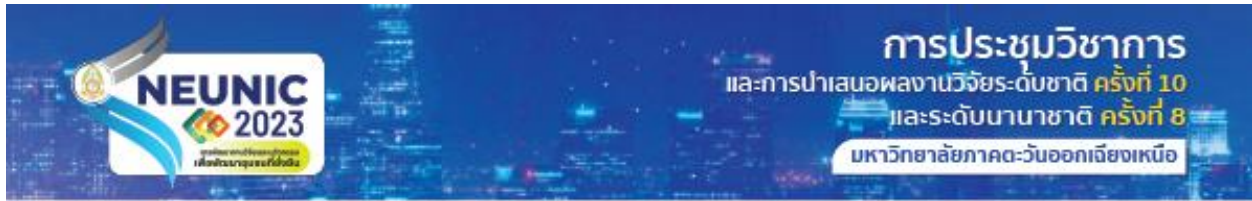


บทนำ

ประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการท่องเที่ยวในฐานะเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยรักษาเสถียรภาพและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558) ภายในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประกอบด้วยธุรกิจหลายประเภท ได้แก่ ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจบริการอาหารและบันเทิง ธุรกิจสินค้าที่ระลึก และหนึ่งในธุรกิจที่มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างแนบแน่น คือ ธุรกิจโรงแรม (Ankush Ambardar & Singh, 2017; มาลินี สนธิมูล และอิทธิกร ชาเดช, 2557) โดยในปี 2566 ธุรกิจโรงแรมและที่พักยังฟื้นตัวได้ต่อเนื่อง จากภาคการท่องเที่ยวที่คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้น โดยเฉพาะชาวต่างชาติที่คาดว่าจะเดินทางเข้ามาเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้น เช่นเดียวกับกิจกรรมการจัดงานอีเว้นท์ การจัดประชุมสัมมนาจะทยอยเพิ่มมากขึ้นจากปี 2565 แต่การฟื้นตัวของธุรกิจโรงแรมและที่พักยังเปราะบางและไม่ทั่วถึง เนื่องจากตลาดนักท่องเที่ยวที่ยังมีความไม่แน่นอนและสภาพแวดล้อมการทำธุรกิจที่เพิ่งฟื้นตัว (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565) แต่คาดว่าจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจะเติบโตในอัตราเร่งขึ้นในช่วงปี 2566-2567 และจะฟื้นตัวกลับมาอยู่ในระดับใกล้เคียงกับช่วงก่อน COVID-19 (38-40 ล้านคน) ได้ในปี 2568 ขณะที่จำนวนนักท่องเที่ยวไทยมีแนวโน้มฟื้นตัวต่อเนื่องจากมาตรการกระตุ้นตลาดท่องเที่ยวในประเทศ (ศูนย์วิจัยกรุงศรี, 2566; พุทธชาติ ลุนคำ, 2565) ซึ่งการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจโรงแรมก่อให้เกิดการแข่งขันด้านการตลาดและเกิดการกระจุกตัวของโรงแรมในบริเวณใกล้เคียงกัน (พิชญา วัฒนรังสรรค์, 2558) รวมทั้งปัญหาการแข่งขันแย่งชิงกันบุคลากรที่มีประสิทธิภาพด้วยกลยุทธ์ต่างๆ (Kusluvan, 2003; Powell & Wood, 1999; และ กานต์พิชชา เก่งการช่าง, 2556) เนื่องจากทรัพยากรคนถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรด้านเทคโนโลยีและทรัพยากรด้านการเงิน อีกทั้งยังไม่สามารถคาดเดาได้เหมือนทรัพยากรกลุ่มอื่นและยังมีค่าใช้จ่ายในการจัดการที่ค่อนข้างสูง ส่งผลให้ทรัพยากรคนจึงควรได้รับการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์กร (เกรียงศักดิ์ เขียวเจริญ, 2543) จึงไม่น่าแปลกใจหากหนึ่งในความท้าทายของธุรกิจโรงแรมและที่พัก คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพและเต็มใจให้บริการ เนื่องจากการขับเคลื่อนการทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีทักษะความรู้ความสามารถในงานด้านบริการ ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริการมาเป็นอย่างดี และทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน (ปริยพันธ์ ประยูรศักดิ์, นันทิกานต์ อยู่จำเนียร และสุชานาถ รำจวน, 2557)

ภายในองค์กรมีการจำแนกพนักงานออกเป็น 4 เจเนอเรชัน ได้แก่ พนักงานกลุ่มเบบี้ บูมเมอร์ (Baby Boomer) พนักงานกลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) พนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย (Generation Y) และพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันซี (Generation Z) ซึ่งในปัจจุบันเจเนอเรชันวายถือเป็นแรงงานหลักที่สำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่มีขนาดใหญ่และมีความสามารถในการทำงานหลายๆ โดยมีการประมาณการว่าภายในปี ค.ศ. 2025 จำนวนคนเจเนอเรชันวายจะเป็นร้อยละ 75 ของจำนวนคนที่ทำงานในองค์กรทั่วโลก (Singh, 2017; รัชฎา อสิสนธิสกุล, 2553; Penna research team, 2008) คนในกลุ่มนี้สนใจในเรื่องเทคโนโลยี จึงมีทักษะในการทำงานหลายอย่างพร้อมกัน ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การใช้สื่อหลายๆ ประเภทในเวลาเดียวกัน สามารถทำงานมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน ไม่ชอบทำงานที่ซ้ำซาก แสวงหาความท้าทาย งานที่มีความหมายและต้องการความตื่นเต้นจากการทำงาน มีความทะเยอทะยานสูง คาดหวังที่จะมีโอกาสในการเติบโตได้อย่างรวดเร็วและต้องการความสำเร็จด้านการเงิน (Dharma, 2010; Na Pathum, 2009)

ดังนั้น การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย พื้นที่กรุงเทพมหานคร เนื่องด้วยเจเนอเรชันวายถือเป็นกำลังแรงงานหลักที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน



และทรัพยากรบุคคลถือเป็นทรัพยากรหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ องค์กร องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการสรรหา
คัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพและสร้างอัตราการคงอยู่ในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย พื้นที่กรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย
พื้นที่กรุงเทพมหานคร แบบเชิงคุณภาพยังไม่มีการศึกษาค้นคว้ามากนักในประเทศไทย ผู้วิจัยเลือกการสัมภาษณ์ระดับลึก
(In-depth interviews) สัมภาษณ์ประมาณ 5 - 30 บุคคล (Nastasi and Schensul, 2005) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักของผู้วิจัยมี
จำนวนทั้งหมด 21 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารองค์กร จำนวน 7 คน กลุ่มบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคล
จำนวน 7 คน และกลุ่มบุคลากรเจนเนอเรชันวาย จำนวน 7 คน ในธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง พื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยการเลือก
กลุ่มตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างการวิจัยตามเกณฑ์บางอย่างที่ถูกกำหนดขึ้นมาแล้ว
ล่วงหน้าเป็นการประกันระดับหนึ่งถึงคุณภาพข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยนำเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลที่
กำหนดขึ้นให้แก่ผู้บริหารโรงแรม พิจารณาและคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยได้กำหนดมีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 ผู้บริหารโรงแรม เนื่องจากผู้บริหารมีการปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในองค์กรทั้งใน
ด้านกิจกรรมต่างๆ การสร้างแรงจูงใจ การเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดงาน การสอนงาน รวมถึงการวางแผนสืบทอด
ตำแหน่งงานในระดับต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (สุรชัย พรหมพันธุ์,
2554)

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 บุคลากรโรงแรมแผนกทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการใช้ศิลปะ
และกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา
และการสร้างอัตราการคงอยู่ให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กร (พะยอม วงศ์สารศรี, 2545)

กลุ่มตัวอย่างที่ 3 บุคลากรเจนเนอเรชันวายที่ทำงานในธุรกิจโรงแรม ระยะเวลาการทำงาน 2 ปีขึ้นไป จากงานวิจัยของ
PWC, 2559 คนรุ่นใหม่ๆ อย่างเจนเนอเรชันวายที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะอยู่กับองค์กรไม่นาน หลังจาก 2-3 ปี คนกลุ่มนี้มี
แนวโน้มที่จะลาออก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. งานวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ซึ่งเป็น
การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวจะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ได้สอบถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
อย่างอิสระ โดยแนวคำถามในประเด็นที่ศึกษาครอบคลุมในด้านปัจเจกบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และประวัติการทำงาน โดยจะใช้
เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 15-20 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งในการทำการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง
ผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) จะทำการสัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์ (Interviewee) จนกว่าผู้วิจัยจะได้ข้อมูลที่ครอบคลุมตามประเด็นที่



ศึกษาเป็นหลัก และจะหยุดการสัมภาษณ์เมื่อข้อมูลมีความครบถ้วนหรืออิ่มตัว (Saturation of Data) โดยพบว่าข้อมูลที่ได้เริ่มซ้ำกับข้อมูลเดิม ไม่มีข้อมูลใหม่ที่เพิ่มเติมจากข้อมูลเดิมที่เก็บรวบรวมได้ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ข้อมูลครบถ้วน หรืออิ่มตัวเมื่อได้จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 21 ราย

2. ระหว่างทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะจดบันทึกประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ โดยการจดเนื้อหาย่อ (Jotted Note) พร้อมทั้งบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ ข้อมูลที่ได้รับผู้วิจัยจะนำมาถอดเทปคำต่อคำ เพื่อป้องกันการตกหล่นของข้อมูล ผู้วิจัยจะทำการฟังซ้ำ โดยจะมีการขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง เพื่อนำประเด็นที่สำคัญออกมาวิเคราะห์ในการทำวิจัยต่อไป

3. ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถาม โดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำแนวคำถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเพื่อตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา ความครอบคลุมของข้อคำถาม สำนวนภาษารวมไปถึงความเหมาะสมแล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ลักษณะของคำถามนั้นจะเป็นประเภทคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Questions)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ คือ การออกแบบโครงสร้างของคำถาม เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) กล่าวคือ ผู้สัมภาษณ์มีการเตรียมคำถามและลำดับคำถามไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถควบคุมกรอบข้อมูลได้อย่างชัดเจน และในขั้นตอนการนำเสนอข้อมูลจะใช้รูปแบบวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยประเด็นคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบประเด็นปัญหาวิจัยที่ตั้งไว้ ร่วมกับการเก็บข้อมูลด้วยการการจดบันทึกข้อมูล (Field Note) ระหว่างทำการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์ และการจดบันทึกเพื่อนำมาวิเคราะห์ ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในงานวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา โดยมีขั้นตอน ดังนี้

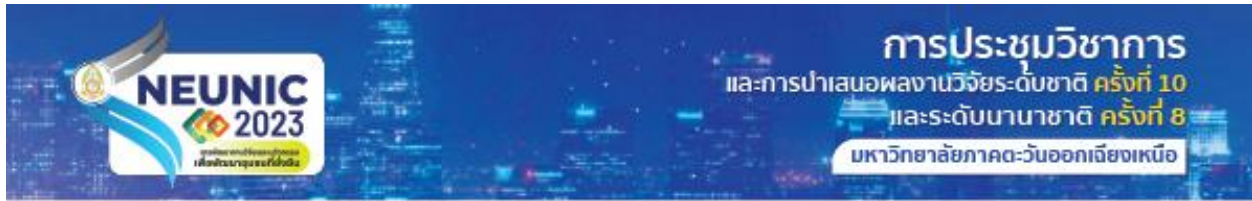
ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการถอดเทปแบบคำต่อคำ (Transcribe Verbatim) มาทบทวน ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจและจับประเด็นสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยการคงอยู่ของบุคลากรเจนเอเรชั่นวายในธุรกิจโรงแรมได้อย่างละเอียด เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้รับถูกต้องและตรงกับความเป็นจริงหลังจากการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยแตกข้อมูลขนาดใหญ่ออกเป็นหน่วยย่อยๆ เพื่อง่ายต่อการทำความเข้าใจข้อมูลเหล่านั้น โดยผู้วิจัยได้อธิบายข้อมูลอย่างละเอียดและครบถ้วน ซึ่งในขั้นตอนนี้อาจจะต้องตัดข้อมูลหรือหัวข้อที่ไม่จำเป็นออกผู้วิจัยเรียกกระบวนการนี้ว่าการลดทอนข้อมูล (Data Reduction)

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงของข้อมูล โดยนำข้อสรุปไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ตรวจสอบว่าเป็นความจริงตามที่บรรยายและอธิบายมาหรือไม่ เพื่อให้ได้ข้อสรุปสุดท้ายที่สมบูรณ์

ผลการวิจัย

จากการศึกษาทำให้ผู้วิจัยทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยมีปัจจัยที่ส่งผล ดังนี้



ตารางที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย
พื้นที่กรุงเทพมหานคร

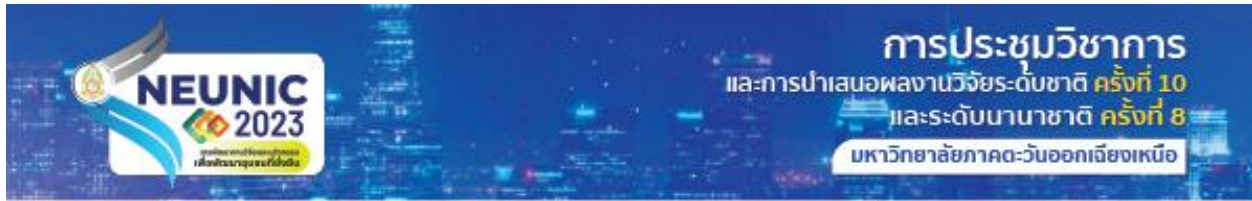
ปัจจัย	ผู้บริหารองค์กร	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล		รวม
		บุคลากร	เจนเนอเรชั่นวาย	
1. ด้านผลตอบแทนจากการทำงาน	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7	C1, C2, C3, C4, C6, C7	20
2. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง	A2, A3, A4, A5, A6, A7	B1, B2, B4, B5, B6, B7	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7	19
3. ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7	B1, B4, B5, B6, B7	C1, C2, C3, C4, C5, C6	18
4. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	A2, A3, A5, A6	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7	C2, C3, C4, C5, C6, C7	17
5. ด้านการยอมรับนับถือ	A1, A4, A5, A7	B2, B3, B4, B5, B6, B7	C1, C2, C4, C5, C6	15
6. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี	A3, A4, A5	B2, B4, B6, B7	C1, C2, C3, C4, C5, C6	13

จากตารางที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย พื้นที่กรุงเทพมหานคร เรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย 1) ด้านผลตอบแทนจากการทำงาน 2) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง 3) ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน 4) ด้านการปกครองบังคับบัญชา 5) ด้านการยอมรับนับถือ และ 6) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ตามลำดับ โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ด้านผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ที่พนักงานจะได้รับ อีกทั้งการก้ำกั้วหรือวีชีรวิซซาร์จย้อมช่วยสร้างควมมั่นใจให้พนักงานที่ปฏิบัติงานทราบว่าพวกเขาจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดี

“ผมมองว่าโรงแรมขนาดกลางค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับเนื้องาน งานของเราไม่มากไม่น้อยจนเกินไป หากไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมก็อาจลาออก งานโรงแรมเป็นงานที่มีการหมุนเวียนตำแหน่งและแผนกเสมอ” A1 (สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2566)

“โดยปกติเวลาพนักงานมาสมัครงาน พวกเขาจะเรียกเงินเดือนโดยพิจารณาจากขนาดของโรงแรมอยู่แล้ว ส่วนใหญ่มีตัวเลขในใจอยู่แล้ว ถ้ามีประสบการณ์เราก็พิจารณาตามความเหมาะสมยินดีเพิ่มให้กับประสบการณ์ที่พวกเขามี ถ้าพวกเขาได้รับเงินเดือนตามที่เรียกร้อง ย่อมทำให้พวกเขาอยากทำงานกับเรา แต่เราก็ต้องพิจารณาตามฐานเงินเดือนของคนอื่นในโรงแรมด้วย ตั้งแต่สถานการณ์โควิดดีขึ้น พนักงานค่อนข้างขาดแคลน แต่เราก็ไม่ได้รับมาทั้งหมด ต้องพิจารณาคุณสมบัติให้เหมาะสมกับโรงแรม” B2 (สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2566)



“ในปัจจุบันเรื่องเงินเดือนเป็นสิ่งที่ทำให้เราตัดสินใจเข้าทำงานในเริ่มแรก แต่หากมีการการันตีเซอร์วิสชาร์จเพิ่มเข้ามา มันทำให้เราสามารถวางแผนชีวิตและการใช้เงินได้ง่ายยิ่งขึ้น C6 (สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2566)

2. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคล หรือตำแหน่งในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม และดูงานในสายงานที่เกี่ยวข้องในวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน

“โรงแรมของเราหากพนักงานต้องการพัฒนาตนเอง เรียนรู้อะไรเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับงาน เราก็ให้นะ พิจารณาตามความเหมาะสม ก็ต้องดูด้วยว่าอบรมไปแล้วสามารถนำมาต่อยอดอะไรกับโรงแรมของเราได้อีกบ้าง หรือการหมุนเวียนแผนกโรงแรมเราก็สามารถทำได้ บางครั้งงานที่เขาทำเขาไม่ชอบ อยากหมุนเวียนไปทำแผนกอื่นในโรงแรม เราก็ให้ แต่ต้องดูด้วยว่าไปแล้ว แผนกเดิมต้อง work load ใหม่ ถ้าไม่ก็ไปได้ ชอบ ทำงานได้ดี ก็ย้ายได้ มันทำให้พนักงานอยากอยู่กับเราต่อ เราไม่ยอมรับพนักงานใหม่เพื่อมาเรียนรู้อะไรของเราเรื่อยๆ พนักงานเดิมจะได้ทำงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องมานั่งสอนงานกันใหม่เรื่อยๆ ” A6 (สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2566)

“เราทำ F&B คือเรื่องอาหาร เครื่องดื่ม มันมีอะไรใหม่ๆ มาเสมอ โรงแรมก็มีการจ้างคนข้างนอกมาอบรมเรื่องใหม่ๆ มันช่วยเสริมความรู้ ทักษะ เราก็รู้อะไรใหม่ๆ พอได้เรียนรู้ก็อยากฝึกฝน อยากทำงานพัฒนาตัวเองต่อ ” C5 (สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2566)

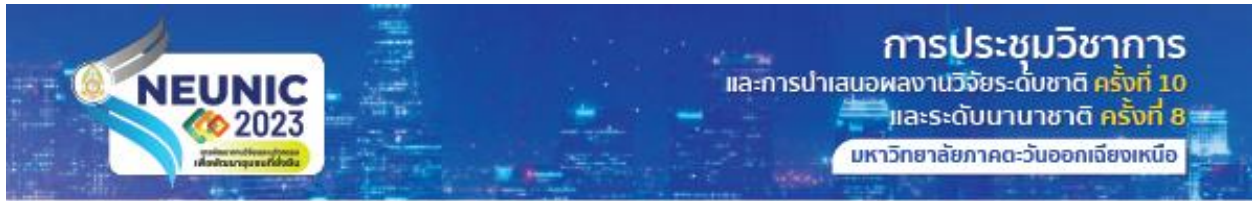
3. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ พนักงานสามารถจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความตระหนักในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนมีอิสระในการปฏิบัติงานตามแนวคิดและวิธีการของตนเองให้สำเร็จ สามารถแก้ปัญหา มองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและความพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง ย่อมทำให้รู้สึกถึงความสามารถและคุณค่าที่ตนเองมี อยากทำงานต่อเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง

“เราให้อิสระลูกน้องในการทำงาน มอบหมายงานไปแล้วเขาจะมีลำดับการทำงานยังไงก็แล้วแต่เขา แต่ต้องสำเร็จเรียบร้อยตามที่มอบหมาย แต่ถ้าเกิดปัญหาติดขัดระหว่างการทำงาน เขาสามารถมาปรึกษาได้ตลอด เราก็อาจจะเสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่เราเคยผ่านมาก่อน แนะนำเขาไป ไม่ใช่ไปจ้องจับผิดเขา” A7 (สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2566)

“หัวหน้ากับเรามีอายุต่างกัน เพราะฉะนั้นวิธีการทำงานก็แตกต่างกัน เรามีรูปแบบการทำงานของเราที่สุดท้ายแล้วปลายทางเราก็อยากให้งานสำเร็จเหมือนกัน เราอยากให้เราเคารพสไตล์การทำงานของเราเหมือนกัน ” C3 (สัมภาษณ์, 18 มกราคม 2566)

4. ด้านการปกครองของหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา สามารถวิเคราะห์ความสามารถของพนักงาน การกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ และความยุติธรรมอย่างทั่วถึง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เพื่อจัดสรรคนให้เหมาะกับประเภทงาน

“การเป็นหัวหน้าที่ดี เราต้องดูลูกน้องให้ออกว่าเขาเก่ง เชี่ยวชาญอะไร เราก็วางเขาในตำแหน่งนั้น ๆ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเราจะมอบหมายอะไรเดิม ๆ ตลอด บางครั้งเขาไม่รู้เขาเก่งอะไรจริง เขาฝึกตรงนี้เก่งแล้ว เราก็ย้ายเขาไปส่วนอื่น ๆ ให้เขาได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ ” A3 (สัมภาษณ์, 18 มกราคม 2566)



“เวลามอบหมายงาน แล้วเราติดตามงานตลอด ไม่ใช่จ้องจับผิด หรือกดดันเขา เราเป็นหัวหน้า เราอยากให้งานมันราบรื่น สำเร็จ มันก็แล้วแต่เขามอง บางครั้งเขาอาจคิดว่าเราจับผิด หรือให้เขาทำงานหนักกว่าคนอื่น มันอยู่ที่ช่วงจังหวะของเวลาในงานนั้น ๆ มากกว่า” A5 (สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2566)

“ผมว่ามันเป็นเรื่องปกติของสังคมเรานะ เรื่องเลือกปฏิบัติ ไม่ได้มองว่าเป็นประเด็นสำคัญ ขอแต่ไม่มากเกินไปจนทำให้การทำงานของเราลำบาก ฟังและเคารพความคิดเห็นเราบ้าง เราเป็นทีมเดียวกัน” C5 (สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2566)

5. ด้านการยอมรับนับถือ หรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ ซึ่งการได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงาน หรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ ย่อมสร้างความรู้สึกลงใจในการได้รับการยอมรับและเกิดความรู้สึกลงใจในการทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิติเตียน หรือการกล่าวโทษอยู่เสมอ ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกอยากลาออก

“ไม่มีใครไม่ชอบการชมเชย พนักงานทำดีเราก็ยกย่อง ชมเชย ให้เครดิตเขา บอกให้คนอื่น ๆ ทราบ ผมมองว่าเงินวាយเขาอยากได้รับการยอมรับว่าวิธีการที่เขาทำมันถูกต้องในแบบของเขา เวลาผมชมลูกน้อง ผมชมต่อหน้าพนักงานในแผนกร่วมกันทุกคน แล้วก็ให้เขาได้เล่าประสบการณ์ หรืออธิบายสิ่งที่เขาทำว่ามันดียังไง เพื่อคนอื่นนำไปปรับใช้บ้าง” A7 (สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2566)

“โรงแรมของเรามีบอร์ดประกาศพนักงานที่ทำงานดีอยู่แล้ว เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน ให้คนทั้งโรงแรมรับทราบร่วมกัน เราเป็น HR พนักงานทำดี เราเรียกมาชื่นชม พูดคุยกับเขา ถ้าเขาทำไม่ดี เราก็ต้องเรียกมาตักเตือน ไม่ให้เกิดซ้ำ” B1 (สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2566)

6. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี หรือสถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดี หรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน อันเกิดจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกค้า วัฒนธรรมองค์กร สถานที่ หรือบรรยากาศ ส่งผลให้สามารถทำงานได้สมบูรณ์และมีความรู้สึกที่อยากทำงาน

“เงินวายให้มีความสำคัญกับความสัมพันธ์แบบเพื่อน บุคคล มากกว่าแบบองค์กร เรื่องช่องว่างระหว่างวัยถือเป็นปัญหาของเงินวาย เพราะความคิด รูปแบบการทำงาน และตำแหน่งที่ต่างกัน ส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน เราพยายามหางานที่ต้องให้เขาทำร่วมกันเพื่อให้ความรู้สึกว่าเขาเป็นทีมเดียวกัน” A3 (สัมภาษณ์, 18 มกราคม 2566)

“เราอยากทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องมือ อาหาร ยูนิฟอร์ม สิ่งที่โรงแรมมอบให้มีคุณภาพ ย่อมช่วยเสริมให้เราอยากทำงานมากยิ่งขึ้น” C1 (สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2566)

“อยากทำงานตามตารางที่กำหนด เลิกงานแล้วก็อยากเดินออกจากที่ทำงานโดยไม่ต้องคิดอะไรต่อ ในวันที่เป็นวันหยุดก็ไม่อยากรับสายจากที่ทำงาน มันเป็นเวลาพักผ่อน เวลาส่วนตัวที่เราจะใช้กับครอบครัว” C4 (สัมภาษณ์, 19 มกราคม 2566)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย พื้นที่กรุงเทพมหานคร ในการเพิ่มอัตราการคงอยู่ในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ โดยจากผลการวิจัยพบ 6 ปัจจัยแรกที่กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ได้แก่

1. ปัจจัยด้านเงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน การวางระเบียบการขึ้นค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ผ่านการประเมินผลงานที่ตนได้ปฏิบัติจริง สอดคล้องกันกับ ผลการวิจัยของ พิชากร จวงพานิชย์ (2560) พบว่า เจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับเงินเดือน หรือค่าจ้างเป็นอย่างมาก หากพวกเขาไม่ได้รับค่าตอบแทนตามที่พวกเขาคาดหวังมีผลการคงอยู่ในองค์กรมากที่สุด เช่นเดียวกับกับ ญัฐพัชร์ ทิพย์ณภัทร (2560) และ Harrell (1972) กล่าวว่า ผลตอบแทน (เงินเดือนและสวัสดิการ) เป็นเหตุผลที่เลือกสถานที่ทำงานและคงอยู่ในองค์กร

2. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง องค์กรต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพ พร้อมทั้งมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกันกับงานวิจัยของ อาคเนย์ ถากเกิด (2563) เจเนอเรชั่นวายเลือกทำงานในองค์กรที่ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ให้โอกาสในการได้รับการอบรมและพัฒนาความรู้ของพนักงานในระดับเดียวกันมีความเท่าเทียมและทั่วถึง และเลือกทำงานในองค์กรที่มีโอกาสส่งพนักงานไปฝึกอบรม เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เช่นเดียวกับกับผลการศึกษาของ ธงชัย สมบูรณ์ (2560) พบว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นโอกาสที่องค์กรจะสามารถใช้ความสามารถของคนในองค์กรได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับคนในองค์กรทราบถึงโอกาสก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพของบุคคลทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

3. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างอิสระในการปฏิบัติงานตามแนวคิดและวิธีการของตนเองให้สำเร็จ การกระตุ้นให้รู้สึกถึงความท้าทายในงาน และรู้สึกในงานที่ทำนั้นมีความหมายนำไปสู่ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า สอดคล้องกันกับงานวิจัยของ Robbins and Judge (2013) ระบุว่าบุคคลที่มีความพึงพอใจในงานในระดับสูง ย่อมจะต้องมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงานของเขาและความพึงพอใจในงานนี้ก็จะเป็นหนึ่งในแรงผลักดันให้บุคคลทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจ และทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเช่นเดียวกับกับ ศรีณย์ พิมพ์ทอง (2557, น. 8-15) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานนั้นมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่ทำของพนักงาน เพราะเมื่อบุคคลหรือพนักงานคนนั้นมีความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ถือว่าบุคคลนั้นมีความรู้สึกที่ดีกับงานที่ตนเองทำ และการรู้สึกดีกับงานที่ตนเองทำเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคคลนั้นทำงานได้ดี มีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีกับงานของตนเอง

4. ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา สามารถวิเคราะห์ความสามารถของพนักงาน การกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ และความยุติธรรมอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาคเนย์ ถากเกิด (2563) เจเนอเรชั่นวายต้องการได้รับการยอมรับในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ท่านต้องการได้รับความไว้วางใจ มอบหมายงานพิเศษจากผู้บังคับบัญชา และต้องการการยกย่องชมเชย เมื่อท่านปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ อีกทั้งผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญต่อการสื่อสารที่ชัดเจนแก่พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย โดยต้องมีการสะท้อนกลับถึง ผลปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม หรือองค์กรอย่างสม่ำเสมอและรวดเร็ว ที่สำคัญผู้บังคับบัญชาควรยอมรับฟังความคิดเห็นด้วยความตั้งใจและจริงใจ โดยไม่ตั้งเงื่อนไข หรือตั้งทำปฏิเสฐตั้งแต่ต้น (กานต์พิชชา เก่งการช่าง, 2556)

5. ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ การได้รับการชมเชย ไว้วางใจในผลงาน หรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นๆ ย่อมสร้างความรู้สึกรับการยอมรับและเกิดความรู้สึกรับการดำเนินงานอย่างมีความสุข เช่นเดียวกับกับ รัฐวิชัย วุฒิภัทรพิบูลย์ (2560) ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และองค์กรให้ความสำคัญ การได้รับการยกย่องนับถือ ได้รับเกียรติจากผู้ป่วย ส่งผลต่อการคงอยู่รับราชการของ แพทย์เฉพาะทางในโรงพยาบาลของกองทัพกับแพทย์เฉพาะทางของหน่วยงานอื่นๆ ของรัฐ

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี หรือสถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดี หรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน ซึ่งการจัดสถานที่ ลักษณะทางสังคม และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้ ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของผลงาน และสุขภาพทางกายและทางใจของพนักงานอีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของณภัค อินทรานนท์ และพีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง (2561) กล่าวว่าพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายมีความต้องการสวัสดิการที่ยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองความต้องการและรูปแบบการใช้ชีวิตของตนเอง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคนเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับสุขภาพ และความมั่นคงในชีวิตของตนเอง จากความต้องการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายขององค์กรที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ตรงความต้องการได้อย่างไร อีกทั้งงานวิจัยของ Rollsjö (2009) และวันชัย ศกุนตนาค (2555) กล่าวเสริมอีกว่า การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าสนใจสำคัญมากในการดึงดูดพนักงาน เพื่อที่จะรักษาพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งสภาพแวดล้อมประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อม 3 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ สภาพแวดล้อมด้านสังคม และสภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ

ข้อเสนอแนะ

1. นำไปเป็นแนวทางในการรักษาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายในธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง เพื่อรองรับประชากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่กำลังเข้ามามีบทบาทในธุรกิจโรงแรม
2. นำไปแนะแนวให้กับบุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายในธุรกิจโรงแรมขนาดกลาง เพื่อให้เกิดความตระหนักและรับทราบถึงพฤติกรรมต่างๆ
3. นำไปประกอบหลักสูตรการเรียนการสอนในสถานศึกษาที่ผลิตบัณฑิตด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ

เอกสารอ้างอิง

กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจนเนอเรชั่นวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล.

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, *วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์*, 2(1), 15-27.

เกรียงศักดิ์ เขียวเจริญ. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.

ณัฐพัชร์ ทิพย์ณภัทร. (2560). *ทัศนคติของนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษา 2559 (เจนเนอเรชั่นวาย) ในเรื่องการเลือกที่ทำงาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล).

ณภัค อินทรานนท์, พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง. (2561). *ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสำนักงาน กสทช. แบ่งตามเจนเนอเรชั่น*. สถาบันพัฒนาบุคลากรและวิชาการ.



- วันชัย ศกุนตนาค. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานกลุ่ม งาน Service Desk ของธนาคารแห่งหนึ่ง. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2566, จาก http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Man/Wanchai_S.pdf
- มาลินี สนธิมูล, อธิกร ชาติ. (2557). ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่มีต่อการใช้บริการโรงแรมระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร. (มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรังสิต, วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ, 4(2), 237-249
- รัชฎา อธิสนธิสกุล, อ้อยอุมา รุ่งเรือง. (2548). การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- รัฐวิทย์ วุฒิมัทธพิบูลย์. (2560). การคงอยู่ในราชการของแพทย์เฉพาะทางในโรงพยาบาลของกองทัพบก. วิทยาลัยการทัพบก. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2566, จาก <http://www.awc.ac.th/awcdata/research/63.pdf>
- ธงชัย สมบูรณ์. (2560). เป็นอยู่และดำรงอยู่ของครูไทย: อิทธิพลจากบริบทของประเทศไทยแลนด์ 4.0. วารสารพิภูล คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 15(1), 19-28.
- ปรียนันท์ ประยูรศักดิ์. (2557) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต: กรุงเทพฯ.
- พิชชากร จวงพานิชย์. (2560). อิทธิพลของช่วงอายุต่อความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนร่วมและความผูกพันต่อองค์กรในวิชาชีพบัญชี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- พิชญา วัฒนรังสรรค์. (2558). การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- พุทธชาติ ลุนคำ. (2565). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2565-2567: ธุรกิจโรงแรม. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2566, จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Services/Hotels/IO/Hotel-2022-2024>
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา.
- วิจัยกรุงศรี. (2565). แนวโน้มอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยปี 2566. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2566, จาก <https://aiello.ai/th/predictions-hotel-industry-2566/>
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ. รายงานการวิจัย ฉบับที่ 159. กรุงเทพฯ. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2565). ปี 2566 ธุรกิจโรงแรมและที่พักทยอยฟื้นตัว แต่ภายใต้มุมมองที่ระมัดระวังมากขึ้น (กระแสนวัตกรรม ฉบับที่ 3351). สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2566, จาก <https://www.niets.or.th/th/catalog/view/ 3865>.
- อาคเนย์ ฉาเกิด. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกองค์การในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ผ่านบริษัทจัดงานแห่งหนึ่ง ย่านอโศก ในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).



- Ankush Ambardar, & Singh, A. (2017). Quality of Work Life Practices in Indian Hotel Industry.
- Dharma, N. (2010). Gen B, gen X, gen Y: The power of generation. Retrieved from <http://guru-marketingThailand.blogspot.com/2009/05gen-b-genx-gen-y-power-of-generation.html>. (in Thai).
- Harrell, Thomas Willard. (1972). Industrial Psychology. New York : Holt Rinehart and Winston.
- Kuslivan, S. (2003). Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry.
- Na Pathum, S. (2009). Recruiting Gen Y. Make Money, 10(112), 70-71. (in Thai).
- Nastasi, B. K. and Schensul, S. L. (2005). “ Contributions of qualitative research to the validity of intervention research”, Journal of School Psychology. 43(3), 177-195.
- Powell, S., & Wood, E. (1999). Is recruitment the millennium time bomb for the industry worldwide? , 138-139.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). Essentials of Organizational Behavior.
- Rollsjö, A. (2009). Attraction and Retention of Generation Y Employees. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:158460>
- Singh, P. (2017). Managing and mentoring the millennials. Human Capital, 21(1), 45-47.