

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร

A Confirmatory Factor Analysis of Generation Y Employees Retention in Bangkok Area

จิระพงศ์ เรืองกุล^{1*} สิริภาพรรณ ลีภัยเจริญ² ปกรณ์ โภภาสวิทยารักษ์³

^{1,3}คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

²คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

Jirapong Ruanggoon^{1*} Siripapun Leephajaroen² Pakorn Opasvitayarux³

^{1,3}Faculty of Management Science Dhonburi Rajabhat University

²Faculty of Business Administration and Management Ubon Ratchathani Rajabhat University

*Corresponding Author E-mail: jirapong.r@dru.ac.th

(Received: January 2, 2023; Revised: January 23, 2023; Accepted: February 8, 2023)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากพนักงานเจนเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมและพัฒนา สมดุลชีวิตการทำงาน ค่าตอบแทน ลักษณะงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 10.008$, $df = 6$, $p = .1243$, $RMSEA = .041$, $CFI = .999$, $TLI = .997$, $SRMR = .005$) ผลการวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อองค์การในการนำไปใช้เป็นแนวทางออกแบบวิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์เพื่อรักษาพนักงานกลุ่มนี้ให้คงอยู่เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรต่อไป

คำสำคัญ: การคงอยู่ของพนักงาน, เจนเอเรชั่นวาย, วิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์

Abstract

The purpose of this research was to analyse a confirmatory factor of generation Y employee's retention in Bangkok Area. Quantitative research was used. Data was collected by

questionnaires, from 400 Generation Y employees in Bangkok area. Data was analyzed by Confirmatory Factor Analysis (CFA). The results showed that employee retention factors of Generation Y in Bangkok area consist of support from supervisors, training and development, work-life balance, compensation, job characteristics, and career advancement. Model was consistent with empirical data ($\chi^2 = 10.008$, $df = 6$, $p = .1243$, $RMSEA = .041$, $CFI = .999$, $TLI = .997$, $SRMR = .005$). The results of this research are beneficial to the organization in applying it as a guideline for designing human resource practices to maintain Generation Y employees in order to create organizational success.

Keywords: Employee Retention, Generation Y, HR Practices

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง ประกอบกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และยากที่จะคาดการณ์ได้ของสถานการณ์โลกยุคปัจจุบัน (VUCA World) ทำให้องค์กรที่ไม่มีความพร้อมในการรับมือการเปลี่ยนแปลงประสบปัญหาการดำเนินงาน เนื่องจากไม่สามารถออกแบบวิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Practices) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ (Hamid, 2019) โดยเฉพาะการออกแบบวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับการรักษาพนักงานหรือการทำให้พนักงานคงอยู่ (Employee Retention) ถือเป็นสิ่งที่มีความท้าทายและมีความยากเป็นอย่างยิ่ง องค์กรจำนวนมากจึงประสบปัญหาการลาออกของพนักงาน ส่งผลกระทบต่อเนื้อทำให้องค์กรไม่สามารถอยู่รอด เจริญเติบโต และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Al-Suraihi et al., 2021) การที่พนักงานจะคงอยู่กับองค์กรหรือไม่ขึ้นอยู่กับมีเหตุผลหลายประการ ดังนั้นองค์กรต้องทำความเข้าใจปัจจัยการคงอยู่ของพนักงานให้ถ่องแท้เพื่อที่จะได้กำหนดวิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์นำมาใช้รักษาพนักงานให้คงอยู่ได้อย่างเหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงานมีเป็นจำนวนมากในประเทศตะวันตกที่พัฒนาแล้ว ขณะที่ในประเทศกำลังพัฒนายังมีจำกัด โดยเฉพาะการวิจัยในกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่หรืออายุน้อยที่เรียกว่า เจเนอเรชันวาย (Generation Y) (Hassan et al., 2021) พนักงานเจเนอเรชันวายคือกลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980-2000 (Bolton et al., 2013; Kim, Knutson & Choi, 2016; Naim & Lenka, 2018; Frye et al., 2020) คนกลุ่มนี้มีทัศนคติ แรงจูงใจ และความผูกพันที่ต่างออกไปจากเจเนอเรชันอื่น ๆ ที่อยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรจำนวนมากประสบปัญหาการรักษาพนักงานกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์กร ที่เป็นเช่นนี้อาจ

เนื่องจากการที่ยังไม่ทราบแน่ชัดว่าทัศนคติ ความคาดหวัง และความต้องการของพนักงานกลุ่มนี้เป็นอย่างไรกันแน่ ทำให้องค์กรไม่สามารถออกแบบวิธีปฏิบัติที่จะรักษาพนักงานเจนเนอเรชันวายได้อย่างตรงจุด ช่องว่างขององค์ความรู้ (Knowledge Gap) ดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งที่ควรได้รับการเติมเต็ม (Queiri, Yusoff & Dwaikat, 2015; Hassan et al., 2021)

ผลงานวิจัยในอดีตของ Josiam et al. (2009) พบว่า พนักงานเจนเนอเรชันวายมีทัศนคติที่ดีต่องาน แต่ก็จะไม่ผูกพันกับงาน และให้ความสำคัญกับสังคมในที่ทำงาน รวมทั้งยังพบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่ค้ำประกันใจพนักงานกลุ่มนี้ ส่วนผลงานของ Kim et al. (2016) Putri, Sjabadhyni & Mustika (2018) ได้ใช้แนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support: POS) มาเป็นกรอบในการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานเจนเนอเรชันวาย พบว่า พนักงานเจนเนอเรชันวายให้คุณค่ากับสภาพแวดล้อมการทำงาน ความรับผิดชอบส่วนบุคคล และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยที่บ่งชี้ว่าพนักงานเจนเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับงานที่มีความท้าทาย โดยถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานกลุ่มนี้คงอยู่กับองค์กร (Naim & Lenka, 2018) ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าปัจจัยคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชันวายค่อนข้างหลากหลาย โดย Hassan et al. (2021) ได้ให้คำแนะนำไว้ว่าความหลากหลายของปัจจัยคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชันยายนั้นอาจเนื่องมาจากบริบทของวัฒนธรรม ผู้คนในประเทศต่าง ๆ ที่มีความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกันออกไปจะให้คุณค่าต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งแตกต่างกันไปด้วย ทำให้ข้อค้นพบเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชันวายในแต่ละประเทศนั้นแตกต่างกันออกไปเช่นเดียวกัน ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้จึงทำให้เกิดงานวิจัยขึ้นนี้ที่ต้องการศึกษาในประเทศไทย เลือกลุ่มพนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร ตั้งคำถามการวิจัยไว้ว่า ปัจจัยการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานครมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่าง ๆ ได้นำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์และวิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์เพื่อรักษาพนักงานกลุ่มนี้ให้คงอยู่สร้างความสำเร็จให้กับองค์กรต่อไป

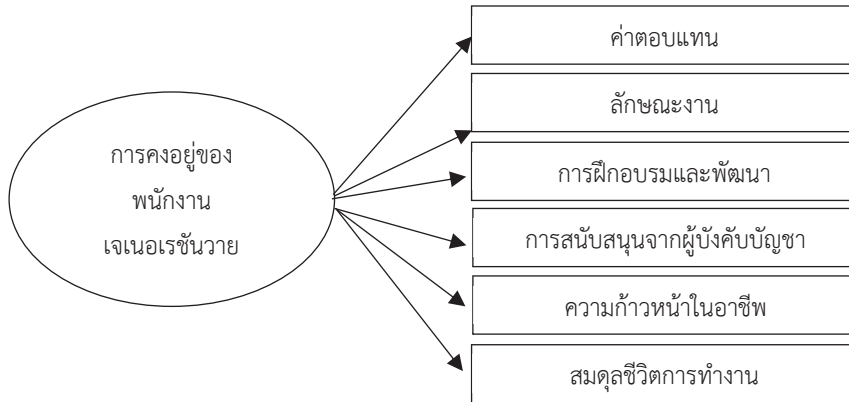
วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทบทวนความหมายของการคงอยู่ของพนักงาน และองค์ประกอบของการคงอยู่ของพนักงาน จากผลงานวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดการทำวิจัย กล่าวคือ การคงอยู่ของพนักงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่ตนเองทำ และต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรแห่งใดแห่งหนึ่งอย่างต่อเนื่อง (มาลีวัล เลิศสาครศิริ, มาลินี ปันตี และวิลาวัณย์

เพ็ญพานิช, 2563; Das & Baruah, 2013; Aman-Ullah et al., 2021; Ghani et al., 2022) โดยพนักงานจะคงอยู่หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่องค์การเสนอให้ (Ahmed, Othman & Yean, 2020) ประกอบด้วย 6 ประการ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ดังภาพที่ 1 การคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวาย ประกอบด้วยปัจจัยค่าตอบแทน ลักษณะงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในอาชีพ และสมดุลชีวิตการทำงาน (Gupta, 2019; Ahmed et al., 2020; Bahar et al., 2020; Frye et al., 2020; Alhmoud & Rjoub, 2020; Hassan et al., 2021) ผู้วิจัยได้นำปัจจัยดังกล่าวนี้มาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พนักงานเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน และเป็นไปตามเกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันคือ 10-20 ตัวอย่าง ต่อ 1 พารามิเตอร์ (Hair et al., 2019) การวิจัยครั้งนี้มีพารามิเตอร์จำนวน 18 พารามิเตอร์ ขนาดกลุ่มตัวอย่างจึงอยู่ที่ 180-360 ตัวอย่าง ดังนั้น ขนาดตัวอย่างครั้งนี้จำนวน 400 คน จึงเหมาะสมและเพียงพอ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 ปัจจัยการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยค่าตอบแทน ลักษณะงาน

การฝึกอบรมและพัฒนา การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในอาชีพ และสมดุลชีวิตในการทำงาน และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เป็นข้อคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่

ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยการคงอยู่ของพนักงานสร้างข้อคำถามเพื่อวัดวัดตัวแปร จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์ คือมีค่า IOC ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป มีเพียงข้อเดียวที่ไม่ผ่านเกณฑ์ คือ “การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม” ผู้วิจัยได้ปรับข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้มีความชัดเจนมากขึ้นเป็น “การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามความยากง่ายของงาน”

จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลอง (Try-out) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ชุด กลุ่มทดลองแบบสอบถามนี้เป็นพนักงานเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครเช่นเดียวกัน ผู้วิจัยประเมินความน่าเชื่อถือ (Reliability) หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามทั้งฉบับอยู่ที่ .970 ส่วนค่าความน่าเชื่อถือของแต่ละ ปัจจัยมีค่าอยู่ระหว่าง .774-.920 ผ่านเกณฑ์ความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้คือ .65 ขึ้นไป (Bonett & Wright, 2015)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ณ ห้างสรรพสินค้าและคอมมูนิตี้มอลล์ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เดอะมอลล์บางกะปิ แฟชั่นไอส์แลนด์รามอินทรา เดอะไนท์เซ็นเตอร์ รามา 9 เซ็นทรัลลาดพร้าว สามย่านมิตรทาวน์ เทอร์มินอล 21 เมกาบางนา เซ็นทรัลปิ่นเกล้า และเดอะพาซิโอพาร์ค กาญจนานิเทศ รวม 9 จุด เก็บข้อมูลเป็นระยะเวลา 2 เดือน ตั้งแต่เดือนกันยายน - ตุลาคม 2565

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ วิเคราะห์องค์ประกอบ การคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบเพื่อแสดงอิทธิพลของการคงอยู่ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ วิธีประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด ผู้วิจัยตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล (Model Fit) โดยพิจารณาค่าสถิติ ไคสแควร์ (χ^2 - test) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าสัดส่วน χ^2 /df ควรมีค่าระหว่าง 1-5 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง เปรียบเทียบ (CFI) ควรมีค่ามากกว่า .95 ดัชนี Tucker-Lewis Fit Index (TLI) ควรมีค่ามากกว่า .95 และ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) ควรมีค่าน้อยกว่า .05 และดัชนี Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) ควรมีค่าน้อยกว่า .05 (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2005; Tabachnick & Fidell, 2007; สุนทรพจน์ ดำรงพานิช, 2563)

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 240 คน ร้อยละ 60 อายุระหว่าง 32-42 ปี จำนวน 260 คน ร้อยละ 65 รองลงมาคือ 22-31 ปี ร้อยละ 35 เป็นพนักงานที่สังกัดธุรกิจค้าปลีก จำนวน 124 คน ร้อยละ 31 รองลงมา ได้แก่ ธุรกิจบริการ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ ธุรกิจการขนส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ร้อยละ 22, 18, 13, 9 และ 7 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ จำนวน 260 คน ร้อยละ 65 รองลงมา ได้แก่ หัวหน้างาน และผู้จัดการ ร้อยละ 31 และ 4 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่มีอายุงานอยู่ในบริษัทที่ทำอยู่ปัจจุบันมากกว่า 6-10 ปี จำนวน 172 คน ร้อยละ 43 รองลงมา ได้แก่ 3-5 ปี 1-2 ปี และมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 22, 15, 12 และ 8 ตามลำดับ

2. องค์ประกอบเชิงยืนยันรายการย่อยการคงอยู่ของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรายการย่อยการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 องค์ประกอบเชิงยืนยันรายการย่อยการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวาย

องค์ประกอบ	รายการย่อย	b	β	S.E.	Z-value	p-value	R ²
คำตอบแทน	เงินเดือนที่เหมาะสมตามตำแหน่งงาน	1.000	.948	.010	94.112	.000	.899
	คำตอบแทนที่สร้างการจูงใจในการทำงาน	.941	.934	.011	81.662	.000	.872
	สวัสดิการเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน	.844	.861	.014	59.761	.000	.741
	การจ่ายคำตอบแทนที่เป็นธรรมตามความยากง่ายของงาน	.898	.827	.017	47.664	.000	.684
	การขึ้นเงินเดือนประจำปีตามผลการปฏิบัติงาน	.872	.761	.022	34.270	.000	.579
	คำตอบแทนที่เพียงพอในการนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน	.786	.572	.035	16.549	.000	.328
	รางวัลตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	.792	.576	.035	16.690	.000	.332

องค์ประกอบ	รายการย่อย	b	β	S.E.	Z-value	p-value	R ²
ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล; $\chi^2 = 14.456$, $df = 8$, $p = .0706$, $RMSEA = .045$, $CFI = .997$, $TLI = .993$, $SRMR = .015$							
ลักษณะงาน	กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตงานอย่างชัดเจน	1.000	.945	.013	71.554	.000	.894
	ลักษณะงานทำให้ได้ใช้ทักษะที่ หลากหลาย	.952	.941	.013	69.724	.000	.885
	ปริมาณงานมีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน	.847	.860	.016	53.759	.000	.740
	มีการทำงานเป็นทีมที่ดี	.898	.824	.018	44.901	.000	.680
ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล; $\chi^2 = 0049$, $df = 1$, $p = .8254$, $RMSEA = .000$, $CFI = .995$, $TLI = .986$, $SRMR = .001$							
การฝึกอบรม และพัฒนา	การปฐมนิเทศ	1.000	.927	.010	95.024	.000	0.859
	การฝึกอบรมทักษะที่ต้องใช้ใน งานประจำ	.939	.910	.011	82.543	.000	0.828
	การพัฒนาให้เรียนรู้ทักษะใหม่	.877	.873	.014	63.756	.000	.763
	การพัฒนาความสามารถให้กับ พนักงานรองรับการเปลี่ยนแปลง	.930	.837	.017	50.200	.000	.700
	การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาเสริมสร้างการเรียนรู้ ให้กับพนักงาน	.902	.769	.022	34.978	.000	.592
ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล; $\chi^2 = 3.288$, $df = 4$, $p = .5109$, $RMSEA = .000$, $CFI = .993$, $TLI = .987$, $SRMR = .005$							
การสนับสนุน จาก ผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้มี ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	1.000	.910	.012	73.561	.000	.829
	ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นพี่ เลี้ยงให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน	.965	.919	.011	80.974	.000	.844
	ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม	.902	.882	.014	64.780	.000	.778

องค์ประกอบ	รายการย่อย	b	β	S.E.	Z-value	p-value	R ²
	ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงาน	.936	.827	.019	43.695	.000	.685
	ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล; $\chi^2 = 6.231$, df = 1, p = .0612, RMSEA = .014, CFI = .996, TLI = .978, SRMR = .007						
ความก้าวหน้า ในอาชีพ	ความมั่นคงตามสายอาชีพ	1.000	.910	.013	67.846	.000	.829
	มีการเลื่อนตำแหน่ง	.966	.920	.012	76.584	.000	.846
	มีสายอาชีพที่เปิดกว้างตามศักยภาพ	.889	.869	.016	53.930	.000	.756
	โอกาสในการทำงานที่ต่างไปจากเดิม	.952	.842	.017	49.996	.000	.709
	ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล; $\chi^2 = 7.354$, df = 1, p = .0670, RMSEA = .012, CFI = .995, TLI = .973, SRMR = .008						
สมดุลชีวิต การทำงาน	ยืดหยุ่นเวลาเข้า-ออกงาน	1.000	.945	.013	71.554	.000	.894
	ทำงานจากที่บ้าน	.952	.941	.013	69.724	.000	.885
	มีโซนพักผ่อนหย่อนใจ	.847	.860	.016	53.579	.000	.740
	จัดสรรเวลาการทำงานกับการดูแลครอบครัว	.898	.824	.018	44.901	.000	.680
	ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล; $\chi^2 = .049$, df = 1, p = .8254, RMSEA = .000, CFI = .995, TLI = .973, SRMR = .001						

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรายการย่อยการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชันวาย พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกองค์ประกอบ พิจารณาจากดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไคสแคว์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าไคสแคว์สัมพัทธ์ไม่เกิน 2 ค่า RMSEA น้อยกว่า .05 ค่า CFI, TLI มากกว่า .95 และค่า SRMR น้อยกว่า .05 ผ่านเกณฑ์ทุกปัจจัย ผู้วิจัยจึงได้รวมรายการย่อยเหล่านี้เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานครต่อไป

1. องค์ประกอบเชิงยืนยันการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ดังแสดงใน ตารางที่ 2

ตารางที่ 2 องค์ประกอบเชิงยืนยันการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

องค์ประกอบ	β	S.E.	Z-value	p-value	R ²
ค่าตอบแทน	.884	.013	68.186	.000	.781
ลักษณะงาน	.872	.014	62.048	.000	.760
การฝึกอบรมและพัฒนา	.910	.011	85.145	.000	.827
การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	.936	.009	108.986	.000	.875
ความก้าวหน้าในอาชีพ	.862	.014	59.815	.000	.844
สมดุลชีวิตการทำงาน	.892	.012	74.515	.000	.796

ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล; $\chi^2 = 10.008$, $df = 6$, $p = .1243$, $RMSEA = .041$,

$CFI = .999$, $TLI = .997$, $SRMR = .005$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วยค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ไม่เกิน 2 ค่า $RMSEA = .041$, $CFI = .999$, $TLI = .997$ และ $SRMR = .005$ รายละเอียดของน้ำหนักองค์ประกอบ (β) และความเชื่อมั่น (R^2) และจะเห็นว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (β) การคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร มีค่าระหว่าง .862- .936 เรียงค่าน้ำหนักจากมากไปน้อย ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมและพัฒนา สมดุลชีวิตการทำงาน ค่าตอบแทน ลักษณะงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ โดยองค์ประกอบที่มีความเชื่อมั่นสูงสุดคือ คือ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา รองลงมา ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ การฝึกอบรมและพัฒนา สมดุลชีวิตการทำงาน ค่าตอบแทน และลักษณะงาน ตามลำดับ

สรุปการวิจัย

องค์ประกอบเชิงยืนยันการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมและพัฒนา สมดุลชีวิตการทำงาน ค่าตอบแทน ลักษณะงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 10.008$, $df = 6$,

$p = .1243$, $RMSEA = .041$, $CFI = .999$, $TLI = .997$, $SRMR = .005$) ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผลการวิจัย พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุดสะท้อนให้เห็นว่า การทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้คำแนะนำการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่งเสริมพนักงานให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงานนั้นมีความสำคัญยิ่งในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ การที่ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนดังกล่าวนี้เมื่อพนักงานรับรู้จะทำให้พนักงานมองผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี (Good Supervisor Image) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวัง ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันและคงอยู่กับองค์กร (Eisenberger et al., 2002; Malik, Baig & Manzoor, 2020) ผลการวิจัยนี้เป็นไปในทำนองเดียวกันกับผลงานของ Alhmod & Rjoub (2020) ที่ศึกษาพนักงานเจนเนอเรชันวายในประเทศจอร์แดน พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานและสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังนั้นเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญยิ่งในการรักษาพนักงานเจนเนอเรชันวายให้คงอยู่กับองค์กร

ประเด็นที่ 2 การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่มีน้ำหนักสูงมาก บ่งชี้ให้เห็นว่าการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมทักษะที่ต้องใช้ในงานประจำ การพัฒนาความสามารถให้กับพนักงานรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานคงอยู่ โดยเฉพาะในประเด็นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาเสริมสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงานนั้นเป็นไปตามที่ Chelliah & Clarke (2011) และ Younas & Bari (2020) กล่าวว่า กลุ่มพนักงานเจนเนอเรชันวายเป็นเจนเนอเรชันที่เชี่ยวชาญเทคโนโลยี (Techno-savvy Generation) คือกลุ่มคนที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และเจริญเติบโตไปพร้อมกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเทคโนโลยีนอกจากจะเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชันนี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้วเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายของเทคโนโลยี ทำให้พนักงานมีสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นตอบสนองความต้องการส่วนตัวในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต ส่งผลให้พนักงานกลุ่มนี้ผูกพันกับองค์กร ด้วยเหตุผลเหล่านี้เองจึงสามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนานั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร

ประเด็นที่ 3 สมดุลชีวิตการทำงานเป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักสูงมากเช่นเดียวกัน โดยในรายละเอียดนั้นเกี่ยวข้องกับกรียอดหยุดเวลาเข้า-ออกงาน การทำงานจากที่บ้าน การมีโซนพักผ่อนหย่อนใจในที่ทำงาน และการที่พนักงานสามารถจัดสรรเวลาการทำงานกับการดูแลครอบครัวได้ สมดุลชีวิตการทำงานเหล่านี้จะช่วยทำให้พนักงานจัดการระหว่างความต้องการในงานกับชีวิตส่วนตัวลงได้ ทำให้พนักงานสามารถควบคุมชีวิตของตนเองได้

ลดความเครียดจากการทำงาน ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและคงอยู่กับองค์กร ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Riyanto, Ariyanto & Sihombing (2019) ที่ศึกษาในกลุ่มพนักงานเจเนอเรชันวายในอุตสาหกรรมจัดส่งพัสดุเกาะชวา ประเทศอินโดนีเซีย พบว่า สมดุลชีวิตการทำงาน โดยเฉพาะการยืดหยุ่นตารางเวลาการทำงาน (Flexible Work Schedule) มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง และสมดุลชีวิตการทำงานนั้นถือเป็นวิถีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญในการลดการลาออกของพนักงาน

ประเด็นที่ 4 ด้านค่าตอบแทน ผลการวิจัยพบว่า ค่าตอบแทนเป็นองค์ประกอบการคงอยู่ของพนักงาน ผลการวิจัยที่ออกมานี้นอกจากจะสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานเจเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้วยังบ่งชี้ให้เห็นว่า ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ (Procedural Justice) และความยุติธรรมในการจัดสรรผลประโยชน์ (Distributive Justice) เป็นอีกมิติหนึ่งที่มีความสำคัญ ดังที่ Fasih, Jalbani & Mubarik (2021) พบว่า ความยุติธรรมที่วุ่นวายเป็นการที่พนักงานรับรู้ถึง วิธีการ กลไก หรือการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่มีความชัดเจน เที่ยงตรง ยุติธรรม และเป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน บ่งชี้จากการให้เงินเดือนที่เหมาะสมตามตำแหน่งงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามความยากง่ายของงาน การขึ้นเงินเดือนประจำปีตามผลการปฏิบัติงาน และรางวัลตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

ประเด็นที่ 5 ลักษณะงาน ผลการวิจัยวิจัยพบว่า กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงานอย่างชัดเจน ปริมาณงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ลักษณะงานทำให้ได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย และมีการทำงานเป็นทีมที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร ผลการวิจัยสนับสนุนการออกแบบงานตามโมเดลคุณลักษณะงานของแฮกแมน และโอลด์แฮม (Hackman & Oldham's Job Characteristics Model) ที่ชี้ให้เห็นว่าหากองค์การออกแบบงานให้มีความชัดเจน มีความหลากหลายของทักษะที่ได้ใช้ในการทำงาน และมีอิสระในการตัดสินใจกันแบบทีมงานที่ตั้นจะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และส่งผลต่อเนื่องต่อความผูกพันช่วยรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กร (Ali et al., 2014; Oldham & Fried, 2016; Seqhobane & Koko, 2021)

ประเด็นที่ 6 ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีน้ำหนักสูงมากเช่นเดียวกัน ปัจจัยนี้บ่งชี้จากการที่พนักงานมีความมั่นคงตามสายอาชีพ มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง มีสายอาชีพที่เปิดกว้างตามศักยภาพ และมีโอกาสในการทำงานที่ต่างไปจากเดิม ผลการวิจัยนี้จึงสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานเจเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับทางเลือกในสายอาชีพที่หลากหลาย โดยตนเองนั้นสามารถที่จะเข้าสู่สายอาชีพใหม่ ๆ หรือสายงานที่ต่างออกไปจากเดิมได้ตามศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hurst & Good (2009) รวมทั้ง Haque, Fernando & Caputi (2019) ที่พบว่า การที่องค์กรได้เปิดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่หลากหลายนี้เปรียบเหมือนกับสัญญาเชิงจิตวิทยา (Psychological Contract) ที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและคงอยู่ร่วมทำงานกับองค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. เพิ่มบทบาทของผู้บังคับบัญชา โดยมุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน สนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงาน ทำหน้าที่เป็นที่เสียงคอยให้คำแนะนำการพัฒนาหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของพนักงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาต้องยึดมั่นในหลักความยุติธรรมของประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

2. มุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ จัดโครงการที่ช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ให้รู้จักเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และวัฒนธรรมความเป็นอยู่ในที่ทำงาน นอกจากนี้ ยังต้องให้ความสำคัญการฝึกอบรมทักษะที่ต้องใช้ในงานประจำ การพัฒนาให้เรียนรู้ ทักษะใหม่ ๆ การพัฒนาความสามารถให้กับพนักงานรองรับการเปลี่ยนแปลง และการนำนวัตกรรมและ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาเสริมสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพในอนาคตอีกด้วย

3. พนักงานเจเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิตการทำงาน ดังนั้นองค์กรควร ยืดหยุ่นเวลาเข้า-ออกงาน ยืดหยุ่นให้พนักงานสามารถจัดสรรเวลาการทำงานกับการดูแลครอบครัว มีการทำงานจากที่บ้าน และมีโซนพักผ่อนหย่อนใจไว้ตามมุมต่าง ๆ ภายในองค์กร

4. มุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักสมรรถนะ (Competency-based Pay) เช่น การจัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสมตามตำแหน่งงาน ปรับไปตามความยากง่ายของงาน รวมทั้งการจ่าย ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-based Pay) เช่น เงินพิเศษเพื่อสร้างการจูงใจในการทำงาน การขึ้นเงินเดือนประจำปีตามผลการปฏิบัติงาน และรางวัลตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานนั้นต้องเพียงพอในการนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน

5. ออกแบบลักษณะงานให้เหมาะสม โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงานให้มีความชัดเจน กำหนดปริมาณงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพิ่มคุณค่าของงานโดยออกแบบงานให้พนักงานได้ใช้ทักษะการทำงานที่หลากหลาย และจัดโครงการทำงานเป็นทีม

6. สร้างความมั่นคงตามสายอาชีพให้กับพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้มีการเลื่อนตำแหน่ง จัดทำเส้นทางอาชีพไว้ให้ชัดเจน มีระเบียบ กฎเกณฑ์เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งงานและนำมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งนำแนวคิดความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบใหม่เข้ามาใช้ เช่น Boundaryless Career เปิดกว้างให้พนักงานเจเนอเรชันวายก้าวหน้าตามศักยภาพ และมีโอกาสในการทำงานที่ต่างไปจากเดิม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

1. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบการคงอยู่ของพนักงานตามเจนเนอเรชัน โดยเจนเนอเรชันที่น่าสนใจนำเข้ามาเปรียบเทียบคือ เจนเนอเรชันแซด (Generation Z) เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่กำลังเข้าสู่โลกของการทำงาน และจะมีบทบาทต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น

2. ควรเพิ่มตัวแปรที่คาดว่าจะส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานและมีผลกระทบต่อการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมและพัฒนา สมดุลชีวิตการทำงาน ค่าตอบแทน ลักษณะงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ เข้ามาศึกษาร่วมด้วยในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ตัวแปรดังกล่าว เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร เป็นต้น รวมทั้งควรนำตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรกำกับ เช่น ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน เข้ามาศึกษาร่วมด้วย วิเคราะห์อิทธิพลในฐานะตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับการคงอยู่ของพนักงาน

เอกสารอ้างอิง

มาลีวัล เลิศสาครศิริ มาลีณี ปันติ และวิลาวัลย์ เฟื่องพานิช. (2563). การเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน

และการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพสำเร็จใหม่. วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า
จันทบุรี, 31(2), 201-212.

สุนทรพจน์ ดำรงพานิช. (2563). โปรแกรม Mplus กับการวิเคราะห์ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์และ
สังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Ahmed, Z., Othman, N. B. & Yean, T. F. (2020). Impact of Human Resource Management
Practices on Employee Retention: A Study of Public Healthcare Sector of Pakistan.
IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 22(7), 9-15.

Alhmoud, A. & Rjoub, H. (2020). Does Generation Moderate the Effect of Total Rewards on
Employee Retention? Evidence from Jordan. SAGE Open, July-September, 1-15.

Ali, S. A. M. et al. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction.
Procedia – Social and Behavioral Sciences, 129, 46-52.

Al-Suraihi, W. A. et al. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies.
European Journal of Business and Management Research, 6(3), 1-10.

Aman-Ullah, A. et al. (2021). The Impact of Job Security, Job Satisfaction and Job
Embeddedness on Employee Retention: An Empirical Investigation of Pakistan's
Health-care Industry. Journal of Asia Business Studies, 16(6), 904-922.

- Bahar, A. M. et al. (2020). The Efficacy of Work-life Balance for Young Employee Retention: A Validated Retention Model for Small Private Industries. **International Journal of Process Management and Benchmarking**, 12(2), 1-16.
- Bolton, R. N. et al. (2013). Understanding Generation Y and their Use of Social Media: A Review and Research Agenda. **Journal of Service Management**, 24(3), 245-267.
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach's Alpha Reliability: Interval Estimation, Hypothesis Testing, and Sample Size Planning. **Journal of Organizational Behavior**, 36, 3-15.
- Chelliah, J. & Clarke, E. (2011). Collaborative Teaching and Learning: Overcoming the Digital Divide? **On the Horizon**, 19(4), 276-285.
- Das, B. L. & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 14(2), 8-16.
- Eisenberger, R. et al. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. **Journal of Applied Psychology**, 87(3), 565-573.
- Fasih, S. T., Jalbani, A. A., & Mubarik, S. (2021). Consequences of Exclusive Talent Management and the Mediating and Moderating Roles of Distributive Justice and Procedural Justice. **Market Forces College of Management Sciences**, 16(2), 133-150.
- Frye, W. D. et al. (2020). What Factors Influence Generation Y's Employee Retention in the Hospitality Industry? **An Internal Marketing Approach. International Journal of Hospitality Management**, 85(2), 1-9.
- Ghani, B. et al. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry. **Review Sustainability (Switzerland)**, 14(5), 1-26.
- Gupta, V. (2019). Talent Management Dimensions and Their Relationship with Retention of Generation-Y Employees in the Hospitality Industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 31(10), 4150-4169.
- Hair, J. F. et al. (2019). **Multivariate Data Analysis**. (8th ed.). London: Cengage Learning.

- Hamid, S. (2019). The Strategic Position of Human Resource Management for Creating Sustainable Competitive Advantage in the VUCA World. **Journal of Human Resources Management and Labor Studies**, 7(2), 1-4.
- Haque, A., Fernando, M. & Caputi, P. (2019). The Relationship between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. **Journal of Business Ethics**, 156, 759-774.
- Hassan, M. M. et al. (2021). Retention Approaches of Millennial at Private Sector: Mediating Role of Job Embeddedness. **Global Business Review**, 22(4), 1-27.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. **Structural Equation Modeling**, 6, 1-55.
- Hurst, J. L. & Good, L. K. (2009). Generation Y and Career Choice: The Impact of Retail Career Perceptions, Expectations and Entitlement Perceptions. **Career Development International**, 14(6), 570-593.
- Josiam, B. M. et al. (2009). An Empirical Study of the Work Attitudes of Generation Y College Students in the USA: The Case of Hospitality and Merchandising Undergraduate Majors. **Journal of Services Research**, 9(1), 5-30.
- Kim, M. R., Knutson, B. J. & Choi, L. (2016). The Effects of Employee Voice and Delight on Job Satisfaction and Behaviors: Comparison Between Employee Generations. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 25(5), 563-588.
- Kline T. (2005). **Psychological Testing**. California: Sage.
- Malik, E., Baig, S. A. & Manzoor, U. (2020). Effect of HR Practices on Employee Retention: The Role of Perceived Supervisor Support. **Journal of Public Value and Administration Insights**, 3(1), 1-7.
- Naim, M. F. & Lenka, U. (2018). Development and Retention of Generation Y Employees: A Conceptual Framework. **Employee Relations**, 40(2), 433-455.
- Oldham, G. R. & Fried, Y. (2016). Job Design Research and Theory: Past, Present and Future. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 136, 20-35.

- Putri, S., Sjabadhyni, B. & Mustika, M. D. (2018). “Making Generation Y Stay”: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, **3**(2), 141-152.
- Queiri A., Yusoff, W. F. W. & Dwaikat, N. (2015). Explaining Generation-Y Employee’s Turnover in Malaysian Context. *Asian Social Science*, **11**(10), 126-138.
- Riyanto, S., Ariyanto, E. & Sihombing, L. (2019). Work Life Balance and Its Influence on Employee Engagement “Y” Generation in Courier Service Industry. *International Review of Management and Marketing*, **9**(6), 25-31.
- Seqhobane, M. & Koko, D. (2021). How Do Job Characteristics Influence the Motivation of Millennial Hospitality Employees? *SA Journal of Human Resource Management*, **19**(1), 1-9.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. (5th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Younas, M. & Bari, M. W. (2020). The Relationship Between Talent Management Practices and Retention of Generation ‘Y’ Employees: Mediating Role of Competency Development. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, **33**(1), 1330-1353.