

## บทความวิจัย (Research Article)

## การธำรงรักษานักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

### The Retention for Young Employees of The Hotel Business (Thailand)

ปรีชา ตั้งสุขชัยศิริ<sup>1\*</sup> และเพชรศรี นนทศิริ<sup>1</sup>Preecha Tangsukeesiri<sup>1\*</sup> and Petchsri Nonsiri<sup>1</sup>

#### บทคัดย่อ

ธุรกิจโรงแรมประสบกับปัญหาการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ที่ส่งผลเสียต่อคุณภาพการบริการ การธำรงรักษานักงานรุ่นใหม่ที่มีพฤติกรรมเฉพาะจำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสอดคล้องกับสาเหตุของการลาออก งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่และศึกษาวิธีการธำรงรักษานักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การดำเนินงานใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณเป็นพนักงานรุ่นใหม่จำนวน 500 ตัวอย่าง และการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ของธุรกิจโรงแรม 10 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และหมุนแกนองค์ประกอบตั้งฉากด้วยวิธีแวนิแม็กซ์ (Varimax) การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ 3 ประการ คือ 1) การขาดความอดทนอดกลั้น 2) การมีความมั่นใจในตัวเองสูง และ 3) ความต้องการความก้าวหน้าในงาน ในส่วนของวิธีการธำรงรักษานักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรม ได้แก่ การให้คำปรึกษา การทำงานเป็นทีมและกิจกรรมละลายพฤติกรรม การฝึกอบรม และการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย

**คำสำคัญ:** องค์ประกอบเชิงปัจจัย พนักงานรุ่นใหม่ สาเหตุการลาออก รูปแบบการธำรงรักษา

#### Abstract

The hotel business faces a problem about the young employees resignation which negatively affects the quality of service. Maintaining the new generation of employees with specific behaviors requires appropriate practices that are consistent with the cause of the resignation. The objectives of this research were to study the factors affecting the resignation of the young generation of employees and the method of maintaining the young generation of hotel business in Thailand. The process used the mixed research methodology of quantitative research and qualitative research. The samples in the quantitative research were 500 young generation employees and the qualitative research was an in-depth interview with 10 Human

<sup>1</sup> สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยว คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

Program in Tourism Management, Faculty of Business Economics and Communications, Naresuan University

\*Corresponding author; email: kfish696927@gmail.com

(Received: 16 May 2020; Revised: 2 June 2020; Accepted: 27 June 2020)

Resource managers (HR) of the hotel business. Data in the questionnaire were analyzed by Exploratory Factor Analysis with Principal Component Analysis and Perpendicular Rotation Axis with Varimax. Qualitative research used content analysis techniques for data analysis. The study found three factors affecting the resignation of young generation of employees. First, they lack patience. Second, they have high self-confidence, and third, they aspire for professional growth. With regard to the method of maintaining the young generation of hotel business employees, the results of the study suggest that in the following are important : consultation, teamwork, healthy working environment and conduct, training and challenging assignments.

**Keywords:** Exploratory factor analysis, Young employees, Cause of resignation, Retention

## บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสามารถให้มาทำงาน เพื่อเสริมขีดความสามารถให้แก่องค์กร ส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันคนดีระหว่างองค์กรธุรกิจ ซึ่งหากสูญเสียคนเก่ง คนดีไป ก็จะทำให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีความสามารถ และมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงานและยังสูญเสียความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน ที่เป็นเทคนิคเฉพาะตัวที่อยู่กับบุคคลนั้นไปด้วย (Tacit Knowledge) กระบวนการบริหารคนเก่ง คนดีจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารองค์กรในโลกยุคนี้ ธุรกิจโรงแรมถือได้ว่าเป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ต้องพึ่งพาพนักงานที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งมอบบริการที่มีความแตกต่างและมีเอกลักษณ์ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของงานและธุรกิจ นิติพล ภูตะโชติ (2559) และสอดคล้องกับ Gary (1999) ที่กล่าวไว้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร การบริการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นเกราะป้องกันปัญหาในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างผู้มาใช้บริการที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างดำเนินธุรกิจได้อีกด้วย ถ้าหากธุรกิจที่โรงแรมเกิดปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของการลาออกของพนักงาน ก็ย่อมส่งผลเสียที่เกิดกับองค์กรหรือธุรกิจ และเมื่ออัตราการลาออกของพนักงานสูงขึ้น องค์กรก็จะเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก ในการพัฒนาพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนพนักงานกลุ่มเดิมที่เป็นคนเก่งและมีความสามารถ Manley (1996) และ Deery & Shaw (1999) นอกจากจะเสียค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่เพิ่มขึ้นแล้วนั้น ยังทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในธุรกิจไม่ราบรื่นและขาดความต่อเนื่อง จนคุณภาพของการบริการลดลง นำมาซึ่งผลเสียต่อธุรกิจในอนาคต โดยการที่จะเรียกความเชื่อมั่นจากลูกค้าและการนำพนักงานที่มีสมรรถนะกลับมาได้นั้นเป็นเรื่องยากยิ่ง และอาจต้องใช้เวลานานกว่ามีพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนและสามารถปฏิบัติงานได้เทียบเท่ากับพนักงานที่ลาออกไป (Drew & Cronk, 2010)

จากการศึกษาของ Queensland Tourism Industry Council (2012) พบว่าพนักงานรุ่นใหม่ (Young Employee) ที่ทำงานในธุรกิจโรงแรมมีการลาออกในอัตราที่สูงขึ้น ทั้งนี้มีการตั้งสมมติฐานถึงสาเหตุของการลาออกว่าเกิดจากพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะของพนักงานรุ่นใหม่ที่อยู่ในช่วงวัยของกลุ่ม Generation Y (อายุระหว่าง 18 – 35 ปี) ซึ่งเป็นประชากรกลุ่มที่กำลังก้าวออกจากความเป็นเด็กเข้าสู่ชีวิตของการทำงาน เป็นคนที่มีความมั่นใจในตัวเองสูงมีความสามารถในด้านเทคโนโลยี สามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน เป็นกลุ่มคนที่ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีการโยกย้ายองค์กรอยู่เป็นประจำ Del Campo et al. (2007); Cennamo & Gardner (2008); ลีอรัตน์ อนุรัตน์พานิช (2558) พฤติกรรมดังกล่าวทำให้เกิดความท้าทายต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจ้างงาน

การทำความเข้าใจพนักงาน รวมไปถึงการปรับตัวขององค์กรที่มีต่อพนักงานรุ่นใหม่ โดยปัญหาประการหนึ่ง ที่องค์กรต่าง ๆ กำลังประสบปัญหา คือ ความต้องการธำรงรักษาและเชื้อเชิญพนักงานกลุ่มนี้ ให้อยู่กับองค์กรให้ ยาวนานขึ้น เนื่องจากพนักงานรุ่นใหม่เป็นทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวัยที่ภาคธุรกิจต่างต้องการนำมาทดแทน พนักงานกลุ่ม Generation X (อายุระหว่าง 36 – 50 ปี) ซึ่งกำลังก้าวเข้าสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นและ พนักงานกลุ่ม Baby Boomer (อายุระหว่าง 51 – 69 ปี) ที่กำลังก้าวสู่วัยเกษียณอายุงาน ดังนั้น การลาออกของ พนักงานรุ่นใหม่ ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรในวัยทำงานที่เป็นพลังขับเคลื่อนหลักในองค์กร อีกทั้งยังเป็นพนักงานที่เก่ง และมีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานและยอดเยี่ยมให้กับธุรกิจ ย่อมส่งผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจไม่ว่า ทางตรงหรือทางอ้อม

Schawbel (2012) และ Hansen (2015) ได้กล่าวถึง การธำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ว่า ประกอบไป ด้วยการจัดสถานที่ทำงานหรือการเตรียมเครื่องมือและเทคโนโลยีให้สอดคล้องเหมาะสมกับพนักงาน รวมไปถึง การจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีอายุและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การให้โอกาสกับ พนักงานในการแสดงความคิดเห็น หรือการให้งานใหม่ ๆ ที่มีความท้าทายเพื่อไม่ให้เกิดความจำเจจากการทำงาน เดิม ๆ อีกทั้ง การให้ความชัดเจนในการเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายตำแหน่งงาน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่พนักงานรุ่นใหม่ คาดหวังที่จะได้รับจากการทำงาน ซึ่งเทคนิควิธีการธำรงรักษา ดังที่กล่าวมานั้น เกิดจากการเรียนรู้และปรับตัว ของภาคธุรกิจเพียงฝ่ายเดียว ในขณะที่ ยังขาดงานวิจัยหรืองานเชิงวิชาการที่ให้ความรู้ในการบริหารจัดการและ กลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการเพื่อธำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ และเทคนิควิธีอันจะนำไปสู่การสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว งานวิจัยเรื่อง “การธำรงรักษาพนักงาน รุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” จึงเกิดขึ้น เพื่อศึกษาองค์ประกอบปัจจัยเชิงสาเหตุการลาออกและ วิธีการธำรงรักษาพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้รูปแบบการธำรงรักษาพนักงานที่นำไปสู่การลดหรือแก้ไขปัญหาลาออกอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาวิธีการธำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรม ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกถึงพฤติกรรมของพนักงาน รุ่นใหม่ และแนวทางการธำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ เพื่อนำมาศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุการ ลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นปัจจัยส่วนบุคคลจำนวน 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) ไม่คาดหวังเป็นลูกน้องตลอดไป 2) ต้องการเป็นเจ้านายตนเอง 3) ตัดสินใจอยู่ต่อหรือลาออกในวันแรกที่ปฏิบัติงาน 4) มีความทะเยอทะยานสูง ต่อความสำเร็จในชีวิต 5) มีความคาดหวังสูงต่อค่าตอบแทนที่ได้รับจากผลงานที่ทำ 6) มีความอดทนต่ำต่ออุปสรรคที่ พบในองค์กร และ 7) มีความมั่นใจในตัวเองสูงขณะปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนในองค์กร ในส่วนของการศึกษา วิธีการธำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ใช้การศึกษาจาก วิธีการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในประเทศไทย จำนวน 12 วิธี แล้วนำมาสังเคราะห์ร่วมกับองค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุการลาออก มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการธำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการดำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

### กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

กลุ่มที่ 1 เนื่องจากประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนั้น ขนาดตัวอย่างสามารถคำนวณได้จากสูตรไม่ทราบจำนวนประชากร ของคอคแรน W.G. Cochran (1977) โดยกำหนดค่าระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 กัลยา วาณิชย์บัญชา (2549) ซึ่งต้องใช้ขนาดตัวอย่างอย่างน้อย 384 คน เมื่อนำมาพิจารณาพร้อมกับพื้นที่จังหวัดทางการท่องเที่ยวหลักของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (Thailand travel guide destinations and maps) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2560) ได้แก่ กรุงเทพมหานคร จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดภูเก็ต จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจังหวัดละ 100 ตัวอย่าง รวม 5 จังหวัด ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 500 ตัวอย่าง ซึ่งถือได้ว่าผ่านเกณฑ์ตามเงื่อนไขกำหนด คือ ไม่น้อยกว่า 384 ตัวอย่าง

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ กลุ่มบุคคลสำหรับสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาวิธีการดำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดตามวัตถุประสงค์ทางการท่องเที่ยวของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติเป็นผู้ที่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และมีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่ต่ำกว่า 10 ปี

### เครื่องมือในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ข้อมูลประชากรศาสตร์และข้อความถามปัจจัยเชิงสาเหตุการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 7 ด้าน 20 ข้อคำถาม ที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานรุ่นใหม่ (Young Employee Behavior) โดยแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือผ่านการตรวจสอบคุณภาพ จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.67 – 1.00 ซึ่งหมายความว่าเนื้อหา การใช้ภาษาและโครงสร้างของแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง สามารถได้คำตอบที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ จากนั้น ผู้วิจัยทำการทดสอบเครื่องมือด้วยทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความใกล้เคียง จำนวน 30 ชุด เพื่อทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) โดยนำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่นได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.8775 การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การแจกแบบสอบถามกับพนักงานรุ่นใหม่ในธุรกิจโรงแรมในไทยในจังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดภูเก็ต จังหวัดชลบุรี กรุงเทพมหานคร จำนวน 500 ชุด จากนั้นทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วจึงนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย และใช้การสร้างเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) การหมุนแกนองค์ประกอบแบบอโรคอนอลวีวาริแมกซ์ การเลือกค่า Factor loading และการตั้งชื่อองค์ประกอบ ตามลำดับ

สำหรับเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยประเด็นคำถามได้มาจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการทำการศึกษาเบื้องต้น (Preliminary Study) เกี่ยวกับวิธีการดำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ท่าน และนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์จนได้โครงสร้างคำถามและนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมจำนวน 10 ท่าน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บข้อมูล โดยเริ่มจากการติดต่อผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมที่มีคุณสมบัติครบตามที่กำหนดเพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ อธิบายถึงวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการวิจัย และนัดหมายเวลา จากนั้นทำการสัมภาษณ์ผ่านโทรศัพท์ครั้งละประมาณ 60 นาที นำข้อมูลที่ได้มาแยกแยะ จัดระบบ แล้วตรวจสอบข้อมูลเพื่อป้องกันการผิดพลาด หลังจากนั้นใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) แบบอุปนัย โดยการตีความจากบทสัมภาษณ์มาสร้างเป็นข้อสรุปผล

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยเชิงสาเหตุการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 500 คน ซึ่งมากพอที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยมีผลดังนี้

1. ค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 301 คน คิดเป็นร้อยละ 60.20 มีช่วงอายุระหว่าง 21 – 23 ปี จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 มีการศึกษาอยู่ในระดับปวช./ปวส. หรือเทียบเท่า จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 55.20 มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับหัวหน้างานจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 มีอายุการทำงาน อยู่ระหว่าง 3 เดือน – 2 ปี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20

2. นำข้อมูลตัวอย่างมาตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ .565 และค่าของ Bartlett's Test of Sphericity ที่ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์หรือไม่ (Identity Matrix : คือเมทริกซ์ที่แนวทแยงมีค่าเป็น 1 และเหนือและต่ำกว่าแนวทแยงมีค่าเป็น 0 ซึ่งถ้าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของประชากรเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์แล้วหมายความว่า ตัวแปรแต่ละตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน (ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าเข้าใกล้ เป็น 0 ถ้าเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์แล้วหมายความว่า ตัวแปรแต่ละตัวมีความเป็นอิสระจากกันอย่างสมบูรณ์ ดังนั้นการจัดกลุ่มของตัวแปรเพื่อให้เกิดองค์ประกอบจะไม่เกิดขึ้น จึงไม่ควรวิเคราะห์องค์ประกอบต่อ ดังนั้นค่าสถิติ Bartlett's test ควรจะมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $Sig < 0.05$ ) หมายความว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ จากผลการศึกษานี้ได้ค่า Significance เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ ในแบบสอบถามทั้ง 20 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการวัดค่า KMO และการทดสอบ Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.565
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	219.925
	df	21
	Sig.	.000

3. จากการจัดตัวแปรเข้าองค์ประกอบและการตั้งชื่อองค์ประกอบ พบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด 20 ตัวแปร (ซึ่งตัวแปรมาจากแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ) ใช้วิธีการหมุนแกนองค์ประกอบตั้งฉากด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax) แบบอโรโทนอนอล พบว่า Factor Loading เปลี่ยนแปลงไปเมื่อเทียบกับค่า Factor Loading ก่อนการหมุนแกน และใช้เกณฑ์การพิจารณาจัดองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบนั้นต้องมีค่า (Eigen value) มากกว่า 1 และพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบตัวแปร โดยตัวแปรใดมีค่าสูงในองค์ประกอบใดก็จัดได้ว่าเป็นตัวแปรในองค์ประกอบนั้น ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.3 ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ข้อความ	องค์ประกอบ		
	1	2	3
<b>การขาดความอดทนอดกลั้น</b>			
- เมื่อท่านต้องรอสิ่งใดสิ่งหนึ่งนานเกินกว่าที่ท่านคาดหวังไว้ ท่านไม่สามารถที่จะทนรอสิ่งเหล่านั้นได้อีกต่อไปและทำให้คิดที่จะย้ายงาน	.903		
- ท่านคาดหวังว่างานของท่านที่แสดงออกมานั้นต้องได้รับคำชมหรือดีกกว่างานของเพื่อนร่วมงานเสมอแต่ถ้าเมื่อใดที่งานของท่านไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ท่านจะไม่ยอมและทำให้ท่านอยากลาออกหรือหาที่ทำงานใหม่ที่ดีกว่านี้	.646		
<b>การมีความมั่นใจในตัวเองสูง</b>			
- ท่านยอมรับผลลัพธ์จากการทำงานเฉพาะทางบวกเท่านั้นแต่เมื่อใดที่ได้รับผลลัพธ์ทางลบท่านพร้อมที่จะลาออกเพื่อหาองค์กรที่ดีกว่าได้เสมอ		.836	
- ในขณะที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานมาแทรกการปฏิบัติงานของท่าน ท่านจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจและไม่อยากทำงานในองค์กรที่มีลักษณะแบบนี้อีกต่อไป		.715	
<b>ความต้องการความก้าวหน้าในงาน</b>			
- ท่านคิดว่าตัวท่านไม่มีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงกว่านี้			.766
- ตำแหน่งที่ท่านทำอยู่เป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าของตัวท่าน			.715
ในการแสวงหารัฐกิจเป็นของตัวเอง			

จากตาราง 2 สามารถอธิบายองค์ประกอบได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักของตัวแปร 20 ตัวแปร มีตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.3 เพียง 7 ตัวแปร ซึ่งสามารถอธิบายข้อมูลของตัวแปรทั้งหมด (Cumulative %) ได้ร้อยละ 63.886 และนำมาจัดองค์ประกอบปัจจัยเชิงสาเหตุการลาออก พบว่า ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักในกลุ่มเดียวกันแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 พบว่า ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักเกาะกลุ่มกันในกลุ่มที่ 1 คือ ตัวแปรจากคำถาม: เมื่อท่านต้องรอสิ่งใดสิ่งหนึ่งนานเกินกว่าที่ท่านคาดหวังไว้ ท่านไม่สามารถที่จะทนรอสิ่งเหล่านั้นได้อีกต่อไปและทำให้คิดที่จะย้ายงาน มีค่าน้ำหนัก .903 และ ตัวแปรจากคำถาม: ท่านคาดหวังว่างานของท่านที่แสดงออกมานั้นต้องได้รับคำชมหรือดีกกว่างานของเพื่อนร่วมงานเสมอแต่ถ้าเมื่อใดที่งานของท่านไม่เป็นไปตามที่คาดหวังท่านจะไม่ยอมและทำให้ท่านอยากลาออกหรือหาที่ทำงานใหม่ที่ดีกว่านี้ มีค่าน้ำหนัก .646 เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของสาเหตุการลาออกทั้ง 2 ประเด็น พบว่า เป็นการขาดความสามารถในการอดทน พนักงานรุ่นใหม่คาดหวังที่จะทราบผล

ของการปฏิบัติงาน เมื่อทำสิ่งใดแล้ว พวกเขาต้องการความใส่ใจจากหัวหน้างานต่อสิ่งที่ทำ และคาดหวังผลการสะท้อนกลับอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ชื่อองค์ประกอบเชิงสาเหตุการลาออกข้อนี้ว่า “การขาดความอดทนอดกลั้น”

กลุ่มที่ 2 พบว่า ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักเกาะกลุ่มกันในกลุ่มที่ 2 คือ ตัวแปรจากคำถาม: ท่านยอมรับผลลัพธ์จากการทำงานเฉพาะทางบวกเท่านั้น แต่เมื่อใดที่ได้รับผลลัพธ์ทางลบท่านพร้อมที่จะลาออกเพื่อหางค์กรที่คิดว่าได้เสมอ มีค่าน้ำหนัก .836 และ ตัวแปรจากคำถาม: ในขณะที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานมาแทรกการปฏิบัติงานของท่าน ท่านจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจและไม่อยากทำงานในองค์กรที่มีลักษณะแบบนี้ อีกต่อไป มีค่าน้ำหนัก .715 เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของสาเหตุการลาออกทั้ง 2 ประเด็นพบว่า สาเหตุมาจากพนักงานรุ่นใหม่มีความคิดว่างานที่ตนเองทำนั้นจะต้องถูกต้องและดีกว่าผู้อื่นเสมอ เมื่อมีเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นมาเสนอแนะ หรือแนะนำในการทำงานก็จะไม่พอใจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ชื่อองค์ประกอบเชิงสาเหตุการลาออกข้อนี้ว่า “การมีความมั่นใจในตัวเองสูง”

กลุ่มที่ 3 พบว่า ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักเกาะกลุ่มกันในกลุ่มที่ 3 คือ 1) ตัวแปรจากคำถาม: ท่านคิดว่าตัวท่านไม่มีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงกว่านี้ มีค่าน้ำหนัก .766 2) ตัวแปรจากคำถาม: ตำแหน่งที่ท่านทำอยู่เป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าของท่านในการแสวงหาธุรกิจเป็นของตนเอง มีค่าน้ำหนัก .715 และ 3) ตัวแปรจากคำถาม: เมื่อท่านไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ ท่านจะเกิดความรู้สึกท้อแท้ต่อการทำงานจนถึงขั้นอยากลาออกจากองค์กร มีค่าน้ำหนัก .344 เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของสาเหตุการลาออกทั้ง 3 ประเด็น พบว่า พนักงานรุ่นใหม่จะมองหาความเจริญเติบโตและมองหาผลประโยชน์จากการทำงานเพื่อนำไปประกอบธุรกิจในอนาคต ซึ่งถ้าพวกเขาเกิดความรู้สึกว่ามองไม่เห็นความก้าวหน้ารวมถึงการเกิดความรู้สึกว่าไม่สามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมาย ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพและเกิดลาออกในที่สุด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ชื่อองค์ประกอบเชิงสาเหตุการลาออกข้อนี้ว่า “ความต้องการความก้าวหน้าในงาน”

**ผลการศึกษาวิธีการธำรงรักษาพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย** จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นวิธีการธำรงรักษาพนักงาน จำนวน 10 คน สามารถเสนอผลได้ดังนี้

**การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (OJT : On the Job Training)** โรงแรมมีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญแบบเจาะลึกเรื่องหนึ่งใดเรื่องหนึ่งโดยตรง โดยการนำพนักงานไปปฏิบัติงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะเป็นในประเทศหรือต่างประเทศที่ได้เชิญเข้ามาให้สอนในโรงแรม เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญตัวจริง ซึ่งเป็นการสร้างเชื่อมั่นในการทำงานให้กับพนักงาน อีกทั้งสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ให้เกิดกับตัวพนักงานได้เป็นอย่างดี

**การสอนงาน (Coaching)** การสอนงานที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้นในแผนกของตนเอง หัวหน้างานและลูกน้องจึงต้องตกลงและกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงการพัฒนาศักยภาพของลูกน้องให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสร้างความเข้าใจถึงความก้าวหน้าว่ามีตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคตโดยเน้นให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย สามารถทำงานจากง่ายไปหายากได้ โดยมีพนักงานพี่เลี้ยงคอยให้การช่วยเหลือและกำกับการทำงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นการช่วยบริหารความขัดแย้งและเป็นการติดต่อสื่อสารที่เข้าใจง่ายขึ้นอีกด้วย

**การให้คำปรึกษา (Consulting)** โดยการให้คำปรึกษาของทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการจัดบุคคลหรือสายด่วน ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือหัวหน้างานจะต้องคอยรับฟังปัญหาของลูกน้อง เพื่อช่วยพนักงานที่มีปัญหา ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากความท้อเมื่อเจออุปสรรครวมถึงการขาดความอดทนต่ออุปสรรคต่าง ๆ ให้สามารถวิเคราะห์ที่มาของปัญหา ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว ผู้ให้คำปรึกษาร่วมกำหนดแนวทางหรือทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นการสร้างความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถจัดการกับอารมณ์ผู้อื่นตลอดจนป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานรู้สึกไม่สบายใจ

**การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)** การหมุนเวียนงานหรือการ “Rotate” งาน เป็นการโยกย้ายหรือการหมุนเวียนงานภายในของพนักงานไปแผนกอื่นชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประสบการณ์ที่ทำหายและแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในหน้าที่และการปฏิบัติงานของแผนกอื่น ๆ ทำให้พนักงานสามารถเข้าใจการทำงานของอีกฝ่ายมากขึ้น ตลอดจนช่วยในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน หรือเกิดจากความขัดแย้งของหัวหน้าและลูกน้องจนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่สบายใจในการทำงาน

**การทำกิจกรรม (Activity)** ธุรกิจโรงแรมทุกขนาด ส่วนใหญ่จะมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อให้พนักงานในโรงแรมออกไปทำกิจกรรมร่วมกันเป็นทีม อีกทั้งเป็นการฝึกฝนให้พนักงานรู้จักการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี รู้จักการวางแผนและยอมรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่นภายในทีม เช่น ทำกิจกรรมละลายพฤติกรรม การเล่นเกมส่ ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์อันดีที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ โดยสามารถจัดกิจกรรมในพื้นที่ของโรงแรมหรือนำพนักงานออกไปจัดกิจกรรมข้างนอก

**การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)** โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม กล่าวว่า เทคนิคการพัฒนาพนักงานของโรงแรม ในวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการเน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ YouTube เอกสาร เป็นต้น รวมไปถึงการนำคำสอนต่าง ๆ และการฝึกสมาธิเข้ามาใช้สอนเมื่อพนักงานอยู่ในช่วงเวลาพัก ซึ่งเป็นการทำให้มีความสามารถในการเปิดรับความคิดและข้อมูลใหม่ ๆ มีความสุขกับชีวิต ตลอดจนรู้จักทำให้สงบอีกด้วย

**การให้ดูงานนอกสถานที่ (Visiting)** การให้ดูงานนอกสถานที่ ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่จะใช้เทคนิคนี้ในระดับจัดการ (Management Level) ขึ้นไป จะไม่นิยมนำมาใช้ในระดับปฏิบัติการโดยมีจุดประสงค์ที่สำคัญ คือ การให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากภายนอกโรงแรมโดยการนำพนักงานระดับจัดการไปดูงานภายนอกประเทศหรือการดูงานภายในประเทศ โดยผลที่คาดว่าจะได้จากการดูงานคือการนำเอาความรู้และสิ่งใหม่ ๆ ที่ได้สัมผัสมาปรับใช้ในโรงแรมหลังกลับมา ซึ่งเป็นการทำให้มีความเชี่ยวชาญในการสร้างและนำทีมมีความสามารถในการเปิดรับความคิดและข้อมูลใหม่ ๆ ตลอดจนสร้างแนวคิดใหม่ให้เกิดประโยชน์

**การเข้าร่วมประชุมสัมมนา (Meeting and Seminar)** วัตถุประสงค์ของการใช้การเข้าร่วมประชุมสัมมนา คือ เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยจะเชิญจากผู้เชี่ยวชาญที่มาจากภายในโรงแรมเองหรือเชิญมาจากภายนอกมาถ่ายทอดความรู้ แนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมไปถึงการถามตอบในประเด็นที่สนใจหรือต้องการข้อเสนอแนะในการเอามาปรับใช้กับการทำงาน ซึ่งธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่จะใช้การประชุมสัมมนาในการสร้างแรงจูงใจในความก้าวหน้าให้กับพนักงานในองค์กร

**การศึกษาต่อ (Continuous Studying)** ในวิธีการส่งพนักงานเข้าไปศึกษาต่อที่อื่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยส่วนใหญ่ใช้วิธีการดังกล่าว เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้ยกระดับคุณภาพและศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น ซึ่งอาจจะผูกกับเงื่อนไขต่าง ๆ ที่โรงแรมกำหนด ซึ่งเป็นการทำให้มีความพัฒนาสู่ความเป็นเลิศมีความสามารถในการเปิดรับความคิดและข้อมูลใหม่ ๆ สามารถประเมินตนเองตามความเป็นจริงได้ตลอดจนสร้างโอกาสในการสร้างความก้าวหน้าได้อีกด้วย

**การฝึกงานและการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)** การฝึกงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญแบบเจาะลึกเรื่องหนึ่งโดยตรง ทั้งนี้โรงแรมอาจนำพนักงานไปปฏิบัติงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะอยู่ในประเทศหรือต่างประเทศ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้เทคนิคหรือวิธีการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญตัวจริงและเพื่อให้พนักงานได้เกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเองในการทำงาน โดยส่วนมากจะเชิญผู้เชี่ยวชาญมาสอนงานให้ภายในโรงแรมเพื่อลดค่าใช้จ่ายและไม่ให้เสียกำลังใจในการปฏิบัติงาน

**การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)** การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานในการเพิ่มความรู้และทักษะการทำงานให้สูงขึ้น โดยมอบหมายงานที่ท้าทายงานที่ยากขึ้น (Challenging) โดยเน้นให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายสามารถทำงานจากงานง่ายไปหายากได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการทำให้มีความพยายามที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศและเป็นการสร้างให้เกิดโอกาสทางการความก้าวหน้าในสายงานอีกด้วย

**การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)** วิธีการเพิ่มปริมาณงาน เป็นการพัฒนาพนักงานโดยเพิ่มปริมาณงานหรือขอบเขตงานที่ต้องรับผิดชอบให้มากขึ้น เพื่อสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นกับพนักงานและป้องกันไม่ให้นักงนารู้สึกเบื่อหน่ายงานที่ทำอยู่ โดยพนักงานรุ่นใหม่ส่วนมากจะชอบทำงานและทำตัวเองให้ดูเป็นผู้นำหรือหัวหน้า ซึ่งวิธีดังกล่าวจึงเป็นการเรียนรู้และพัฒนาตนเองที่ดี อีกทั้งเป็นการทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองขณะทำงาน มีความพยายามที่จะพัฒนาตัวเอง รวมถึงมีความรับผิดชอบตลอดจนสามารถประเมินตนเองตามความเป็นจริงได้อีกด้วย

## สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง “การอำนวยการรักษาพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” สามารถอภิปรายผลและเสนอรูปแบบการอำนวยการรักษาพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังนี้

**1. องค์ประกอบด้านการขาดความอดทนอดกลั้น** จากตัวแปรที่แสดงถึงความต้องการความใส่ใจจากหัวหน้างานต่อสิ่งที่ทำและคาดหวังผลการตอบกลับอย่างทันทีซึ่งถ้าไม่เป็นไปตามความคาดหวังก็จะไม่พอใจหรือเกิดการลาออกได้ โดยการแสดงออกดังกล่าว บ่งบอกถึงพฤติกรรมของพนักงานรุ่นใหม่ที่มีการขาดความอดทนอดกลั้นต่อการรอผลของงานเพราะถ้าพนักงานรุ่นใหม่เมื่อทำสิ่งใดเสร็จก็มักจะต้องการคำตอบเกี่ยวกับผลงานทันที ซึ่งการขาดความอดทนอดกลั้นที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สอดคล้องกับ Del Campo et al. (2007); ลีอรตัน อนุรัตน์พานิช (2558) ที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมเชิงลบของพนักงานรุ่นใหม่ที่มีต่อองค์กร ซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือเรื่องของพฤติกรรมในการมีความอดทนต่ำ การที่ธุรกิจโรงแรมของประเทศไทยส่วนใหญ่ยังพบการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่อยู่อย่างต่อเนื่อง ทำให้สะท้อนถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขาดความเข้าใจในการอำนวยการรักษาที่ตรงกับพฤติกรรมพนักงานรุ่นใหม่

การนำรูปแบบในการบริหารจัดการพนักงานรุ่นใหม่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มาใช้ โดยปรับเปลี่ยนให้พนักงานที่เกิดปัญหาในการทำงาน หรือกำลังเกิดความท้อแท้ในการทำงานในแผนกเดิม ๆ ให้ได้หมุนเวียนงานเพื่อไปปรับเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงานและลดปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งวิธีดังกล่าวจะช่วยทำให้พนักงานรุ่นใหม่ได้เกิดการปรับเปลี่ยนอารมณ์จากที่กำลังเกิดจากการความใจร้อน หรือขาดความอดทนอดกลั้นจนเกิดปัญหา

ในการทำงานให้ได้กลับมาตั้งสติให้ตระหนักรู้ตนเองและรู้จักผู้อื่น สอดคล้องกับคำสอนทางพุทธศาสนาโดย ประยูร ฐม มจิตโต (2541) กล่าวถึงในด้านของการมี “ขันติ” คือ ถ้าพนักงานรุ่นใหม่เกิดความอดทนอดกลั้นในสิ่งที่ควรอดกลั้นด้วยความเต็มใจและพอใจ ก็ส่งผลช่วยลดสาเหตุการลาออกในเรื่องของการมีความคาดหวังที่สูงต่อคำตอบที่ได้จากการทำงาน ซึ่งมาจากการที่ขาดความสามารถที่จะรู้จักการอดทนและรับรู้เข้าใจว่าผู้อื่นรู้สึกอย่างไร หรือขาดความเข้าใจว่าการทำงานต้องมีลำดับขั้นตอนของพนักงานรุ่นใหม่ ทำให้พนักงานรุ่นใหม่ไม่รู้จักเพื่อใจ เข้าใจเขาเข้าใจเราและอดทนรอต่อสิ่งต่าง ๆ ได้

**2. องค์ประกอบด้านการมีความมั่นใจในตัวเองสูง** จากตัวแปรที่แสดงสาเหตุที่พนักงานรุ่นใหม่มีความคิดที่ว่างงานที่ตนเองทำนั้นจะต้องถูกต้องดีกว่าผู้อื่นเสมอ และเมื่อมีเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นมาเสนอแนะหรือแนะนำในการทำงานก็จะไม่พอใจ ซึ่งสอดคล้องกับลือธรัตน์ อนุรัตน์พานิช (2558) ที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของกลุ่มคน Generation Y ว่าเป็นกลุ่มคนที่มีความมั่นใจในตนเองสูง ส่วนหนึ่งมาจากการทำงานเพียงลำพังไม่เคยมีการทำงานเป็นทีม ไม่ชอบให้ใครมาสอนหรือเสนอแนะตัวเองในขณะที่ทำงาน จากอุปนิสัยและพฤติกรรมของพนักงานรุ่นใหม่และกลุ่ม Gen Y ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และให้ความสำคัญกับการฝึกทักษะการเข้าสังคมของพนักงานรุ่นใหม่ เพราะจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในตนเองที่มีอยู่แล้วนั้น ให้แสดงออกมาในทางที่ถูกที่ควรในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

โดยนารูปแบบในการบริหารจัดการพนักงานรุ่นใหม่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำมาใช้ โดยจัดให้มีการทำงานเป็นรูปแบบทีมเพื่อฝึกฝนทักษะการเข้าสังคมของพนักงานรุ่นใหม่ จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมให้พนักงานได้ทำเพื่อให้รู้หน้าที่ของแต่ละคนในการปฏิบัติงาน ซึ่งกิจกรรมดังกล่าว จะช่วยให้พนักงานรุ่นใหม่ได้รู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม รู้จักรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เอาใจเขามาใส่ใจเราและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งถ้าพนักงานรุ่นใหม่สามารถเข้าใจถึงอารมณ์ตนเองและเข้าใจถึงอารมณ์ของบุคคลรอบข้างก็จะส่งผลดีต่อการทำงานและสามารถที่จะพัฒนาตนเองในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของนงเยาว์ หนูโยธา ณ ภาพสินธุ์ (2545) ที่ได้กล่าวถึงว่า บุคคลต่าง ๆ ควรมีความสามารถในการกำกับอารมณ์ของตนเอง และใช้ปัญญาในการบริหารอารมณ์ของผู้อื่น เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมถูกทำนองคลองธรรม มีการแสดงอารมณ์ของตนเองได้เหมาะสมกับกาลเทศะและเหมาะสมแก่การทำงานซึ่งจะช่วยให้เกิดการการทำงานร่วมกับเพื่อนและผู้อื่นในสถานประกอบการได้อย่างมีความสุข

**3. องค์ประกอบด้านความต้องการความก้าวหน้าในงาน** จากตัวแปรที่แสดงสาเหตุที่พนักงานรุ่นใหม่มีความต้องการที่จะมองหาความเจริญเติบโตและมองหาผลประโยชน์จากการทำงาน จากความต้องการข้างต้นทำให้ทราบถึงพฤติกรรมของพนักงานรุ่นใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยถ้าเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่สามารถเติบโตในสายงานนี้ได้ รวมไปถึงการเกิดความรู้สึกที่ว่าไม่สามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมายก็จะส่งผลทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพและเกิดลาออกในที่สุด จากปัจจัยเชิงสาเหตุการลาออกและพฤติกรรมดังกล่าว ธุรกิจโรงแรมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องหันมาตระหนักในเรื่องการสร้างเส้นทางของความก้าวหน้าในสายงานให้กับพนักงานรุ่นใหม่มากยิ่งขึ้น

ในการบริหารจัดการพนักงานรุ่นใหม่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรนำรูปแบบที่จะช่วยในการสร้างและชี้ให้เห็นว่าพวกเขาเหล่านั้นจะได้โอกาสทางอาชีพมาใช้ โดยการช่วยสอนงานและคอยให้คำแนะนำกับพนักงานรุ่นใหม่รวมถึงการมอบหมายงานและเพิ่มขอบเขตงานที่มีความท้าทายให้มากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มีการพัฒนาฝีมือให้กับพนักงานรุ่นใหม่โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญมากยิ่งขึ้น ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานรุ่นใหม่ได้ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเองตามข้อตกลงหรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้กับทางโรงแรม สอดคล้องกับ Del Campo et al. (2007) ที่ได้กล่าวว่า พนักงานรุ่นใหม่มักจะมีความรู้สึกและความต้องการที่จะ

พัฒนานตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน รวมไปถึงความก้าวหน้าในงานและเป็นปัจจัยในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร อีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้พนักงานลาออกนั้นส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน โดยสาเหตุที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งมาจากความต้องการของพนักงานรุ่นใหม่ที่ต้องการพัฒนานตนเองสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้และพร้อมที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่โอกาสมาถึง ซึ่งถ้าโอกาสดังกล่าวไม่มาถึงและไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ก็จะทำให้พนักงานรุ่นใหม่เกิดความคิดที่จะย้ายงานหรือลาออกในที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. การธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรนั้น ขึ้นแรกองค์กรควรสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานโดยเน้นการวางคนให้ตรงกับงาน “Put the right man on the right job” รวมไปถึงการเปิดให้พนักงานรุ่นใหม่ได้ใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์ตามแนวคิดใหม่ ๆ ของตนเอง และเปิดโอกาสให้พนักงานรุ่นใหม่

2. ธุรกิจโรงแรมและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรเพิ่มระดับการสร้างความผูกพันในองค์กรกับพนักงานรุ่นใหม่ให้มากขึ้น โดยเฉพาะยามเกิดวิกฤต Covid-19 เพื่อที่จะทำให้เกิดความรู้สึถึงความผูกพัน ภาคภูมิใจ และยอมรับเหตุการณ์หรือวิกฤตการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการให้ความสำคัญกับความรู้สึภายในของพนักงานที่รู้สึกว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็จะทำให้พวกเขาต้องการที่จะอยู่และร่วมฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรและตนเองอย่างเต็มความสามารถ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างในช่วงวัยอื่น ๆ ที่มีความแตกต่างกันของแต่ละ Generation เพื่อนำข้อมูลมาศึกษาเปรียบเทียบและหาแนวทางในการธำรงรักษาให้ทันต่อยุคและสมัยในปัจจุบัน

2. ควรขยายการศึกษาไปถึงภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในธุรกิจอื่น ๆ ตลอดจนศึกษาในบริบทของการเกิดวิกฤตการณ์ Covid-19

## เอกสารอ้างอิง

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2549). *สถิติสำหรับงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2560). *Thailand travel guide destinations and maps*. สืบค้น

10 พฤษภาคม 2560, จาก <https://thai.tourismthailand.org/สถานที่ท่องเที่ยว--2887>.

นงเยาว์ หนูไชยา ณ กาฬสินธุ์. (2545). *ความฉลาดทางอารมณ์ในทัศนะทางพระพุทธศาสนา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

นิติพล ภูตะโชติ. (2559). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระราชวรมณี (ประยูร ธม มจิตโต). (2541). *อีคิวในแนวทางพุทธศาสนา ในรวมบทความทางวิชาการอีคิว*. กรุงเทพฯ: เติสทีอป.

ลีออร์ตัน อนุรัตน์พานิช. (2558). *Generation Y ร้ายจริงหรือ*. กรุงเทพฯ: ภก.ลีออร์ตัน อนุรัตน์พานิช.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008), "Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit". *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.

- Deery, M. A., & Shaw, R. N., (1999). An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 387–400.
- Del Campo M., Tijerina, P., Bhaskaran, H., Mohr, S., Yang, Q., Jankowsky, E., Russell, R., & Lambowitz, A. M. (2007) Do DEAD-box proteins promote group II intron splicing without unwinding RNA?. *Mol Cell*, 28(1), 159-66.
- Drew, G., & Cronk, L. (2010). Why do we need to coordinate when classifying kin? *Behavioral and Brain Sciences*, 33, 385-386.
- Gary, D. (1999). *Human Resource Management*. Florida: Prentice Hall PTR.
- Hansen, R. S. (2015). *Perception vs. Reality: 10 Truths About The Generation Y Workforce*. Retrieved May 10, 2017, จาก <https://www.livecareer.com/resources/careers/planning/gen-y-workforce>
- Manley, J. E. (1996). Comparative research in human resource management: A review and an example. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 585-604.
- Queensland Tourism Industry Council. (2012). *Determining Levels of Youth Employment. In Youth Employment in Tourism and Hospitality*. Andreas Walmsley: Goodfellow Publisher.
- Schawbel, D. (2012). *millennial branding*. Retrieved December 25, 2016, จาก [www.millennialbranding.com](http://www.millennialbranding.com)