

การศึกษาความต้องการรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นของพนักงาน
เปรียบเทียบเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวาย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาความต้องการรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นของพนักงาน เปรียบเทียบเจเนอ
เรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวาย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

30 มิถุนายน 2563



นางสาวเพียงจุฑา พ่อคำ
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ตรียุทธ พรหมศิริ,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาช่วยเหลือ และการชี้แนะที่เป็นประโยชน์จากคณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ให้ความรู้ คำปรึกษา คำชี้แนะ ระยะเวลาอันมีค่าเพื่อเอาใจใส่ในการศึกษาครั้งนี้

ขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัยที่คอยสนับสนุนและให้กำลังใจมาโดยตลอด คุณและผู้วิจัยเป็นอย่างดีเพื่อให้สามารถทุ่มเทกับการศึกษาได้อย่างเต็มที่ ขอขอบคุณหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน บริษัท มารูเบนิ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความเข้าใจและเป็นกำลังใจในการศึกษาครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ของผู้วิจัยที่คอยอยู่เคียงข้างเสมอมา และขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บข้อมูลจนประสบความสำเร็จ

หากการศึกษาในครั้งนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอรับไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

เพียงจุกา พ่อค้า

การศึกษาความต้องการรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นของพนักงาน เปรียบเทียบเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวาย

A STUDY OF DIFFERENT GENERATION IN THE NEED FOR FLEXIBLE BENEFITS:
COMPARATIVE STUDY OF GENERATION X AND GENERATION Y

เพียงจุฑา พ่อคำ 6150222

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., ตริยुท พรหมศิริ, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความต้องการรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นของพนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวาย โดยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวาย จำนวน 30 คน เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผลจากการศึกษาพบว่าพนักงานทั้งเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านสุขภาพและเศรษฐกิจมากที่สุด สำหรับสวัสดิการแบบยืดหยุ่น พนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายมีทัศนคติที่เป็นบวก และหากเปรียบเทียบรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นที่ต้องการพบว่ามีความต้องการแตกต่างกันในสองเจเนอเรชั่น โดยเจเนอเรชั่นเอ็กซ์มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นรูปแบบ The Buffet Plan ส่วนเจเนอเรชั่นวายมีความต้องการสวัสดิการแบบยืดหยุ่นรูปแบบ The Alternative Dinners Plan ผลจากการศึกษายังพบว่านอกจากเจเนอเรชั่นแล้ว สถานภาพการสมรส ตำแหน่งงาน และอายุงานในองค์กร มีผลต่อความต้องการสวัสดิการของพนักงานด้วย ดังนั้นองค์กรควรออกแบบการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงานในองค์กรอย่างเหมาะสม

คำสำคัญ : สวัสดิการ/ สวัสดิการแบบยืดหยุ่น/ เจเนอเรชั่น/ เจเนอเรชั่นเอ็กซ์/ เจเนอเรชั่นวาย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	4
1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร	4
1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการ	8
2.2.1 ความหมายของสวัสดิการ	8
2.2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการ	9
2.2.3 หลักในการจัดสวัสดิการ	10
2.2.4 ประเภทสวัสดิการในองค์กร	11
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่น	14
2.3.1 ความหมายของสวัสดิการแบบยืดหยุ่น	14
2.3.2 หลักการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น	14
2.3.3 รูปแบบการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น	15
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับเงินออเรชั่น	17
2.4.1 การแบ่งเงินออเรชั่น	18

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	19
	24
บทที่ 3	24
3.1 รูปแบบการวิจัย	24
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	25
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	25
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	26
3.5 การตรวจสอบข้อมูล	27
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	27
บทที่ 4	29
4.1 สวัสดิการที่พนักงานให้ความสำคัญ	31
4.2 สวัสดิการที่พนักงานได้ใช้ประโยชน์จริง	33
4.3 สวัสดิการที่พนักงานต้องการให้ปรับปรุง	35
4.4 ความต้องการรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น	37
4.4.1 ความต้องการรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานเจนเอเรชั่นเอ็กซ์	37
4.4.2 ความต้องการรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย	38
4.4.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการที่แตกต่างกัน	39
4.5 ทศนคติต่อสวัสดิการแบบยืดหยุ่น	40
บทที่ 5	41
5.1 อภิปรายผลการวิจัย	41
5.1.1 สวัสดิการที่พนักงานให้ความสำคัญ	41
5.1.2 ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น	43
5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี	46
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	46
5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต	47
บรรณานุกรม	49

สารบัญ (ต่อ)

ประวัติผู้วิจัย

หน้า

53



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงจำนวนผู้มีงานทำ แบ่งตามช่วงอายุปี พ.ศ. 2559-2561 ที่วราชอาณาจักร	2
1.2	แสดงการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นให้กับพนักงาน	16
1.3	สรุปการทบทวนวรรณกรรม	20
1.4	แสดงข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	29



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านสถานะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วและซับซ้อน นำมาซึ่งการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น แต่ละองค์กรจึงต้องพยายามปรับตัวและหากลยุทธ์ที่จะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ ทั้งการปรับโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ในการทำธุรกิจ รวมถึงการบริหารจัดการส่วนต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งกลยุทธ์หนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันคือ กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความสำคัญขององค์กร หากองค์กรมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีการลงทุนในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงาน ก็จะมีโอกาสในการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้โดยผ่านการขับเคลื่อนด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะพนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูงไว้กับองค์กรในระยะยาว เพราะหากสูญเสียผู้ที่มีความสามารถไปแล้วก็อาจสร้างผลกระทบตามมาอีกมากมาย การรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรนั้นยังมีความสำคัญเนื่องด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

- 1) การเพิ่มความสำคัญของทุนทางปัญญา
- 2) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างพนักงานที่อยู่กับองค์กรนาน ๆ และความพึงพอใจของลูกค้า และ
- 3) ช่วยลดต้นทุนของการเข้าออกของพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนที่สูงมาก

การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นนั้น ทำให้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย วิธีการบริหารจัดการแบบเดิม ๆ หรือวิธีการบริหารจัดการที่มีลักษณะของการเป็นการบริหารรูปแบบเดียวไม่สามารถตอบสนองต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อีกต่อไป องค์กรจึงต้องหาทางปรับตัวเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และจากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ดังตาราง 1.1 ซึ่งแสดงจำนวนผู้มีงานทำ โดยแบ่งตามช่วงอายุ ปี พ.ศ. 2559 – 2561 แสดงให้เห็นว่า จำนวนผู้มีงานทำส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 25 -54 ปี ซึ่งหากพิจารณาตามการแบ่งเจนเนอร์เรชันของนักวิชาการแล้ว จะอยู่ในช่วงของเจนเนอร์เรชันเอ็กซ์ (Gen - X) คือ ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2508 – 2522

(อายุ 40 – 54 ปี ณ ปี พ.ศ. 2562) และเจเนอเรชันวาย (Gen – Y) คือ ผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2523 – 2539 (อายุ 23 - 39 ปี ณ ปี พ.ศ. 2562) หากพิจารณาถึงความแตกต่างของทั้งสองเจเนอเรชันนั้น จะพบว่า ทั้งสองเจเนอเรชันมีความแตกต่างกันเป็นอย่างมากทั้งทางด้านความคิด พฤติกรรม และรูปแบบการดำเนินชีวิต ส่งผลถึงความต้องการในเรื่องของสวัสดิการที่องค์กรต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของกลุ่มพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดสวัสดิการขององค์กรในรูปแบบที่ตายตัวไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของพนักงานในองค์กรได้อีกต่อไป องค์กรไม่สามารถใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการรูปแบบเดียวเพื่อใช้กับพนักงานทุกกลุ่มได้ ดังนั้นเพื่อให้ องค์กรสามารถรักษาพนักงานไว้กับองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จในยุคที่มีการแข่งขันในตลาดธุรกิจสูงเช่นปัจจุบัน องค์กรจึงต้องสร้างสรรค้วิธีการในการรักษาพนักงานให้แตกต่างกันออกไปตามกลุ่มของพนักงานที่มีความแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถจัดสรรสวัสดิการให้ทุกคนสามารถใช้ประโยชน์ได้จริง จะเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สามารถช่วยรักษาพนักงานไว้กับองค์กรในระยะยาวได้มากขึ้น ซึ่งเป็นความท้าทายขององค์กรในยุคสมัย 4.0 นี้

ตาราง 1.1 แสดงจำนวนผู้มีงานทำ แบ่งตามช่วงอายุ ปี พ.ศ. 2559 – 2561 ทัวราชอาณาจักร
หน่วยเป็นพัน

ช่วงอายุ	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
15-17	290.2	251.5	258.1
18-19	545.9	533.2	517.3
20-24	3,007.2	2,941.1	3,004.7
25-29	4,069.3	4,051.1	4,130.2
30-34	4,204.6	4,096.4	4,070.7
35-39	4,608.7	4,492.2	4,375.8
40-44	4,554.3	4,562.5	4,475.5
45-49	4,938.3	4,811.3	4,851.2
50-54	4,214.0	4,251.0	4,348.8
55-59	3,410.9	3,447.6	3,614.7
60 ปีขึ้นไป	3,849.3	3,990.1	4,217.6
รวม	37,692.7	37,458.3	37,864.6

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ปี 2561

จากรายงานของบริษัท แมนพาวเวอร์ กรุ๊ป จำกัด ในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจให้คำปรึกษาด้านนวัตกรรมแรงงานในกว่า 80 ประเทศทั่วโลก รวมถึงในประเทศไทยด้วย ได้เปิดเผยว่า ผลจากการสำรวจอัตราความต้องการของตลาดแรงงานในปัจจุบัน สิ่งที่คนรุ่นใหม่ยุค 4.0 ใช้พิจารณาในการเข้าร่วมทำงานกับองค์กรเป็นอันดับแรก คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 72% ลำดับถัดมาคือ ลักษณะงาน 57% ตามมาด้วยชื่อเสียงขององค์กรและความมั่นคง 56% จะเห็นได้ว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการยังเป็นสิ่งที่คนให้ความสำคัญในการพิจารณาเข้าร่วมทำงานกับองค์กร และนอกจากจะเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้มีความสนใจเข้าร่วมทำงานแล้ว ยังเป็นสิ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างความผูกพัน รวมถึงสร้างขวัญและกำลังใจกับพนักงาน และเป็นการรักษาพนักงานไว้อยู่ร่วมกับองค์กรให้นานที่สุด

ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องของสวัสดิการแบบยืดหยุ่น ซึ่งเป็นรูปแบบสวัสดิการที่จะสามารถครอบคลุมความต้องการของพนักงานที่มีความหลากหลายในเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวาย ซึ่งเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ที่ทำงานอยู่ในแต่ละองค์กรในยุคปัจจุบัน โดยสวัสดิการแบบยืดหยุ่นเป็นรูปแบบสวัสดิการที่พนักงานสามารถเลือกจัดสรรตามความต้องการของตนเองได้ และเมื่อพนักงานได้รับสวัสดิการที่ตรงตามความต้องการของตนเองก็จะส่งผลต่อการเพิ่มความผูกพันในองค์กรตามไปด้วย ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ท้าทายในการบริหารจัดการในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน

การจัดสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมอาจนำไปสู่การเกิดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรระหว่างองค์กรและพนักงาน เช่น ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหารขององค์กรกับพนักงานในองค์กรที่มาจากความไม่พอใจในสวัสดิการที่ได้รับการจัดสรรจากทางองค์กร ก่อให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมที่อาจลดลงจากการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น สวัสดิการที่องค์กรจัดให้กับพนักงานทั้งสวัสดิการขั้นต่ำตามที่กฎหมายกำหนด และสวัสดิการที่องค์กรจัดขึ้นเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เปรียบเสมือนสิ่งสำคัญที่สามารถจัดการหรือลดการเกิดขึ้นของปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับองค์กรได้หากมีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม การบริหารจัดการสวัสดิการที่ดีจึงสามารถส่งผลในทางบวกต่อทั้งพนักงานและองค์กรได้ และเนื่องจากในปัจจุบันแต่ละองค์กรประกอบไปด้วยพนักงานที่มีความหลากหลายทางด้านอายุหรือมีเจเนอเรชันที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการสวัสดิการที่มีความหลากหลายตามรูปแบบการใช้ชีวิตและปัจจัยด้านต่าง ๆ หากองค์กรสามารถจัดสวัสดิการให้สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของพนักงานได้ จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากต้นทุนที่องค์กรเสียไป รวมถึงการเกิดประโยชน์ต่อพนักงานในองค์กรได้อย่างแท้จริง

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจเนอเรชั่นวาย
2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจเนอเรชั่นวาย มีความต้องการ
3. เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรในการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นได้ตรงตามความต้องการของพนักงานแต่ละเจเนอเรชั่น

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความต้องการรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่พนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายมีความต้องการ ความแตกต่างและเหตุผลของความต้องการสวัสดิการรูปแบบนั้นของแต่ละเจเนอเรชั่น โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในการเก็บข้อมูล

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มประชากรที่ศึกษา มีดังนี้

1. พนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์
2. พนักงานเจเนอเรชั่นวาย

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาดังแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2562 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2563 เป็นระยะเวลา 6 เดือน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้ศึกษาคาดว่าผู้บริหารจะสามารถจะนำความรู้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการรูปแบบสวัสดิการขององค์กร รวมถึงออกแบบรูปแบบสวัสดิการที่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของพนักงานในองค์กรแต่ละเจเนอเรชั่น

1.5 นิยามศัพท์

สวัสดิการยืดหยุ่น หมายถึง สวัสดิการที่มีรูปแบบหลากหลาย ซึ่งองค์กรออกแบบจัดการสวัสดิการโดยคำนึงถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ของพนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นอายุ เพศ สถานภาพการสมรส ตำแหน่งงาน และอายุงาน มาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบจัดสวัสดิการ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของพนักงานได้อย่างแท้จริง อันจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดกับตัวพนักงานและองค์กร



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความต้องการรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงาน เปรียบเทียบเจเนอเรชัน เอ็กซ์ และเจเนอเรชันวาย มีการนำแนวคิดและงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางการศึกษาและจัดลำดับการนำเสนอ ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่น
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชัน
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation) (Maslow, 1970) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์สามารถอธิบายได้ด้วยความปรารถนา ความต้องการที่จะได้รับสิ่งที่มนุษย์คิดว่ามีความหมายและมีความสำคัญกับชีวิตของตน และมนุษย์พยายามที่จะสนองความต้องการเหล่านั้นให้กับตนเอง โดยมนุษย์จะพยายามตอบสนองความต้องการพื้นฐานในระดับต่ำสุดก่อนและไล่ลำดับไปเรื่อย ๆ จนถึงการตอบสนองความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งสามารถจัดลำดับขั้นความต้องการจากขั้นต่ำสุดไปขั้นสูงสุดได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่ตอบสนองต่อความต้องการทางด้านร่างกายโดยตรง เพื่อให้มนุษย์สามารถมีชีวิตอยู่รอดและดำรงชีวิตได้ ความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย อากาศในการหายใจ และความต้องการทางเพศ เป็นต้น หากมนุษย์ไม่สามารถตอบสนองหรือเติมเต็มความต้องการในด้านนี้ได้ก็จะติดอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป โดยจะมีความต้องการในลำดับถัดไปน้อยลงหรือไม่ปรากฏความต้องการ แต่จะพยายามหาทางเติมเต็มความต้องการขั้นพื้นฐานที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองก่อน

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Safety needs or Security needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้วก็จะขยับมาสู่ความต้องการในลำดับถัดไป คือความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง ไม่ว่าจะเป็นความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน การงาน หรือสุขภาพ ซึ่งความต้องการในลำดับนี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น ความต้องการความมั่นคงด้านการงาน การได้รับความดูแลด้านสุขภาพจากการทำประกัน หรือการได้รับความปลอดภัยทางการเงินจากการดูแลโดยธนาคาร เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love needs) ความต้องการลำดับถัดมาหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานทางด้านร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการความรักและเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดจากการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคม จะเกิดความต้องการอยากจะมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในสังคม อยากจะเป็นสมาชิกของกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นในสังคมใหญ่ภายนอกหรือสังคมเล็กในครอบครัว ซึ่งหากมนุษย์ขาดการตอบสนองความต้องการในด้านนี้ จะเกิดปัญหาด้านพฤติกรรมต่าง ๆ ตามมา

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการนับถือและยกย่อง (Esteem needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของแล้ว ผลอีกอย่างหนึ่งหลังจากที่ได้รับการยอมรับให้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มนุษย์จะพัฒนาความต้องการขึ้นมาอีกขั้นคือความต้องการที่จะได้รับการนับถือและยกย่อง เพราะจะทำให้รู้สึกว่าคุณค่า มีความภูมิใจที่ได้รับการยกย่องและให้เกียรติจากสังคม ซึ่งความต้องการได้รับการนับถือและยกย่องนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1. ความต้องการนับถือตนเอง และ 2. ความต้องการการยกย่องนับถือจากบุคคลอื่น หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นนี้ จะทำให้เกิดความภูมิใจในตนเอง รู้สึกมีคุณค่า มีความสามารถและรู้สึกว่าเครื่องมือของตนเองมีประโยชน์ต่อสังคมและโลก ในทางตรงกันข้ามหากมนุษย์ขาดการตอบสนองความต้องการทางด้านนี้ จะเกิดความรู้สึกด้อยค่า ไม่ภูมิใจในตนเอง รู้สึกสิ้นหวังในการใช้ชีวิต ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านพฤติกรรมต่าง ๆ ตามมาเช่นกัน

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสมบูรณ์ในชีวิต (Self-Actualization needs) หลังจากมนุษย์เกิดความพึงพอใจในความต้องการขั้นที่ 1-4 แล้ว จะเกิดความต้องการในขั้นสุดท้ายคือ ความต้องการความสมบูรณ์ในชีวิต คือความต้องการที่จะเป็นได้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยมนุษย์จะใช้ศักยภาพ ความสามารถ หรือความถนัดที่ตนเองมีในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ไปสู่จุดสูงสุดเท่าที่มนุษย์คิดว่าตนเองจะสามารถเป็นได้

จากความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ขั้นที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถแบ่งประเภทของความ ต้องการออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการที่มีอยู่ดั้งเดิม (Innate needs or Unlearned needs) เป็นความต้องการที่ติดตัวมนุษย์มาตั้งแต่เกิด เช่น ความต้องการในการอยู่รอด ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่มที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เป็นต้น

2. ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learned needs) ความต้องการประเภทนี้จะมี ความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการที่แตกต่างคือสภาพแวดล้อมในการใช้ชีวิต โอกาส ประสบการณ์ รูปแบบการเรียนรู้และการใช้ชีวิตของแต่ละบุคคล ซึ่งการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลจะก่อให้เกิดความต้องการ เช่น การมีอาชีพการงานที่มีความมั่นคง การมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การได้รับการยอมรับและยกย่องเคารพนับถือจากคนในสังคม และการประสบความสำเร็จในชีวิต

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการ

2.2.1 ความหมายของสวัสดิการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ระบุความหมายของคำว่า “สวัสดิการ” ว่าหมายถึง การให้สิ่งที่ดีอันช่วยให้ผู้ทำงานมีชีวิตและสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและสะดวกสบาย เช่น มีสถานพยาบาล ให้ที่พักอาศัย จัดรถรับส่ง

กระทรวงแรงงานได้ให้ความหมายว่า สวัสดิการ คือ การดำเนินการใด ๆ ไม่ว่าโดย นายจ้าง สภาพแรงงาน (ลูกจ้าง) หรือรัฐบาลที่มีความมุ่งหมายเพื่อให้ลูกจ้างสามารถมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีพอสมควร มีความผาสุกทั้งกายและใจมีความสุขอนามัยที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิตไม่เฉพาะแต่ตัวลูกจ้างเท่านั้นแต่รวมถึงครอบครัวของลูกจ้างด้วย การดำเนินการเพื่อให้มีการจัดสวัสดิการขึ้นในสถานประกอบการนั้น (กระทรวงแรงงาน, 2562)

วิทยา ตันติเสวี (2549) ได้ให้ความหมายว่า สวัสดิการ หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่หน่วยงาน ไม่ว่าจะป็นหน่วยงานราชการหรือองค์การธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกสบายในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ เกิดความรู้สึกมั่นคงในอาชีพการงาน มีหลักประกันที่มีความแน่นอนในการดำเนินชีวิต สวัสดิการยังหมายถึงประโยชน์อย่างอื่นที่นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจที่ดี ใช้ความรู้ความสามารถที่มีเพื่อพัฒนางานได้อย่างเต็มศักยภาพและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) ได้ให้ความหมายของคำว่า สวัสดิการ ว่าเป็นสิ่งที่องค์การจัดสรรให้แก่บุคลากรนอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น ค่ารักษาพยาบาล วันหยุดพิเศษ ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าอาหารกลางวัน เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การสมควรปฏิบัติให้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะจัดหาให้แก่บุคลากรในองค์การเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่ร่วมงานกับองค์การในระยะยาว โดยมีแนวความคิดว่าสวัสดิการมีความสำคัญในระดับเดียวกับค่าจ้าง เนื่องจากสวัสดิการที่บุคลากรได้รับสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความมั่นคงให้กับครอบครัว แบ่งเบาภาระค่าครองชีพบางส่วนได้ และส่งผลให้เกิดความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การที่ดูแลในด้านสวัสดิการเป็นอย่างดี นอกจากนี้การให้สวัสดิการบางประเภทยังเป็นผลประโยชน์เสริมที่บุคลากรจะได้รับจากองค์การ โดยไม่ต้องมีภาระด้านการจ่ายภาษีมาเกี่ยวข้องอีกด้วย

2.2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการ

บุญศักดิ์ กำแหงฤทธิ์รงค์ (2532) และ ภิญโญ สาทร (2517) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาองค์การและบุคลากร ดังนี้

- 2.2.2.1 เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน
- 2.2.2.2 เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์การ
- 2.2.2.3 เพื่อให้เกิดความจงรักภักดี และเป็นการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การ
- 2.2.2.4 เพื่อยกระดับมาตรฐานการครองชีพของบุคลากรในองค์การ
- 2.2.2.5 เพื่อกระตุ้นให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มมากขึ้นและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2.2.2.6 เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรขององค์การอุทิศเวลาและแรงงานในการปฏิบัติงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น
- 2.2.2.7 เพื่อเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรทำงานในสภาวะที่มีความยากลำบากกว่าปกติ เช่น การทำงานในถิ่นทุรกันดาร
- 2.2.2.8 เพื่อเป็นรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่น่ายกย่อง หรือเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม
- 2.2.2.9 เพื่อให้การสงเคราะห์ในแก่มนุษยธรรม เช่น ค่ารักษาพยาบาล
- 2.2.2.10 เพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตของบุคลากรให้อยู่ในสภาพปกติ ลดความเครียดที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

2.2.2.11 เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับบุคลากร

2.2.3 หลักในการจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร องค์กรต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในแง่ของผลที่องค์กรจะได้รับ ตลอดจนความคุ้มค่าของต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการ โดยหลักทั่วไปในการจัดสวัสดิการมี 6 ประการ ดังนี้ (กิ่งพร ทองใบ, 2553)

2.2.3.1 หลักการตอบสนองต่อความต้องการอย่างแท้จริง ก่อนการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรควรมีการสำรวจถึงความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรในองค์กรก่อน เพื่อให้สามารถจัดสวัสดิการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ซึ่งจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์จากความคุ้มค่าในการจัดสวัสดิการ

2.2.3.2 หลักการตอบสนองต่อความต้องการของคนส่วนใหญ่ การตอบสนองความต้องการของบุคลากรเพียงบางกลุ่มจะก่อให้เกิดความไม่คุ้มค่าแก่องค์กรในการลงทุนด้านสวัสดิการที่ได้จ่ายเงินไป จึงควรมีการจัดสวัสดิการที่เป็นการตอบสนองความต้องการของคนส่วนใหญ่เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้สวัสดิการสร้างความคุ้มค่าจากเงินที่องค์กรได้จ่ายไป

2.2.3.3 หลักการมีส่วนร่วม ควรจัดให้มีสวัสดิการมีลักษณะเป็นแบบกว้าง ๆ และครอบคลุมกับความต้องการของบุคลากรเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการใช้สวัสดิการให้ได้มากที่สุด

2.2.3.4 หลักความเสมอภาค บุคลากรทุกคนควรมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันที่จะได้รับสวัสดิการ เพื่อเป็นการสร้างความเสมอภาคภายในองค์กร ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.3.5 หลักความสะดวก การมีวิธีการขั้นตอนในการใช้บริการสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรไม่ยุ่งยากซับซ้อนจนเกินไป

2.2.3.6 หลักความประหยัด การพิจารณาการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรต้องคำนึงถึงการลงทุนในค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการกับประโยชน์สูงสุดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านว่ามีความคุ้มค่า โดยต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่ายควบคู่ไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่ามีความคุ้มค่ากับประสิทธิภาพการทำงานที่องค์กรได้รับหรือไม่

2.2.4 ประเภทสวัสดิการในองค์การ

สวัสดิการในองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท โดยสามารถใช้เกณฑ์ลักษณะของประโยชน์ตอบแทนที่ให้และประโยชน์ตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับมาใช้ในการแบ่งประเภท (เสนาะ ตีเขาว์, 2532) ได้ดังนี้

สวัสดิการตามลักษณะของประโยชน์ตอบแทนที่ให้ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. การจ่ายให้สำหรับวันที่หยุดงาน มี 4 ประเภท คือ การจ่ายให้ในวันหยุดประจำปี วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันหยุดพิเศษ และวันลางาน

2. ประโยชน์ทางด้านสุขภาพและความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ความมั่นคงทางด้านสุขภาพ ความมั่นคงทางด้านรายได้จากการทำงาน และความมั่นคงทางสังคม

3. ประโยชน์ที่ให้เมื่อออกจากงาน โดยทั่วไปแล้วจะหมายถึงการออกจากงานเมื่อเกษียณอายุ หรือออกจากงานโดยมีระยะเวลาการทำงานครบตามเงื่อนไขที่องค์การกำหนด โดยประโยชน์ในประเภทนี้ เช่น บำเหน็จ บำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2562) ได้จำแนกประเภทของสวัสดิการแรงงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สวัสดิการแรงงานตามที่กฎหมายกำหนดให้นายจ้างต้องจัดให้กับลูกจ้าง

กำหนดให้นายจ้างจัดสวัสดิการพื้นฐานที่พิจารณาแล้วมีความจำเป็นต่อลูกจ้างเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย เช่น การจัดเตรียมน้ำสะอาดสำหรับดื่ม ห้องน้ำห้องส้วม ลูกสุขลักษณะและเพียงพอต่อจำนวนลูกจ้าง การให้ความช่วยเหลือด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น เป็นต้น

2. การจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด

สวัสดิการในส่วนนี้อาจได้มาจากการร้องขอที่เกิดจากความต้องการสวัสดิการเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดของลูกจ้าง และนายจ้างมีความยินยอมและเห็นถึงความเหมาะสมในการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้เพื่อตอบแทนความทุ่มเทในการทำงานของลูกจ้าง และเป็นแรงจูงใจให้ลูกจ้างทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้นายจ้าง โดยสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด อาจแบ่งได้เป็นสวัสดิการที่อยู่ในรูปของตัวเงินโดยตรง และสวัสดิการที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงินโดยตรง

- สวัสดิการที่อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น ค่าตำแหน่ง ค่าครองชีพ เงินสะสม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เบี้ยขยัน เงินพิเศษประจำปี ค่าเดินทาง ค่าที่พักอาศัย ทุนการศึกษาบุตร เงินบำเหน็จ ฯลฯ

- สวัสดิการที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงินโดยตรง เช่น สวัสดิการที่เป็นการให้โอกาสลูกจ้าง เช่น การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ การพัฒนาทักษะของลูกจ้างเพื่อเป็นการเพิ่มมาตรฐานของแรงงาน การนันทนาการไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์กร หรือการสนับสนุนให้พนักงานมีกิจกรรมนันทนาการนอกเวลา งานพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้กับลูกจ้างในด้านต่าง ๆ

จากการศึกษารูปแบบสวัสดิการในแต่ละองค์กรของสุชาติ พูลทรัพย์ (2536) ได้แบ่งรูปแบบของสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้ออกเป็น 10 ประเภท ดังนี้

1. สวัสดิการด้านสุขภาพ (Health) สวัสดิการด้านสุขภาพที่ทางองค์กรจัดให้กับพนักงาน ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลทั้งในการเจ็บป่วยเล็กน้อยไปจนถึงการเจ็บป่วยที่รุนแรง โดยอาจอยู่ในรูปของประกันสุขภาพและประกันอุบัติเหตุ การตรวจสุขภาพประจำปี การรักษาฟันและสายตา การลาป่วยเพื่อพักรักษาตัว การจัดเตรียมแพทย์พยาบาล ห้องพยาบาล ยาสามัญประจำบ้านและเครื่องเพื่อการปฐมพยาบาลขั้นต้น ซึ่งบริการด้านสุขภาพนี้จะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร

2. สวัสดิการด้านความปลอดภัย (Safety) เป็นบริการที่เกี่ยวกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การรณรงค์ในการให้ความสำคัญและใช้ความระมัดระวังในการปฏิบัติงาน การอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน

3. สวัสดิการด้านความมั่นคง (Security) บริการทางด้านนี้ส่วนใหญ่แล้วเป็นเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคงทางการเงิน หรือเงินรางวัลต่าง ๆ ได้แก่ เงินบำนาญ เงินชดเชย หรือเงินประกัน

4. สวัสดิการจ่ายค่าจ้างในวันหยุดที่ได้รับการอนุญาตในระเบียบขององค์กร (Payment for Entitled Leave) ได้แก่ วันหยุดตามประเพณี ลาพักผ่อนประจำปี ลาคลอด ลาเพื่อรับราชการทหาร ลาป่วย ลาแต่งงาน เป็นต้น

5. สวัสดิการด้านการศึกษา (Education) ได้แก่ การสนับสนุนด้านทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

6. สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ (Economic) สวัสดิการทางด้านเศรษฐกิจนี้หมายถึง สวัสดิการที่ให้กับพนักงานในรูปของตัวเงินและสวัสดิการอื่นที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้เช่นกัน เช่น ค่าน้ำมัน ที่พักรถ อาหารกลางวัน เครื่องแบบทำงาน เงินสงเคราะห์ต่างๆ เป็นต้น

7. สวัสดิการด้านนันทนาการ (Recreational) เป็นสวัสดิการที่เป็นกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากการทำงาน เช่น ศูนย์ออกกำลังกายของพนักงาน กิจกรรมภายในบริษัทไม่ว่าจะเป็น งานกีฬา งานท่องเที่ยวประจำปี หรืองานฉลองปีใหม่ เป็นต้น

8. สวัสดิการด้านการบริการให้คำปรึกษา (Counseling Services) เป็นสวัสดิการที่นายจ้างจัดหาผู้ให้บริการให้คำปรึกษาแก่ลูกจ้างในองค์กร เพราะตระหนักถึงความเครียดที่อาจเกิดขึ้นกับลูกจ้างไม่ว่าจะด้วยปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาจากการทำงาน เช่น การให้บริการคำปรึกษาด้านกฎหมาย ด้านสุขภาพจิต เป็นต้น

9. โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses Awards) เป็นสวัสดิการที่นายจ้างให้กับลูกจ้างเพื่อเพิ่มแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงาน ได้แก่ เงินโบนัสประจำปี ส่วนแบ่งกำไรประจำปี รางวัลพนักงานดีเด่น เบี้ยขยัน และรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรยาวนาน เป็นต้น

10. สวัสดิการอื่น ๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ ที่จอดรถประจำตำแหน่ง บ้านพักตากอากาศสำหรับพนักงาน สมาชิกสโมสรต่าง ๆ เป็นต้น

สุภาวิตา นากรักษา (2559) กล่าวว่า รูปแบบการจัดสวัสดิการในองค์กรแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ดังนี้

1. การจัดสวัสดิการแบบดั้งเดิม (Traditional Benefits) คือ นายจ้างจะเป็นผู้จัดสวัสดิการ โดยสวัสดิการนี้เกิดจากการคัดเลือกความต้องการที่ดีและเหมาะสมที่สุดที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรได้ ซึ่งภายในองค์กรจะมีชุดสวัสดิการนี้เพียงชุดเดียว และพนักงานทั้งองค์กรจะได้รับเหมือนกัน

2. การจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits) คือ นายจ้างจะจัดชุดสวัสดิการหลักหนึ่งชุดที่พนักงานจะได้รับเหมือนกันทุกคนทั้งองค์กร ร่วมกับการให้สิทธิพนักงานเลือกสวัสดิการที่นอกเหนือไปจากสวัสดิการหลักเพิ่มเติมได้ด้วย ซึ่งจะเหมาะสมกับความต้องการของพนักงานมากที่สุด

จากข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า สวัสดิการคือสิ่งที่องค์กรซึ่งเป็นนายจ้างจัดให้กับลูกจ้างนอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนตามปกติ โดยอาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อให้ลูกจ้างมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและเพิ่มระดับความรู้สึกผูกพันกับองค์กร เป็นการรักษาพนักงานร่วมงานกับองค์กรต่อไปในระยะยาวรวมถึงเป็นแรงจูงใจให้กับบุคคลภายนอกที่มีความสามารถสนใจที่จะเข้ามาร่วมงานกับทางองค์กรอีกด้วย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่น

2.3.1 ความหมายของสวัสดิการแบบยืดหยุ่น

สวัสดิการแบบยืดหยุ่น หมายถึง การที่องค์กร ได้จัดสวัสดิการที่มีรูปแบบหลากหลาย โดยมีการคำนึงถึงปัจจัยของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นอายุ เพศ สถานภาพ มาใช้เป็นแนวทางในการ ออกแบบจัดสวัสดิการเพื่อให้ตรงกับความต้องการของพนักงานที่แท้จริง อันก่อให้เกิดประโยชน์กับ ตัวพนักงานและองค์กร โดยสวัสดิการแบบยืดหยุ่นมีชื่อเรียกหลายชื่อ เช่น Cafeteria Plans, Cafeteria Style, Flexible Benefits Programs, Flexible Benefits Plan เป็นต้น (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2548)

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2540) ได้กล่าวถึงประโยชน์ตอบแทนแบบยืดหยุ่นว่า คือการที่ องค์กรรวมรางวัลทางเศรษฐกิจ (Economic Rewards) เข้าไว้ด้วยกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกจ้างแต่ละกลุ่มหรือแต่ละคนได้มากขึ้น ซึ่งเป็นการเปิด โอกาสให้ลูกจ้างสามารถเลือกประโยชน์ตอบแทนเฉพาะของตนเองได้ตามความต้องการ (สุรางค์ รัตน์ วศินารมณ, 2540)

จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สวัสดิการแบบยืดหยุ่น หมายถึง สวัสดิการที่นายจ้างจัด ให้กับพนักงานในองค์กรในรูปแบบที่มีความหลากหลาย เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ ของพนักงานที่มีความแตกต่างกันจากปัจจัยต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้รับ ประโยชน์จากสวัสดิการที่องค์กรจัดให้อย่างแท้จริง

2.3.2 หลักการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2540) กล่าวว่า ส่วนมากแผนของผลประโยชน์ตอบแทน โดยทั่วไปมักประกอบด้วยประโยชน์ตอบแทนที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัย ความมั่นคง และการจ่ายใน เวลาที่ไม่ได้ทำงาน เช่น วันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดตามประเพณี วันลาพักผ่อนประจำปี และ บริการอื่น ๆ โดยมีการยึดหลักการที่สำคัญในการจัดผลประโยชน์ตอบแทนดังนี้

1. พนักงานทุกคนต้องได้รับสวัสดิการพื้นฐาน
2. พนักงานสามารถเลือกรายการสวัสดิการ ซึ่งประกอบด้วย

- สวัสดิการพื้นฐานที่ครอบคลุมการรักษาพยาบาล ประกันสุขภาพ วันลา หยุดพักผ่อนประจำปี การจ่ายบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน

- สวัสดิการที่เลือกได้ พนักงานสามารถเลือกความคุ้มครองด้านการ รักษาพยาบาลเต็มจำนวน หรืออาจเลือกบางส่วน หรืออย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเลือกที่จะได้รับ สวัสดิการหรือบริการที่จำเป็น (Core) และมีส่วนเพิ่ม (Additional) ให้เลือก

หลักสำคัญของการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น คือ ทางบริษัทจะต้องมีการจัดสวัสดิการ ขึ้นพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งเป็นกรอบสวัสดิการพื้นฐานขั้นต่ำ และเปิดโอกาสให้แก

พนักงานสามารถเลือกสวัสดิการเพิ่มเติมเองได้ภายใต้วงเงินงบประมาณที่บริษัทกำหนด (สุรงค์ รัตน์ วศินารมณ, 2540)

ในส่วนของสวัสดิการส่วนที่เพิ่มเติมขึ้น ผู้ที่จ่ายหรือสมทบสวัสดิการส่วนนี้อาจเป็น องค์กร พนักงาน หรือร่วมกันสมทบทั้งสองฝ่าย โดยลักษณะการจ่ายหรือสมทบสวัสดิการส่วนเพิ่ม ที่มาจากทั้งสองฝ่ายสามารถแบ่งได้เป็น (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557)

1. Coinsurance คือลักษณะที่ร่วมกันรับผิดชอบค่าใช้จ่ายแบบแบ่ง อัตราส่วน เช่น บริษัทจ่ายเบี้ยประกันในอัตราร้อยละ 80 และพนักงานจ่ายในอัตราร้อยละ 20

2. Copayment คือลักษณะที่พนักงานอาจต้องจ่ายเงินส่วนแรกก่อน แล้วที่ เหลือบริษัทจะเป็นผู้จ่าย เช่น พนักงานต้องออกค่าใช้จ่ายในการรักษาแรกก่อนที่ 100 บาท ส่วนที่เกิน จากนั้นบริษัทจะเป็นผู้ออกให้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การจัดผลประโยชน์ตอบแทนแบบยืดหยุ่น เป็นลักษณะของการจัด สวัสดิการที่องค์กรมีหน้าที่ในการรับผิดชอบกำหนดผลประโยชน์พื้นฐานขั้นต่ำไว้ให้แก่พนักงาน ทุกคนในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีสวัสดิภาพที่ดีในระดับหนึ่ง และจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้ พนักงานเลือกตามความต้องการนอกเหนือจากผลประโยชน์ขั้นต่ำภายใต้งบประมาณที่องค์กร กำหนดไว้ เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์เพิ่มมากขึ้น ซึ่งค่าใช้จ่ายของสวัสดิการในส่วนที่เพิ่มขึ้นเป็น การตกลงกันภายในองค์กรว่าจะมีการรับผิดชอบในลักษณะใด

2.3.3 รูปแบบการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น

การจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

2.3.3.1 รูปแบบ The Core Cafeteria คือ มีสวัสดิการหลักให้แก่พนักงาน โดยพนักงานสามารถเลือกสวัสดิการหลักให้เพิ่มขึ้นได้ตามความต้องการ ในสวัสดิการส่วนที่เพิ่มนี้ พนักงานจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย หรือร่วมกันกับบริษัทในการออกค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ ขึ้นอยู่กับ ข้อตกลงและข้อกำหนดของบริษัท (สุรงค์รัตน์ วศินารมณ, 2540)

2.3.3.2 รูปแบบ The Buffet Plan เป็นการจัดสวัสดิการแบบรวม โดยให้ พนักงานมีทางเลือก 2 ทาง คือ แบบที่ 1 รับสวัสดิการทั้งหมดที่บริษัทมีอยู่ หรือ แบบที่ 2 เลือกรับ น้อยกว่าและนำไปแลกกับสวัสดิการอื่นที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน (สุรงค์รัตน์ วศินา รมณ, 2540) หรือมีชื่อเรียกอีกชื่อว่า Modular Plan คือ มีการจัดสวัสดิการให้พนักงานเลือกอย่างน้อย 2 แผน แต่ละแผนจะแตกต่างกันในปริมาณหรือสิทธิการใช้สวัสดิการ (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557)

2.3.3.3 รูปแบบ The Alternative Dinners Plan เป็นการจัดสวัสดิการที่ ประกอบด้วยสวัสดิการหลักที่พนักงานจะได้รับเหมือนกันทุกคนทั้งองค์กร และส่วนเพิ่มเติมเป็น

วงเงินที่สามารถนำไปใช้เพิ่มความคุ้มครองด้านอื่น ๆ (Flexible spending credits) โดยสวัสดิการที่จัดให้ต้องสามารถตีเป็นมูลค่าหรือจำนวนเงินได้ เพื่อให้พนักงานสามารถที่จะเลือกสวัสดิการภายใต้วงเงินที่บริษัทกำหนด (Aon Hewitt, 2011) หรือเป็นการจัดให้มีรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลายตามความต้องการของพนักงาน แต่เมื่อนำผลประโยชน์มาตีค่าเป็นตัวเลขแล้วจะมีความเท่าเทียมกัน โดยแต่ละรูปแบบมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กลุ่มพนักงานที่มีลักษณะแตกต่างกันสามารถเลือกแต่ละรูปแบบได้ตามความต้องการของตนเอง (สุรางค์รัตน์ วสินารมณ, 2540) หรืออีกชื่อเรียกว่า The Unlimited Choice Plan ลักษณะเป็นการให้วงเงินกับพนักงานในการเลือกสวัสดิการต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ (Coopers & Lybrand, 1993)

พงศา บุญชัยวัฒน์ โชติ (2557) ได้อธิบายถึงการจัดสวัสดิการยืดหยุ่นให้กับพนักงานไว้ตามตาราง 2.1 ดังนี้

ตาราง 2.1 แสดงการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นให้กับพนักงาน

องค์ประกอบ	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
ส่วนที่ 1 สวัสดิการหลัก	พนักงานทุกคนมีสิทธิได้รับเป็นมาตรฐานขั้นพื้นฐาน	ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล ตรวจสอบสุขภาพ ประจำปี วันหยุดพักผ่อน ประกันสังคม กองทุนทดแทน
ส่วนที่ 2 สวัสดิการเลือกได้	พนักงานสามารถเลือกได้ตามความต้องการของตนเอง	ประกันสุขภาพเพิ่มเติม ค่าทันตกรรม การรักษาตา ค่าประกันรถยนต์ ค่าเช่าบ้าน ค่าฝึกอบรมพิเศษ ฯลฯ
ส่วนที่ 3 คะแนนยืดหยุ่น	พนักงานจะได้รับจำนวนคะแนนตามฐานเงินเดือนและอายุงาน เพื่อนำไปแลกซื้อสวัสดิการเพิ่มเติม	ค่าสมาชิกสโมสรหรือองค์กรต่างๆ กิจกรรมนันทนาการ เงินช่วยเหลือ บุตร ซื้อวันหยุดเพิ่มเติม ฯลฯ

ตาราง 2.1 แสดงการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นให้กับพนักงาน (ต่อ)

องค์ประกอบ	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
ส่วนที่ 4 บัญชีรายการ	ผลต่างของคะแนนที่พนักงานได้รับ กับคะแนนสวัสดิการที่ได้เลือกไว้แล้ว	

สวัสดิการหลัก เป็นสวัสดิการพื้นฐานที่บริษัทจัดให้กับพนักงานในองค์กรทุกคนเหมือนกัน แต่สิทธิ์ที่ได้รับในแต่ละประเภทอาจไม่เท่ากันได้ โดยอาจขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่ง หรืออายุงานของพนักงาน

สวัสดิการเลือกได้ เป็นสวัสดิการที่ให้พนักงานเลือกเพิ่มเติม โดยนำคะแนนที่เหลือหลังจากแลกซื้อสวัสดิการหลักแล้วมาแลกซื้อสวัสดิการประเภทนี้

คะแนนยืดหยุ่นและบัญชีรายการ เป็นสวัสดิการที่ให้พนักงานที่มีมาเลือกซื้อ เช่น ในกรณีที่นำคะแนนไปแลกซื้อสวัสดิการหลักและสวัสดิการเลือกได้แล้ว แต่ยังมีคะแนนเหลืออยู่ หรือได้คะแนนเพิ่มขึ้นมาจากการฐานเงินเดือนหรืออายุงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งถือเป็นวิธีหนึ่งในการจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรนานขึ้น โดยพนักงานแต่ละคนก็จะมีแผนสวัสดิการของตนเองในแต่ละปีที่อาจแตกต่างกันไปตามความต้องการในปีนั้น

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชัน

เจเนอเรชัน คือ การนำปีเกิดและเหตุการณ์สำคัญในช่วงอายุนั้นมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแบ่งคนออกเป็นกลุ่ม โดยพบว่าคนแต่ละกลุ่มเจเนอเรชันจะความแตกต่างกันในพฤติกรรมหรือลักษณะเฉพาะ และคนที่อยู่ในกลุ่มเจเนอเรชันเดียวกันจะมีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เช่น ลักษณะนิสัย พฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ เป็นต้น (Lyons,2003)

เดชา เศษวฒนไพศาล, กฤษยา นุ่มพยา, จีราภา นวลลักษณ์ และ ชนพัฒน์ ปลื้มบุญ (2557) ได้ให้ความหมายของเจเนอเรชันว่า หมายถึง กลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกันในแต่ละยุคสมัย โดยเป็นกลุ่มคนที่มีประสบการณ์จากสภาพแวดล้อมทางสังคมหรือสภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียงกัน ประสบการณ์ดังกล่าวมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่มีลักษณะคล้ายกันจนเกิดเป็นเอกลักษณ์ในแต่ละกลุ่ม

2.4.1 การแบ่งเจนเนอเรชัน

สรรพชญ ไชยศิริยะสวัสดิ์ (2557) นักวิชาการได้แบ่งเจนเนอเรชันต่าง ๆ ไว้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เจเนอเรชันบี (Baby Boomer Generation) หรือ “Gen-B” คือผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2489 - 2507 ปัจจุบันเป็นกลุ่มคนที่อยู่ในวัยผู้สูงอายุ ในช่วงปีที่กลุ่มคนเจเนอเรชันนี้เกิดนั้น เป็นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่แต่ละประเทศต่างได้รับความเสียหายจากสงคราม แต่ละประเทศต่างต้องการประชากรเพิ่มเติมเพื่อมาพัฒนาประเทศในอนาคต คนกลุ่มนี้จึงเกิดมาในช่วงที่มีความยากลำบากทั้งทางเศรษฐกิจและความไม่สงบทางสังคม เมื่อต้องประสบกับความยากลำบากจึงส่งผลให้คนกลุ่มนี้มีความอดทนสูง ทุม่ทำงานหนักให้กับองค์กรเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีเพราะให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาก และเนื่องจากเป็นช่วงที่แต่ละประเทศเพิ่มจำนวนประชากรทำให้มีคนจำนวนมากเกิดในช่วงระยะนี้ ทำให้มีการแข่งขันสูงและยึกระบบชนชั้นในการทำงาน เคารพกฎกติกา หรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่กลุ่มของตนกำหนดขึ้นและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และมักไม่เปลี่ยนความคิด ความเชื่อของตนเองง่าย ๆ ซึ่งก็เนื่องจากการเข้าถึงเทคโนโลยีที่ยังไม่แพร่หลายและเข้าถึงได้ง่ายเหมือนอย่างเช่นในปัจจุบัน ทำให้กลุ่มคนส่วนใหญ่ที่เข้าถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้จะเป็นชนชั้นสูง คนทั่วไปจึงให้ความเชื่อถือและรับคำสั่งจากผู้นำมาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด คนกลุ่มนี้จึงได้รับผลกระทบด้านการปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในปัจจุบันพอสมควร

กลุ่มที่ 2 เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) หรือ “Gen - X” คือผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2508 - 2522 เป็นวัยทำงานส่วนใหญ่ในปัจจุบัน คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการเร่งผลิตคนในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ของเจเนอเรชันบี ทำให้ประสบปัญหาประชากรล้นจนต้องมีนโยบายการคุมกำเนิดเพื่อจำกัดจำนวนประชากรโลก ในช่วงนี้เป็นช่วงที่เทคโนโลยีเริ่มมีการพัฒนามากขึ้น มีความทันสมัยและแพร่หลายเข้าถึงคนหลายกลุ่มได้มากขึ้น คนกลุ่มนี้จึงมีทางเลือกในชีวิตมากขึ้นกว่ากลุ่มเจเนอเรชันบี ทำให้มีลักษณะที่มีความอดทนน้อยลงกว่าเจเนอเรชันบี เริ่มมีการตั้งคำถามถึงการอดทนเนื่องจากมีโอกาสและทางเลือกที่เพิ่มมากขึ้น และเนื่องจากการเข้าถึงเทคโนโลยีและองค์ความรู้ได้มากขึ้นทำให้เจเนอเรชันเอ็กซ์มักทำทายกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กลุ่มคนเจเนอเรชันบีเป็นผู้กำหนดขึ้น เมื่อได้รับความรู้มากขึ้นคนกลุ่มนี้จึงทำงานและตัดสินใจด้วยตัวเองมากขึ้น ยึกระบบชนชั้นน้อยลง เก็บออมเก่งและใช้เท่าที่มีความจำเป็น มีอุปนิสัยชอบเสี่ยง ชอบความเป็นอิสระ มักเลือกทำงานที่ตนเองชอบ มีความคิดสร้างสรรค์แหวกกรอบ ชอบทำอะไรใหม่ ๆ มีความสนใจและก้าวทันในเทคโนโลยี

กลุ่มที่ 3 เจเนอเรชันวาย (Generation Y) หรือ “Gen - Y” คือผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2523 - 2539 เป็นกลุ่มคนที่เข้าสู่วัยทำงานและเริ่มเพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ และกำลังจะมาเป็นกลุ่มคน

ส่วนใหญ่ในองค์กรในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า กลุ่มคนเจนเอเรชั่นวายนี้เกิดมาพร้อมกับความทันสมัยของเทคโนโลยี ทำให้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง แต่เมื่อมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเป็นตัวช่วยในการใช้ชีวิต ทำให้คนกลุ่มนี้มีความอดทนน้อยกว่ากลุ่มคนเจนเอเรชั่นก่อนหน้า รวมถึงการมีสมาธิสั้นลงเช่นกัน และเนื่องจากกลุ่มคนเจนเอเรชั่นวายเกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงให้ความสนใจและนิยมใช้สินค้าที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง ชอบใช้อินเทอร์เน็ตในการหาข้อมูลและติดต่อสื่อสารกับเครือข่ายเพื่อนฝูง เปิดรับสื่อที่หลากหลาย ในเรื่องของการทำงาน คนเจนเอเรชั่นวายมักเปลี่ยนงานบ่อย ไม่ชอบการทำงานแบบมีชั้นชั้นเนื่องจากเชื่อว่าทุกคนสามารถหาคำตอบให้กับสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองจากการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น จึงชอบการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการรับคำสั่งจากหัวหน้างานเพียงอย่างเดียว ลักษณะนิสัยของคนเจนเอเรชั่นวายเป็นคนมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการให้คนอื่นมองว่าตนเองเป็นคนสำคัญ เป็นที่ยอมรับและได้รับความเข้าใจจากคนในกลุ่ม มีความอยากรู้อยากเห็น จึงมักตั้งคำถามกับสิ่งที่พบเจอเสมอ ชอบความท้าทายแต่ในทางกลับกันก็มีความอ่อนไหวสูงกับสถานการณ์และความไม่แน่นอนจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ

กลุ่มที่ 4 เจนเอเรชั่นแซด (Generation Z) หรือ “Gen - Z” คือผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2540 ขึ้นไป เป็นกลุ่มที่ส่วนใหญ่ยังอยู่ในวัยเรียนแต่เริ่มมีจำนวนหนึ่งที่เข้าสู่ตลาดแรงงานแล้ว กลุ่มคนเจนเอเรชั่นนี้เกิดมาพร้อมกับการเลี้ยงดูที่เปรียบเสมือนจากครอบครัว เด็โตมาพร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยและเข้าถึงได้ง่ายมาก จึงสามารถหาความรู้ได้ง่ายจากแหล่งต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต แต่เนื่องจากคนเจนเอเรชั่นนี้มักถูกเลี้ยงดูด้วยเทคโนโลยี ทำให้มีสมาธิสั้นลงและไม่สามารถทำอะไรหลายอย่างพร้อมกันในเวลาเดียวกันได้ คนเจนเอเรชั่นแซดมักเลือกทำตามความชอบของตนเองเพราะมีตัวเลือกให้มาก ไม่ชอบพิธีการ และรักความสะดวกสบายเนื่องจากมีสิ่งอำนวยความสะดวกรอบตัว

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การศึกษาวิจัยที่ผ่านมาในด้านของสวัสดิการยืดหยุ่น มีเพียงงานวิจัยเดียว (ฌัก อินทรานนท์, 2560) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความต้องการของพนักงานในองค์กรว่ามีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นหรือไม่ และรูปแบบของสวัสดิการยืดหยุ่นที่พนักงานมีความต้องการ แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการสวัสดิการในแต่ละเจนเอเรชั่น รวมถึงการศึกษาถึงรูปแบบความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานแต่ละเจนเอเรชั่น ซึ่งจากศึกษาเกี่ยวกับความต้องการสวัสดิการของพนักงานในองค์กร ผลการศึกษาส่วนใหญ่พบว่าปัจจัย

ด้านอายุ เจเนอเรชั่น สถานภาพการสมรส ตำแหน่งงาน และอายุงาน มีผลต่อความต้องการสวัสดิการของพนักงาน ซึ่งสามารถสรุปการทบทวนวรรณกรรมได้ดังตาราง 2.2

ตาราง 2.2 สรุปการทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัย (ปี)	ชื่องานวิจัย	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
ณภัค อินทรานนท์ (2560)	ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสำนักงาน คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ แบ่งตามเจเนอเรชั่น	พนักงาน กสทช. ส่วนกลาง จำนวน 400 คน	เจเนอเรชั่น สถานภาพการสมรส และอายุงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นที่แตกต่างกัน
อัศรพล เคนดง (2557)	ความต้องการรูปแบบสวัสดิการของพนักงาน บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	พนักงานบริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุงาน 4 เดือนขึ้นไป จำนวน 485 คน	พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการสวัสดิการแบบยืดหยุ่นในรูปแบบ The Unlimited Choice plan และเจเนอเรชั่น สถานภาพ ตำแหน่งงาน และอายุงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับแตกต่างกัน
วิณาวรรณ จักรชัยชาญ (2550)	ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงาน ในสถานประกอบการผลิตอัญมณี	พนักงานฝ่ายบัญชี ธุรการ IT บุคคลผลิต และธุรการโรงงาน จำนวน 71 คน	พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น และความแตกต่างด้านอายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร และอายุงานมีผลต่อการเลือกรูปแบบสวัสดิการที่แตกต่างกัน

ตาราง 2.2 สรุปการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	ชื่องานวิจัย	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
คมกริช เพ็ญศรี (2554)	ความต้องการ สวัสดิการของ พนักงานบริษัทไซ เบอร์แพลนเน็ต อินเทอร์เน็ตเอกทีฟ จำกัด เพื่อเตรียมความพร้อม สู่การแปลงสภาพเป็น บริษัท (มหาชน)	พนักงานบริษัท ไซเบอร์แพลนเน็ต อินเทอร์เน็ตเอกทีฟ จำกัด จำนวน 70 คน	เพศ อายุ และเงินเดือนส่งผลต่อ ความพึงพอใจในสวัสดิการไม่ แตกต่างกัน ส่วน อายุงาน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ส่งผลต่อความ พึงพอใจในสวัสดิการด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน
สมประสงค์ โกศลบุญ (2538)	การจัดสวัสดิการตาม ความต้องการของ พนักงานกลุ่มบริษัท เลนโซ่	พนักงานในกลุ่ม บริษัทเลนโซ่ จำนวน 130 คน	รายได้ สถานภาพการสมรส โอกาสในการรับสวัสดิการ และ อายุงาน มีผลต่อทัศนคติด้าน แนวความคิดการจัดสวัสดิการในเรื่อง ต่าง ๆ และสวัสดิการยืดหยุ่นเป็นที่ ต้องการของพนักงาน
จันทร์เพ็ญ รัตนมาลี (2540)	การพัฒนาสวัสดิการ กลุ่มบริษัทชินวัตร	พนักงานในกลุ่ม บริษัทชินวัตร จำนวน 100 คน	พนักงานมีความพึงพอใจใน สวัสดิการที่บริษัทจัดให้ โดยให้ ความสำคัญกับสวัสดิการด้าน สุขภาพและสวัสดิการที่ได้รับเป็น ตัวเงิน แต่ได้เสนอแนะให้จัด สวัสดิการในรูปแบบยืดหยุ่น เพื่อให้ตรงกับความเป็น ความ ต้องการ และสอดคล้องกับ ลักษณะงานของพนักงานมากขึ้น
อภิญญา อยู่ประเสริฐ และชูเกียรติ	เจเนอเรชันกับความ ต้องการใช้สวัสดิการ ความสมดุลชีวิต	บุคลากรวิทยาลัย เซนต์หลุยส์	พนักงานแต่ละเจเนอเรชันมีความ ต้องการในสวัสดิการแต่ละด้านไม่ แตกต่างกัน

ตาราง 2.2 สรุปการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	ชื่องานวิจัย	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
จากใจชน (2561)	และงาน และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : กรณีศึกษาวิทยาลัย เซนต์หลุยส์	ในแต่ละเจเนอเรชั่น จำนวน 115 คน	
สลักจิต กุ้ประกร (2555)	ความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่	พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำนวน 378 คน	ความแตกต่างของด้านอายุของพนักงาน มีผลต่อความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับที่แตกต่างกัน ด้านการศึกษาและนันทนาการ พนักงานที่มีอายุ 18-28 ปี มีความพึงพอใจในสวัสดิการด้าน การศึกษามากที่สุด ส่วนพนักงานที่มีอายุ 29-39 ปี มีความพึงพอใจในสวัสดิการด้านนันทนาการมากที่สุด

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่างานวิจัยในอดีตที่ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานในแต่ละเจเนอเรชั่นเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ และชี้ให้เห็นว่าอายุ เจเนอเรชั่น สถานภาพการสมรส ตำแหน่งงาน และอายุงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความต้องการสวัสดิการที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามงานวิจัยในอดีตยังมิได้ชี้ให้เห็นว่าพนักงานแต่ละเจเนอเรชั่นมีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นในรูปแบบใด และเพราะเหตุใดถึงมีความต้องการเช่นนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาถึงความต้องการรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานแต่ละเจเนอเรชั่น และเหตุผลของความต้อการนั้น เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการออกแบบการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงานที่มีความหลากหลายเจเนอเรชั่นในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

2.6 Propositions

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าเจเนอเรชันที่แตกต่างกันส่งผลต่อความต้องการรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. พนักงานเจเนอเรชันเอ็กซ์ให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านสุขภาพทั้งของตนเองและบุตร เนื่องจากเป็นกลุ่มอายุที่คนส่วนใหญ่มีครอบครัวแล้ว และอยู่ในช่วงอายุที่มักจะมีปัญหาทางด้านสุขภาพ

2. พนักงานเจเนอเรชันเอ็กซ์ให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เพราะต้องการความมั่นคงให้กับชีวิตของตนเองรวมถึงการดูแลครอบครัวด้วย

3. พนักงานเจเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านนันทนาการ เนื่องจากเป็นช่วงอายุที่มีความต้องการในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่นอกเหนือไปจากการทำงานเพียงอย่างเดียว เช่น การออกกำลังกาย

4. พนักงานเจเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านสุขภาพ โดยคำนึงถึงส่วนของ บิдамารดาด้วย เนื่องจากอยู่ในช่วงอายุที่ยังไม่มีครอบครัว สวัสดิการสำหรับคู่สมรสและบุตร จึงยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ แต่บิдамารดาอยู่ในช่วงอายุที่มักจะมีปัญหาทางด้านสุขภาพ

5. เจเนอเรชันเอ็กซ์มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นรูปแบบ The Buffet Plan เนื่องจากเป็นรูปแบบที่มีความชัดเจนในองค์ประกอบสวัสดิการแต่ละแผน ซึ่งพนักงานสามารถเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้

6. เจเนอเรชันวายมีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นรูปแบบ The Alternatives Dinner Plan เนื่องจากเป็นรูปแบบที่พนักงานสามารถตัดสินใจในการใช้สวัสดิการด้วยตนเองตามความต้องการที่แตกต่างกันอย่างแท้จริง

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาความต้องการรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นของพนักงานเปรียบเทียบเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้ศึกษาจึงได้กำหนด

วิธีดำเนินการวิจัย โดยมีขอบเขตและขั้นตอนดังรายละเอียดที่จะเสนอ ดังต่อไปนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในศึกษา

3.4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

3.5 การตรวจสอบข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการศึกษาที่แสวงหาความจริงในสภาพที่เป็นอยู่ของเรื่องที่ต้องการศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาโดยมองภาพรวมทุกมิติ (เวอดาว พรหมเสน, 2554) โดยอธิบายตามความเป็นจริง เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ มีลักษณะในการใช้การแสดงความคิดเห็น วิพากษ์ และวิเคราะห์ข้อมูล

โดยงานวิจัยเชิงคุณภาพมีข้อดีและความแตกต่างจากการวิจัยในรูปแบบอื่น ๆ ได้แก่ (ชาย โพธิ์สิตา, 2550)

1. สามารถลงลึกในรายละเอียดได้ตามที่ผู้วิจัยต้องการ

2. การวิจัยเชิงคุณภาพมีความยืดหยุ่นในการออกแบบ การใช้เครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล และการดำเนินการวิจัย

3. การวิจัยเชิงคุณภาพให้ความสำคัญกับผู้ถูกสัมภาษณ์ กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างนักวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างมีความสำคัญ กลุ่มตัวอย่างไม่ใช่เป็นเพียงผู้ถูกกระทำ (Research Subjects) แต่เป็นผู้มีส่วนร่วม (Participants) ในกิจกรรมการวิจัย

4. การวิจัยเชิงคุณภาพทำให้ได้ประเด็นใหม่ ๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เข้าใจความหมายหรือกระบวนการของปรากฏการณ์และพฤติกรรม และสามารถตรวจสอบหรือหาคำอธิบายจากสิ่งที่ค้นพบเพิ่มเติมจากการวิจัยเชิงปริมาณ

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้ศึกษาจึงเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีมุ่งศึกษาเพื่อเป้าหมายหลักในการค้นหาความต้องการของพนักงานแต่ละเจเนอเรชันเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่น ว่ามีความต้องการสวัสดิการแบบยืดหยุ่นในรูปแบบใด และเปรียบเทียบว่าความต้องการของพนักงานแต่ละเจเนอเรชันมีความแตกต่างกันอย่างไร และเพราะเหตุใด เพื่อนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการจัดสวัสดิการให้ตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์กร

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานในองค์กรต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์ และเจเนอเรชันวาย ผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) แบบกำหนดโควตา (Quota Sampling) โดยใช้ช่วงของอายุเป็นเกณฑ์ในการแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม ตามการแบ่งเจเนอเรชันด้วยปีเกิด โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ควรมีจำนวนประมาณ 30 คน (Nastasi and Schensul, 2005) ผู้ศึกษาจึงกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนรวมทั้งหมด 30 คน โดยผู้ศึกษาแบ่งสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. กลุ่มที่ 1 เจเนอเรชันเอ็กซ์ หรือผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508 – 2522 จำนวน 15 คน
2. กลุ่มที่ 2 เจเนอเรชันวาย หรือผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2539 จำนวน 15 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเจเนอเรชัน ผู้ศึกษาเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ลักษณะคำถามสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด คำถามจะมีความยืดหยุ่น จึงทำให้การสัมภาษณ์คล้ายกับการสนทนาปกติในชีวิตประจำวัน ซึ่งข้อมูลหลักที่จะได้จากการสัมภาษณ์ คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ช่วยเป็นแนวทางการศึกษาและอธิบายสิ่งที่ได้ศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานวิจัย โดยแบ่งเป็น 2 ช่วงการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ช่วงการสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview) โดยวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้วิจัยได้เข้าใจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์มากขึ้น ได้แก่ ข้อมูลทางด้านสถานภาพสมรส อายุงาน ตำแหน่งงาน เป็นต้น

2. ช่วงการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล โดยในการสัมภาษณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป โดยใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่แต่ละเจเนอเรชันมีความต้องการ พร้อมเหตุผล และนำข้อมูลไปใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการของพนักงานแต่ละเจเนอเรชันตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

คำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูล มีดังนี้

- สวัสดิการที่ท่านได้รับจากทางองค์กรมีอะไรบ้าง ให้อธิบายถึงสวัสดิการที่ได้รับในแต่ละด้าน

- ท่านคิดอย่างไรต่อสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบัน เพราะเหตุใดจึงรู้สึกเช่นนั้น

- ท่านรู้สึกพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบันในด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด

- ท่านได้ใช้ประโยชน์จากสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบันอย่างเต็มที่หรือไม่ เพราะเหตุใด

- ท่านมีความเห็นว่าสวัสดิการที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน ควรได้รับการปรับปรุงด้านใด เพราะเหตุใด

- หากสามารถเลือกสวัสดิการเองได้ รูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นใดที่ท่านต้องการ เพราะเหตุใด

- หากทางองค์กรมีสวัสดิการแบบยืดหยุ่นให้กับพนักงาน ท่านคิดว่าจะได้รับประโยชน์จากสวัสดิการมากขึ้นหรือไม่ เพราะเหตุใด

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนแรกในการดำเนินงานวิจัย จะเริ่มต้นด้วยการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการที่มีในองค์กรในประเทศไทย ทั้งในรูปแบบของสวัสดิการพื้นฐาน และรูปแบบของสวัสดิการแบบยืดหยุ่นว่ามีลักษณะอย่างไรจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสารบทความ อินเทอร์เน็ต

ขั้นตอนต่อมา ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานในแต่ละเจเนอเรชัน โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว โดยนัดหมายกลุ่มตัวอย่างในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะไปถึงก่อนเวลานัดประมาณ 30 นาที เพื่อเตรียมความพร้อม ในเบื้องต้นของการสัมภาษณ์จะเก็บข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลที่ผู้ให้สัมภาษณ์จะเปิดเผยได้ เช่น อายุ สถานภาพการสมรส จำนวนบุตร อาชีพ อายุงาน ตำแหน่งงาน เพื่อให้ผู้วิจัยเข้าใจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ให้

สัมภาษณ์มากขึ้น หลังจากนั้นสอบถามถึงสวัสดิการที่ทางองค์กรมีให้ในปัจจุบันว่ามีลักษณะอย่างไร มีอะไรบ้าง ผู้ให้สัมภาษณ์มีความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร และเพราะเหตุใดจึงมีความคิดเห็นเช่นนั้น

จากนั้นอธิบายลักษณะของสวัสดิการแบบยืดหยุ่นในแต่ละรูปแบบ และสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างว่ามีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นหรือไม่ หากต้องการ ต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นรูปแบบใด รวมถึงเหตุผลที่ต้องการสวัสดิการแบบยืดหยุ่นในรูปแบบนั้น เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์หาข้อสรุปของการศึกษาวิจัยต่อไป

หลังจากการสัมภาษณ์แล้ว ผู้ศึกษาจะบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในคอมพิวเตอร์ โดยมีการใส่รหัสเพื่อเข้าถึงข้อมูลทุกครั้ง เป็นการป้องกันข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างรั่วไหล ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลส่วนบุคคลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ของกลุ่มตัวอย่าง

3.5 การตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาเลือกใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการเปรียบเทียบมุมมองหรือความคิด (Perspectives) ในเรื่องของความต้องการและเหตุผลของความต้องการจากข้อมูลที่ทำกรเก็บรวบรวมมาจากวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมีแหล่งของข้อมูลคือกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกันด้านเจเนอเรชัน จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการตรวจสอบว่ามีความเหมือนหรือสอดคล้องกันหรือไม่ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่มีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันจะช่วยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ผลในขั้นตอนถัดไป

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้ค้นคว้าจากเอกสารงานวิจัย และข้อมูลจากที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานแต่ละเจเนอเรชันมาศึกษาและวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) คือ การจัดข้อมูลให้เป็นระบบ จัดประเภทและแบ่งกลุ่มข้อมูลตามประเด็นที่ต้องการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ของข้อมูล หลังจากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาตามจริง โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. อ่านและทำความเข้าใจกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

2. ทบทวนวัตถุประสงค์งานวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

3. จัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Categorize Information) ตามประเด็นที่ต้องการศึกษาใช้วิธีการ Coding ในการเพิ่มประเด็นที่พบเพิ่มเติมจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

4. ระบุแบบ (Pattern) หรือความเชื่อมโยง (Connection) ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มหรือระหว่างกลุ่ม

5. ตีความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยพิจารณารูปแบบการเชื่อมโยงรวมทั้งเปรียบเทียบทฤษฎีหรือผลงานวิจัยในอดีตเพื่ออธิบายสิ่งที่ค้นพบ (Finding)

หลังจากนั้นจึงทำการสังเคราะห์และสรุปผลข้อมูล และนำเสนอผลการวิจัยด้วยวิธีการเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยอธิบายถึงข้อมูลที่ผ่านการสรุปมาแล้วว่าในแต่ละเจเนอเรชันมีความต้องการอย่างไร และเพราะเหตุใดจึงต้องการเช่นนั้น



บทที่ 4 ผลการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้เลือกศึกษาเปรียบเทียบความต้องการของพนักงานกลุ่มเจนเนอรัลและเจนเนอรัลวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน มีผลการวิจัยเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ อายุงาน และตำแหน่งงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 4.1 แสดงข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลประชากรศาสตร์	ความถี่ (จำนวนคน)	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	24	80
ชาย	6	20
รวม	30	100
อายุ		
Generation X : อายุระหว่าง 51 – 54 ปี	4	13.33
Generation X : อายุระหว่าง 46 – 50 ปี	7	23.33
Generation X : อายุระหว่าง 40 – 45 ปี	4	13.33
Generation Y : อายุระหว่าง 31 – 39 ปี	9	30
Generation Y : อายุระหว่าง 23 – 30 ปี	6	20
รวม	30	100

ตาราง 4.1 แสดงข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อมูลประชากรศาสตร์	ความถี่ (จำนวนคน)	ร้อยละ
สถานภาพสมรส		
โสด	17	56.66
สมรส	13	43.33
รวม	30	100
อายุงานในองค์กรปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	1	3.33
1 – 5 ปี	13	43.33
6 – 10 ปี	3	10
11 – 15 ปี	3	10
16 – 20 ปี	1	3.33
20 ปีขึ้นไป	9	30
รวม	30	100
ตำแหน่งงาน		
Non – Management Level	15	50
Management Level	15	50
รวม	30	100

ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง 24 คน คิดเป็นร้อยละ 80 และเพศชาย 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20 อายุของกลุ่มตัวอย่างเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 46 – 50 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 รองลงมาคืออายุระหว่าง 50 - 54 ปี และ 40 – 45 ปี มีจำนวนเท่ากันคือ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่โสด มีจำนวน 17 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 56.66 และสถานภาพสมรส จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33

กลุ่มตัวอย่างผู้เข้าร่วมการวิจัยมีอายุงานในองค์กรปัจจุบัน 1 – 5 ปี เป็นส่วนใหญ่ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33 รองลงมาคืออายุงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 30 อายุงาน 6 – 10 ปี และ 11 – 15 ปี มีจำนวนเท่ากันคือ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และอายุงานน้อยกว่า 1 ปี และ 16 – 20 ปี มีจำนวนเท่ากันคือ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างมีอยู่ใน

2 ระดับเท่า ๆ กัน คือ Non – Management Level และ Management Level จำนวนกลุ่มละ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 50

ส่วนที่ 2 ความต้องการสวัสดิการและรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการสวัสดิการ การใช้ประโยชน์จากสวัสดิการในด้านต่าง ๆ รวมถึงความต้องการรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 สวัสดิการที่พนักงานให้ความสำคัญ

ในปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานอย่างหลากหลายด้าน จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งเจเนอเรชันเอ็กซ์และวายให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านสุขภาพมากที่สุด และให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านเศรษฐกิจเป็นลำดับรองลงมา สำหรับสวัสดิการด้านสุขภาพนั้น กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญทั้งเรื่องค่ารักษาพยาบาล ค่าทันตกรรม และนอกจากการรักษาสุขภาพแล้ว ยังมีความคิดเห็นว่าการรักษาสุขภาพให้แข็งแรงก็มีความสำคัญ ช่วยป้องกันการเกิดโรคต่าง ๆ เช่น การออกกำลังกาย ในส่วนของสวัสดิการด้านเศรษฐกิจที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญรองจากด้านสุขภาพนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าเป็นสวัสดิการที่ช่วยลดภาระทางการเงินที่อาจจะก่อให้เกิดความเครียดได้ ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการที่แบ่งเบาภาระทางการเงินด้วยการให้กู้เงินจากองค์กร หรือสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่เป็นเงินสำรองไว้ใช้ในอนาคต ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นว่า หากสามารถลดความเครียดจากภาระทางการเงินแล้ว ก็จะมีความทุ่มเทในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับทางองค์กรมากยิ่งขึ้น

4.1.1 สวัสดิการด้านสุขภาพ

กลุ่มตัวอย่าง 17 จาก 30 คน ให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านสุขภาพมากที่สุด เนื่องจากเป็นสิ่งที่ค่าใช้จ่ายสูงและความเจ็บป่วยมีโอกาสเกิดขึ้นได้กับทุกคน

“พี่ให้ยกให้ด้านสุขภาพก่อนเลยนะ เพราะด้วยอายุก็เยอะขึ้นเรื่อย ๆ แล้วโรคภัยใหม่ ๆ ตอนนี้นั้นก็มีเยอะขึ้นแล้วที่รุนแรงมากขึ้นด้วย ค่าใช้จ่ายในการรักษาก็สูงมาก” (หญิง, 51 ปี, Gen X)

“พี่ให้เรื่องประกันสุขภาพ การที่มีประกันให้ ช่วยจ่ายค่ารักษาพยาบาลเวลาเจ็บป่วย เพราะอายุมากขึ้นสุขภาพก็ไม่แข็งแรงเหมือนเดิม อาจจะหาหมอบ่อยขึ้นก็ไม่ต้องห่วงเรื่องค่า

รักษาพยาบาล คือถึงจะไม่ครอบคลุมทั้งหมดขนาดหาหมอฟรี แต่ก็ช่วยได้ส่วนหนึ่งก็ยังดี” (หญิง, 48 ปี, Gen X)

“ด้านสุขภาพ เพราะค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลสูง และประกันส่วนตัวไม่ครอบคลุมทั้งหมด ถ้าไม่มีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลให้บางคนก็จะไม่ยอมเสียเงินส่วนตัวไปหาหมอ ทำให้สุขภาพแย่” (หญิง, 29 ปี, Gen Y)

“ให้เรื่องสุขภาพเพราะมันแพง รวมถึงค่าทำฟันด้วยนะ มองว่าเป็นอะไรที่ทุกคนต้องได้ใช้ ทุกวันนี้ก็โรคเยอะขึ้นและก็เป็นสิ่งสำคัญ ค่าใช้จ่ายตรงส่วนนี้มันสูง คนที่เป็นโรคประจำตัวได้ใช้สิทธิตรงนี้ก็เซฟไปได้เยอะ..” (หญิง, 28 ปี, Gen Y)

นอกจากกลุ่มตัวอย่างจะให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านสุขภาพของตัวเองแล้ว กลุ่มตัวอย่าง 4 จาก 30 คน ยังให้ความสำคัญเห็นว่าสวัสดิการด้านสุขภาพเพื่อครอบครัวของพนักงานก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยมีความเห็นว่าหากทางองค์กรสามารถจัดสวัสดิการสำหรับคนในครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นบิดามารดา คู่สมรส และบุตร ก็จะช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพได้มาก

“ถ้าให้เบิกค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่ด้วยก็คงดี เพราะท่านอายุเยอะแล้วก็จะป่วยบ่อย แต่ก็เข้าใจว่าคงกระทบค่าใช้จ่ายของบริษัทอีกเยอะ ถ้าช่วยได้เป็นบางส่วนก็น่าจะโอเค” (ชาย, 43 ปี, Gen X)

“ก็อยากให้เบิกค่ารักษาพยาบาลของกลุ่มสมรสได้ด้วย หรือจะให้เราซื้อประกันเพิ่มในราคาของพนักงานก็ได้ ยังไงก็ถูกกว่าเราไปซื้อเองข้างนอกอยู่แล้ว ก็จะช่วยสำหรับคนที่แฟนไม่ได้ทำงานบริษัทหรือที่บริษัทไม่มีให้เบิกได้” (หญิง, 41 ปี, Gen X)

“ของบริษัทที่ยังเบิกค่ารักษาพยาบาลให้คนในครอบครัวไม่ได้ ได้แค่ของตัวเองพนักงานอย่างเดียว ก็อยากให้เบิกได้ ส่วนหนึ่งก็ยังดี จะพ่อแม่ คู่สมรส หรือลูก อย่างเด็ก ๆ ก็จะป่วยกันบ่อย ค่าใช้จ่ายเยอะ” (หญิง, 42 ปี, Gen X)

“..คิดว่าน่าจะเบิกค่ารักษาพยาบาลของพ่อแม่ได้ เอาไปไว้ในส่วนของ flex benefit ก็ได้ เพราะแม่อายุเยอะแล้ว พี่ก็จะคิดตลอดว่าถ้าแม่ป่วยจะทำยังไง มันเครียดนะหาหมอที่ใช้เงินเยอะ” (หญิง, 34 ปี, Gen Y)

4.1.2 สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ

กลุ่มตัวอย่าง 7 จาก 30 คน ให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

“..กองทุนสำรองเลี้ยงชีพทำให้มีเงินเก็บถ้าต้องออกจากงานหรือเกษียณ..” (หญิง, 49 ปี, Gen X)

“พี่ชอบ Provident Fund เพราะว่ามันเป็นเงินเก็บเงินก้อนที่เราจะเอาไว้ใช้หลังเกษียณได้ คงช่วยเราได้อีกเยอะเลย..” (หญิง, 47 ปี, Gen X)

“Provident Fund เพราะว่าเป็นคนค่อนข้างคิดเรื่องเงินเก็บเยอะ ส่วนนี้ก็เป็นเงินเก็บของเราเองแล้วทางบริษัทก็สมทบให้เพิ่มอีก..” (หญิง, 41 ปี, Gen X)

“..พี่สนใจ Provident Fund เพราะพี่รู้สึกว่ามันเป็นของที่ได้ใช้จริง ๆ Provident Fund ก็แบบช่วยเราเก็บตั้ง..” (หญิง, 37 ปี, Gen Y)

4.2 สวัสดิการที่พนักงานได้ใช้ประโยชน์จริง

ในปัจจุบันแต่ละองค์กรได้จัดสวัสดิการให้กับพนักงานของตนเองหลากหลายด้าน แต่ในความเป็นจริงอาจไม่ได้ตอบสนองความต้องการของพนักงานทั้งหมดได้อย่างแท้จริง สำหรับสวัสดิการที่กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ได้ใช้ประโยชน์จากสวัสดิการด้านนั้นจริง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพ และสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ

4.2.1 สวัสดิการด้านสุขภาพ กลุ่มตัวอย่าง 22 จาก 30 คน ให้ความเห็นว่าสวัสดิการด้านสุขภาพเป็นสิ่งที่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยสวัสดิการด้านสุขภาพนี้หมายถึงประกันสุขภาพกลุ่มที่ครอบคลุมทั้งค่ารักษาพยาบาลผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก รวมไปถึงการเบิกค่าทำฟันด้วย

“พี่ว่าอันที่พี่ใช้คุ้มก็ประกันสุขภาพ เพราะพี่ต้องพบแพทย์เพื่อ follow up เป็นประจำกับโรคประจำตัวที่เป็นอยู่ พอมีประกันสุขภาพของบริษัทก็ช่วยลดค่าใช้จ่ายตรงนี้ไปได้เยอะ..” (หญิง, 51 ปี, Gen X)

“คิดว่าได้ใช้ประโยชน์เต็มที่นะ ก็ค่ารักษาพยาบาลก็ค่าทำฟันแหละ ก็ได้ใช้เรื่อย ๆ ใช้ทุกปี มันเป็นของจำเป็นอะเรื่องสุขภาพ เราก็อายุเยอะขึ้นทุกปี..” (ชาย, 49 ปี, Gen X)

“พี่ว่าเต็มที่ตรงของประกันของตัวเองแล้วก็ลูก อย่างพี่เนี่ยลูก 3 คือเด็กก็จะป่วยกันเรื่อย ๆ ประกันที่มีให้เนี่ยช่วยได้เยอะเลย ไม่งั้นคงต้องเสียเงินกับตรงนี้เยอะเพราะเด็กพอป่วยทีก็ติดกันหมด” (หญิง, 48 ปี, Gen X)

“..ใช้ประกันสุขภาพเต็มที่ อย่างปีที่แล้วต้องผ่าตัดไส้ติ่งก็เลยยิ่งได้ใช้เต็มที่เลย ของลูกก็ได้ใช้..” (ชาย, 43 ปี, Gen X)

4.2.2 สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ กลุ่มตัวอย่าง 5 จาก 30 คน ให้ความเห็นว่าได้รับประโยชน์จากสวัสดิการด้านการเงินทั้งที่ได้ใช้ในปัจจุบันคือสวัสดิการเงินกู้ และในอนาคตคือกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

“Provident Fund เพราะว่าพี่ไม่ค่อยป่วย แล้วก็มีส่วนส่วนตัวอยู่แล้ว ประกันของบริษัทก็เลยไม่ค่อยได้ใช้ เลยคิดว่า Provident คือสิ่งที่พี่ได้จริง ๆ ก็เก็บไว้ใช้หลังเกษียณ อย่างพี่ไม่มีครอบครัวสามีลูก ก็ต้องเตรียมเงินไว้ดูแลตัวเอง..” (หญิง, 44 ปี, Gen X)

“..อย่าง Provident Fund พี่หัก 10% 15% อันนี้ถือว่าได้ใช้ แต่มันก็คือเงินอนาคตเนอะ แต่มันก็เป็นสิ่งที่ได้แน่ ๆ” (หญิง, 37 ปี, Gen Y)

“เราว่ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพราะว่าเราไม่ค่อยป่วยอะ แต่กองทุนสำรองเลี้ยงชีพเนี่ย ถึงจะยังไม่ได้ใช้เงินในตอนนี้อย่างไร แต่มันก็เป็นเงินก้อนให้เราใช้ในอนาคต อาจจะอยู่ ๆ ตกงานด้วย เศรษฐกิจแบบนี้ใครจะไปรู้ หรือไว้หลังเกษียณก็คงจำเป็นและช่วยเราได้ส่วนนึง..” (ชาย, 33 ปี, Gen Y)

“พี่ได้ใช้เงินกู้ คือดีอะ ดอกเบี้ยถูกกว่าข้างนอกเยอะเลย ก็ช่วยให้เรามีเงินก้อนไปใช้อะไรที่จำเป็นต้องใช้ด่วน..” (หญิง, 30 ปี, Gen Y)

4.2.3 สวัสดิการ Cafeteria Plan กลุ่มตัวอย่าง 3 จาก 30 คน ให้ความเห็นว่าได้ใช้ประโยชน์จริงจากสวัสดิการ Cafeteria Plan เนื่องจากสามารถนำเงินและคะแนนที่มีไปเลือกใช้ได้ ตามความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละคน

“..อีกอย่างก็คิดว่าได้ใช้เต็มทีก็ Cafeteria เอาไปใช้อะไรที่เราอยากใช้จริง ๆ..” (ชาย, 43 ปี, Gen X)

“Cafeteria Plan เพราะได้ใช้เต็มเม็ดเต็มหน่วย ใช้ตามความต้องการได้เต็มวงเงินเลย ไม่ว่าจะไปเที่ยว ซื้อหนังสือ หรืองานอดิเรกอย่างอื่นเราก็ได้ใช้จริง ถ้าเป็นพวกคำรักษาพยาบาล อย่างเราก็ไม่ค่อยป่วยเท่าไรก็คงไม่ได้ใช้อะไรมาก” (หญิง, 34 ปี, Gen Y)

“ชอบ Cafeteria มากเลย คือเราว่ามันตอบโจทย์ ถ้ามาเป็นสวัสดิการแบบเฉพาะเลยทำให้ใช้อะไร แต่ละคนมันก็อยากได้ไม่เหมือนกันใช่ปะ แต่อันนี้เราแบบเลือกได้เองว่าจะเอาไปใช้อะไร มันก็จะได้ประโยชน์จริง ๆ” (หญิง, 28 ปี, Gen Y)

4.3 สวัสดิการที่พนักงานต้องการให้ปรับปรุง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงสวัสดิการที่ต้องการให้องค์กรปรับปรุง ปรับเปลี่ยน หรือเพิ่มเติม พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างหลากหลาย ได้แก่ งบประมาณค่ารักษาพยาบาล เพิ่มเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การยืดหยุ่นเวลาทำงาน (Flexible Hour) เพิ่มสวัสดิการด้าน สันทนาการ และเพิ่มวงเงิน Cafeteria Plan โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 งบประมาณค่ารักษาพยาบาล

กลุ่มตัวอย่าง 12 จาก 30 คน มีความเห็นว่าอยากให้เปลี่ยนจากการจำกัดวงเงินต่อครั้ง เป็นการให้วงเงินต่อปีแทน หรือเพิ่มวงเงินในการต่อครั้งให้สูงขึ้น เพราะจะได้ประโยชน์ที่มากกว่า เนื่องจากในปัจจุบันค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลต่อครั้งค่อนข้างสูง

“..คือเราไม่ได้ป่วยบ่อยถึงขนาดนั้นกันหรอก อยากให้เปลี่ยนเป็นให้วงเงินต่อปีมาเลย แล้วก็หักไป ถ้าป่วยหนักครั้งนึงใช้หมดก็จบไปปีนั้น” (หญิง, 47 ปี, Gen X)

“อยากให้เปลี่ยนจากจำกัดค่ารักษาพยาบาลต่อครั้ง เป็นวงเงินรวมที่สามารถใช้ได้ต่อปี” (หญิง, 29 ปี, Gen Y)

“..อาจจะปรับเป็นให้มาเป็นวงเงินเลยจะดีกว่ามั้ง อย่างคนที่ไม่ได้ป่วยบ่อยแต่ครั้งนึง อาจจะเป็นเยอะ ก็ช่วยตรงนี้เขาได้” (ชาย, 54 ปี, Gen X)

“ด้านประกันสุขภาพที่มีการจำกัดค่ารักษาพยาบาลต่อครั้ง เพราะทุกวันนี้ค่าหมอแพง มาก ควรเอาขอรวมต่อปีมาให้เป็นวงเงินเลยจะได้ประโยชน์มากกว่า..” (หญิง, 28 ปี, Gen Y)

4.3.2 เพิ่มเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

กลุ่มตัวอย่าง 3 จาก 20 คน มีความเห็นว่าอยากให้องค์กรเปลี่ยนเงื่อนไขการสมทบ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพฝั่งนายจ้างให้เป็นลำดับขั้นตามอายุงาน เพื่อเป็นการรักษาพนักงานไว้กับ องค์กร

“..อยากให้บริษัทเพิ่มส่วนที่บริษัทสมทบให้ตามอายุการทำงานแบบเพิ่มขึ้นตามช่วง อายุงานก็ได้ จะได้เป็นการเพิ่มกำลังใจในการทำงานแล้วก็มีเงินใช้หลังเกษียณมากขึ้น” (หญิง, 51 ปี, Gen X)

“ตอนนี้เงินฝั่งของบริษัทถ้าเราลาออกจะได้เปอร์เซ็นต์ตามที่กำหนดแบบ ถ้าอยู่ 2 - 5 ปี ได้ 80% ก็อยากให้เปลี่ยนบ้างว่าถ้าพนักงานอยู่นานก็จะได้เงินสมทบเพิ่มขึ้นเป็นขั้นเหมือนกัน จะได้จูงใจให้คนอยู่นาน ๆ” (ชาย, 33 ปี, Gen Y)

4.3.3 การยืดหยุ่นเวลาทำงาน (Flexible Hour)

กลุ่มตัวอย่าง 3 จาก 20 คน เสนอถึงเรื่องความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน เช่นการนับจำนวนชั่วโมงการทำงานในแต่ละวันให้ครบ 8 ชั่วโมง แทนการกำหนดเวลาเข้า - ออก โดยมองว่าการกำหนดเวลาการทำงานไม่ได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

“อยากได้เรื่อง flexi hour ดึกว่า เพราะว่าด้วยเนื้องานเรา ด้วยเทรนด์ด้วย เรามองว่ามันไม่น่าจะต้องมา fixed hour มันดูไม่ได้ก่อเกิดประโยชน์อะไร แล้วพนักงานที่ fixed time ตอกบัตรตรงเวลาก็ไม่ได้หมายความว่า จะทำได้คืออะไร เลยคิดว่า flexi น่าจะตอบโจทย์คนที่ทำงานจริงๆ มากกว่าในมุมมองพื้นๆ..” (หญิง, 39 ปี, Gen Y)

“เห็นเพื่อนหลาย ๆ ที่บริษัทเริ่มมี Flexi Hour เรว่ามันดีมากๆเลย คือบางทีเรามีงานด่วนที่ต้องเคลียร์ให้เสร็จภายในวันนั้น หรืองานด่วนที่ทำให้ต้องอยู่ดึก แล้วเรากลับไปพักได้ไม่กี่ชั่วโมงต้องตื่นมาทำงานอีกแล้ว สมอมันยังไม่พร้อมเลย ถ้าเราได้พักอย่างเต็มที่แล้วค่อยมาทำงาน มันน่าจะดีกว่ามาแบบมึน ๆ ยังไม่พร้อม..” (ชาย, 33 ปี, Gen Y)

4.3.4 เพิ่มสวัสดิการด้านนันทนาการ

กลุ่มตัวอย่าง 3 จาก 30 คน เสนอแนะถึงสวัสดิการด้านนันทนาการนอกเหนือจากสวัสดิการหลัก ๆ ทั่วไป

“อยากให้เพิ่มเรื่องสวัสดิการด้านนันทนาการที่ปัจจุบันนี้มันไม่มีเลย อาจจะมีอะไรเล็กๆ น้อย ๆ เช่น โขว์บัตรพนักงานแล้วได้ลดราคาอะไรไร้อันนั้นน่าจะช่วยสร้าง engage ให้พนักงาน” (หญิง, 37 ปี, Gen Y)

“อยากได้พวกสวัสดิการฟิตเนส นอกจากจะให้คำปรึกษาพยาบาลในการซ้อมร่างกายแล้ว ควรจะให้อะไรที่เป็นการป้องกันให้พนักงานสุขภาพแข็งแรงด้วยนะ” (หญิง, 35 ปี, Gen Y)

“ถ้ามีสวัสดิการอย่างฟิตเนสให้ เราก็จะมีเพื่อนไปเล่น มันก็มีแรงจูงใจออกกำลัง ชวนกันไป ก็สร้างความสัมพันธ์ในหมู่พนักงานด้วยกันได้อีกทาง” (หญิง, 29 ปี, Gen Y)

4.3.5 เพิ่มวงเงิน Cafeteria Plan

กลุ่มตัวอย่าง 3 จาก 30 คน มีความเห็นว่าสวัสดิการ Cafeteria Plan เป็นสวัสดิการที่ตอบโจทย์พนักงานเนื่องจากสามารถนำไปใช้ตามความต้องการที่แท้จริงของแต่ละคนได้ จึงเสนอให้เพิ่มวงเงินของสวัสดิการนี้ เพื่อให้พนักงานได้ประโยชน์เพิ่มมากขึ้น

“อยากให้เพิ่มวงเงิน Cafeteria ขึ้นมา หรือให้เบิกค่ารักษาพยาบาลของพ่อแม่รวมอยู่ในวงเงินของ cafeteria ได้ด้วย” (ชาย, 43 ปี, Gen X)

“..อยากให้ Cafeteria มีวงเงินมากกว่านี้อีกหน่อย หรือวงเงินค่าทำพื้นมันอาจจะเยอะเกินไปปีละ 7,500 เติมที่ปีนึงเราใช้จริงไม่เกิน 3 พันหรอก อยากให้อาส่วนที่เหลือตรงนี้มาแปะไว้ที่ flexible benefit เพราะเป็นส่วนที่เราได้ใช้จริง..” (หญิง, 34 ปี, Gen Y)

“พอมี Cafeteria มากี่ชอบมาก รู้สึกว่าเป็นสวัสดิการที่ได้ใช้ตามความต้องการจริง ๆ แต่วงเงินอาจจะน้อยไปหน่อย ถ้าไปลดอย่างอื่นแล้วเอามาเพิ่มตรงนี้ได้ก็คงจะดี เพราะว่าเป็นส่วนที่เราได้ใช้ตามความต้องการจริงแน่นอน” (หญิง, 27 ปี, Gen X)

4.4 ความต้องการรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น

จากการศึกษาพบว่าความต้องการรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานเจนเอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเอเรชั่นวายมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ของพนักงานเจนเอเรชั่นเอ็กซ์มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นรูปแบบ The Buffet Plan เนื่องจากมีความเห็นว่าเป็นสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นสำหรับพนักงานในการตัดสินใจเลือกแผนของสวัสดิการได้เอง และเป็นไปตามความต้องการของพนักงานแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน เช่น พนักงานที่มีสถานภาพโสด และพนักงานที่สมรสแล้ว เป็นต้น ส่วนกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ของพนักงานเจนเอเรชั่นวายมีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นรูปแบบ The Alternative Dinners Plan เนื่องจากมีความเห็นว่าเป็นรูปแบบของสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นมาก แต่ละคนเลือกใช้ประโยชน์จากสวัสดิการที่ต้องการได้นอกจากนี้ยังสามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการในขณะนั้นได้อย่างแท้จริง พนักงานเจนเอเรชั่นวายยังมีความเห็นว่าอาจเกิดความไม่แน่นอนซึ่งส่งผลต่อความต้องการในการใช้สวัสดิการเมื่อไหร่ก็ได้ จึงมีความเห็นว่าเป็นสวัสดิการยืดหยุ่นรูปแบบ The Alternative Dinners Plan มีความยืดหยุ่นได้ตามความต้องการอย่างแท้จริง

4.4.1 ความต้องการรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานเจนเอเรชั่นเอ็กซ์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเจนเอเรชั่นเอ็กซ์พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 จาก 15 คน ให้ความเห็นว่าเป็นรูปแบบ The Buffet Plan เป็นรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นที่มีความต้องการโดยเป็นรูปแบบที่ทางองค์กรจะจัดแผนสวัสดิการให้เลือกอย่างน้อย 2 แผน เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มพนักงานสถานภาพโสดและแต่งงานแล้ว หรือคู่สมรสทำงานและไม่ทำงาน แต่ละแผนจะมีความแตกต่างกันในปริมาณหรือสิทธิ์ที่จะใช้สวัสดิการ ซึ่งแต่ละรูปแบบจะดีค่าออกมาเป็นตัวเงินที่ได้เท่ากัน กลุ่มตัวอย่างพนักงานเจนเอเรชั่นเอ็กซ์มีความเห็นว่าเป็นสวัสดิการยืดหยุ่นรูปแบบ The Buffet Plan จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของ

พนักงานแต่ละกลุ่มได้ เนื่องจากทางองค์กรยอมเล็งเห็นถึงความจำเป็นของแต่ละกลุ่มได้จากข้อมูลที่มี และสามารถจัดสรรได้อย่างเหมาะสม เช่น สวัสดิการสำหรับกลุ่มคนที่สมรสแล้วก็น่าจะมีสวัสดิการสำหรับครอบครัวให้ด้วย ซึ่งสวัสดิการสำหรับครอบครัวเป็นสิ่งที่พนักงานเจนเอเรชั่นเอ็กซ์จะมีความพึงพอใจหากได้รับสวัสดิการส่วนนี้จากทางองค์กร และเมื่อองค์กรจัดสรรรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลายแล้ว พนักงานก็สามารถเลือกรูปแบบที่ทางองค์กรจัดทำให้สอดคล้องกับความต้องการของตนเองได้

“คิดว่าแบบนี้ น่าจะดีมาก แต่เอซอร์คงวุ่นวายกันน่าดู คิดว่าน่าจะดีเพราะว่าอย่างคนแต่งงานแล้วกับยังไม่แต่ง ยังไม่มีครอบครัว แน่แน่นอนว่าความต้องการก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งถ้าเราเลือกได้ตามที่แบบที่บอกนะ (The Buffet Plan) มันก็จะเกิดความเหมาะสมกับความต้องการแล้ว พนักงานก็ควรจะได้ประโยชน์สูงสุดตามความต้องการตัวเอง” (ชาย, 54 ปี, Gen X)

“..มันจะได้เหมาะกับพนักงานแต่ละคน บางคนโสด บางคนมีครอบครัว แต่ละคนก็หลากหลายไลฟ์สไตล์กันไป ถ้าได้เลือกเองตามความเหมาะสมของแต่ละคนก็จะดี ก็ได้อะไรตามที่เราต้องการและได้ใช้ประโยชน์จริง ๆ” (หญิง, 50 ปี, Gen X)

“..เพราะสวัสดิการแต่ละรูปแบบที่บริษัทจัดให้ก็จะมีความเหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม ซึ่งเราก็สามารถเลือกอันที่เหมาะสมกับเราได้เอง..” (หญิง, 49 ปี, Gen X)

“..เพราะในบริษัทมีพนักงานหลายสถานภาพ โสด มีครอบครัว หรือแต่งงานแต่ไม่ได้จดทะเบียนอะไรพวกนี้ แต่ละคนก็ต้องการไม่เหมือนกัน ถ้ามีสวัสดิการให้เลือกได้แบบนี้ก็จะตรงตามความต้องการของแต่ละคน แล้วแต่ละคนก็ได้รับอย่างเท่าเทียมกัน..” (หญิง, 47 ปี, Gen X)

4.4.2 ความต้องการรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเจนเอเรชั่นวายพบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 จาก 15 คนให้ความเห็นว่ารูปแบบ The Alternative Dinners Plan เป็นรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นที่มีความต้องการ โดยเป็นรูปแบบสวัสดิการที่องค์กรจะจัดสวัสดิการที่ประกอบด้วยสวัสดิการหลักที่พนักงานจะได้รับเหมือนกัน และวงเงินที่นำไปใช้เพิ่มในสวัสดิการด้านอื่น ๆ ตามความต้องการ โดยสวัสดิการเพิ่มเติมนั้นต้องสามารถตีเป็นจำนวนเงินได้ เพื่อให้พนักงานสามารถที่จะเลือกใช้สวัสดิการภายใต้วงเงินที่บริษัทกำหนด ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในเจนเอเรชั่นวายส่วนใหญ่มีความเห็นว่าพนักงานควรได้เลือกจัดสรรสวัสดิการให้กับตนเองจะสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงได้มากกว่าให้ทางองค์กรจัดสรรให้

“เพราะว่าถ้ามองในมุมมองพนักงานเราก็เอาส่วนที่เราอาจจะใช้ไม่เต็มแบ่งไปใช้อย่างอื่นที่เราต้องการจะใช้จริง ๆ ได้ แต่อย่างอื่นที่เป็นหลักมันก็ยังได้อยู่” (หญิง, 39 ปี, Gen Y)

“เพราะว่าเราสามารถจัดการได้เองว่าจะใช้สวัสดิการอย่างไรให้ตอบโจทย์และเกิดประโยชน์กับตัวเองมากที่สุด อย่างเช่นถ้าเป็นเด็ก Gen ใหม่ ๆ ก็คงไม่ค่อยป่วยกัน ก็สามารถเอาสวัสดิการไปเพิ่มในส่วนของ well-being หรือพวกตัดแว่น ให้มีประโยชน์กับสุขภาพเราเอง ส่วนพวกผู้ใหญ่ก็คงให้ความสำคัญกับสุขภาพเพราะว่าน่าจะมีโอกาสป่วยมากกว่า ก็คงเลือกไปลงกับค่ารักษาพยาบาลกัน” (หญิง, 35 ปี, Gen Y)

“เพราะคิดว่าน่าจะมีค่าใช้จ่ายมากกว่า คือแต่ละปีเราอาจจะมีความต้องการที่ไม่เหมือนเดิม อาจจะมีอะไรฉุกเฉินเข้ามา ซึ่งสวัสดิการพื้นฐานเราก็อยากจะมีมันเอาไว้ แต่ถ้าเราไม่ได้ใช้เราอาจจะเลือกปรับเปลี่ยนในแต่ละปีที่อาจจะลดส่วนหนึ่งเพื่อเอาไปใช้อย่างอื่นเพิ่มเติมแทน ก็จะได้ประโยชน์กับสิ่งที่เราต้องการใช้จริง ๆ” (หญิง, 28 ปี, Gen Y)

“เพราะว่าถ้าปีนั้นป่วยบ่อยก็เอาไปช่วยค่าหมอเพิ่ม คือเราจะได้อาจารย์เงินไปใช้ตามที่จำเป็นของเราในตอนนั้นได้จริง ๆ เราเลือกเองได้ว่าจะใช้อะไร” (หญิง, 27 ปี, Gen Y)

4.4.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการที่แตกต่างกัน

เนื่องจากสวัสดิการยืดหยุ่นรูปแบบ The Buffet Plan และ The Alternative Dinners Plan มีความแตกต่างกันในส่วนของสวัสดิการหลักที่ทางองค์กรจัดให้ โดยรูปแบบ The Buffet Plan จะให้พนักงานเลือกรับสวัสดิการหลักทั้งหมด หรือเลือกรับน้อยลงและไปเพิ่มในส่วนที่ต้องการ ส่วนรูปแบบ The Alternative Dinners Plan จะให้สวัสดิการหลักเท่ากันทุกคนในระดับพื้นฐาน และมีวงเงินให้เพิ่มเติมเพื่อใช้สวัสดิการในส่วนอื่น ทำให้พนักงานเจนอเรชั่นเอ็กซ์ที่มีอายุงานในองค์กรสูง และได้รับสวัสดิการหลักมากกว่าพนักงานเจนอเรชั่นวายที่มีอายุงานในองค์กรน้อยกว่าตระหนักถึงส่วนของสวัสดิการหลักที่อาจได้รับน้อยลงกว่าเดิม ส่วนพนักงานเจนอเรชั่นวายที่ได้รับสวัสดิการหลักในระดับพื้นฐานอยู่แล้วจึงไม่ได้ให้ความสำคัญในส่วนนี้ อายุงานที่ต่างกันจึงมีผลรูปแบบสวัสดิการที่ต้องการแตกต่างกันด้วย

“ถ้าเลือกแบบวงเงิน สวัสดิการปกติของพี่จะน้อยลงใช่ไหม อย่างวันลาพี่ก็จะได้เท่านี้เอง ๆ เหมอ แล้วค่อยเอาวงเงินไปแลกเพิ่มเติม พี่ว่าไม่เอาดีกว่า..” (หญิง, 50 ปี, Gen X)

“พี่ไม่อยากให้มันไปกระทบกับสวัสดิการหลักที่เราได้อยู่ปัจจุบัน เพราะพูดตรง ๆ มันก็ได้ต่างจากน้องรุ่นใหม่” (หญิง, 50 ปี, Gen X)

“เราว่าแบบที่ 3 (The Alternative Dinners Plan) มันดูตอบโจทย์อะ ได้ใช้อะไรที่เราต้องการที่มันไม่มีในสวัสดิการปกติ แล้วสวัสดิการปกติเราก็ก็นั่งอยู่เหมือนเดิม” (หญิง, 27 ปี, Gen Y)

4.5 ทักษะติดต่อสวัสดิการแบบยืดหยุ่น

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งสองเจนเนอร์ชั่นพบว่า จำนวน 28 จาก 30 คน มีทัศนคติต่อสวัสดิการแบบยืดหยุ่นที่เป็นบวก โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจะทำให้พนักงานได้ผลประโยชน์จากสวัสดิการมากขึ้น เนื่องจากสามารถจัดการได้เองตามความต้องการที่มีความแตกต่างหลากหลายของแต่ละคน ด้วยปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสถานภาพ ไลฟ์สไตล์ ซึ่งส่งผลต่อความต้องการสวัสดิการที่แตกต่างกัน สวัสดิการยืดหยุ่นจึงน่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในแต่ละกลุ่มได้เป็นอย่างดี

“คิดว่าจะได้รับประโยชน์มาก เพราะเราสามารถเลือกให้เหมาะกับตัวเองและครอบครัวได้ หรือเลือกให้เหมาะกับวัยเราได้ เพราะว่าพอเงื่อนไขหรือปัจจัยอะไรมันต่างกัน ความต้องการใช้สวัสดิการมันก็ต่างกัน ไปด้วย สวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นก็น่าจะตอบโจทย์ของเราได้” (หญิง, 54 ปี, Gen X)

“คิดว่าได้ประโยชน์มากขึ้นแน่นอน เพราะเหตุการณ์บางเหตุการณ์ก็อยู่นอกเหนือข้อจำกัด อย่างเช่นว่า ถ้าบริษัทมีสวัสดิการแบบเดียวกันให้ แต่เราไม่ได้ใช้อะ แล้วส่วนที่เราอยากจะใช้มันก็เกินที่ให้ เลยคิดว่าถ้าเป็นแบบยืดหยุ่นน่าจะดีกว่าแน่นอน” (ชาย, 49 ปี, Gen X)

“คิดว่าดีนะ เพราะเราก็จะออกแบบการใช้ชีวิต การใช้สวัสดิการของเราเองได้ ถึงแม้จะอยู่ในบริษัทกำหนดแต่ก็เป็นสิ่งที่เราเลือกเองตามที่เราต้องการ ก็คิดว่าจะได้ใช้ประโยชน์จริง ๆ มากขึ้น” (หญิง, 47 ปี, Gen X)

“คิดว่าจะได้มากกว่าเดิมมากเลยแหละ มองว่าถ้ามี flex แบบนี้ คนที่ปกติไม่ได้ใช้แบบไม่ได้ป่วยก็จะได้เลือกเอาอย่างอื่นที่เขาได้ใช้ แล้วก็นับว่าเป็นสวัสดิการที่มีไว้เพื่อพนักงานจริง ๆ เพราะสวัสดิการมันต้องให้พนักงานอยู่ดีขึ้น แต่ถ้าเราไม่ได้ใช้มันก็เหมือนไม่ได้อะไร” (หญิง, 37 ปี, Gen Y)

“คิดว่าได้มากขึ้น เพราะได้ใช้อะไรที่เป็นประโยชน์กับเราจริง เพราะถ้ากำหนดมาให้เราอาจจะไม่ได้ใช้จริงก็เสียไปโดยเปล่าประโยชน์ไม่ได้อะไร” (หญิง, 27 ปี, Gen Y)

“ดีกว่าแบบเดิมแน่นอน เพราะแต่ละคนอยากใช้อะไรไม่เหมือนกัน บริษัทจัดให้ตรงตามความต้องการของคนไม่ได้หรือ คิดว่าทุกคนสามารถจัดการตัวเองได้ว่าต้องการอะไรก็ใช้ตามนั้น” (หญิง, 28 ปี, Gen Y)

บทที่ 5

การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาความต้องการรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นของพนักงานในองค์กร โดยเปรียบเทียบความต้องการของพนักงาน เจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) แบบกำหนดโควตา (Quota Sampling) โดยใช้ช่วงของอายุเป็นเกณฑ์ในการแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย คือ พนักงานในองค์กรที่อยู่ในกลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเจเนอเรชัน ผู้ศึกษาเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของข้อมูล ซึ่งในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะในการศึกษาดังต่อไปนี้

5.1 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “ความต้องการรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงาน เปรียบเทียบเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวาย” ผู้ศึกษามีประเด็นอภิปรายดังนี้

5.1.1 สวัสดิการที่พนักงานให้ความสำคัญ

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวายส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านสุขภาพและสวัสดิการด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก โดยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

5.1.1.1 สวัสดิการด้านสุขภาพ กลุ่มตัวอย่างทั้งเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวายส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านสุขภาพเป็นอันดับแรก ซึ่งสวัสดิการด้านสุขภาพนี้รวมทั้งประกันสุขภาพและด้านทันตกรรม โดยมีความเห็นว่าสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และเล็งเห็นว่าปัจจุบันไม่เพียงแต่ผู้ที่อายุเยอะเท่านั้นที่จะมีอาการเจ็บป่วย ผู้ที่มีอายุน้อยก็พบการ

เจ็บป่วยในโรคต่างๆ จำนวนมากกว่าเดิมและรุนแรงกว่าเดิมเช่นกัน อีกทั้งค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลค่อนข้างสูง สวัสดิการด้านสุขภาพที่ทางองค์กรจัดให้จึงมีความสำคัญ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีครอบครัวแล้วจะให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านสุขภาพที่ครอบคลุมถึงคู่สมรสและบุตรด้วย ดังนั้น หากทางองค์กรสามารถจัดสวัสดิการให้สำหรับคู่สมรสและบุตรด้วยก็จะทำให้มีความพึงพอใจ ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพโสดนอกจากจะให้ความสำคัญกับสุขภาพของตนเองแล้วยังคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลของบิดามารดาด้วย ทั้งนี้มีความเข้าใจถึงผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรที่จะสูงขึ้น จึงเสนอแนะให้องค์กรช่วยเหลือค่าใช้จ่ายบางส่วน เช่น หากมีการนำสวัสดิการแบบยืดหยุ่นมาใช้ พนักงานสามารถเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของครอบครัวในส่วนของวงเงินสวัสดิการที่ให้เลือกใช้ได้เอง หรือให้พนักงานจ่ายเงินเพิ่มเติมในส่วนของสวัสดิการของครอบครัวในราคาพนักงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายมีความเห็นตรงกันว่ายินยอมที่จะเสียเงินเพิ่มเติมบางส่วน เพื่อให้ได้สวัสดิการเพิ่มเติมสำหรับครอบครัว

สำหรับสวัสดิการด้านสุขภาพ ทั้งประกันสุขภาพและพันธุกรรมที่องค์กรจัดให้ควรเป็นแบบวงเงินต่อปีมากกว่าการจำกัดวงเงินต่อครั้ง จะทำให้ช่วยแบ่งเบาภาระได้มากกว่า เนื่องจากในปัจจุบันค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลค่อนข้างสูง ทำให้พนักงานต้องแบกรับค่าใช้จ่ายส่วนเกินจากวงเงินทั้งที่ไม่ได้ป่วยบ่อย นอกจากนี้ สวัสดิการด้านสุขภาพยังรวมไปถึงสวัสดิการที่ดูแลสุขภาพในด้านอื่น ๆ เช่น การสนับสนุนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับออกกำลังกาย และสนับสนุนการซื้อสิ่งของต่าง ๆ ที่ส่งเสริมสุขภาพ เช่น อุปกรณ์ออกกำลังกาย โดยมีความเห็นว่านอกจากจะช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลจากการเจ็บป่วยแล้ว ควรส่งเสริมในเรื่องการดูแลสุขภาพในแข็งแรงเช่นกัน เพราะเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการเจ็บป่วยได้อีกทางหนึ่ง จากผลการศึกษาที่พบว่าพนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านสุขภาพ สอดคล้องกับ Proposition ที่ 1 และ 4 ที่พนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายจะให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านสุขภาพ และยังรวมไปถึงบุคคลในครอบครัวด้วย โดยเจเนอเรชั่นเอ็กซ์จะให้ความสำคัญกับสวัสดิการสำหรับตนเองและบุตร ส่วนเจเนอเรชั่นวายจะให้ความสำคัญกับสวัสดิการของบิดามารดา เนื่องจากส่วนใหญ่ยังไม่มียุติครอบครัว

ผลการศึกษาที่พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ยินยอมที่จะจ่ายเงินเพิ่มเติมให้กับสวัสดิการของครอบครัว สอดคล้องกับผลการวิจัยของวินาวรรณ จักรชัยชาญ (2550) และอัศรพล เคนดง (2557) ที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยินยอมที่จะออกค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมหากมีการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นเพื่อให้ได้ประโยชน์จากสวัสดิการมากขึ้น

5.1.1.2 สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ การสะสมเงินในกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นสวัสดิการที่พนักงานให้ความสำคัญ โดยให้ความคิดเห็นว่าเป็นการเก็บเงินอีกทางหนึ่งเพื่อใช้

หลังเกษียณอายุงาน เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ เพื่อการใช้ในการดำรงชีวิตและการรักษาตนเองยามเจ็บป่วยหลังจากที่ไม่มีสวัสดิการจากทางองค์กรช่วยเหลือแล้ว พนักงานจะเกิดความพึงพอใจหากองค์กรจัดสวัสดิการนี้ให้ และยังมีข้อเสนอแนะในส่วนของการสมทบเงินสะสมจากนายจ้างควรจะเป็นแบบขั้นบันไดตามอายุงาน กล่าวคือเพิ่มเงินสมทบขึ้นเรื่อย ๆ เมื่ออายุงานเพิ่มขึ้น โดยมองว่าเป็นการรักษาพนักงานไว้กับองค์กรได้อีกทางหนึ่ง ส่วนสวัสดิการด้านเศรษฐกิจอื่น เช่น เงินกู้ที่มีดอกเบี้ยต่ำกว่าตลาด สามารถช่วยเหลือพนักงานเมื่อมีเหตุจำเป็นต้องใช้เงินอย่างเร่งด่วน การมีสวัสดิการด้านนี้ก็ช่วยให้พนักงานลดความตึงเครียดด้านการเงินและสามารถทุ่มเทให้กับการทำงานได้เต็มที่ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการของบัญชีกัณฑ์แห่งพุทธจักร (2532) และ ภิญ โยุ สาทร (2517)

โดยผลการศึกษาสอดคล้องกับ Proposition ที่ 2 ที่พนักงานเจนเนอร์ชั่นเอ็กซ์จะให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากอยู่ในช่วงวัยที่ต้องการความมั่นคงในชีวิตในด้านการเงิน แต่ไม่สอดคล้องกับ Proposition ที่ 3 ที่กล่าวว่าพนักงานเจนเนอร์ชั่นวายจะให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านนันทนาการ เนื่องจากจากการศึกษาพบว่า พนักงานเจนเนอร์ชั่นวายจะให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านเศรษฐกิจมากกว่า โดยมีความคิดเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน

ผลการศึกษาสวัสดิการที่พนักงานให้ความสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของฌัก อินทรานนท์ (2560) ที่พบว่าพนักงานในกลุ่มเจนเนอร์ชั่นเอ็กซ์และเจนเนอร์ชั่นวายมีความคำนึงถึงสวัสดิการด้านสุขภาพและความมั่นคง (ทางการเงิน) มากที่สุด และยังรวมไปถึงบุคคลในครอบครัวด้วยเช่นกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของจันทร์เพ็ญ รัตนมาลี (2540) และคมกริช เพ็ญศรี (2554) ที่พบว่าพนักงานมีความต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพและการเงินมากที่สุด สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1908) ในขั้นของความต้องการความมั่นคงและปลอดภัยในการดำรงชีวิต

5.1.2 ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น

5.1.2.1 ทิศนคติต่อสวัสดิการแบบยืดหยุ่น

พนักงานส่วนใหญ่ทั้งเจนเนอร์ชั่นเอ็กซ์และเจนเนอร์ชั่นวายมีความต้องการสวัสดิการแบบยืดหยุ่น โดยมีความเห็นว่าสวัสดิการแบบยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละคนได้อย่างแท้จริง และพนักงานจะได้รับประโยชน์มากขึ้นจากการมีอิสระในการเลือกรับสวัสดิการตามที่ต้องการจากสวัสดิการแบบยืดหยุ่น เนื่องจากสวัสดิการรูปแบบตายตัวที่ทางองค์กรจัดให้ไม่ได้ตอบสนองความต้องการของทุกคน และทำให้รู้สึก

ไม่ได้รับประโยชน์จากสวัสดิการจากทางองค์กรเท่าที่ควร หากพิจารณาจากลักษณะนิสัยของคนเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายที่เกิดมาในสมัยที่มีการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามามีส่วนในการดำเนินชีวิต นอกจากนี้คนเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และวายยังมีลักษณะนิสัยความเป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการความสะดวกสบาย สนใจเทคโนโลยี และกระแสต่าง ๆ ทางสังคม และยังต้องการความมั่นคงในชีวิตด้วย โดยเฉพาะเจเนอเรชั่นวายที่เกิดพร้อมกับเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างกว้างไกล มีนิสัยรักอิสระ ไม่ชอบการบังคับ ไม่ชอบอยู่ในกรอบ และไม่ชอบการมีเงื่อนไข สวัสดิการแบบยืดหยุ่นจึงเป็นสวัสดิการที่จะทำให้พนักงานได้รับสวัสดิการตามความแตกต่างกันของความต้องการที่มีในแต่ละคนได้อย่างแท้จริง

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฌัก อินทรานนท์ (2560) ที่ผลการวิจัยพบว่าพนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายมีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นในระดับมาก และผลการวิจัยของสมประสงค์ โกศลบุญ (2538) ที่พบจากการศึกษาว่าความรู้สึกไม่คุ้มค่าจากสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบันเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิดความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น รวมไปถึงผลการวิจัยของจันทร์เพ็ญ รัตนมาลี (2540) ที่พนักงานได้เสนอแนะให้จัดสวัสดิการในรูปแบบยืดหยุ่นเพื่อให้ตรงกับความเป็น ความต้องการ และสอดคล้องกับลักษณะงานของพนักงานมากขึ้น

5.1.2.2 เจเนอเรชั่นเอ็กซ์กับความต้องการรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่น
พนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นรูปแบบ The Buffet Plan ซึ่งเป็นสวัสดิการแบบยืดหยุ่นที่ทางองค์กรจะจัดสวัสดิการไว้มากกว่า 2 แผน โดยแต่ละแผนจะมีความเหมาะสมกับกลุ่มคนในลักษณะต่างกัน เช่น สถานภาพสมรสหรือโสด พนักงานที่มีบุตรหรือไม่มีบุตร เป็นต้น ซึ่งเมื่อคิดเป็นมูลค่าของแต่ละแผนจะมีมูลค่าเท่ากัน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ของเจเนอเรชั่นเอ็กซ์มีครอบครัวแล้วและมีบุตรด้วย ทำให้คำนึงถึงสวัสดิการที่ดูแลไปถึงครอบครัวด้วย จึงมีความต้องการรูปแบบสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นในการให้เลือกแผนสวัสดิการที่เหมาะสมกับแต่ละคน นอกจากนี้เจเนอเรชั่นเอ็กซ์มองว่าองค์กรจะสามารถจัดสวัสดิการแผนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมตามความต้องการของแต่ละคนได้ ตามลักษณะนิสัยของเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ที่ชอบอะไรง่าย ๆ ต้องการความสะดวกสบาย ไม่ต้องเป็นทางการ และต้องการความมั่นคงในชีวิต การให้เลือกพนักงานแผนสวัสดิการที่องค์กรจัดสรรไว้ให้ด้วยตนเองก็จะสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ได้

ผลการศึกษา สอดคล้องกับ Proposition ที่ 5 ที่ว่าพนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นรูปแบบ The Buffet Plan เพราะเป็นรูปแบบที่องค์กรจัดแผนสวัสดิการแต่ละแผนอย่างชัดเจน พนักงานสามารถเลือกแผนได้ตรงตามความต้องการของตนเอง

5.1.2.3 เจเนอเรชั่นวายกับความต้องการรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่น

พนักงานเจเนอเรชั่นวายมีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นรูปแบบ The Alternative Dinners Plan โดยเป็นเป็นรูปแบบสวัสดิการที่องค์กรจะจัดสวัสดิการที่ประกอบด้วยสวัสดิการหลักที่พนักงานจะได้รับเหมือนกัน และวงเงินที่นำไปใช้เพิ่มในสวัสดิการด้านอื่น ๆ ที่ต้องการ ซึ่งเจเนอเรชั่นวายมองว่าเป็นสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของแต่ละคน และยืดหยุ่นตามความจำเป็นและประโยชน์ในการใช้งานในช่วงขณะนั้นที่สถานการณ์และความจำเป็นต่างๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่าจะสามารถใช้ประโยชน์จากสวัสดิการได้อย่างเต็มที่มากขึ้นตามลักษณะส่วนใหญ่ของคนเจเนอเรชั่นวายที่ชอบอิสระ ไม่ชอบการถูกบังคับ และมักต้องการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง นอกจากนี้เจเนอเรชั่นวายยังให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านนันทนาการ หรือสวัสดิการที่สามารถนำไปใช้ในด้านอื่น ๆ ตามไลฟ์สไตล์ของแต่ละคน เนื่องจากเจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมอย่างอื่นที่นอกเหนือจากการทำงานด้วย การบริหารจัดการสวัสดิการที่สนับสนุนกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากการทำงานและสวัสดิการหลักจะสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานเจเนอเรชั่นวายได้

ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Proposition ที่ 6 ที่ว่าพนักงานเจเนอเรชั่นวายมีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นรูปแบบ The Alternative Dinners Plan เนื่องจากพนักงานแต่ละคนจะสามารถจัดสวัสดิการได้ตามความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง

จากผลการวิจัยในอดีตมีเพียงการศึกษาความต้องการรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นโดยรวมแบบไม่ได้แยกศึกษาว่าแต่ละเจเนอเรชั่นมีความต้องการแบบใด ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาในครั้งนี้บางส่วนคือ ผลการวิจัยของอัครพล เคนดง (2557) ที่พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการสวัสดิการแบบยืดหยุ่นรูปแบบ The Alternative Dinners Plan ซึ่งจากผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าเป็นความต้องการของพนักงานเจเนอเรชั่นวาย ส่วนพนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์มีความต้องการรูปแบบ The Buffet Plan ซึ่งมีความแตกต่างกันระหว่างสองเจเนอเรชั่น

5.1.2.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการที่แตกต่าง

จากการศึกษาพบว่าพนักงานอยู่ในเจเนอเรชั่น สถานภาพการสมรส และอายุงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความต้องการสวัสดิการแบบยืดหยุ่นที่แตกต่างกันด้วย และเนื่องจากในปัจจุบันองค์กรมักจัดสวัสดิการหลักให้มีลำดับเพิ่มขึ้นตามจำนวนอายุงาน กล่าวคือ ยิ่งพนักงานในองค์กรมีอายุงานมากขึ้นก็จะได้รับสวัสดิการหลัก เช่น สวัสดิการวันหยุดวันลา สวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หรือสวัสดิการด้านเงินกู้ที่มากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยในองค์กร ทำให้พนักงานเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุงานในองค์กรมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จึงตระหนักถึงสวัสดิการหลักมากกว่า และไม่ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนที่จะกระทบกับสวัสดิการหลักที่อาจลดน้อยลง ส่วน

พนักงานเจนเนอเรชันวายที่ส่วนใหญ่มีอายุงานในองค์กรไม่เกิน 10 ปี จะได้รับสวัสดิการหลักในระดับพื้นฐานอยู่แล้ว จึงให้ความสำคัญกับสวัสดิการที่จะได้รับเป็นส่วนเพิ่มเติมที่สามารถเลือกได้ตามความต้องการมากกว่า ซึ่งเป็นความแตกต่างของสวัสดิการรูปแบบ The Buffet Plan และ The Alternative Dinners Plan ที่แตกต่างกันในส่วนของสวัสดิการหลัก

ผลการศึกษาสอดคล้องกับผลการวิจัยของณภัค อินทรานนท์ (2560) วิภาวรรณ จักรชัยชาญ (2550) และอักรพล เคนดง (2557) ที่พบว่าความแตกต่างด้านอายุ สถานภาพ สมรส และอายุงานมีผลต่อการเลือกรูปแบบสวัสดิการที่แตกต่างกัน

5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี (Theoretical Implications)

จากผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าพนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์และวายมีความต้องการและให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านสุขภาพและเศรษฐกิจเหมือนกัน สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1908) ซึ่งในส่วนของความต้องการสวัสดิการจะอยู่ในลำดับขั้นที่ 2 คือ ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety needs or Security needs) เป็นความต้องการได้รับความคุ้มครองที่เกิดจากปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นคงและปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินที่มีอยู่ แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีความต้องการในสวัสดิการในด้านที่เหมือนกัน แต่ยังคงมีความต้องการในรูปแบบของสวัสดิการยืดหยุ่นที่แตกต่างกันในแต่ละเจนเนอเรชัน สอดคล้องกับ Lyons (2003) ที่กล่าวว่าคนที่อยู่ในเจนเนอเรชันเดียวกันจะมีลักษณะเฉพาะที่คล้ายคลึงกัน เช่น ความเชื่อ ค่านิยม ลักษณะนิสัย เป็นต้น โดยแต่ละเจนเนอเรชันจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันตามประสบการณ์หรือสภาพแวดล้อมในช่วงที่ใกล้เคียงกัน

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implications)

1. จากผลการศึกษาของงานวิจัยนี้พบว่า สวัสดิการด้านที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานมากที่สุด ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพ และสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ การสะสมเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ซึ่งหากทางองค์กรมีความต้องการจะปรับเปลี่ยนจากสวัสดิการรูปแบบเดิมมาเป็นสวัสดิการแบบยืดหยุ่น องค์กรอาจพิจารณาปรับเปลี่ยนสวัสดิการที่พนักงานบางกลุ่มไม่ได้ใช้มาเป็นสวัสดิการที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในแต่ละกลุ่มในด้านที่กล่าวมาข้างต้น จะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ทำงานด้วยความ

ทุ่มเท และมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการรักษาพนักงานซึ่งในอนาคตกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายจะเข้ามาเป็นส่วนใหญ่ของทางองค์กรให้อยู่ทำงานกับองค์กรได้นานขึ้นอีกด้วย

2. การจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นจะสามารถตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการของพนักงานในองค์กร เพราะแต่ละคนมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน สวัสดิการแบบยืดหยุ่นจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจเลือกสวัสดิการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเองและได้ประโยชน์จากสิ่งที่ยังคงจัดให้อย่างสูงสุด ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร

3. จากผลการศึกษาพบว่าความต้องการรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นมีความแตกต่างกันในแต่ละเจนเนอเรชั่น ดังนั้นหากองค์กรจะปรับเปลี่ยนมาใช้สวัสดิการแบบยืดหยุ่นจึงควรพิจารณาถึงพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรว่าอยู่ในเจนเนอเรชั่นใด เพื่อประกอบการพิจารณาเลือกรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการของพนักงานได้มากที่สุด

4. องค์กรควรให้ความรู้เกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่นแก่พนักงานก่อนที่จะมีการจัดสวัสดิการยืดหยุ่น เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องและสามารถเลือกสวัสดิการได้อย่างเหมาะสมตามความต้องการของตนเองมากที่สุด

5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยในครั้งนี้ผู้ศึกษาทำการศึกษาเพียงกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งในอนาคตจะมีพนักงานเจนเนอเรชั่นแซดเข้ามาเพิ่มเติมในองค์กร การศึกษาครั้งต่อไปจึงควรศึกษาเพิ่มเติมเจนเนอเรชั่นแซดเพื่อสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการสวัสดิการได้อย่างเหมาะสมกับพนักงานในองค์กรได้มากขึ้น

2. งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) อาจทำให้เกิดการกระจุกตัวของอายุของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเจนเนอเรชั่น เช่น การกระจุกตัวของอายุในช่วงต้นหรือปลายของเจนเนอเรชั่น ซึ่งอาจส่งผลต่อผลการศึกษาได้ ดังนั้นในการวิจัยในอนาคตของทำการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้ประชากรทุกคนมีโอกาสถูกเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง อาจทำให้ได้ผลการศึกษาคอบคลุมและเป็นตัวแทนของพนักงานในเจนเนอเรชั่นนั้นอย่างแท้จริง

3. ในอนาคตอาจศึกษาเพิ่มเติมในองค์กรที่มีการใช้สวัสดิการยืดหยุ่นแล้ว ว่าพนักงานมีความพึงพอใจหรือเป็นรูปแบบสวัสดิการที่ตรงตามความต้องการของพนักงานหรือไม่

4. ควรศึกษาในรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่เพื่อให้ทราบระดับความพึงพอใจใน
สวัสดิการแต่ละด้านอย่างชัดเจน และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกเพิ่มเติมในส่วนของเหตุผลของความ
ต้องการในแต่ละด้าน



บรรณานุกรม

- กระทรวงแรงงาน. (2561). หนังสือสถิติแรงงานประจำปี 2561. กรุงเทพฯ: กองเศรษฐกิจการแรงงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. สืบค้นจาก https://www.mol.go.th/wp-content/uploads/sites/2/2019/11/sthithiaerngngaanpracchamaapii_2561-biibad.pdf
- กิ่งพร ทองใบ. (2553). ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่ จากวิชาการสู่วิชาชีพ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นต์เตอร์.
- คมกริช เพ็ญศรี. (2554). ความต้องการสวัสดิการของพนักงานบริษัท ไชเบอร์แพลนเน็ต อินเตอร์แอคทีฟ จำกัด เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นบริษัท (มหาชน). (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.
- จันทร์เพ็ญ รัตนมาลี. (2540). การพัฒนาสวัสดิการกลุ่มบริษัทชินวัตร. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.
- ชาย โปธิสิตา. (2550). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- ณัฐกานต์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ณภัค อินทรานนท์. (2560). ความต้องการสวัสดิการชดเชยของพนักงานสำนักคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ แบ่งตามเจนเนอเรชัน. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. สืบค้นจาก https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:126523
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล, กฤษยา นุ่มพญา, จิราภา นวลลักษณ์, และ ชนพัฒน์ ป้อมบุญ. (2557). การศึกษาเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชันอื่น. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, ปีที่ 36(1), 1-17. สืบค้นจาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/CBSReview/article/view/22362/19188>

บรรณานุกรม (ต่อ)

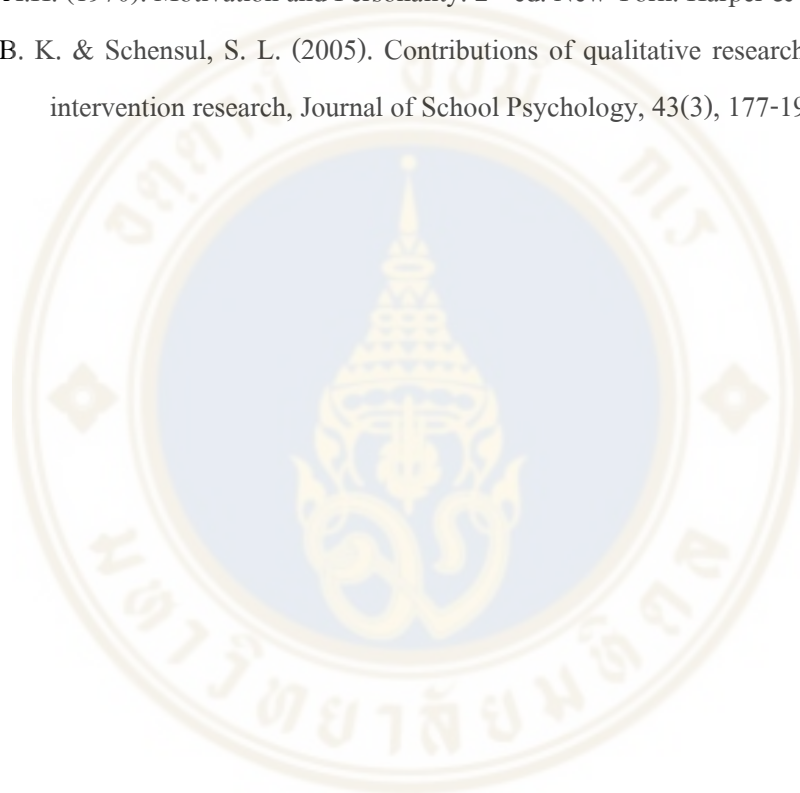
- บุญศักดิ์ กำแหงฤทธิ์รงค์. (2532). ความพึงพอใจของข้าราชการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรเกี่ยวกับสวัสดิการ. (สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์.
- บริษัท แมนพาวเวอร์กรุ๊ป. 12 องค์กรที่คนรุ่นใหม่ ยุค 4.0 ต้องการร่วมงาน. (19 กันยายน 2562). สืบค้นจาก <https://www.manpowerthailand.com/tris/content/detail/5730>
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. (1 ตุลาคม 2562). สืบค้นจาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>
- ภิญโญ สาธร. (2517). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. (2548). การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บจก.บพิชการพิมพ์.
- วิทยา ดันดิเสวี. (2549). แบบฟอร์มเอกสารในการบริหารงานบุคคลและธุรการ. กรุงเทพฯ: บริษัท ชรรมนิติเพรส จำกัด.
- วินาวรรณ จักรชัยชาญ. (2550). ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานในสถานประกอบการผลิตอัญมณี. (สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์. สืบค้นจาก https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:110851
- แหวดาว พรหมเสน, (2554), การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ. วารสาร มทร.อีสาน, ปีที่4 (1), 95-102.
- สมประสงค์ โกศลบุญ. (2539). การจัดสวัสดิการตามความต้องการของพนักงานกลุ่มบริษัท เเลนโซ่. (สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์. สืบค้นจาก https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:140424
- สรรเพชญ ไชยสิริยะสวัสดิ์. (5 ตุลาคม 2562). สแกนนิสัย “คน 4 เจเนอเรชั่น” แม้ต่างกันก็อยู่ร่วมกันได้. สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1401795159.
- สุชาวดี พูลทรัพย์. (2536). การศึกษาเปรียบเทียบการจัดสวัสดิการของบรรษัทข้ามชาติ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์. สืบค้นจาก https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:112162

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. (2540). สวัสดิการในองค์กร: แนวคิดและวิธีการบริหาร. กรุงเทพฯ: เมื่อด
ทราย พรินต์ติ้ง.
- สุวิดา นากรักษา. (2559). ความพึงพอใจต่อสวัสดิการและการบริหารสวัสดิการที่ส่งผลต่อความ
เหนียวแน่นในการทำงานและความผูกพันในอาชีพของพยาบาลวิชาชีพ. (สารนิพนธ์
ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
สืบค้นจาก https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:93274
- เสนาะ ดิเยาว์. (2532). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- สลักจิต ภู่ประกร. (2555). ความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
สำนักงานใหญ่. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
คณะบริหารธุรกิจ. สืบค้นจาก http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Man/Slakjit_P.pdf
- อนันตชัย คงจันทร์. (2557). Human Resource Management การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ:
หจก.ภาพพิมพ์.
- อักรพล เคนดง. (2557). ความต้องการรูปแบบสวัสดิการของพนักงาน บริษัท อนันดา ดีเวลลอป
मेंท์ จำกัด (มหาชน). (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. สืบค้นจาก [https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/front
end/Info/item/dc:145867](https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:145867)
- อภิญา ออยู่ประเสริฐ และชูเกียรติ จากใจชน. (2561). เจเนอเรชันกับความต้องการใช้สวัสดิการ
ความสมดุลชีวิตและงาน และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาวิทยาลัย
เซนต์หลุยส์. วารสารสารสนเทศ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ปีที่ 17
(1), 189-198.
- Aon Hewitt. (1 0 ตุลาคม 2 5 6 2). Flexible Benefits [Slide]. Retrieved from
http://www.amchamthailand.com/asp/view_doc.asp?DocCID=3151
- Coopers and Lybrand. (1993). Flexible benefits: motivation and cost control. Bicester, Oxfordshire:
CCH Ed.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lyons, S. T. (2003). An Exploration of General Values in Life and at Work. Doctoral dissertation, Carleton University, Ottawa, Canada.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generation. P. Kecskemeti. Essays on the Sociology of Knowledge. London: Routledge and Kegan Paul.
- Maslow, A.H. (1970). Motivation and Personality. 2nd ed. New York: Harper & Row.
- Nastasi, B. K. & Schensul, S. L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research, *Journal of School Psychology*, 43(3), 177-195.





Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University (IPSR-IRB)

Established 1985

COA. No. 2019/12-507

Certificate of Ethical Approval

This is to certify that the Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University, has granted an Ethical Approval to the research project entitled ***“A Study of Different Generations in the Need for Flexible Benefits: Comparative Study of Generation X and Y”*** submitted by Ms. Piangjutha Phorkha from the College of Management. The duration of this project is from September 2019 to April 2020.

By this approval, the Principal Investigator of this project is obliged to:

- 1) Provide progress report to IPSR-IRB every twelve months from the start of the project;
- 2) Report to IPSR-IRB any changes in the project plan, especially those changes that may put research participants at risks;
- 3) Promptly notify IPSR-IRB any adverse events that occur during the project execution; and
- 4) Provide research completion report at the end of the project.

This COA is given on 17 January 2020 and valid through 15 January 2021.

Signature

(Professor Emeritus Pramote Prasartkul)

Chairman, IPSR-IRB



IORG Number: IORG0002101; FWA Number: FWA00002882; IRB Number: IRB0001007

Office of the Institutional Review Board, Institute for Population and Social Research, Mahidol University (IPSR-IRB),
Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon district, Nakhon Pathom 73170. Tel (662) 441-0201-4 ext. 223