# ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น ของพนักงานองค์กรเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X และ Y

ปิติพร แสงชัย

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น ของพนักงานองค์กรเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X และ Y**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2563

.....

นางสาวปิติพร แสงชัย

ผู้วิจัย

| | |
|---|---|
| ..... | ..... |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, | สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, |
| Ed.D. | Ph.Ds. |
| อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ | ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ |
| ..... | ..... |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อาภาศิลป์, | สาวิตรี สันติพิริยพร, |
| Ph.D. | Ph.D. |
| คณบดีวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล | กรรมการสอบสารนิพนธ์ |

# กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยในครั้งนี้ ทั้งกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์เป็นอย่างดี ตลอดจนครอบครัว บิดา มารดา ที่เป็นกำลังใจในการทำวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงนางสาวนิรดา น้อยจันทร์ นางสาวชลธิชา จำปาหวาย นางสาวณัฐรมย์ วุฒิเบญจพลชัย และนายธิพนธ์ จริงจิตร และที่สำคัญเพื่อน ๆ สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร (HO 21C) ทุกคนที่คอยให้กำลังใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งช่วยเหลือกันตั้งแต่วันแรกจนถึงวันจบการศึกษา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าประโยชน์ที่ได้รับจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะนำไปต่อยอดในการพัฒนาภายในองค์กรต่อไป

ปิติพร แสงชัย

ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น ของพนักงานองค์กรเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X และ Y

THE NEED OF FLEXIBLE BENEFITS FOR PRIVATE SECTOR'S EMPLOYEE IN BANGKOK IN X AND Y GENERATION

ปิติพร แสงชัย 6150383

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของสวัสดิการยืดหยุ่นและเพื่อให้ทราบความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานในเจเนอเรชั่น X และ Y ขององค์กรเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ว่ามีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นเหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานเจเนอเรชั่น X และ Y ขององค์กรเอกชนต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร โดยเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X จำนวน 15 คน และ Y จำนวน 15 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 คน เพื่อร่วมในการวิจัย ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่าทั้งเจเนอเรชั่น X และ Y มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นไม่แตกต่างกัน ทั้งสองเจเนอเรชั่นมีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นและเห็นว่าสวัสดิการยืดหยุ่นเป็นเรื่องสำคัญต่อตนเอง เนื่องจากมองว่าสวัสดิการยืดหยุ่นนั้นสามารถตอบโจทย์ความต้องการ รูปแบบการใช้ชีวิตได้มากกว่า จากการศึกษาผู้วิจัยมองว่า เนื่องจาก ปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไป รูปแบบการใช้ชีวิตของคนเปลี่ยนไปจากเดิม ดังนั้นสวัสดิการแบบ one size fit all หรือ สวัสดิการที่เป็นรูปแบบเดียวใช้ทั้งองค์กร จึงอาจไม่ได้ตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานในปัจจุบันนี้ เพราะทั้งเจอเนอเรชั่น X และ Y ต่างต้องการสวัสดิการที่สามารถเลือกได้ ให้เหมาะสมกับตนเอง และได้ประโยชน์มากที่สุด

คำสำคัญ: สวัสดิการ/ สวัสดิการยืดหยุ่น/ เจเนอเรชั่น X และ Y

68 หน้า

# สารบัญ


| | | หน้า |
|---|---|---|
| **กิตติกรรมประกาศ** | | **ข** |
| **บทคัดย่อ** | | **ค** |
| **สารบัญตาราง** | | **ช** |
| **สารบัญภาพ** | | **ซ** |
| **บทที่ 1** | **บทนำ** | **1** |
| | 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| | 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 2 |
| | 1.3 ประโยชน์ของการวิจัย | 3 |
| | 1.4 ขอบเขตของการวิจัย | 3 |
| | 1.5 คำถามในการวิจัย | 3 |
| | 1.6 นิยามศัพท์ | 4 |
| **บทที่ 2** | **แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** | **5** |
| | 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการ | 5 |
| | 2.1.1 ความหมายของสวัสดิการ | 5 |
| | 2.1.2 ประเภทของสวัสดิการ | 6 |
| | 2.1.3 การจัดสรรสวัสดิการ | 9 |
| | 2.2 แนวคิดการจัดสวัสดิการยืดหยุ่น | 12 |
| | 2.2.1 ความหมายของสวัสดิการยืดหยุ่น | 12 |
| | 2.2.2 รูปแบบการจัดสรรสวัสดิการยืดหยุ่น | 13 |
| | 2.2.3 ประโยชน์ของสวัสดิการยืดหยุ่น | 16 |
| | 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชั่นในองค์กร และพฤติกรรมของแต่ละเจเนอเรชั่น | 17 |
| | 2.3.1 ความหมายของเจเนอเรชั่น | 17 |
| | 2.3.2 ลักษณะของเจเนอเรชั่นต่าง ๆ พฤติกรรมและแนวคิดของแต่ละเจเนอเรชั่น | 17 |

# สารบัญ (ต่อ)


| | | หน้า |
|---|---|---|
| | 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ | 21 |
| | 2.4.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ | 21 |
| | 2.4.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก | 24 |
| | 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 25 |
| **บทที่ 3** | **วิธีการวิจัย** | **31** |
| | 3.1 วิธีการวิจัย | 31 |
| | 3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย | 31 |
| | 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 32 |
| | 3.4 การรวบรวมข้อมูล | 34 |
| | 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล | 34 |
| **บทที่ 4** | **ผลการศึกษาวิจัย** | **35** |
| | 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ | 35 |
| | 4.2 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่น | 39 |
| | 4.3 ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์ | 41 |
| | 4.3.1 มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์กับความสำคัญและประโยชน์ต่อผู้ให้สัมภาษณ์ | 41 |
| | 4.3.2 มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์กับความสำคัญและประโยชน์ต่อองค์กร | 43 |
| | 4.3.3 มุมมองสวัสดิการใดบ้างที่จะช่วยรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรและดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานกับองค์กร | 46 |
| | 4.3.4 มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร | 48 |
| | 4.3.5 มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์ กับการพิจารณาที่จะเข้าทำงานกับองค์กรแห่งใหม่ ปัจจัยเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นจะส่งผลต่อการพิจารณาเพื่อเริ่มงานหรือไม่ อย่างไร | 50 |

# สารบัญ (ต่อ)


| | หน้า |
|---|---|
| 4.3.6 มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการที่สำคัญที่สุดของผู้ให้สัมภาษณ์ 5 อย่าง เรียงจากมากไปน้อยตามลำดับ | 51 |
| **บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ** | **53** |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย | 53 |
| 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์ | 53 |
| 5.1.2 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่น | 54 |
| 5.1.3 ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์ | 54 |
| 5.2 การอภิปรายผล | 58 |
| 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร | 61 |
| 5.4 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป | 62 |
| **บรรณานุกรม** | **63** |
| **ภาคผนวก** | **66** |
| ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์งานวิจัย | 67 |
| **ประวัติผู้วิจัย** | **68** |

# สารบัญตาราง


| ตาราง | | หน้า |
|---|---|---|
| 3.1 | รายละเอียดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล | 33 |
| 4.1 | ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 คน | 35 |
| 4.2 | ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับระยะเวลาในการทำงาน (ปี) ของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 คน | 37 |
| 4.3 | ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเพศของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 คน | 38 |
| 4.4 | ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 คน | 38 |
| 4.5 | ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษาสูงสุดของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 คน | 38 |

# สารบัญภาพ


| ภาพ | | หน้า |
|---|---|---|
| 2.1 | ผลสำรวจของ Jobthai ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง สวัสดิการที่คนทำงานต้องการจากองค์กร จำนวน 7,420 คน และสวัสดิการที่องค์กรจัดสรรให้พนักงาน จำนวน 457 คน | 10 |
| 2.2 | ผลสำรวจของ Jobthai ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง สวัสดิการที่คนทำงานต้องการจากองค์กร จำนวน 7,420 คน และสวัสดิการที่องค์กรจัดสรรให้พนักงาน จำนวน 457 คน | 11 |
| 2.3 | ผลสำรวจของ Jobthai ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง สวัสดิการที่คนทำงานต้องการจากองค์กร จำนวน 7,420 คน และสวัสดิการที่องค์กรจัดสรรให้พนักงาน จำนวน 457 คน | 12 |
| 2.4 | ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) | 22 |

# บทที่ 1
# บทนำ

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพสังคมในไทยและลักษณะการทำงานในปัจจุบันนี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องจากการทำงานในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการแข่งขันสูง และธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเทคโนโลยี ค่านิยม วิถีชีวิต การเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวนั้น ทำให้องค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนั้น องค์กรจะต้องเตรียมพร้อมรับมือหรือปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่พร้อมจะมีสิ่งใหม่ ๆ เข้ามา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอาจก่อให้ผลกระทบในองค์กรด้านต่าง ๆ เช่น กำลังคน อาจมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อมาแทนกำลังคนในบางส่วน เพื่อให้เวลาในการทำนั้นงานลดลง, เวลาทำงาน อาจปรับให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันโดยปรับเปลี่ยนให้เข้าออกงานตามความเหมาะสมของแต่ละคน เป็นต้น และในปัจจุบันพนักงานในองค์กรมีความสำคัญมากขึ้น องค์กรจะต้องดูแลเอาใจใส่พนักงานในองค์กรเป็นอย่างดีจึงจะรักษาพนักงานไว้ได้และดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานด้วย เช่น หากอยากให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพองค์กรจะต้องมีแรงจูงใจที่มากพอ เป็นต้น สิ่งที่สำคัญสิ่งหนึ่งสำหรับองค์กรในการจะรักษาพนักงานไว้ได้และดึงดูดอยากให้คนมาร่วมงาน คือการที่องค์กรเข้าใจในความแตกต่างของพนักงานเจเนอเรชั่นต่าง ๆ ในองค์กร องค์กรต้องศึกษาทำความเข้าใจต่อลักษณะ วิถีชีวิต พฤติกรรม และค่านิยมของพนักงานในแต่ละเจเนอเรชั่น

เจเนอเรชั่นต่าง ๆ ที่แตกต่างกันในองค์กรนั้น มีส่วนทำให้ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่อาจมีความคิดเห็นไม่ตรงกันได้มาก ในองค์กรเอกชนไทยทุกวันนี้ประกอบด้วยพนักงานหลากหลายเจเนอเรชั่นที่ต้องมาทำงานร่วมกัน ซึ่งด้วยช่วงอายุและวัยที่แตกต่างกัน พฤติกรรม ความคิด การตัดสินใจ ความเชื่อ และวิธีการทำงานก็อาจแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้นองค์กรจึงต้องศึกษา ทำความเข้าใจ และคำนึงถึงความแตกต่างเพื่อเตรียมรับมือ และสนับสนุนที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนเข้าใจเพื่อนร่วมงานทุกเจเนอเรชั่น เพื่อให้การทำงานนั้นราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

สวัสดิการที่องค์กรเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่พนักงานให้ความสำคัญ และมีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานกับองค์กรนั้น ๆ เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันทำให้ลักษณะการใช้ชีวิต

ค่านิยม และการทำงานของคนเปลี่ยนแปลงไป เช่น ปัจจุบันอาชีพมีหลากหลายมากขึ้น หลายคนก็ไม่ได้สนใจงานประจำในองค์กร หรือความนิยมในการทำงานเป็นสัญญาจ้างไม่ยึดติดกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่มากขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ทำให้หลายองค์กรเริ่มสนใจเรื่องการจัดสรรสวัสดิการ ให้แก่พนักงานในองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรและดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานด้วย

ความหลากหลายของเจเนอเรชั่นที่เพิ่มมากขึ้นในองค์กร บางครั้งก็ก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องการจัดการสวัสดิการ ดังที่ พิชญ์พจี สายเชื้อ, (2562) เคยอธิบายไว้ว่า สวัสดิการที่เป็นแบบ One size fit all จะไม่ดึงดูดพนักงานในยุคปัจจุบันนี้ และการทำสวัสดิการแบบยืดหยุ่นนั้นจะใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูง เช่น ถ้าองค์กรจัดให้มีสวัสดิการหลายรูปแบบ องค์กรต้องทำระบบเพื่อรองรับการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยอาจจะใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย หรือใช้กำลังคนมากขึ้น ค่าใช้จ่ายจึงเพิ่มขึ้น ดังนั้นองค์กรที่อยากทำในเรื่องนี้จะต้องตอบคำถามผู้บริหารให้ได้ว่า ทำอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์จริงและคุ้มค่าที่จะทำ เนื่องจากประโยชน์ของสวัสดิการยืดหยุ่นนั้นคือ เรื่องการรักษาพนักงาน และดึงดูดอยากให้คนมาร่วมงาน ซึ่งบางองค์กรแก้ไขปัญหาของเรื่องนี้โดย ทำสวัสดิการยืดหยุ่นบางส่วน โดยมีแผนให้พนักงานเลือก เช่น สวัสดิการที่เกี่ยวกับเรื่องประกันอาจจะมีตัวเลือกที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความพอใจของพนักงานว่าชอบแบบไหน เพราะพนักงานบางกลุ่มอาจไม่ได้ต้องการค่ารักษาพยาบาลที่เยอะ อาจจะเปลี่ยนเป็นค่าฟิตเนส ตัดแว่น หรืออาจจะเปลี่ยนเป็นเงินที่จะสามารถไปทำกิจกรรมอื่น ๆ แทนได้ แม้จะเป็นสวัสดิการยืดหยุ่นที่ไม่เต็มรูปแบบ แต่พนักงานจะรู้สึกว่าสามารถเลือกได้ให้เข้ากับรูปแบบการใช้ชีวิตของตนเองได้มากที่สุด ดังนั้น การจัดสรรสวัสดิการต้องคำนึงถึงความต้องการของพนักงานในองค์กร การใช้ชีวิต และงบประมาณเป็นหลัก โดยอาจแบ่งเป็นกลุ่มตามเจเนอเรชั่นต่าง ๆ เช่น กลุ่มเจเนอเรชั่นที่มีอายุมากขึ้นอาจจะอยากได้สวัสดิการเรื่องค่ารักษาพยาบาลที่เพิ่มขึ้นเป็นต้น นอกเหนือจากนั้น อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ มักศึกษา คือ องค์กรคู่แข่งมีสวัสดิการอะไรให้พนักงานของเขาบ้าง เพื่อเราจะได้จัดสรรสวัสดิการที่สามารถแข่งขันได้ โดยรักษาพนักงานของเราไว้ได้ดีขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร มีความสุข และสามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถให้อยากเข้ามาร่วมงานกับเราได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบของสวัสดิการยืดหยุ่น
2. เพื่อศึกษาความสำคัญของสวัสดิการยืดหยุ่น ที่มีต่อองค์กรและพนักงาน

3. เพื่อให้ทราบความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นที่แตกต่างกันของพนักงานในเจเนอเรชั่น X และ Y ขององค์กรเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

## 1.3 ประโยชน์ของการวิจัย

ทำให้เข้าใจเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่น และเห็นถึงความสำคัญที่มีผลต่อองค์กรและต่อพนักงาน และเข้าใจความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นที่แตกต่างกันในเจอเนเรชั่น X และ Y ที่สามารถทำให้องค์กรมีแนวทางนำไปปรับใช้ เพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการให้แก่องค์กรเพื่อรักษาพนักงาน และดึงดูดคนให้อยากมาร่วมงาน

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานองค์กรเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X และ Y ครั้งนี้จะครอบคลุมเฉพาะพนักงานองค์กรเอกชนต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X และ Y ซึ่งเป็นกลุ่มคนตั้งต้นสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## 1.5 คำถามในการวิจัย

เพื่อศึกษาความต้องการเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานเจเนอเรชั่น X และ Y ในองค์กรเอกชนในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันพนักงานมีหลากหลายเจเนอเรชั่น สวัสดิการแบบ one size fit all จึงอาจไม่ได้ตอบโจทย์ความต้องการของพนักงาน และผู้ศึกษามองว่าองค์กรปัจจุบันประกอบด้วยพนักงานเจเนอเรชั่น X และ Y เป็นส่วนมาก จึงต้องการศึกษาว่าสองเจเนอเรชั่นนี้ มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นเหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไร และ สวัสดิการยืดหยุ่นนี้จะสามารถช่วยในการรักษาพนักงาน และดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานกับองค์กรหรือไม่

## 1.6 นิยามศัพท์

1. องค์กรเอกชน คือ องค์กรที่ดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ทางการค้า และได้รับผลตอบแทนจากผลกำไรอันเกิดขึ้นจากการทำธุรกิจ

2. พนักงาน หมายถึง พนักงานประจำ พนักงานสัญญาจ้างและลูกจ้างขององค์กรเอกชน

3. สวัสดิการ หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่องค์กรธุรกิจเอกชน จัดสรรขึ้นเพื่อให้พนักงานองค์กรนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพและการดำเนินชีวิต หรือประโยชน์อื่น ๆ นอกจากค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับเป็นประจำ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อที่จะได้ทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ

4. สวัสดิการยืดหยุ่น คือ สวัสดิการที่พนักงานสามารถออกแบบได้ ตอบโจทย์ของพนักงานทุกช่วงวัย เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. เจเนอเรชั่น X คือ คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2508-2522 ปัจจุบันเจเนอเรชั่น X เป็นคนวัยทำงาน มีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป ลักษณะนิสัยละพฤติกรรมที่เด่นชัดของคนกลุ่มนี้คือ ชอบอะไรที่เรียบง่าย ไม่ต้องเป็นทางการ มีแนวคิดการสร้างความสมดุลในเรื่องงานและครอบครัว

6. เจเนอเรชั่น Y คือ คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523-2540 เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี ลักษณะพฤติกรรมที่เด่นชัดคือ ส่วนใหญ่ต้องการความชัดเจนในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ ๆ สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ในเวลาเดียวกัน

# บทที่ 2
# แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาความสำคัญและรูปแบบของสวัสดิการยืดหยุ่น ที่มีต่อพนักงานและองค์กร และเพื่อให้ทราบถึงความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานในเจเนอเรชั่น X และ Y ขององค์กรเอกชนต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร โดยการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในจัดสรรสวัสดิการยืดหยุ่นที่เหมาะสม สามารถทำให้องค์กรมีแนวทางนำไปปรับใช้ เพื่อปรับปรุงระบบสวัสดิการให้แก่องค์กรเพื่อให้สามารถรักษาพนักงาน และดึงดูดให้คนอยากเข้ามาทำงานกับองค์กร ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาสาระดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการ
2.2 แนวคิดการจัดสวัสดิการยืดหยุ่น
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชั่นในองค์กร
2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ และการจูงใจ
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการ

### 2.1.1 ความหมายของสวัสดิการ

สวัสดิการ คือ ค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้พนักงาน นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับประจำ เพื่อช่วยให้มีความมั่นคงในอาชีพและการดำรงชีพ และยังเป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ สวัสดิการนั้น สามารถแบ่งออกเป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันชีวิต เงินประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น ส่วนสวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น วันหยุด-วันลาต่าง ๆ ซึ่งได้มีนักวิชาการให้ความหมายของสวัสดิการไว้ดังนี้

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 157) สวัสดิการหรือเรียกอีกอย่างว่าค่าตอบแทนทางอ้อม คือ ค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน นอกเหนืองจากเงินเดือนค่าจ้างที่เป็นค่าตอบแทน, สิ่งจูงใจทางตรง ค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ หรือค่าตอบแทนทางอ้อมนี้ มีการจ่ายหลายรูปแบบ และมี

ชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น ประโยชน์ สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล บริการ เป็นต้น ซึ่งการบริการ ค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ หรือค่าตอบแทนทางอ้อมนี้ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญกับทั้งพนักงานและองค์กร

วิทยา ตันติเสวี (2549, น. 289) สวัสดิการ คือบริการหรือกิจกรรมใด ๆ หรือประโยชน์อื่น ๆ นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับประจำ ที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อให้พนักงานในองค์กรนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อใช้กำลังใจ กาย และความสามารถ สติปัญญาของตนในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่โดยที่ไม่ต้องมีความกังวล

ธาดา ราชกิจ (2562) กล่าวว่าสวัสดิการคือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่พนักงานจะได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน สวัสดิการนั้นจะช่วยลดรายจ่ายในชีวิตประจำวัน เช่น ค่ารักษาพยาบาลที่เราไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะต้องเจ็บป่วยแล้วจ่ายค่ารักษาเมื่อไหร่ และค่ารักษาจะต้องใช้เงินเพียงไร เป็นต้น ซึ่งผู้สมัครงานในปัจจุบันนี้ส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องสวัสดิการด้วยเช่นกัน และบางองค์กรอาจจะให้ค่าตอบแทนที่เป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนที่น้อยกว่า แต่มีสวัสดิการที่ดีและคุ้มค่ากว่าให้กับพนักงาน ซึ่งก็อาจจะเป็นผลในการตัดสินใจเพื่อร่วมงานของพนักงาน ปัจจุบันนี้ HR ได้นำเรื่องสวัสดิการมาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการดึงดูดผู้สมัครให้อยากมาร่วมงานกับองค์กร เพราะการที่องค์กรจัดสวัสดิการที่ดี จะสร้างภาพลักษณ์ว่าเป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือ แสดงถึงว่าองค์กรนั้น ๆ ดูแลพนักงานอย่างไร และดูแลดีหรือไม่

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2554) สวัสดิการ คือ บริการ ประโยชน์ หรือกิจกรรมใด ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน เพื่อให้ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีหลักประกันในการดำเนินชีวิตที่แน่นอน เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใความพอใจในงาน และเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และสำหรับสวัสดิการที่สมบูรณ์แบบนั้น คือ สวัสดิการที่ให้แก่พนักงาน ทั้งในขณะที่ปฏิบัติงานและนอกเวลาปฏิบัติงาน ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและนอกสถานที่ปฏิบัติงาน โดยหมายความรวมถึงการมอบสวัสดิการถึงครอบครัวของพนักงาน

### 2.1.2 ประเภทของสวัสดิการ

ประเภทของสวัสดิการที่องค์จ่ายให้แก่พนักงานนั้น อาจจะมีทั้งสวัสดิการตามนโยบายขององค์กร และ สวัสดิการที่ถูกบังคับโดยภาครัฐโดยออกเป็นกฎหมาย ซึ่งอาจจะแบ่งสวัสดิการเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- สวัสดิการเพื่อสุขภาพและความมั่นคงของพนักงาน เช่น

1. สวัสดิการการรักษาพยาบาล รัฐได้กำหนดให้แต่ละองค์กรจัดสรรสวัสดิการในการรักษาพยาบาลให้กับพนักงาน เพื่อเป็นสวัสดิการขั้นพื้นฐานตามขนาดกิจการขององค์กร เช่น องค์กรต้องจัดให้มีห้องพยาบาล โดยมีพยาบาลหรือแพทย์ประจำการ และ องค์กรหลายแห่งนั้นใช้วิธีจัดให้มีประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ แก่พนักงาน โดยองค์กรชำระเบี้ยประกันให้แก่พนักงาน ซึ่งจะกำหนดสิทธิ์การรักษา ดังรายละเอียด เช่น

- การรักษารูปแบบผู้ป่วยนอก
- การรักษาโดยผ่าตัดรักษา
- การใช้บริการห้องปฏิบัติการพิเศษ

2. การให้เงินทดแทน คือสวัสดิการที่ให้กับพนักงานที่ไม่สามารถทำงานได้ โดยพนักงานเกิดการเจ็บป่วยหรือทุพพลภาพอันเนื่องมาจากการทำงาน พนักงานที่เจ็บป่วยเหล่านี้จะได้รับผลประโยชน์เป็นเงินทดแทนตามสิทธิของผู้ประกันตนของประกันสังคม ทั้งนี้องค์กรจะเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่เป็นขั้นพื้นฐานที่รัฐกำหนดได้

3. การประกันชีวิต คือ สวัสดิการเพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงให้กับพนักงานและครอบครัว วงเงินตามนโยบายขององค์กร ส่วนใหญ่องค์กรจะทำผ่านบริษัทประกัน โดยชำระเบี้ยให้แก่พนักงาน

4. บำนาญ คือ สวัสดิการเพื่อจ่ายให้กับพนักงานที่เกษียณ เพื่อให้พนักงานสามารถดำรงชีพอยู่ได้หลังจากเกษียณด้วยเงินจำนวนหนึ่ง

5. การจ่ายสวัสดิการในรูปแบบของหุ้น หรือสิทธิ์การซื้อหุ้น คือ การทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร เพราะการมีสิทธิ์ในหุ้นจะทำให้ตัวพนักงานเองรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรด้วย ส่งผลให้พนักงานทุ่มเท และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. สวัสดิการในรูปแบบอื่น ๆ องค์กรสามารถจัดได้ตามความเหมาะสมตามนโยบายขององค์กร เช่น การตรวจร่างกายประจำปี, กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ, การลาโดยไม่รับค่าจ้าง, เนื่องมาจากความจำเป็น และค่าชดเชยเลิกจ้าง เป็นต้น

- สวัสดิการที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน เมื่อพนักงานไม่ได้ทำงาน เช่น

1. วัดหยุดประจำปี ซึ่ง พ.ร.บ คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 หมวด 2 มาตรา 30 ได้กำหนดไว้ว่าพนักงานที่ทำงานติดต่อกันครบ 1 ปี ในองค์กรนั้น ๆ มีสิทธิ์หยุดพักผ่อนประจำปีได้ไม่น้อยกว่า 6 วันทำงาน ทั้งนี้องค์กรจะเพิ่มเติมจากวันหยุดที่เป็นขั้นพื้นฐานที่กฎหมายกำหนดได้ ตามนโยบายองค์กร

2. วันหยุดราชการประจำปีตามที่กฎหมายกำหนด คืออย่างน้อย 13 วัน

3. วันลาเนื่องจากกิจหรือธุระส่วนตัวของพนักงาน ซึ่งจะประกอบไปด้วยวันลาที่กฎหมายกำหนดให้พนักงานมีสิทธิ์ลาได้ตาม พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 เช่น ลาบวช ลาป่วย เป็นต้น และวันลาที่องค์กรส่วนใหญ่ให้เพิ่มแก่พนักงานนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เช่น (1) ลาเพื่อไปงานศพของคนในครอบครัวพนักงาน (2) ลาเพื่อไปติดต่อกับราชการ และ (3) ลาเพื่อสมรส เป็นต้น

- สวัสดิการด้านการบริการ ซึ่งองค์กรจัดสวัสดิการประเภทนี้ได้ตามความเหมาะสมและนโยบายขององค์กร เช่น ชุดยูนิฟอร์มหรือชุดทำงาน, บริการรถรับ-ส่ง, อาหารกลางวัน หรืออาหารว่าง หรือ อาหารเย็น, โบนัส, ซื้อสินค้าหรือบริการในราคาพนักงาน, เงินกู้ฉุกเฉิน, รถประจำตำแหน่ง, บริการฟิตเนส, ที่จอดรถ เป็นต้น

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร (2558) ได้กล่าวไว้ว่าโดยทั่วไปแล้วสวัสดิการ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน

- สวัสดิการที่กฎหมายกำหนด ทุกองค์กรจะต้องมีสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด เนื่องจากกฎหมายกำหนดไว้ชัดเจนว่าเป็นสวัสดิการขั้นต่ำที่ทุกองค์กรต้องจัดให้แก่พนักงาน เช่น ประกันสังคม กองทุนทดแทน เป็นต้น สวัสดิการประเภทนี้เป็นขั้นพื้นฐานขั้นต่ำสุดที่ทุกองค์กรต้องจัดให้พนักงาน จะไม่ก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กรและไม่สร้างแรงจูงใจ
- สวัสดิการที่องค์กรจัดสรรให้แก่พนักงานมากกว่าที่กฎหมายกำหนด ตามนโยบายขององค์กร โดยองค์กรส่วนใหญ่จัดให้มีสวัสดิการประเภทนี้ เนื่องจาก อยากให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เพราะอยากให้พนักงานเกิดความผูกพัน และอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาลนอกเหนือจากประกันสังคม อาจให้เฉพาะตัวพนักงานหรือรวมไปถึงครอบครัวพนักงาน การประกันชีวิต ประกันสุขภาพ ปรับอุบัติเหตุ เงินกู้ฉุกเฉิน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินเกษียณ เป็นต้น สวัสดิการเหล่านี้เป็นการแสดงออกถึงความเอาใจใส่ขององค์กรที่มีต่อพนังกงาน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีมากกว่าสวัสดิการตามกฎหมายกำหนด แต่องค์กรต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นด้วย
- สวัสดิการด้านบริการแก่พนักงาน เช่น การให้ที่จอดรถแก่พนักงาน การให้อาหารฟรี การมีโรงอาหาร การมีบริการรถรับ-ส่ง การจัดสถานที่เลี้ยงเด็กไว้สำหรับพนักงานที่มีบุตร การให้ซื้อสินค้าราคาพนักงาน การให้การช่วยเหลือทุนการศึกษาของพนักงานหรือบุตร เป็นต้น ซึ่งสวัสดิการด้านบริการเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 160) สวัสดิการหรือค่าตอบแทนทางอ้อมให้องค์กรจัดให้แก่พนักงานมีหลายรูปแบบ และมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป การจำแนกสวัสดิการหรือค่าตอบแทนทางอ้อม แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ คือสวัสดิการที่องค์กรจัดให้แก่พนักงานเพื่อเป็นความมั่งคงทางเศรษฐกิจแก่พนักงานขององค์กร เป็นประโยชน์ และเพื่อเป็นหลักประกันทางการเงินแก่พนักงาน

เมื่อกรณีต้องออกจากงาน ไม่ว่าจะเป็นเกษียณอายุ ลาออก บาดเจ็บ ทุพพลภาพ หรือ เสียชีวิตก็ตาม เช่น การประกันชีวิต การตรวจสุขภาพ บำเหน็จ บำนาญ เงินกู้ฉุกเฉิน เบี้ยเลี้ยงการเดินทาง โบนัส และเงินค่าอาหารสำหรับการทำงานล่วงเวลา เป็นต้น

- สวัสดิการด้านนันทนาการ คือสวัสดิการที่องค์กรจัดให้แก่พนักงานเพื่อให้พนักงานได้รับความเพลิดเพลิน สนุกสนาน ช่วยลดความตึงเครียดจากการทำงาน และเพื่อให้พนักงานได้มีกิจกรรมสานสัมพันธ์ร่วมกัน ส่งเสริมกิจกรรมทางสังคม ก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร อันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในองค์กรต่อไป เช่น การจัดกีฬาสี การแข่งขันกีฬาหรือดนตรี การจัดทัศนาจร หรือการจัดตั้งชมรมต่าง ๆ เป็นต้น
- สวัสดิการด้านอำนวยความสะดวกสบาย คือสวัสดิการที่องค์กรจัดให้แก่พนักงานเพื่อให้พนักงานได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่าง ๆ ทั้งในเวลาและนอกเวลาทำงาน เป็นประโยชน์ที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้พนักงานทุกคนทำงานได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ สวัสดิการประเภทนี้มีได้หลายรูปแบบ เช่น การบริการบริการทางการแพทย์ บริการรถรับ-ส่ง การจัดให้มีน้ำดื่ม ห้องน้ำ และเครื่องใช้ไฟฟ้าที่จำเป็นต่อสุขภาพอนามัยของพนักงาน ซึ่งต้องจัดให้มีเพียงพอตามจำนวนพนักงาน รวมไปถึงการจัดเครื่องมือและอุปกรณ์เพื่อป้องกันอันตรายและการเจ็บป่วยในองค์กร เพื่อให้มีการช่วยเหลือปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้ทันท่วงที เมื่อพนักงานประสบอันตรายหรืออุบัติเหตุจากการทำงาน เป็นต้น

**2.1.3 การจัดสรรสวัสดิการ**

แสงเดือน ตั้งธรรมสถิตย์ (2561) สวัสดิการที่องค์กรเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่พนักงานให้ความสำคัญ และมีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานกับองค์กรนั้น ๆ เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันทำให้ลักษณะการใช้ชีวิต ค่านิยม และการทำงานของคนเปลี่ยนแปลงไป เช่น ปัจจุบันอาชีพมีหลากหลายมากขึ้น หลายคนก็ไม่ได้สนใจงานประจำในองค์กร หรือความนิยมในการทำงานเป็นสัญญาจ้างไม่ยึดติดกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่มากขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ทำให้หลายองค์กรเริ่มสนใจเรื่องการจัดสรรสวัสดิการ ให้แก่พนักงานในองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรและดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานด้วย

องค์การเอกชนไทย เป็นองค์กรที่มีการแข่งขันสูง ทั้งในแง่ของการสรรหาพนักงาน ดังนั้นองค์กรเอกชนต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการจัดสรรสวัสดิการเป็นอย่างสูง 5 อันดับ สวัสดิการที่องค์กรเอกชนต่าง ๆ จัดสรรให้กับพนักงาน คือ

- โบนัส
- ค่าล่วงเวลา

- เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล
- เบี้ยขยัน
- เงินสนับสนุน เช่น งานแต่งงาน งานอุปสมบท

นอกจากนี้ ยังมีการจัดสรรสวัสดิการอื่น ๆ อีก เช่น จัดอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานทั้ง In-house และ External Training ซึ่งจะทำให้พนักงานพัฒนาตนเองและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยเรื่องความผูกพันที่มีต่อองค์กรด้วย

ในส่วนพนักงานขององค์กรเอกชนไทยให้ความสำคัญกับสวัสดิการต่าง ๆ ดังนี้ ตามลำดับ

- วันหยุด-วันลา
- โบนัส
- ประกันสังคม
- ประกันสุขภาพ
- ค่าล่วงเวลา

**ภาพที่ 2.1** ผลสำรวจของ Jobthai ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง สวัสดิการที่คนทำงานต้องการจากองค์กร จำนวน 7,420 คน และสวัสดิการที่องค์กรจัดสรรให้พนักงานจำนวน 457 คน

องค์กรเอกชนต่างชาติ ได้มีการจัดสรรสวัสดิการให้กับพนักงานในหลาย ๆ ด้าน 5 อันดับสวัสดิการที่องค์กรเอกชนต่างชาติ จัดสรรให้กับพนักงาน คือ

- โบนัส
- สถานที่ออกกำลังกายภายในออฟฟิศ
- ห้องรักษาพยาบาลเบื้องต้นภายในออฟฟิศ

- ส่งพนักงานไปอบรม หรือศึกษาดูงานต่างประเทศ
- เงินกู้ยืม

เนื่องจากองค์กรเอกชนต่างชาติ พนักงานต้องมีการติดต่อสื่อสารกับต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น สวัสดิการที่โดดเด่นขององค์กรเอกชนต่างชาติ คือ “การส่งพนักงานไปอบรมหรือศึกษาดูงานต่างประเทศ” เพราะต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนของพนักงานในองค์กรเอกชนต่างชาติได้ให้ความสำคัญกับสวัสดิการต่าง ๆ ดังนี้ตามลำดับ

- โบนัส
- วันหยุด-วันลา ตามกฎหมายกำหนด
- ประกันสุขภาพ
- ประกันสังคม
- ค่ารักษาพยาบาลบุคคลในครอบครัว

**ภาพที่ 2.2** ผลสำรวจของ Jobthai ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง สวัสดิการที่คนทำงานต้องการจากองค์กร จำนวน 7,420 คน และสวัสดิการที่องค์กรจัดสรรให้พนักงานจำนวน 457 คน

จากผลสำรวจดังกล่าว ในส่วนของพนักงาน ความต้องการสวัสดิการ เรื่อง โบนัส และวันหยุด-วันลา เป็นสวัสดิการที่พนักงานทุกองค์กรนั้นให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ และความต้องการสวัสดิการที่พนักงานในทุกองค์กรต้องการเหมือนกัน คือ สวัสดิการด้านสุขภาพ เช่น ประกันสังคม ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ เนื่องจากในปัจจุบันคนทุ่มเทกับงานมากขึ้น ทำงานไม่ต่ำกว่า 40 ชั่วโมง

ต่อสัปดาห์ ทำให้พฤติกรรมการทำงานนั้นเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาทางด้านสุขภาพได้ เช่น ความเครียดจากการทำงาน ดังนั้นพนักงานในทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญ นอกจากนี้ หากองค์กรสามารถจัดสรรสวัสดิการที่สอดคล้องกับรูปแบบการใช้ชีวิตของพนักงานในปัจจุบันได้ ก็จะช่วยให้พนักงานมีความสุข พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นเครื่องมือในการช่วยดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานด้วย

ผลสำรวจในเรื่องความต้องการสวัสดิการกับคนในแต่เจเนอเรชั่นนั้นแสดงให้เห็นว่า ในแต่ละเจเนอเรชั่นมีความต้องการที่แตกต่างกัน พบว่า เจเนอเรชั่น X ให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้าน “เงินออม” เนื่องจากเป็นเจเนอเรชั่นที่ใกล้จะเกษียณอายุ ซึ่งเงินออมจะเป็นหลักประกันที่จะช่วยให้สามารถใช้ชีวิตให้มีคุณภาพที่ดีได้หลังเกษียณ ส่วนเจเนอเรชั่น Y และ Z จะให้ความสำคัญกับเรื่อง “ค่าล่วงเวลา” และ “เบี้ยขยัน” มากกว่า

**ภาพที่ 2.3** ผลสำรวจของ Jobthai ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง สวัสดิการที่คนทำงานต้องการจากองค์กร จำนวน 7,420 คน และสวัสดิการที่องค์กรจัดสรรให้พนักงานจำนวน 457 คน

## 2.2 แนวคิดการจัดสวัสดิการยืดหยุ่น

### 2.2.1 ความหมายของสวัสดิการยืดหยุ่น

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2562) สวัสดิการแบบยืดหยุ่น คือ รูปแบบการจัดสวัสดิการแรงงานในองค์กรซึ่งลูกจ้างสามารถเลือกและปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์และสอดคล้องกับความต้องการของลูกจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจและเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ์ (2540, น. 129-132) สวัสดิการยืดหยุ่น หรือ Flexible Benefits Plans, Cafeteria Plans, Cafeteria Style, Self-Designated Plans หรือ Choice of Benefits สำหรับภาษาไทยอาจเรียกว่า สวัสดิการเลือกได้ ผลประโยชน์เกื้อกูลแบบเลือกได้ และสวัสดิการตามรูปแบบการใช้ชีวิต การจัดสวัสดิการยืดหยุ่นนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ เนื่องจากพนักงานสามารถเลือกสวัสดิการให้เหมาะกับความต้องการของตนเองได้ ทำให้องค์กรสามารถรักษาและดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพไว้ได้

**2.2.2 รูปแบบการจัดสรรสวัสดิการยืดหยุ่น**

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2562) สวัสดิการแบบยืดหยุ่น เป็นรูปแบบการจัดสรรสวัสดิการรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ลูกจ้างเลือกประเภท วิธีการ รายละเอียดของสวัสดิการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจสร้างแรงจูงใจและเพิ่มผลิตภาพในการทำงานซึ่งปัจจุบันมีรูปแบบในการจัดสรรสวัสดิการแบบยืดหยุ่น 4 รูปแบบ ได้แก่

2.2.2.1 รูปแบบเลือกชุดสวัสดิการ

สถานประกอบกิจการส่วนใหญ่จะมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ลูกจ้างหลายประเภท ลูกจ้างบางรายอาจได้ใช้สิทธิตามที่นายจ้างจัดให้ทุกรูปแบบ แต่บางคนไม่ได้ใช้ หรือบางคนมีความต้องการสวัสดิการรูปแบบอื่นมากกว่า ถ้าเป็นการจัดสวัสดิการรูปแบบเดิม ลูกจ้างไม่สามารถเลือกหรือเปลี่ยนได้ หากไม่ใช้ก็ไม่ได้สิทธิประโยชน์ใด ๆ หรือบางคนใช้สวัสดิการที่นายจ้างจัดให้ โดยไม่พึงพอใจไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร ขณะที่นายจ้างจ่ายเงินเพื่อจัดสวัสดิการประเภทนั้นจำนวนเท่าเดิมแต่ไม่ตรงตามความต้องการของลูกจ้างเป็นการใช้เงินไม่สมประโยชน์สูงสุด ใช้จ่ายเงินไปแล้วไม่ได้ใจลูกจ้าง ไม่ได้รับประโยชน์ ไม่ยินดีไม่ก่อให้เกิดความรักความผูกพันกับสถานประกอบการเท่าที่ควร ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งจัดสวัสดิการชุดทำงานให้ลูกจ้าง รถรับ-ส่ง เบี้ยขยัน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือค่าเรียนบุตร แต่เมื่อสำรวจพบว่า ลูกจ้างร้อยละ 50 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ไม่มีบุตร ลูกจ้างกลุ่มนี้ยังไม่จำเป็นใช้สวัสดิการประเภทค่ารักษาพยาบาลและเงินช่วยเหลือค่าเรียนบุตร แต่ต้องการสวัสดิการเกี่ยวกับการออกกำลังกาย การศึกษา ค่าใช้จ่ายในการแต่งงานมากกว่า สวัสดิการที่นายจ้างจัดให้ดังกล่าวมีกลุ่มลูกจ้างถึงร้อยละ 50 ไม่ถูกใจ ดังนั้นถ้าต้องการให้การจัดสรรสวัสดิการเป็นประโยชน์สูงสุดเป็นที่พึงพอใจของลูกจ้างจำนวนมาก และเกิดผลดีต่อสถานประกอบการ นายจ้างอาจจัดชุดสวัสดิการใหม่ให้ลูกจ้างเลือกได้ตามความต้องการของแต่ละคน และเปิดโอกาสให้มีการเลือกเปลี่ยนแปลงได้ปีละ 1 ครั้ง

- ชุด ก ประกอบด้วย

1. ชุดทำงาน
2. รถรับ-ส่ง
3. เบี้ยขยัน
4. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
5. ค่ารักษาพยาบาล
6. ค่าเล่าเรียนบุตร

- ชุด ข ประกอบด้วย

1. ชุดทำงาน
2. รถรับ-ส่ง
3. เบี้ยขยัน
4. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
5. ค่าท่องเที่ยว
6. ค่าออกกำลังกาย
7. ค่าใช้จ่ายในการแต่งงาน

หมายเหตุ รายการที่ 5-7 รวมกันไม่เกิน 5,000 บาทต่อปี

- ชุด ค ประกอบด้วย

1. ชุดทำงาน
2. รถรับ-ส่ง
3. เบี้ยขยัน
4. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
5. การศึกษาเพิ่มเติม
6. ค่าท่องเที่ยว
7. ค่าใช้จ่ายในการออกกำลังกาย

หมายเหตุ รายการที่ 5-7 รวมกันไม่เกิน 5,000 บาทต่อปี

ลูกจ้างมีสิทธิเลือกสวัสดิการชุดใดชุดหนึ่ง เมื่อเลือกชุดใดแล้วนายจ้างจะจัดสรรสวัสดิการตามที่เลือก ลูกจ้างจะมีความพอใจกับสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้ทั้งหมดหรือมีระดับที่ดีขึ้นกว่าเดิม

2.2.2.2 รูปแบบเลือกเปลี่ยนแปลงรูปแบบสวัสดิการในประเภทเดียวกัน สถานประกอบการมีการจัดสวัสดิการหลายประเภท เช่น ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ เบี้ยขยัน เงินโบนัส กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ด้านสุขภาพ ประกอบด้วย ค่ารักษาพยาบาล การทำฟัน การตรวจสุขภาพ การเสริมความงาม ด้านส่งเสริมการศึกษา เช่น ค่าศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ ค่าอบรมสัมมนา เป็นต้น สวัสดิการแต่ละประเภทจะมีรายละเอียด เงื่อนไข การใช้สิทธิต่างกัน เมื่อนายจ้างจัดสวัสดิการประเภทให้ให้แล้ว ลูกจ้างต้องใช้บริการตามที่นายจ้างจัด ลูกจ้างบางคนพอใจ ลูกจ้างบางคนไม่ชอบ ไม่พอใจ อาจไม่ใช้สิทธิ ไม่ได้รับประโยชน์จากสวสัดิการที่นายจ้างจัดให้ หรือใช้แต่ไม่พอใจ ความพึงพอใจต่อนายจ้างลดลง นายจ้างอาจแก้ปัญหาโดยให้โอกาสลูกจ้างเลือกเปลี่ยนแปลงรายละเอียดสวัสดิการในประเภทเดียวกันที่นายจ้างจัดให้ได้ เช่น นายจ้างจัดการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลรัฐให้ ลูกจ้างไม่พอใจจะรักษาในโรงพยาบาลนั้น นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเลือกรักษาในโรงพยาบาลเอกชนที่ลูกจ้างต้องการได้โดยมีส่วนร่วมออกค่าใช้จ่ายตามที่กำหนด นายจ้างจัดโปรแกรมตรวจสุขภาพให้ลูกจ้างแต่ลูกจ้างบางคนต้องการตรวจสุขภาพโปรแกรมอื่นที่เหมาะสมกับตนเอง นายจ้างอาจยินยอมตรวจสุขภาพตามโปรแกรมที่ลูกจ้างต้องการ โดยตกลงกำจัดวงเงิน นายจ้างจัดรักษาพยาบาลแต่ลูกจ้างยังแข็งแรง ไม่เคยเจ็บป่วยอาจให้ลูกจ้างเลือกโปรแกรมเสริมความงามในวงเงินที่ตกลงกัน นายจ้างจัดบ้านพักให้ลูกจ้างไม่สะดวกเพราะมีครอบครัวอาจตกลงให้ลูกจ้างได้รับค่าเช่าบ้านแทน เป็นต้น

2.2.2.3 รูปแบบเลือกเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดสวัสดิการข้ามประเภท สถานประกอบการแต่ละแห่งมักจะจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้างหลายรูปแบบตามพัฒนาการของแต่ละสถานประกอบการ เวลาเปลี่ยนไปวิถีชีวิตลูกจ้างเปลี่ยนไป สวัสดิการบางอย่างที่นายจ้างจัดให้มีความต้องการน้อยลง หรือลูกจ้างต้องการสวัสดิการอย่างอื่นมากกว่า แต่ยังมีลูกจ้างบางส่วนต้องการสวัสดิการประเภทนั้นอยู่ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ทุกฝ่าย สวัสดิการที่นายจ้างจัดให้ลูกจ้างทุกคนมีความพึงพอใจ จึงจัดให้ลูกจ้างมีโอกาสเลือกประเภทสวัสดิการแรงงานอื่นแทนสวัสดิการแรงงานประเภทที่มีอยู่ แต่ตนเองไม่ได้ใช้หรือมีความต้องการน้อย ข้ามประเภทกันได้ ตัวอย่าง เช่น นายจ้างจัดบริการรถรับ-ส่ง โดยแบ่งเป็นสายต่าง ๆ พนักงานคนใด มีที่พักอาศัยอยู่ในเส้นทางบริการใดสามารถนั่งรถรับ-ส่งของบริษัทได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย แต่ถ้าลูกจ้างไม่มีที่พักอาศัยอยู่ในเส้นทางบริการ หรือ เดินทางมาทำงานด้วยวิธีการอื่น จะไม่ได้รับสวัสดิการอื่นทดแทนการจัดรถรับ-ส่ง เมื่อเวลาผ่านไปพนักงานใช้บริการรถรับ-ส่งน้อยลง มีการเดินทางมาทำงานเองมากขึ้น หรือมีที่พักอาศัยใกล้สถานที่ทำงานมากขึ้น สวัสดิการประเภทรถรับ-ส่งมีความต้องการน้อยลงมีผลต่อการสร้างขวัญ กำลังใจ สร้างความรักต่อองค์กรน้อยลง นายจ้างจะยกเลิกการให้บริการรถรับ-ส่งก็ไม่ได้ เพราะยังมีลูกจ้างบางส่วนต้องการสวัสดิการประเภทนี้อยู่ นายจ้างอาจมีการยืดหยุ่นให้ลูกจ้างที่ไม่ได้ใช้

บริการรถรับ-ส่ง ไปเลือกรับสวัสดิการประเภทค่าน้ำมันรถ หรือค่าใช้บริการอินเตอร์เน็ตในวงเงินที่กำหนดให้แทน

2.2.2.4 รูปแบบเลือกสะสมคะแนน

สถานประกอบการส่วนใหญ่มีสวัสดิการหลายประเภทมักจะจัดให้แก่ลูกจ้างเป็นการทั่วไปได้รับสิทธิตามเงื่อนไขรายละเอียดที่กำหนดสวัสดิการแรงงานบางประเภทมีการจัดให้แก่ลูกจ้างมาเป็นเวลานานแล้ว แต่ปัจจุบันกิจการได้ขยายใหญ่ขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานการผลิตหลายแผนก ลักษณะการทำงานแตกต่างจากที่เคยเป็นอยู่เดิมลูกจ้างที่เข้ามาทำงานมีเพศ วัย การศึกษา ถิ่นกำเนิด ที่พักอาศัย วิถีการดำเนินชีวิตที่ต่างกันมากขึ้น จึงมีความต้องการและความพึงพอใจ ในการจัดสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้ไม่เท่ากัน สวัสดิการประเภทเดียวกันลูกจ้างบางคนได้รับสิทธิและประโยชน์เกิดความพอใจมีความชื่นชมรักองค์กร แต่ขณะเดียวกันลูกจ้างบางคนมองว่าสวัสดิการนั้นไม่มีความจำเป็นต้องใช้ เนื่องจากไม่เหมาะสมกับวัยและวิถีชีวิต ต้องการสวัสดิการอื่นมากกว่าแต่ไม่มีสิทธิเลือกหรือเปลี่ยนแปลงได้ จำต้องรับสวัสดิการนั้น ๆ โดยไม่มีความพึงพอใจ ไม่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและครอบครัวเท่าที่ควร ลูกจ้างจะมองว่าสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้นั้นไม่ดี ไม่สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทั้งที่นายจ้างเสียงบประมาณไปแล้ว แต่ไม่เกิดประโยชน์เต็มประสิทธิภาพ จึงมีการจัดสวัสดิการโดยจำแนกสวัสดิการที่มีอยู่ทั้งหมดในสถานประกอบการเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรก เป็นประเภทที่นายจ้างจัดให้แล้วลูกจ้างไม่มีสิทธิขอเปลี่ยนแปลง กลุ่มที่สองเป็นประเภทนายจ้างจัดให้แล้วลูกจ้างมีสิทธิเลือกที่จะรับหรือไม่รับ สวัสดิการประเภทนี้ถ้าลูกจ้างไม่ใช้สิทธิก็ไม่หายไปแต่จะแปลงเป็นแต้มสะสมคะแนนมีมูลค่าตามที่กำหนดไว้ตั้งแต่เริ่มต้น ลูกจ้างสามารถนำแต้มที่สะสมได้ไปแลกเป็นเงิน สินค้า หรือบริการอื่น ๆ ได้ หรือเป็นเงินสะสมได้รับเมื่อออกจากกงานก็ได้ โดยมีผลิตภัณฑ์ บริการให้แลกเป็นหมวดหมู่ ดังนี้

- หมวดการออม แลกสิทธิ์ ประกันสะสมทรัพย์ รับเป็นเงินสด ตามคะแนนที่สะสมไว้
- หมวดชีวิตประจำวัน แลกสิทธิ์ บัตรเงินสด บัตรนวดสุขภาพ ตั๋วหนัง บัตรเงินสด รับประทานอาหาร บัตรเติมเงินสดน้ำมัน ที่พักตากอากาศ อุปกรณ์ไฟฟ้า หรือบัตรโดยสารบีทีเอส โดยกำหนดมูลค่าเป็นคะแนน หรือคูปอง ตามที่เห็นสมควร
- หมวดสุขภาพ แลกสิทธิ์ ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ บัตรเงินสด รพ.ผิวหนัง วัคซีนบุตร หรือเสริมความงาม โดยกำหนดวงเงินขั้นต่ำ หรือตามคะแนนที่สะสม

**2.2.3 ประโยชน์ของสวัสดิการยืดหยุ่น**

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2562) การจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น เป็นการจัดสรรสวัสดิการที่ส่งเสริมให้เกิดประโยชน์กับพนักงานและองค์กร เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิติที่ดีขึ้น

มีความสุขในการทำงาน เกิดความผูกพันต่อองค์กร ก่อให้เกิดการทำงานที่เต็มศักยภาพ ผลิตภาพแรงงานที่สูงขึ้น และการใช้จ่ายงบประมาณด้านสวัสดิการคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชั่นในองค์กร และพฤติกรรมของแต่ละเจเนอเรชั่น

### 2.3.1 ความหมายของเจเนอเรชั่น

วารสารสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2559) องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้ประกอบไปด้วยพนักงาน 3 เจเนอเรชั่น ที่ทำงานอยู่ร่วมกัน คือ Baby boomer, เจเนอเรชั่น X และเจเนอเรชั่น Y ซึ่งทั้ง 3 เจเนอเรชั่นจะมีความแตกต่างกันกันออกไปหลายด้าน คือ ทั้งความคิดและพฤติกรรม ค่านิยม ลักษณะนิสัย ที่แสดงออกมาจากประสบการณ์ที่ได้สั่งสมกันมาในแต่ละยุคสมัย

เดชา วัฒนะไพศาล (2552) ได้กล่าวว่า เจเนอเรชั่น คือ กลุ่มคนที่มีอายุรุ่นราวคราวเดียวกัน มีสภาพแวดล้อมและประสบการณ์คล้ายกัน ซึ่งก่อนให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ในพฤติกรรม ทัศนคติ ค่านิยมร่วมกันในแต่ละเจเนอเรชั่น

Karl Mannheim (1952) ได้กล่าวว่า เจอเนเรชั่น คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันที่ผ่านเหตุการณ์สำคัญร่วมกันมา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ วิถีชีวิต และความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ ที่ทำให้เกิด ทัศนคติ แนวคิด ค่านิยม พฤติกรรม ที่แตกต่างกันในแต่ละเจเนอเรชั่น

### 2.3.2 ลักษณะของเจเนอเรชั่นต่าง ๆ พฤติกรรมและแนวคิดของแต่ละเจเนอเรชั่น

พิภพ อุดร (2562) ได้กล่าวว่า องค์กรในยุคใหม่ จะประกอบด้วยพนักงานหลากหลายเจเนอเรชั่น ตั้งแต่ Baby boomer ที่เป็นผู้ดูแลด้านนโยบาย เจเนอเรชั่น X ที่เป็นผู้บริหารระดับสูง และเจเนอเรชั่น Y เป็นพนักงานที่ขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งปัจจุบันมี เจเนอเรชั่น Z เริ่มเข้ามาในองค์กรแล้วบ้างแล้ว ดังนั้น ในหลาย ๆ องค์กรจะเจอ Generation Gap ดังนั้นการที่องค์กรพยายามทำความเข้าใจและศึกษาคนในแต่ละเจเนอเรชั่น จะเป็นสิ่งสำคัญในการออกแบบการให้ทุกเจเนอเรชั่นอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

สรรเพชญ ไชยสิริยะสวัสดิ์ (2557) ได้แบ่งเจเนอเรชั่นต่าง ๆ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เจเนอเรชั่น B หรือ Baby boomer เป็นกลุ่มคนสูงอายุ เกิด พ.ศ. 2489-2507 เป็นกลุ่มที่เกิดหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เกิดการที่ประเทศต้องผลิตประชากรเพิ่มเพื่อพัฒนาประเทศหลังสงคราม ดังนั้น เจเนอเรชั่นนี้จะรับรู้ถึงความลำบาก ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และความวุ่นวายต่าง ๆ

ทำให้คนในเจเนอเรชั่นนี้มีความอดทนที่สูง ชอบทำงาน สู้งาน ประสบความสำเร็จด้วยตนเอง เจเนอเรชั่นมีประชากรเป็นจำนวนมากอันเนื่องมากจากการผลิตประชากรเพิ่มดังกล่าวข้างต้น ทำให้มีการแข่งขันที่สูงและมีระบบชนชั้นในในระบบการทำงาน เพราะยุคก่อนเทคโนโลยียังไม่มีบทบาททำให้องค์ความรู้ต่าง ๆ อยู่กับชนชั้นปกครอง ดังนั้น เจเนอเรชั่นนี้จึงเป็นเจนเนอเรชั่นที่รับฟังคำสั่งและเชื่อมั่นในผู้นำ และเจอเนอเรชั่นนี้จะใช้ชีวิตแบบเรียบง่าย ประหยัดเก็บออม

กลุ่มที่ 2 เจเนอเรชั่น X เป็นคนวัยทำงานในยุคปัจจุบันนี้ เกิด พ.ศ. 2508-2522 ซึ่งเป็นยุคที่เทคโนโลยีเริ่มเข้ามาแพร่หลายมากขึ้น เจเนอเรชั่นนี้เริ่มมีความอดทนน้อยลง เนื่องจากมีตัวเลือกมากขึ้น เจเนอเรชั่นนี้จะทำงานด้วยตนเอง ระบบชนชั้นมีน้อยลง เลือกทำงานที่ชอบ รักอิสระ เก็บออม และใช้เท่าที่มี และมีความคิดสร้างสรรค์

กลุ่มที่ 3 เจเนอเรชั่น Y เป็นคนวัยทำงานในยุคปัจจุบันนี้ เกิด พ.ศ. 2523-2540 เจเนอเรชั่นนี้เกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้มีความอดทนน้อยลง สมาธิสั้น เจเนอเรชั่นนี้ไม่ชอบระบบชนชั้น เปลี่ยนงานบ่อย ชอบการทำงานเป็นทีม ชอบทำงานร่วมกันมากกว่าฟังคำสั่งจากผู้นำอย่างเดียว

กลุ่มที่ 4 เจเนอเรชั่นซี Z เกิด พ.ศ.2540 ขึ้นไป เกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยและการเลี้ยงดูที่เพียบพร้อม เข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่ายขึ้นตามต้องการ มีตัวเลือกมาก เจเนอเรชั่นนี้จะชอบความสะดวกสบาย สามารถทำอะไรหลาย ๆ อย่างได้ในคราวเดียวกัน ไม่ชอบพิธีการ

วารสารสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2559) ได้แบ่ง 3 Gen กับพฤติกรรมและลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนี้

- กลุ่มที่ 1 เจเนอเรชั่น B หรือ Baby boomer เกิด พ.ศ. 2489-2507 เป็นกลุ่มที่เริ่มเข้าสู่วัยผู้สูงอายุ ลักษณะนิสัยจะเป็นคนจริงจัง มีความอดทนสูง เคร่งครัดในเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี ประหยัด อดออม คนจะเรียกเจเนอเรชั่น B ว่าเป็นกลุ่ม “อนุรักษ์นิยม”

เจเนอเรชั่น B หรือ Baby boomer สู้งานหนัก เปี่ยมไปด้วยประสบการณ์ เจเนอเรชั่นนี้ส่วนใหญ่จะทำงานที่เดิมตั้งแต่เริ่มงานโดยไม่เปลี่ยน หรือทำงานมากกว่า 10 ปี สู้งานและมีความอดทน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ทุ่มเทกับงานมาก ทำงานหนักด้วยความสามารถของตนเองเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

- กลุ่มที่ 2 เจเนอเรชั่น X เกิด พ.ศ. 2508-2522 เจเนอเรชั่นนี้เทคโนโลยีเริ่มเข้ามาในการใช้ชีวิตบ้างเล็กน้อย ลักษณะนิสัยที่เด่นชัดคือ แนวคิดสร้างความสมดุลในเรื่องงาน ชอบความเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ เจเนอเรชั่น X ไม่เชื่อเรื่องศาสนา และไม่ได้เคร่งครัดขนบธรรมเนียมประเพณีมากนัก เจเนอเรชั่นนี้มีความสามารถในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

เจเนอเรชั่น X มีทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนไป มีแนวคิดสร้างความสมดุลในชีวิตและงาน มองว่างานไม่ใช่ทุกอย่างของชีวิต เต็มที่กับงาน แต่พร้อมเปลี่ยนงานหากไม่ก้าวหน้า ความจงรักภักดี

ต่อองค์กรลดลงจากรุ่นก่อน มีความทะเยอทะยาน ทุ่มเทให้กับงาน แต่ก็รู้สึกว่าชีวิตควรพักผ่อน หันมาใส่ใจให้ความสำคัญกับครอบครัวมากขึ้น เพราะมองว่าครอบครัวเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และหาความสุขให้ตนเอง

- กลุ่มที่ 3 เจเนอเรชั่น Y เกิด พ.ศ. 2523-2540 เจเนอเรชั่นนี้โตมากับเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ เจเนอรชั่นนี้ มักคาดหวังที่จะมีเงินเดือนสูง ๆ มีการจัดสมดุลเวลาให้กับตนเอง ต้องการการยอมรับแต่ไม่จงรักภักดีต่อองค์กร พร้อมเปลี่ยนงานหากรู้สึกไม่ใช่ เจเนอเรชั่นนี้ชอบทำกิจกรรมสร้างความสุขให้ชีวิต มักพบปะเพื่อนฝูง ชอบทำกิจกรรมเพื่อสังคมหรือจิตอาสา

เจเนอเรชั่น Y มีความคิดสร้างสรรค์ค ชอบความท้าทาย มีระบบการจัดการที่ดี ใช้ทักษะความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการงาน มีความสามารถในการหาข้อมูลและนำเสนอ ผลงานมีความทันสมัย เป็นกำลังสำคัญขององค์กรในยุคปัจจุบัน แต่ความจงรักภักดีต่อองค์กรลดลง พร้อมเปลี่ยนงานหากไม่ก้าวหน้า คนเจอเนอเรชั่น Y พร้อมหางานใหม่เสมอ

เว็บไซต์ TCDC (2562) ได้กล่าวถึงแต่ละเจเนเรชั่นไว้ดังนี้

- เจเนอเรชั่น X

ทัศนคติ เจเนอเรชั่น X เกิดในช่วงระหว่างปี 1965-1980 เจเนอเรชั่น X มีทางเลือกมากขึ้น จึงมองหาทางเลือกด้วยการทำงาน การเรียนรู้ การเป็นพ่อแม่ที่แตกต่างจาก Baby boomer เพราะเจเนอเรชั่น X มีทัศนคติที่แตกต่างจาก Baby boomer และเจเนอเรชั่น X จะมีการจัดสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต หันมารักษาสุขภาพ

เจเนอเรชั่น X มีแรงกดดันรอบด้านที่ต้องรับผิดชอบในงาน การใช้ชีวิตในบทบาทพ่อแม่และภาระทางการเงิน เจเนอเรชั่น X จะมองโลกในแง่ดีกว่า Baby boomer ด้วยแนวคิดการจัดสมดุลทำให้ เจเนอเรชั่น X รู้จักสนุก และในบทบาทพ่อแม่ เจเนอเรชั่น X สนับสนุนเรื่องความเสมอภาคและยอมรับฟังความคิดเห็นของบุตร และทัศนคติที่เปิดเสรีมากขึ้น แบบสำรวจของ Viacom พบว่าผู้ชายเจเนอเรชั่น X มีความสามารถในการเลี้ยงดูบุตรได้ไม่ต่างจากผู้หญิง ซึ่งรายงานว่า เจเนอเรชั่น X ผู้ชาย 50% ต้องการใช้เวลาอยู่กับบุตรมากขึ้น และอีก 90% บอกว่าบุตรสามารถทำให้พวกเขาหัวเราะได้ในทุกวัน

เจเนอเรชั่น X จะยอมรับกับอายุที่มากขึ้น กำหนดรูปแบบการใช้ชีวิตตามที่พวกเขาต้องการ เช่น ทำให้สุขภาพแข็งแรง ใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข

เจเนอเรชั่น X มักระมัดระวังในการซื้อสินค้าและบริการ จะค้นคว้าข้อมูลของผลิตภัณฑ์ที่จะซื้อก่อนอย่างละเอียด เจเนอเรชั่น X จะเชื่อในความรอบคอบ มักจะไม่ตัดสินใจแบบหุนหันพลันแล่น และ เจเนอเรชั่น X เชื่อมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตและจริยธรรมของแบรนด์ที่จะตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ เจเนอเรชั่น X คาดหวังว่าสินค้าที่ซื้อไปนั้น จะมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน

เจเนอเรชั่น X มีศักยภาพต่อภาคธุรกิจ ธุรกิจบันเทิง ช่วงเวลาที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของเจเนอเรชั่น X นั้นเห็นเด่นชัดในอุตสาหกรรมบันเทิง Netflix หรือ Amazon ก็เอาใจคน เจเนอเรชั่น X ด้วย โปรแกรมหนังหรือซีรีส์ที่สะท้อนประสบการณ์ ความคุ้นเคยที่ผ่านมา เช่น Stranger Things ซีรีส์แนวลึกลับเหนือธรรมชาติที่ดำเนินเรื่องอยู่ในช่วงปี 1983 ที่เป็นโปรแกรมเอาใจคนอายุช่วง 35-50 ปี ระบบการสมัครสมาชิกของ Netflix ทำให้เข้าถึงฐานข้อมูลกลุ่มผู้ชมได้

เจเนอเรชั่น X กับธุรกิจการออกกำลังกาย เจเนอเรชั่น X ไม่ได้มีปัญหากับอายุที่มากขึ้น พวกเขาเลือกปรับทัศนคติหันมาออกกำลังกายให้สุขภาพแข็งแรง และดูอ่อนวัย ค่านิยมของสังคมเจเนอเรชั่น X นั้นเปลี่ยนไปจาก Baby boomer ที่แสดงความสมบูรณ์แบบของชีวิตด้วยการประสบความสำเร็จ ชื่อเสียงและเงินทอง แต่เจเนอเรชั่น X หันมาดูแลร่างกายที่แข็งแรงและคุณภาพชีวิตที่ดี

- MILLENNIALS

กลุ่ม MILLENNIALS คือหนึ่งในคนกลุ่มใหญ่ของเจเนอเรชั่น Y เกิดในช่วงระหว่างปี 1982-2004 เจเนอเรชั่น Y อยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านของ Analog ไป Digital เจเนอเรชั่น Y มีทัศนคติที่บูรณาการน้อมรับสิ่งเก่าและเปิดรับสิ่งใหม่ เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดให้แก่ตนเอง เจเนอเรชั่น Y ทัศนคติการสร้างสมดุลการทำงานและการใช้ชีวิต

MILLENNIALS หรือ เจเนอเรชั่น Y ชอบการได้รับบริการที่ดี ไม่ชอบเสียเวลากับขั้นตอนที่ยุ่งยาก มักเลือกเก็บเงินไว้ในรูปแบบ Banking มากกว่าเงินสด เพื่อการบริหารจัดการที่ดี

MILLENNIALS หรือ เจเนอเรชั่น Y มีพฤติกรรมที่มักมองหากิจกรรมที่ส่งเสริมเรื่องสุขภาพทั้งด้านร่างกายและจิตใจหลังเลิกงาน เช่น โยคะ พิลาทีส รวมถึงการเข้าร่วมงานหรือกิจกรรมที่ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย

MILLENNIALS หรือ เจเนอเรชั่น Y มักมองหาสถานที่สำหรับทำงานได้ไม่ว่าจะนอกบ้านและนอกองค์กร เช่น Co-Working Space เพราะเชื่อว่าการทำงานในสถานที่ต่าง ๆ กันนั้น สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ และจากรายงานของ ของ Bank of England ยังพบว่า 54% เจเนอเรชั่นนี้จะรู้สึกเหงาที่ต้องทำงานคนเดียว จึงพร้อมหาบรรยากาศใหม่ ๆ ส่งผลให้ Co-Working Space ที่เพิ่มขึ้นมาก

MILLENNIALS หรือ เจเนอเรชั่น Y บางคนใช้จ่ายประหยัด แต่ก็นับว่า MILLENNIALS หรือ เจเนอเรชั่น Y ยินดีจ่ายให้กับเรื่องอาหารและการท่องเที่ยว ซึ่งมีรายงานของ Food Institute ในปี 2016 พบว่า MILLENNIALS หรือ เจเนอเรชั่น Y ใช้เงินไปกับอาหารราคาแพง 44% และท่องเที่ยวในช่วงวันหยุดถึง 82% และ eMarketer รายงานว่า 30% เจเนอเรชั่นนี้มักจะเลือกพักกับ Airbnb ไม่ว่าจะเดินทางเป็นกลุ่มหรือเดี่ยว มักมาจากการหาข้อมูลจากการรีวิวหรือการบอกต่อ

MILLENNIALS หรือ เจเนอเรชั่น Y ภาคธุรกิจ มักการวางแผนเพื่อตอบโจทย์สำหรับเจเนอเรชั่นนี้ คือ การมองหาสิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถส่งเสริมคุณภาพการใช้ชีวิตที่เห็นผลจริงและสามารถประเมินผลได้ เพราะหากไม่มีหลักฐานมารองรับ เจเนอเรชั่นนี้ก็ไม่สามารถเข้าร่วมหรือเลือกใช้บริการสินค้าได้อย่างสนิทใจ ในทางตรงกันข้ามถ้าสินค้าและการให้บริการนั้นเห็นผลชัดเจน ก็จะได้รับความน่าเชื่อถือได้ในระยะยาว

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

ปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานมากขึ้น องค์กรพยายามสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้เต็มศักยภาพ ประกอบกับองค์กรต้องการรักษาคนที่มีศักยภาพไว้และดึงดูดอยากให้คนมาร่วมงาน ซึ่งพนักงานแต่ละคนมีความต้องการปัจจัยด้านพื้นฐานต่าง ๆ ที่ต่างกัน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ไว้ดังนี้

### 2.4.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

สมใจ ลักษณะ (2552, น. 65-68) กล่าวว่า สาระสำคัญของแนวคิด ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1954 คือ มนุษย์มีแรงจูงใจที่มาจากความต้องการขั้นพื้นฐานของตน 5 ประการด้วยกัน มีลำดับความต้องการที่จำเป็นที่สุดลำดับที่ 1 เรียงไปหาความต้องการที่มีความจำเป็นสำหรับมนุษย์ ลำดับถัดไปเป็นลำดับที่ 2 มาสโลว์ ค้นพบจากการศึกษาวิจัยว่าความต้องการของมนุษย์มีลำดับต่อเนื่องจาก 1 ถึง 5 ในลักษณะที่มนุษย์จะพยายามสนองความต้องการในลำดับต้นก่อน เมื่อความต้องการลำดับต้น ๆ ได้รับการตอบสนองจึงจะเกิดความต้องการลำดับต่อไป

**ภาพที่ 2.4** ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)
ที่มา: มาสโลว์ (Maslow, 1954 อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2552)

จากแผนภาพอธิบายลำดับความต้องการได้ดังต่อไปนี้

- ลำดับที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการระดับพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดของมนุษย์เพื่อความมีชีวิตรอด (Survival) เช่น ความต้องการ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน การพ้นสภาพความเจ็บปวด สุขภาพดีไม่เจ็บป่วย รวมถึงความต้องการทางเพศ มนุษย์จะดิ้นรนแสวงหาการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้เกิดความพอใจก่อนจึงจะเกิดความต้องการลำดับขั้นที่สูง การกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการด้านอื่นที่อยู่เหนือกว่าขั้นนี้จะไม่ได้ผลถ้าบุคคลยังมีความต้องการทางด้านร่างกายเหล่านี้
- ลำดับที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายพอเพียงเป็นที่พอใจแล้วจะเกิดความต้องการความปลอดภัยในความเป็นอยู่และความมั่นคงในการดำรงชีวิต ความต้องการประเภทนี้ แบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. ความปลอดภัยในชีวิต เช่น ปราศจากโรค ปลอดภัยจากการถูกข่มเหงประทุษร้าย ปลอดภัยจากการคุกคามให้เกิดความทุกข์กาย ทุกข์ใจ รวมถึงความปลอดภัยในทรัพย์สิน ได้รับการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพตามกฎหมาย
2. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น มีที่พักอาศัย มีรายได้ที่มั่นคงพอเพียง มีอาชีพการงานที่มีความก้าวหน้า ได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์การ

- ลำดับที่ 3 ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการลำดับที่ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเริ่มมีความต้องการความรัก ทั้งในลักษณะที่ต้องการรักผู้อื่น และต้องการผู้อื่นมารักตน ต้องการความเป็นเจ้าของ (Belongingness) ทั้งในแง่ต้องการเป็นเจ้าของผู้อื่น และมีผู้อื่น

มาแสดงความเป็นเจ้าของต่อตนเอง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะหรือองค์กร ต้องการมีครอบครัว ต้องการมีมิตรสหาย ต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่นิยมชมชอบ ต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง ไม่ต้องการความโกรธเกลียดชัง

- ลำดับที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem Needs) จัดเป็นความต้องการลำดับสูงสุดของมนุษย์ที่จะเกี่ยวข้องกับความต้องการมีสถานภาพหรือฐานะที่เด่น (Prestige) เช่น ตำแหน่ง ชื่อเสียง เกียรติยศ ต้องการการยอมรับนับถือ (Recognition) ต้องการเห็นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. ต้องการนับถือตนเองว่ามีคุณค่า (Self-esteem) มีความนับถือตนเอง (Self-respect) เชื่อมั่นตนเองว่ามีความสามารถ มีความสำเร็จ เป็นอิสระไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่นโดยไม่จำเป็น

2. ต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem from others) ให้ผู้อื่นยอมรับนับถือว่าตนมีคุณค่า มีความสามารถได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติว่าเป็นคนเก่ง เป็นคนดี เป็นคนมีประโยชน์

- ลำดับที่ 5 ต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self-actualization Needs) จัดเป็นลำดับความต้องการที่สูงที่สุด และมีคุณค่าที่สุดต่อความเป็นมนุษย์คือ ต้องการที่จะบรรลุผลตามอุดมคติ หรืออุดมการณ์ที่ดีของตน ได้พบความสำเร็จสูงสุดเต็มความสามารถ เต็มศักยภาพของตนไปในแนวทางที่ตนเองถนัด สนใจ และปรารถนาจะได้รับในชีวิต บุคคลที่ก้าวถึงความต้องการลำดับนี้มักจะมีความเป็นอิสระที่จะทำสิ่งใด ๆ ตามมโนธรรม ตามหลักการที่ตนยึดถือ มักเป็นผู้ที่ทำงานเพื่อผู้อื่นในสังคมไทยโดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ เป็นการกระทำเพื่อให้ได้ทำ

ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีมาสโลว์

- การนำความรู้เรื่องเรียงลำดับความต้องการไปใช้ในองค์กร มีประโยชน์ช่วยชี้นำการจัดสภาพแวดล้อม เงื่อนการทำงาน ผลตอบแทน เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ให้สนองต่อความต้องการของบุคคลจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน แต่การสนองความต้องการอาจไม่จำเป็นต้องจัดทั้ง 5 ลำดับกันทุกคน บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงาน อาจเน้นการตอบสนองความต้องการลำดับที่ 1-3 ถ้าเป็นบุคคลระดับหัวหน้า อาจเน้นการตอบสนองในลำดับที่สูงขึ้นถึงลำดับ 4 และ 5

- มาสโลว์ยอมรับว่าลำดับขั้นของความต้องการอาจไม่ต้องเกิดขึ้นตามลำดับ 1 ถึง 5 เสมอไป ในบางคนแม้กำลังได้รับการตอบสนองความต้องการ ลำดับ 1 อยู่ เขาก็อาจเริ่มมีความต้องการลำดับ 2 และ 3 เกิดขึ้นควบคู่พร้อม ๆ กันไปด้วย และมีข้อยกเว้นสำหรับผู้มีบุคลิกภาพพิเศษที่อาจมีความต้องการลำดับที่สูงโดยไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการลำดับต้น ๆ เช่น มหาตมะ

คานธี อดอาหารเพื่อเรียกร้องเสรีภาพของอินเดีย นักบวช พระ นักปราชญ์บางท่านสนใจความต้องการลำดับสูงมากกว่าสนใจความต้องการลำดับต้น ๆ

**2.4.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก**

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2553, น. 100-101) กล่าวว่า หลังจากมาสโลว์ได้ทำการศึกษาและเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจแล้ว เฟรเดอริค เฮอร์สเบอร์ก (Frederick Herzberg) ก็ได้ทำการศึกษาเรื่องเดียวกันโดยพิจารณาปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวโยงกับการทำงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ การศึกษาของเฮอร์สเบอร์กกระทำโดยการเก็บข้อมูลจากนักบัญชีและวิศวกร จำนวนประมาณ 200 คน ในเขตเมืองพิสเบอร์ก (Pittsburg) รัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania) โดยแนวทางการสัมภาษณ์นั้นเป็นการขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงเวลาการทำงานที่เขามีความรู้สึกดีเป็นพิเศษหรือไม่ดีเป็นพิเศษในการทำงาน โดยอาจจะเป็นงานที่ทำในปัจจุบันหรือเคยทำมาก่อนอาจจะเป็นการทำงานในสถานการณ์ที่ยาวนานหรือสั้น ๆ ก็ได้

จากข้อมูลที่ได้พบว่าความรู้สึกที่ดีนั้น โดยทั่วไปมักจะมีคู่ไปกับลักษณะในเนื้องาน (job content) ส่วนความรู้สึกที่ไม่ดีนั้นจะมีคู่ไปกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงาน หรือลักษณะนอกเนื้องานหรือบริบทของงาน (job context) ที่สุด เฮอร์สเบอร์กได้สรุปว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (job satisfiers) นั้นจะสัมพันธ์กับลักษณะในเนื้องาน เฮอร์สเบอร์กเรียกปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนี้ว่าปัจจัยจูงใจ (motivators) ปัจจัยจูงใจนี้คือความสำเร็จ (achievement) การได้รับความยอมรับ (recognition) ความก้าวหน้า (advancement) ตัวงานเอง (work itself) ความเป็นไปที่จะเจริญเติบโต (possibility of growth) และความรับผิดชอบ (responsibility) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (job dissatisfiers) นั้นจะสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเนื้องาน และเฮอร์สเบอร์กเรียกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจนี้ว่า ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) หรือปัจจัยเพื่อความคงอยู่ (maintenance factors) ปัจจัยสุขอนามัยนี้มีหลายประการคือ สถานภาพ (status) สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา (relations with supervisors) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (peer relations) สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (relations with subordinates) คุณภาพของการควบคุมผู้บังคับบัญชา (quality of supervision) นโยบายและการบริหารของบริษัท (company policy and administration) ความมั่นคงในงาน (job security) สภาพการทำงาน (working conditions) ค่าจ้าง (pay) เมื่อนำเอาประเด็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยมารวมกันจึงเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory)

เฮอร์สเบอร์กเห็นว่าปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นสภาพแวดล้อมอันสำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคนไว้ในองค์กรในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้ กล่าวคือถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน ถึงแม้ปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับ

การตอบสนองก็จะเป็นเพียงการช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้น และแม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้คนไม่พอใจในการทำงานมาจนถึงระดับศูนย์ และพยายามตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยเพียงใด ก็เป็นแต่เพียงการทำให้ไม่เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงานหรือจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถได้ นั่นคือปัจจัยสุขอนามัยในตัวของมันเอง ไม่สามารถจูงใจบุคคล มีแต่ปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่จะจูงใจบุคคลให้ทำงานได้ ดังนั้นถ้ายึดทฤษฎีเฮอร์สเบอร์กแล้ว บุคคลต้องทำงานที่มีลักษณะท้าทายจึงจะเป็นการจูงใจเขาให้ทำงานอย่างแท้จริง

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ณภัค อินทรานนท์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ แบ่งตามเจเนอเรชั่น โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานและพนักงานตามสัญญาจ้างของสำนักงาน กสทช. ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางจำนวน 375 คน ผลวิจัยพบว่า เจเนอเรชั่น มีผลต่อความพึงพอใจต่อสวัสดิการด้านต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน และหากเปรียบเทียบสวัสดิการยืดหยุ่นจำแนกตามเจเนอเรชั่น พบว่าเจเนอเรชั่นที่แบ่งกลุ่มประชากรตามปีเกิดที่ต่างกัน โดยเจเนอเรชั่น X และ เจเนอเรชั่น Y มีผลต่อความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นที่มากเหมือนกัน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจเนอเรชั่น ซี ที่เป็นการแบ่งกลุ่มตามพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยี กับกลุ่มที่ไม่ใช่เจเนอเรชั่น ซี จะมีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นที่แตกต่างกัน

ชนิดา รัตนชล (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการสวัสดิการตามเจเนอเรชั่นของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และเปรียบเทียบความแตกต่างของเจเนอเรชั่นที่ส่งผลต่อความต้องการในสวัสดิการของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ สังกัดสานักงานอธิการบดีจำนวน 241 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงสุดของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ คือ ความต้องการสวัสดิการด้านความมั่นคง โดยบุคลากรที่มีเพศ ช่วงปีเกิด ระดับการศึกษาและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความต้องการสวัสดิการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนบุคลากรที่มีสถานภาพการสมรส และ หน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน จะมีความต้องการสวัสดิการที่ไม่แตกต่างกันสำหรับผลการเปรียบเทียบความต้องการสวัสดิการ โดยจำแนก

ตามช่วงปีเกิด พบว่าบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่มีช่วงปีเกิดแตกต่างกันมีความต้องการสวัสดิการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านเศรษฐกิจ ด้านนันทนาการและด้านการศึกษา

มนทกานติ มุญจนานนท์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาผลของความพึงพอใจที่มีต่อการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นของพนักงานในบริษัทข้ามชาติธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายเครื่องมือแพทย์ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในประเภทสวัสดิการยืดหยุ่นส่วนตัวของพนักงานและส่วนบุตร อยู่ในระดับมากที่สุด และ มีความพึงพอใจในประเภทสวัสดิการยืดหยุ่นส่วนของบิดา-มารดาและคู่สมรส อยู่ในระดับมาก และในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อระดับการเลือกสวัสดิการนั้น พบว่าในปัจจัยส่วนบุคคลต่าง ๆ มีระดับการใช้สวัสดิการยืดหยุ่นในส่วนตัวของพนักงานเองมากที่สุด

ปราณี ศรีสิริประเสริฐ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง สวัสดิการและสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสายสนับสนุนวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานสายสนับสนุนวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดลจำนวนรวมทั้งสิ้น 59 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม 3 ส่วน ได้แก่แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบสอบถามความพึงพอใจในสวัสดิการปัจจุบัน และแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบแบบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง (Two-Way ANOVA) และการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อทดสอบสมมติฐาน 3 ข้อ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษา และอายุงานที่แตกต่างกันของบุคลากร มีความแตกต่างกันในเรื่องภาพรวมของความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผลการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความแตกต่างในภาพรวมของความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าระดับบุคลากรมีความต้องการสวัสดิการในภาพรวมสูงกว่าบุคลากรระดับหัวหน้าหน่วย/ส่วน/งานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันเป็นรายด้าน ผลพบว่าบุคลากรเพศชายมีความต้องการสวัสดิการด้านการศึกษาและสวัสดิการด้านนันทนาการสูงกว่าของบุคลากรเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ตำแหน่งงาน และอายุงาน ต่างกันมีความแตกต่างในเรื่องภาพรวมของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นโดยรวมแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นโดยรวมสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า บุคลากรที่

มีอายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria (สวัสดิการพื้นฐานขั้นต่ำสุดที่นายจ้างได้จัดไว้ให้กับบุคลากร เช่น ประกันสังคม ประกันชีวิตหมู่ วันพักผ่อนและวันหยุดประเภทต่าง ๆ เป็นต้น) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าบุคลากรที่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไปมีความคิดเห็น เรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria สูงกว่าบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลากรที่สมรสแล้วมีความคิดเห็นด้วย ต่อเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria สูงกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลากรที่มีบุตรมีความคิดเห็นด้วยต่อเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria สูงกว่าบุคลากรที่ไม่มีบุตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า บุคลากรที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan (คือการจัดสวัสดิการในรูปของชุดสวัสดิการหรือกลุ่มสวัสดิการ โดยเงื่อนไขของการจัดสวัสดิการในลักษณะนี้คือจะเป็นการออกแบบชุดสวัสดิการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan สูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าเพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษาและอายุงานมีความสัมพันธ์กับการเลือกชุดรูปแบบสวัสดิการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่าตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับการเลือกชุดรูปแบบสวัสดิการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้เสนอแนะได้ว่าวิทยาลัยฯ ควรส่งเสริมนโยบายการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นเพื่อพัฒนาหรือดำรงรักษาความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร และควรให้ความรู้เกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่นแก่บุคลากรก่อนที่จะมีการจัดสวัสดิการยืดหยุ่นเพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกสวัสดิการได้เหมาะสมกับตนเองมากที่สุด เช่น ชุดสวัสดิการ ก. อาจจะเป็นชุดที่จัดไว้เพื่อให้เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีสถานภาพโสด แต่ในทางกลับกันบริษัทอาจจะมีการจัดชุดสวัสดิการ ข. ซึ่งมีการเพิ่มสวัสดิการผลประโยชน์สำหรับครอบครัวขึ้นมาด้วยภายใต้งบประมาณที่เท่าเทียมกัน เพื่อให้เหมาะกับบุคลากรที่มีสถานภาพสมรส

พงศกร แมฮะ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง สวัสดิการแบบเลือกได้กับการดึงดูดคน Gen Y เข้าทำงานในองค์กรที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523-2540 หรือช่วงอายุ 20-37 ปี ในปี 2560 ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน110 คน ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ มีวิธีเก็บข้อมูลแบบตามสะดวก โดยทำการแจกแจงข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่า t-test และ One way ANOVA ในการทดสอบเปรียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ ผลการศึกษาพบว่า สวัสดิการแบบเลือกได้สามารถดึงดูดคน Gen Y ได้ในบางกรณีเท่านั้น โดยการที่องค์กรให้การันตีโบนัส มีชื่อเสียงไม่มาก

และมีการกำหนดเวลาการทำงานที่ชัดเจน มีแนวโน้มที่จะสามารถให้สวัสดิการแบบเลือกได้ในการดึงดูดคนเข้ามาทำงานกับองค์กรได้ดีที่สุด ส่วน เพศ ช่วงอายุ และการศึกษาของคน Gen Y ไม่ได้มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานกับองค์กร เมื่อองค์กรได้ใช้สวัสดิการแบบเลือกได้เป็นเครื่องมือในการดึงดูดคน

ชูเกียรติ จากใจชน และอภิญญา อยู่ประเสริฐ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง เจนเนอเรชั่นกับความต้องการใช้สวัสดิการ ความสมดุลชีวิตและงานและการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาวิทยาลัยเซนต์หลุยส์ ผลการศึกษาพบว่าการเปรียบเทียบความต้องการใช้สวัสดิการแต่ละเจนเนอเรชั่น พบว่า บุคลากรเจนเนอเรชั่น B มีความต้องการด้านสุขภาพ อยู่ในระดับมากกว่าเจนเนอเรชั่น X และเจนเนอเรชั่น Y เนื่องจากเจนเนอเรชั่น B จัดอยู่ในกลุ่มผู้สูงอายุ มีภาวะความเสื่อมถอยของสภาพร่างกายตามวัย ตามพัฒนาการของชีวิต จึงมีความต้องการใช้สวัสดิการด้านสุขภาพมากที่สุด ในขณะที่เจนเนอเรชั่น X และเจนเนอเรชั่น Y อยู่ในวัยกลางคนและผู้ใหญ่ตอนต้น ยังไม่มีภาวการณ์เสื่อมถอยของร่ายกาย จึงมีความต้องการน้อยกว่า

กิตตินันต์ พิศสุวรรณ (2553) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการสวัสดิการของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท ลานนาอุตสาหกรรมเกษตร จำกัด ผลการวิจัยพบว่าความต้องการในสวัสดิการของกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่ามีความต้องการในระดับปานกลางด้านสุขภาพอนามัยเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและนันทนาการ และด้านการศึกษา ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าพนักงานที่มีภูมิลำเนา ระยะเวลาในการทำงานและประเภทการจ้างงานต่างกันมีความต้องการในสวัสดิการต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการวิจัยที่มีสังกัดแผนกและรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความต้องการในสวัสดิการทุกด้านต่างกัน

บรรพต วิรุณราช, โศรยา ตินตะบุระ และศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องการจัดสวัสดิการรูปแบบใหม่ของพนักงานในฝ่ายผลิต วิศวกร ทั้งระดับปฏิบัติการและผู้บริหารระดับต้นในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาในส่วนสวัสดิการยืดหยุ่น พบว่าการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น ยังไม่เหมาะสมในการใช้กับองค์กรที่ให้สัมภาษณ์ รวมถึงหลาย ๆ องค์การในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง องค์การขนาดใหญ่ และองค์การที่เปิดดำเนินการมานานแล้ว ด้วยเหตุผลเกี่ยวกับ

1. งบประมาณของบริษัทที่ตั้งไว้เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ
2. ความรู้ความสามารถของฝ่ายบุคคลในประเทศไทย
3. อุปนิสัยของคนไทย และ
4. อัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานโดยเฉพาะพนักงานรุ่นใหม่

สายนที อยู่ฉิม (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการสวัสดิการของพนักงานบริษัท ไลฟ์ไซเอ็นซ์ เอพี จำกัด ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความต้องการสวัสดิการพื้นฐานโดยรวมของพนักงานบริษัท ไลฟ์ไซน์เอ็นซ์ เอพี จำกัด ภาพรวมอยู่ในเกณฑ์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยพบว่า ลำดับแรก คือ สวัสดิการที่ช่วยเหลือการออมของลูกจ้าง ลำดับต่อมาคือ สวัสดิการด้านนันทนาการและส่งเสริมสุขภาพอนามัย สวัสดิการที่มุ่งพัฒนาลูกจ้างและสวัสดิการ ที่ช่วยเหลือในเรื่องค่าครองชีพอยู่ในลำดับที่เท่ากัน สวัสดิการที่ส่งเสริมความมั่นคงในอนาคต และลำดับสุดท้าย คือ สวัสดิการที่พัฒนาสถาบันครอบครัวของลูกจ้าง และ

2. พนักงานบริษัท ไลฟ์ไซน์เอ็นซ์ เอพี จำกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับความต้องการสวัสดิการไม่แตกต่างกัน และพนักงานบริษัท ไลฟ์ไซน์เอ็นซ์ เอพี จำกัด ที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน มีระดับความต้องการสวัสดิการไม่แตกต่างกัน

รพีพัฒน์ โกศลชุติเดช (2554) ได้ศึกษาเรื่องสวัสดิการเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (ท่าเรือกรุงเทพ) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานทั้งหมดเป็นเพศชาย พนักงานรุ่นใหม่ อายุเฉลี่ย 28 ปี และรุ่นเก่าอายุเฉลี่ย 48 ปี สถานภาพโสดและสมรสเท่า ๆ กัน ส่วนใหญ่การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี สวัสดิการที่ทั้งสองกลุ่มนี้ต้องการมาก คือ ค่าชุดปฏิบัติงาน สิทธิการเบิกรักษาค่าพยาบาล การบริการรถรับ-ส่ง และสวัสดิการเกี่ยวกับบุตร ส่วนสวัสดิการที่ทั้งสองกลุ่มต้องการปานกลาง คือ สวัสดิการเกี่ยวกับการกู้ยืม การจัดซื้อของเยี่ยมผู้ป่วย และการใช้อาคารสถานที่ ส่วนพนักงานรุ่นใหม่ต้องการบริการห้องสมุดและการจัดอาคารสงเคราะห์ในระดับมาก ในขณะที่พนักงานรุ่นเก่าต้องการสองประเภทนี้ในระดับปานกลาง

สวัสดิการที่นอกเหนือจากสวัสดิการทั้ง 9 ประเภท ที่พนักงานรุ่นใหม่และเก่าต้องการมากที่สุดคือ สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาลเมื่อเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาลเอกชนได้ทั้งผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก รวมถึงสิทธิค่ารักษาพยาบาลโรงพยาบาลรัฐได้เต็มจำนวน นอกจากนี้ พนักงานรุ่นใหม่ส่วนใหญ่ต้องการรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่น ในขณะที่พนักงานรุ่นเก่าส่วนใหญ่ต้องการสวัสดิการแบบปกติที่ได้รับจาก กทท. ปัจจัยที่ทำให้ความต้องการสวัสดิการของพนักงานแตกต่างกันมากที่สุด คือ อายุ

จากการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการสวัสดิการจะพบว่าสวัสดิการในองค์การทางด้านต่าง ๆ ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ครอบคลุมทุกกลุ่ม และการศึกษาสวัสดิการยืดหยุ่นส่วนใหญ่พบว่า เพศ ยังไม่มีผลความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น ส่วน อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน มีผลต่อความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น แต่ยังไม่มีใครศึกษาเปรียบเทียบความต้องการของเจเนอเรชั่น X และ Y ว่าเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งผู้ศึกษามองว่าปัจจุบันคนในองค์กร

ส่วนใหญ่เป็น เจเนอเรชั่น X และ Y ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจเรื่องความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงาน เจเนอเรชั่น X และ Y อีกทั้งยังไม่มีงานวิจัยใดก่อนหน้าที่เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาหัวข้อที่สนใจในเชิงคุณภาพ

# บทที่ 3
# วิธีการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานองค์กรเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X และ Y โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของสวัสดิการยืดหยุ่นและเพื่อให้ทราบความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นที่แตกต่างกันของพนักงานองค์กรเอกชนในสองเจเนอเรชั่นนี้ โดยงานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งประกอบไปด้วย

## 3.1 วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรม วิเคราะห์เนื้อหา บทความวิชาการ เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการใช้กระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยใช้แนวคำถามในการใช้สัมภาษณ์แบบปลายเปิดเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น และสามารถเข้าถึงประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์ พร้อมกับการจดบันทึกและการขออนุญาตบันทึกเสียงของผู้ให้สัมภาษณ์ควบคู่กับการสัมภาษณ์ด้วย

## 3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้จะเก็บข้อมูลจากพนักงานเจเนอเรชั่น X และ Y ขององค์กรเอกชนต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกศึกษา (inclusion criteria) คือ

1. เป็นพนักงานขององค์กรเอกชนต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร ที่เป็นองค์กรที่ดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ทางการค้า และได้รับผลตอบแทนจากผลกำไรที่เกิดขึ้นจากการทำธุรกิจ ซึ่งดำเนินงานมาไม่ต่ำกว่า 10 ปี และเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนพนักงานไม่ต่ำกว่า 200 คน
2. เจเนอเรชั่น X ผู้ที่เกิดปี พ.ศ. 2508-2522 ที่มีประสบการณ์การทำงานมาไม่ต่ำกว่า 10 ปี และเจเนอเรชั่น Y ผู้ที่เกิดปี พ.ศ. 2523-2540 ที่มีประสบการณ์การทำงานมาไม่ต่ำกว่า 5 ปี
3. ตำแหน่งงานเป็นพนักงานประจำอยู่ในสำนักงาน

โดยเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X จำนวน 15 คน และ Y จำนวน 15 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 คน เพื่อร่วมในการวิจัย

## 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประเด็นคำถามเพื่อเป็นแนวทางในการถาม แบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 6 ข้อ ได้แก่

1. อายุ
2. สถานภาพ
3. ระยะเวลาในการทำงาน
4. ลักษณะองค์กรปัจจุบันที่ทำ
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน
6. การศึกษาสูงสุด

ส่วนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่น

1. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่นว่าอย่างไร
2. องค์กรท่านมีสวัสดิการอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 3 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X และ Y

1. ท่านมีมุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นอย่างไร เห็นว่ามีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อท่านหรือไม่ อย่างไร
2. ท่านมีมุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นอย่างไร เห็นว่ามีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร
3. ท่านคิดว่าสวัสดิการใดบ้างที่จะช่วยรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และ ดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานกับองค์กร
4. สำหรับท่านแล้ว เรื่องสวัสดิการยืดหยุ่น ส่งผลต่อความผูกพันที่ท่านมีต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร
5. สำหรับท่านแล้ว หากท่านกำลังพิจารณาที่จะเข้าทำงานกับองค์กรแห่งใหม่ ปัจจัยเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่น จะส่งผลต่อการพิจารณาเพื่อเริ่มงานหรือไม่ อย่างไร
6. สำหรับท่านแล้ว มีสวัสดิการอื่น ๆ เพิ่มเติม ที่ท่านอยากให้องค์กรมีให้พนักงานหรือไม่ อย่างไร

7. สวัสดิการใดบ้างที่สำคัญที่สุดสำหรับท่าน กรุณาระบุมา 5 อย่าง เรียงจากมากไปน้อยตามลำดับ

**ตารางที่ 3.1** รายละเอียดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

| ส่วนที่ | จำนวนข้อคำถาม | ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง |
|---|---|---|
| ส่วนที่ 1 | 6 ข้อ | - |
| ส่วนที่ 2 | 2 ข้อ | - |
| ส่วนที่ 3 | 7 ข้อ | ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X และ Y ได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจมาตั้งคำถาม โดยใช้<br>- ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ คือมนุษย์มีแรงจูงใจที่มาจากความต้องการพื้นฐานของตน ซึ่งแต่ละขั้นของความต้องการนั้นจะสอดคล้องกับสวัสดิการที่ต้องการให้องค์กรจัดสรรให้ เช่น ลำดับที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการระดับพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดของมนุษย์เพื่อความมีชีวิตรอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ การพ้นสภาพความเจ็บป่วย สุขภาพดี เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับสวัสดิการขั้นพื้นฐานที่องค์กรควรมี เช่น การจัดสถานที่เพื่อสุขอนามัยในองค์กร ประกันสังคม ห้องพยาบาลในองค์กร และสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น ซึ่งการจัดสรรสวัสดิการตามทฤษฎีของมาสโลว์นั้นจะสนองต่อความต้องการของบุคคลจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน แต่การตอบสนองความต้องการอาจไม่จำเป็นต้องจัดทั้ง 5 ลำดับกันทุกคน แล้วแต่นโยบายในแต่ละองค์กร<br>- ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก คือการนำเอาประเด็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยมารวมกัน ปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นสภาพแวดล้อมอันสำคัญยิ่งของงานที่รักษาคนไว้ในองค์กรในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้ เช่น ในส่วนของสวัสดิการที่องค์กรจัดสรรให้สนับสนุนก่อให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้นได้หรือไม่ จะสามารถรักษาคนไว้ในองค์กรได้หรือไม่ เป็นต้น |

## 3.4 การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้แนวคำถามในการใช้สัมภาษณ์แบบปลายเปิดเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น และสามารถเข้าถึงประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์ มีวิธีการดำเนินการ คือผู้วิจัยมีการขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ พร้อมกับการจดบันทึกและการขออนุญาตบันทึกเสียงของผู้ให้สัมภาษณ์ควบคู่กับการสัมภาษณ์ด้วย โดยระบุว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลไว้เป็นความลับและจะนำไปใช้ในการศึกษาเชิงวิชาการเท่านั้น แบบสัมภาษณ์ทุกฉบับจะไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยรูปแบบในการดำเนินการสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์และ/หรือการสัมภาษณ์แบบพูดคุยต่อหน้าที่เป็นการนัดสัมภาษณ์ภายนอกองค์กรที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ปฏิบัติงานอยู่ โดยขึ้นอยู่กับความพร้อมและความสะดวกของผู้ถูกสัมภาษณ์

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากการรวบรวมแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นการศึกษางานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี และบทความต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น งานวิจัย บทความ หรือข้อมูลบนอินเตอร์เน็ต โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาศึกษาร่วมด้วยเพื่อก่อให้เกิดผลการวิเคราะห์ที่หลากหลายมากขึ้น เกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่น เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือเพื่อสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ ให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับวัตถุประสงค์เป็นลำดับไป

## 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ภายหลังจากผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหา (Content Analysis) สรุปผล นำเสนอการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานองค์กรเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X และ Y

# บทที่ 4
# ผลการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น ของพนักงานองค์กรเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X และ Y” โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้ทำการเก็บรวมรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับพนักงานเจเนอเรชั่น X และ Y ขององค์กรเอกชนต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร ที่เป็นองค์กรที่ดำเนินงานมาไม่ต่ำกว่า 10 ปี และเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนพนักงานไม่ต่ำกว่า 200 คน จำนวน 30 คน ประกอบด้วย เจเนอเรชั่น X ผู้ที่เกิดปี พ.ศ. 2508-2522 ที่มีประสบการณ์การทำงานมาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 15 คน และ เจเนอเรชั่น Y ผู้ที่เกิดปี พ.ศ. 2523-2540 ที่มีประสบการณ์การทำงานมาไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 15 คน เพื่อศึกษาความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นว่าสองเจเนอเรชั่นนี้ มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร และ สวัสดิการยืดหยุ่นนี้จะสามารถช่วยในการรักษาพนักงาน และดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานกับองค์กรหรือไม่ ได้ผลการวิจัย ดังนี้

## 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ อันประกอบไปด้วย อายุ, เพศ, สถานภาพ, ประสบการณ์การทำงาน และการศึกษาสูงสุด

**ตารางที่ 4.1** ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 คน

| ลำดับ | เจเนอเรชั่น | เพศ | อายุ (ปี) | ปีเกิด (พ.ศ.) | สถานภาพสมรส | ตำแหน่งงงาน | ระยะเวลาในการทำงาน (ปี) | การศึกษาสูงสุด |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | X | หญิง | 52 | 2511 | สมรส | Manager | 22 | ปริญญาโท |
| 2 | X | หญิง | 50 | 2513 | โสด | Senior Officer | 26 | ปริญญาตรี |
| 3 | X | หญิง | 48 | 2515 | สมรส | VP | 26 | ปริญญาโท |
| 4 | X | หญิง | 47 | 2516 | สมรส | Secretary | 14 | ปริญญาตรี |
| 5 | X | หญิง | 44 | 2519 | สมรส | HRBP | 22 | ปริญญาตรี |
| 6 | X | หญิง | 43 | 2520 | สมรส | Secretary | 21 | ปริญญาตรี |

**ตารางที่ 4.1** ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 คน (ต่อ)

| ลำดับ | เจเนอเรชั่น | เพศ | อายุ (ปี) | ปีเกิด (พ.ศ.) | สถานภาพสมรส | ตำแหน่งงาน | ระยะเวลาในการทำงาน (ปี) | การศึกษาสูงสุด |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | X | ชาย | 42 | 2521 | สมรส | Officer | 15 | ปริญญาตรี |
| 8 | X | หญิง | 42 | 2521 | โสด | Officer | 14 | ปริญญาโท |
| 9 | X | ชาย | 41 | 2522 | สมรส | Manager | 21 | ปริญญาโท |
| 10 | X | ชาย | 41 | 2522 | โสด | Manager | 21 | ปริญญาโท |
| 11 | X | หญิง | 41 | 2522 | สมรส | Officer | 19 | ปริญญาโท |
| 12 | X | ชาย | 41 | 2522 | สมรส | Manager | 19 | ปริญญาโท |
| 13 | X | หญิง | 41 | 2522 | โสด | Officer | 17 | ปริญญาโท |
| 14 | X | หญิง | 41 | 2522 | โสด | HRBP | 15 | ปริญญาตรี |
| 15 | X | ชาย | 41 | 2522 | โสด | Coordinator Manager | 14 | ปริญญาโท |
| 16 | Y | หญิง | 39 | 2524 | สมรส | Specialist HRIS | 15 | ปริญญาตรี |
| 17 | Y | ชาย | 38 | 2525 | โสด | AGM | 12 | ปริญญาโท |
| 18 | Y | หญิง | 38 | 2525 | โสด | Senior Officer | 10 | ปริญญาตรี |
| 19 | Y | หญิง | 36 | 2527 | สมรส | Assistant Manager | 14 | ปริญญาตรี |
| 20 | Y | หญิง | 36 | 2527 | สมรส | Senior Officer | 14 | ปริญญาตรี |
| 21 | Y | ชาย | 36 | 2527 | สมรส | Assistant Manager | 13 | ปริญญาตรี |
| 22 | Y | หญิง | 36 | 2527 | โสด | HR Specialist | 12 | ปริญญาตรี |
| 23 | Y | ชาย | 35 | 2528 | สมรส | Senior Financial Analyze | 9 | ปริญญาโท |
| 24 | Y | หญิง | 34 | 2529 | โสด | FAVP | 9 | ปริญญาโท |
| 25 | Y | ชาย | 31 | 2532 | โสด | Manager | 8 | ปริญญาตรี |
| 26 | Y | หญิง | 31 | 2532 | โสด | Senior Consultant | 8 | ปริญญาตรี |
| 27 | Y | ชาย | 31 | 2532 | โสด | Manager | 8 | ปริญญาตรี |
| 28 | Y | หญิง | 30 | 2533 | โสด | Assistant Officer | 6 | ปริญญาโท |
| 29 | Y | ชาย | 29 | 2534 | โสด | Officer | 7 | ปริญญาตรี |
| 30 | Y | ชาย | 28 | 2535 | โสด | Recruitment | 6 | ปริญญาตรี |

**ตารางที่ 4.2** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับระยะเวลาในการทำงาน (ปี) ของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 คน

| ระยะเวลาในการทำงาน (ปี) | จำนวน | ค่าร้อยละ |
|---|---|---|
| **เจเนอเรชั่น X** | **15** | **50.00** |
| 14 | 3 | 10.00 |
| 15 | 2 | 6.67 |
| 17 | 1 | 3.33 |
| 19 | 2 | 6.67 |
| 21 | 3 | 10.00 |
| 22 | 2 | 6.67 |
| 26 | 2 | 6.67 |
| **เจเนอเรชั่น Y** | **15** | **50.00** |
| 6 | 2 | 6.67 |
| 7 | 1 | 3.33 |
| 8 | 3 | 10.00 |
| 9 | 2 | 6.67 |
| 10 | 1 | 3.33 |
| 12 | 2 | 6.67 |
| 13 | 1 | 3.33 |
| 14 | 2 | 6.67 |
| 15 | 1 | 3.33 |
| **รวม** | **30** | **100.00** |

**ตารางที่ 4.3** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเพศของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 คน

| เพศ | จำนวน | ค่าร้อยละ |
|---|---|---|
| **เจเนอเรชั่น X** | | |
| ชาย | 5 | 16.67 |
| หญิง | 10 | 33.33 |
| **เจเนอเรชั่น Y** | | |
| ชาย | 7 | 23.33 |
| หญิง | 8 | 26.67 |
| **รวม** | **30** | **100** |

**ตารางที่ 4.4** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 คน

| สถานภาพ | จำนวน | ค่าร้อยละ |
|---|---|---|
| **เจเนอเรชั่น X** | | |
| สมรส | 9 | 30.00 |
| โสด | 6 | 20.00 |
| **เจเนอเรชั่น Y** | | |
| สมรส | 5 | 17.00 |
| โสด | 10 | 33.00 |
| **รวม** | **30** | **100** |

**ตารางที่ 4.5** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษาสูงสุดของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 30 คน

| การศึกษาสูงสุด | จำนวน | ค่าร้อยละ |
|---|---|---|
| **เจเนอเรชั่น X** | | |
| ปริญญาตรี | 6 | 20.00 |
| ปริญญาโท | 9 | 30.00 |
| **เจเนอเรชั่น Y** | | |
| ปริญญาตรี | 11 | 36.67 |
| ปริญญาโท | 4 | 13.33 |
| **รวม** | **30** | **100** |

จากตารางที่ 4.1-4.5 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็นพนักงานเจเนอเรชั่น X ผู้ที่เกิดปี พ.ศ. 2508-2522 อายุ 41-55 ปี ที่มีประสบการณ์การทำงานมาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นอัตราสัดส่วนร้อยละ 50 และ เจเนอเรชั่น Y ผู้ที่เกิดปี พ.ศ. 2523-2540 อายุ 23-40 ปี ที่มีประสบการณ์การทำงานมาไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นอัตราสัดส่วนร้อยละ 50

สำหรับเพศของผู้ให้สัมภาษณ์ พนักงานเจเนอเรชั่น X เพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นอัตราสัดส่วนร้อยละ 16.67 เพศหญิง จำนวน 10 คน คิดเป็นอัตราสัดส่วนร้อยละ 33.33 และพนักงานเจเนอเรชั่น Y เพศชาย จำนวน 7 คน คิดเป็นอัตราสัดส่วนร้อยละ 23.33 เพศหญิง จำนวน 8 คน คิดเป็นอัตราสัดส่วนร้อยละ 26.67

สำหรับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ พนักงานเจเนอเรชั่น X สถานภาพสมรส จำนวน 9 คน คิดเป็นอัตราสัดส่วนร้อยละ 30 สถานภาพโสด จำนวน 6 คน คิดเป็นอัตราสัดส่วนร้อยละ 20 และพนักงานเจเนอเรชั่น Y สถานภาพสมรส จำนวน 5 คน คิดเป็นอัตราสัดส่วนร้อยละ 17 สถานภาพโสด จำนวน 10 คน คิดเป็นอัตราสัดส่วนร้อยละ 33

สำหรับการศึกษาสูงสุดของผู้ให้สัมภาษณ์ พนักงานเจเนอเรชั่น X การศึกษาสูงสุดปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นอัตราสัดส่วนร้อยละ 20 การศึกษาสูงสุดปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นอัตราสัดส่วนร้อยละ 30 และพนักงานเจเนอเรชั่น Y การศึกษาสูงสุดปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นอัตราสัดส่วนร้อยละ 36.67 การศึกษาสูงสุดปริญญาโท จำนวน 4 คน คิดเป็นอัตราสัดส่วนร้อยละ 13.33

## 4.2 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่น

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งเจเนอเรชั่น X และ Y ทั้ง 30 คน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่น เนื่องจากปัจจุบันเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นมีความแพร่หลายมากขึ้นในหลายองค์กร เรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นเรื่องที่เข้ามาในระบบสวัสดิการของหลายองค์กรมานานราว 8-10 ปี แล้ว แม้หลายองค์กรจะทำเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นได้เพียงบางด้านของสวัสดิการเท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดการรับรู้ของพนักงานถึงวิธีการที่จัดสรรสวัสดิการในรูปแบบใหม่ที่ปรับให้ตรงกับความต้องการของพนักงานมากขึ้น โดยมีแนวคิดในเรื่อง การจัดสรรให้ตอบโจทย์กับรูปแบบการใช้ชีวิตของพนักงาน หรือ จัดสรรให้เข้ากับความแตกต่างของเจเนอเรชั่นต่าง ๆ ในองค์กร ดังคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 2 เจเนอเรชั่น ดังนี้

ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัยเจเนอเรชั่น X

“….เป็นสวัสดิการที่ทางบริษัทจัดให้กับพนักงานในแต่ละกลุ่ม ไม่เหมือนกัน คือ ไม่ได้มีสวัสดิการ 1 ตัวแล้วใช้กับพนักงานทุกคน โดยที่เค้ามีความต้องการจะใช้หรือไม่ใช้ก็ไม่สนใจ แต่สวัสดิการยืดหยุ่นคือจัดให้ตรงกับความต้องการมากกว่า….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

“….ถ้าตีความจากคำคือ สวัสดิการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาวะการณ์ของพนักงาน หรือสังคมเศรษฐกิจ ที่ไม่ใช่การ fix สวัสดิการที่ต้องเหมือนกันหมดทั้งองค์กร….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)

“….เป็นแนวคิดใหม่ที่บริษัทจัดให้พนักงานได้มีทางเลือกสวัสดิการ ให้เหมาะสมกับ Life style ของตัวเอง….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 10)

“….เปิดโอกาสให้พนักงานเลือกสวัสดิการได้ตามความต้องการ เช่น มีตัวเลือก อาจจะ 3 ตัวเลือก โดยพนักงานสามารถเลือกในหมวดต่าง ๆ ได้ เช่น อยากได้ค่าทำฟันสูง หรือค่ารักษาพยาบาลสูง ไม่ fix ให้เท่ากันหมด….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 14)

“….ในความเข้าใจคือเป็นสวัสดิการที่ไม่ได้กำหนดตายตัว ไม่ได้ Fix ทั้งองค์กร เอื้อประโยชน์ให้กับนายจ้างและลูกจ้าง พนักงานสามารถบริหารสวัสดิการตัวเองได้ตามความเหมาะสมของตัวเอง โดยเป็นไปตาม Budget ขององค์กร….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 15)

ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัยเจเนอเรชั่น Y

“….สวัสดิการยืดหยุ่นคือพนักงานทุกเพศทุกวัยเข้าถึงสวัสดิการของบริษัทได้ สมมุติว่าองค์กรอาจจะให้ Budget มาเพื่อใช้ตามอรรถประโยชน์ตามที่พนักงานต้องการได้ โดยที่เป็นไปตามเงื่อนไขของบริษัท….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 16)

“….เข้าใจว่าเป็นสวัสดิการที่พนักงานสามารถเลือกได้ด้วยตัวเอง ว่าจะเลือก Option ไหน จากที่บริษัทจัดให้….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 19)

“….เข้าใจว่า เป็นความยืดหยุ่นของสวัสดิการ ที่พนักงานมีความสามารถที่จะเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับรูปแบบตาม life Style ของตัวเอง….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20)

“….เข้าใจว่า เราสามารถปรับเปลี่ยนสวัสดิการได้ตามความต้องการของเรา หรือยืดหยุ่นแค่ในสวัสดิการบางตัว….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 21)

“….เข้าใจว่าปกติบริษัทจะมีการจัดสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานอยู่แล้ว แต่สวัสดิการยืดหยุ่นจะสามารถให้พนักงานมีทางเลือก เลือกได้ตามความต้องการ เช่น ประกันสุขภาพจะ fix แต่คนรุ่นใหม่ เช่น GEN Y ที่ไม่ค่อยป่วย บริษัทก็อาจจะจัดบริการเสริมให้ เช่น ตัดแว่น ท่องเที่ยวต่าง ๆ ให้แทน โดยอยู่ในวงเงินที่บริษัทกำหนด….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 22)

“….เป็นสวัสดิการ ที่พนักงานสามารถเลือกแบบที่ต้องการได้ มี Option ให้ ไม่ได้ fix ตายตัวว่าทุกคนต้องใช้แบบเดียวกันทั้งองค์กร….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 24)

“….เข้าใจว่าเป็นสวัสดิการที่เป็น Choice ให้พนักงานเลือกได้ พนักงานอาจจะสามารถเลือกที่จะใช้ได้ หรือ เป็นวงเงินก้อนนึง แล้วนำไปใช้ตามขอบเขตที่บริษัทกำหนด ตามวงเงินที่จำกัด….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25)

“….เป็นสวัสดิการที่มีหลาย Option ที่ให้พนักงานเลือก โดยอาจเป็น Plan ABC ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของพนักงานว่าชอบแบบไหน สุดท้ายมูลค่าจะเท่ากันทุกแผน เพียงแต่มีความมากน้อยในแต่ละหัวข้อของสวัสดิการที่เลือกลดหลั่นกันไป….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 27)

“….เป็นรูปแบบการให้สวัสดิการรูปแบบหนึ่งที่เปิดให้พนักงานในองค์กรสามารถเลือกสวัสดิการที่ตนเองชื่นชอบ และตรงกับ Life Style ตนเอง เพื่อที่จะได้ใช้สวัสดิการนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28)

“….สวัสดิการยืดหยุ่นเหมือนเป็นเทรนด์ มีการปรับให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้รองรับแต่ละเจเนอเรชั่นในองค์กร และให้เลือกให้เหมาะสมกับตัวเองได้มากขึ้น….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 29)

“….เข้าใจว่าเป็น Package สวัสดิการที่เลือกได้ตามความต้องการ เลือกตามความเหมาะสมกับตัวเอง….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 30)

## 4.3 ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์

### 4.3.1 มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์ กับความสำคัญและประโยชน์ต่อผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งเจเนอเรชั่น X และ Y ทั้ง 30 คน เห็นว่าสวัสดิการยืดหยุ่นเป็นเรื่องสำคัญต่อตนเอง เนื่องจากมองว่าสวัสดิการยืดหยุ่นนั้นสามารถตอบโจทย์ความต้องการ ไลฟ์สไตล์ รูปแบบการใช้ชีวิตได้มากกว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 25 คน ทำงานอยู่ในองค์กรที่ไม่มีสวัสดิการยืดหยุ่น และมองว่าสวัสดิการบางรายการที่องค์กรจัดให้เหมือนกันทั้งองค์กรไม่ตอบโจทย์การใช้ชีวิตของตนเอง แม้กระทั่งผู้ถูกสัมภาษณ์ 4 คน ที่ทำงานอยู่ในองค์กรที่มอบสวัสดิการให้พนักงานมากกว่าบริษัทอื่น ๆ นั้น ถึงแม้จะมีความพอใจกับสวัสดิการที่บริษัทจัดให้ แต่ก็ยังให้ความสำคัญกับสวัสดิการยืดหยุ่น เนื่องจาก บางรายการที่องค์กรจัดให้นั้นไม่สามารถใช้ได้ เช่น คนโสด ไม่สามารถใช้สวัสดิการของคู่สมรสและบุตรได้ จึงทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์บางรายมองว่าเสียสิทธิ์การใช้ประโยชน์ในเรื่องนี้ไป หาก

ปรับเปลี่ยนเป็นสวัสดิการยืดหยุ่นเปลี่ยนไปใช้ในเรื่องอื่น ๆ ที่ตอบโจทย์ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้จะดีกว่า ดังคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 2 เจเนอเรชั่น ดังนี้

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัยเจเนอเรชั่น X

“….เห็นว่ามีประโยชน์ ถ้ามีสวัสดิการยืดหยุ่น เพราะเราจะสามารถเลือกใช้ในสิ่งที่ต้องการได้ เพราะบางรายการที่องค์กรให้มาเราไม่ได้ใช้….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

“….ปกติพอใจกับสวัสดิการของบริษัทอยู่แล้ว แต่ถ้ามีสวัสดิการยืดหยุ่นจะยิ่งเป็นคุณกับข้าพเจ้า เพราะว่าเป็นคนโสด ถ้าเลือกได้ก็อยากเลือกเป็นการดูแลพ่อแม่แทนสวัสดิการสำหรับคู่สมรสและบุตร….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 8)

“….มองว่าเป็นประโยชน์ เพราะจะช่วยให้เราสามารถปรับได้ตามรูปแบบความต้องการของเราในแต่ละช่วง….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 9)

“….ถ้ามีก็เป็นประโยชน์ เพราะตัวเองโสด ดังนั้นจึงไม่ได้ใช้ประโยชน์ในส่วนของคู่สมรสและบุตร ถ้านำสวัสดิการส่วนนี้ไปเปลี่ยนเป็นประโยชน์อื่น ๆ ที่เข้ากับไลฟ์สไตล์ตัวเองได้ จะดีกว่า….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 10)

“….คิดว่ามีประโยชน์ เพราะเป็นตัวเลือกให้เราเลือกได้ เพราะไม่รู้วันข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง แล้วเลือกให้เข้ากับสถานาการณ์ของเราในช่วงนั้น เช่น นำเงินสวัสดิการจัดสรรไปให้พ่อแม่ได้ นอกเหนือจากภรรยาและลูก….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 12)

“….เห็นว่าสำคัญ เพราะ แต่ละคนมีสถานภาพครอบครัวที่แตกต่างกัน ความจำเป็นและความสนใจที่แตกต่างกัน ถ้าให้เลือกได้ให้เหมาะสมกับสถานะของแต่ละคนก็จะดี อย่างบริษัทของข้าพเจ้ามีสวัสดิการหลายตัวที่ไม่ได้ใช้ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาลคู่สมรสและบุตร หากมีสวัสดิการยืดหยุ่นเปลี่ยนเป็นเรื่องที่ข้าพเจ้าสามารถใช้ได้ จะดีมาก….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 13)

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัยเจเนอเรชั่น Y

“….ส่วนตัวคิดว่ามีประโยชน์ เพราะว่า เช่น ถ้าแพคเกจมีให้เลือกแบบไม่ fix และยืดหยุ่นได้ก็จะดี จะได้เลือกให้เข้ากับตัวเอง….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20)

“….มองว่าเป็นประโยชน์ ในแง่ที่ว่าพอคนเรามีตัวเลือก ก็จะรู้สึกว่า มีอิสระในการที่เราจะนำเงินก้อนนี้ไปทำประโยชน์ที่เราพึงพอใจ จะไม่รู้สึกว่าถูกบังคับจนเกินไป….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25)

“….มุมมองของข้าพเจ้าคือ ปัจจุบันความสนใจ ความต้องการของแต่ละคนต่างกัน การมีสวัสดิการที่ Fix อาจจะไม่มีประโยชน์กับหลายๆคนในบริษัท แต่สวัสดิการยืดหยุ่นจะมีประโยชน์มากกว่าเข้าถึงได้มากกว่าเพราะได้ใช้สวัสดิการที่ต้องการจริง….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

“….มีประโยชน์ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร คนโสดอาจเสียประโยชน์ในส่วนนี้ ดังนั้นจึงควรมีทางเลือกมากขึ้นเพราะ ไลฟ์สไตล์ คนรุ่นใหม่ได้เปลี่ยนไปแล้ว….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 27)

“….คิดว่ามีความสำคัญ เพราะอายุเฉลี่ยของพนักงานในองค์กรข้าพเข้าจะอายุ 40 ปีขึ้นไป ซึ่งสวัสดิการที่มีอยู่จะตอบโจทย์คนกลุ่มนี้มากกว่า เพราะ Fix เรื่องค่ารักษาพยาบาล ดังนั้น หากบริษัทจะปรับเพื่อให้เข้ากับคนรุ่นใหม่ เปลี่ยนจากค่ารักษาพยาบาลไปทำอย่างอื่นที่เหมาะกับเราได้จะมีประโยชน์มากกว่า….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 30)

และผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ทำงานอยู่ในองค์กรที่มีสวัสดิการยืดหยุ่นบางเรื่อง มองว่าการมีสวัสดิการยืดหยุ่นเป็นเรื่องสำคัญ โดยได้ใช้สวัสดิการยืดหยุ่นแล้วมีความพึงพอใจและเกิดประโยชน์ต่อตนเอง

“….มีประโยชน์ เพราะส่วนตัวไม่ค่อยได้เข้าโรงพยาบาล และที่องค์กรมีสวัสดิการยืดหยุ่นในเรื่องประกันสุขภาพแล้ว จึงเลือกแผนที่เหลือเงินสูงสุดแล้วค่ารักษาพยาบาลต่ำสุดเพื่อนำเงินไปทำอย่างอื่นได้ ซึ่งตอบโจทย์กับตัวเองมากกว่า….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 19)

“….เห็นว่ามีความสำคัญ เนื่องจากองค์กรมีสวัสดิการประกันสุขภาพแบบยืดหยุ่นที่นำมาใช้กับครอบครัวได้ ทำให้ลดภาระเรื่องค่ารักษาพยาบาลในครอบครัวไปได้….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 23)

“….เห็นว่าสำคัญ และชอบ เพราะองค์กรที่ทำอยู่ ปีแรกที่เข้าไป ไม่มีสวัสดิการยืดหยุ่นพออยู่ไปสักพัก องค์กรมีให้ เนื่องจากองค์กรได้ทำ survey และพบว่าเจเนอเรชั่นมีความหลากหลาย จึงปรับรูปแบบสวัสดิการเป็นแบบยืดหยุ่น จึงได้ลองใช้ แล้วรู้สึกชอบสวัสดิการยืดหยุ่น เพราะสามารถเลือกค่ารักษาพยาบาลที่ตรงกับความต้องการของตัวเองได้….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 24)

“….ได้ใช้สวัสดิการยืดหยุ่นขององค์กร และคิดว่าเป็นความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์กับตนเองสำหรับการเลือกใช้สวัสดิการที่บริษัทให้มาได้เกิดประโยชน์สูงสุด และเหมาะกับไลฟ์สไตล์ของตัวเอง….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28)

**4.3.2 มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์ กับความสำคัญและประโยชน์ต่อองค์กร**

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งเจเนอเรชั่น X และ Y ทั้ง 30 คน เห็นว่าหากองค์กรมีสวัสดิการยืดหยุ่นจะเป็นเครื่องมือในการช่วยรักษาพนักงาน และ ดึงดูดอยากให้คนมาร่วมงานกับองค์กร เนื่องจากพนักงานเองสามารถเลือกสวัสดิการที่เหมาะสมที่สุดกับตนเองได้ และผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนมองว่าสวัสดิการยืดหยุ่นเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในด้านทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพราะมองว่าองค์กร

มีการดูแลเอาใจใส่พนักงาน ทำให้พนักงานมีความสุข และอยากอยู่กับองค์กรต่อไป ดังคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 2 เจเนอเรชั่น ดังนี้

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัยเจเนอเรชั่น X

“….คิดว่ามีประโยชน์กับองค์กร เนื่องจากการแข่งขันที่สูง ทุกองค์กรอยากรักษา และดึงดูดคนที่เก่ง ต้องใช้สวัสดิการยืดหยุ่นเพื่อเป็นแรงจูงใจ….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 2)

“….มีประโยชน์ในแง่การสร้าง Engagement ให้กับพนักงาน เพราะพนักงานจะรู้สึกว่าบริษัทให้ความสำคัญกับตัวพนักงาน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

“….คิดว่ามีประโยชน์กับองค์กร เพราะหากตัวเองเป็นนายจ้าง จะพยายามเข้าใจลูกจ้างว่าต้องการอะไร ซึ่งเป็นข้อดีกว่าการให้สวัสดิการแบบเหมือนกันหมด ให้ตรงจุดจะทำให้พนักงานพึงพอใจกว่า มีประโยชน์ทั้งเราและลูกจ้าง และทำให้องค์กรดูทันสมัย คนรุ่นใหม่น่าจะสนใจมากขึ้น เข้ากับสภาวะปัจจุบันมากขึ้น ทำให้คนอยากมาร่วมงานมากขึ้น….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“….มีประโยชน์เรื่อง Engagement เพราะพนักงานที่สามารถเลือกสวัสดิการที่เหมาะกับตนเองที่สุด จะทำให้เค้ารู้สึกมีความสุข และอยากอยู่กับองค์กรนั้นนาน ๆ….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“….มองว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะเอาไปแข่งกับองค์กรข้างนอกได้ว่าองค์กรมีสวัสดิการยืดหยุ่นที่เลือกได้สำหรับคนหลายสถานะ และหลายเจเนอเรชั่น….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 8)

“….มีประโยชน์ในแง่การรักษาพนักงาน เพราะพนักงานจะรู้สึกว่าเค้าได้รับสวัสดิการที่ตรงกับตัวเค้า เค้าสามารถเลือกได้ เช่น บางคนไม่ป่วย ก็อยากได้สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลไปเปลี่ยนเป็นอย่างอื่น เช่น ท่องเที่ยว เค้าก็จะมีความสุขกับองค์กร ก็จะช่วยสร้าง Employee Engagement….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 10)

“….อาจจะช่วยดึงดูดพนักงานตามวัยต่าง ๆ ที่แตกต่างกันได้ เพื่อให้มาร่วมงานกับองค์กร เพราะสวัสดิการยืดหยุ่นตอบโจทย์ของความต้องการที่แตกต่างของแต่ละวัยได้….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 13)

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัยเจเนอเรชั่น Y

“….สวัสดิการยืดหยุ่นเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่จะรักษา และดึงดูด พนักงาน เพราะพนักงานสามารถเลือกได้ตรงกับความต้องการ และไลฟ์สไตล์ของตนเอง….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 18)

“….มีประโยชน์ต่อองค์กร เพราะ Engage ให้พนักงานอยู่ต่อได้ โดยของบริษัทที่พนักงานอยู่เรื่อง สวัสดิการยืดหยุ่นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนอยู่กับองค์กร เนื่องจากองค์กรที่ข้าพเจ้าอยู่เคยทำ Survey มาแล้ว….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 19)

“….เห็นว่ามีประโยชน์ เพราะเป็นการ Engage พนักงาน เช่นตัวเองมีคนเสนองานให้ที่เงินสูงกว่า แต่สวัสดิการมีไม่เท่า ไม่มีสวัสดิการยืดหยุ่น มองว่าองค์กรไม่ได้ดูแล ก็ไม่ไป และหากยิ่งองค์กรที่ทำอยู่มีสวัสดิการยืดหยุ่น ก็จะมองว่าองค์กรใส่ใจพนักงาน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20)

“….มีประโยชน์ เพราะสวัสดิการยืดหยุ่นสามารถประยุกต์ได้ ซึ่งจะสามารถรักษา คนและดึงดูดคนได้ และแสดงถึงความที่องค์กรดูแล ใส่ใจ พนักงาน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 21)

“….สำคัญและมีประโยชน์ เพราะเราต้องดูว่าองค์กรดูแลเราได้ดีหรือเปล่า การที่องค์กรจัดสรรได้ดี จะสะท้อนว่าองค์กรมีความมั่นคง และสร้าง Engagement ได้ เป็นแรงดึงดูด และรักษาพนักงาน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 22)

“….มีประโยชน์ต่อองค์กรในแง่ของการรับสมัครพนักงาน เพราะว่าถ้าองค์กรเราไม่มีสวัสดิการที่น่าสนใจ ที่ดึงดูด ก็จะไม่สามารถดึงดูดคนเก่ง ๆ เข้ามาร่วมงานได้….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

“….มีประโยชน์มาก โดยเฉพาะองค์กรที่มีคนรุ่นใหม่เยอะ ๆ เพราะสวัสดิการยืดหยุ่นเป็นส่วนหนึ่งที่ดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้คนอยากมาร่วมงาน รองจากเงินเดือน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 27)

“….คิดว่าเป็นประโยชน์ในด้านการสรรหา สามารถดึงดูดคนให้เข้ามาทำงานกับบริษัท รวมถึงสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานปัจจุบันได้….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28)

“….มองว่ามีประโยชน์ เพราะปัจจุบัน เรื่องเงินเดือนส่วนใหญ่ก็จ่ายตามตลาด แต่เรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นจะเป็นลูกเล่นที่องค์กรจัดให้ เพื่อดึงดูดคนมาร่วมงานได้….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 29)

“….มีประโยชน์ต่อองค์กร เพราะถ้าเราไม่สามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่ ๆ ได้ ในระยะยาวจะส่งผล เช่น อาจจะไม่มีคนที่มีความสามรรถมากพอในการรัน Business ในอนาคต….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 30)

ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ได้มองเห็นด้านอื่น ๆ ที่จะกระทบกับองค์กร นอกเหนือจากประโยชน์ที่องค์กรจะได้ คือ ค่าใช้จ่ายในการจัดสรรสวัสดิการยืดหยุ่นที่อาจจะเกิดขึ้น ที่อาจจะทำให้ค่าใช้จ่ายขององค์กรนั้นมีมากขึ้น และการบริหารจัดการที่อาจจะสร้างความยุ่งยากให้เกิดขึ้นในระยะแรก และการรักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำไว้ในองค์กร ดังคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 2 เจเนอเรชั่น ดังนี้

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัยเจเนอเรชั่น X

“….น่าจะมีประโยชน์รูปของการ Retention พนักงานจะได้ผลรับประโยชน์มากขึ้น แต่เรื่อง cost ขององค์กร อาจจะมากกว่าเดิม เช่น เดิมค่ารักษาจะ fix เท่ากันทุกปี บางคนไม่เหมาะสมก็ไม่ใช่ แต่หากสามารถปรับได้เช่น ไม่รับค่ารักษาพยาบาลแต่ไปรับในรูปวันลาพักร้อน ก็อาจจะทำให้คนหายไปในวันทำงาน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 9)

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัยเจเนอเรชั่น Y

“….พนักงานจะได้ใช้ประโยชน์จากสวัสดิการที่บริษัทจัดสรรได้อย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ยิ่งหากมีกลุ่ม Talent จะมีส่วนช่วยดึงกลุ่ม Talent ให้คงอยู่กับองค์กร แต่การบริหารจัดการยาก เช่น องค์กรปัจจุบันที่ข้าพเจ้าทำอยู่ มีพนักงานบางกลุ่มยังอยู่กับองค์กรเพราะยังอยากใช้สวัสดิการเพิ่มเติมกับกลุ่มโรงพยาบาลในเครือขององค์กรอยู่ แต่ก็มีผลเสียว่าจะดึงดูดพนักงานที่ผลการทำงานไม่ดี เอาไว้….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 16)

“….สร้างประโยชน์ในเชิง Engagement ทำให้พนักงานรู้สึกมีอิสระ นำสวัสดิการไปใช้ประโยชน์ตามใจเราเองได้ แต่เรื่องการจัดการสวัสดิการยืดหยุ่นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่ในหลาย ๆ องค์กร ดังนั้น การบริการจัดการในช่วงแรกอาจจะมีปัญหา ทั้งในเรื่องการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายที่อาจจะสูงขึ้นมาก….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25)

**4.3.3 มุมมองสวัสดิการใดบ้างที่จะช่วยรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และ ดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานกับองค์กร**

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งเจเนอเรชั่น X และ Y ทั้ง 30 คน เห็นว่าสวัสดิการยืดหยุ่น จะเป็นสิ่งที่รักษาให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร และดึงดูดอยากให้คนมาร่วมงาน เพราะส่วนใหญ่จะตอบไปในเชิงที่อยากมีสิทธิ์ในการเลือกสวัสดิการที่มีความเหมาะสมกับตนเอง และผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนก็มองว่าการที่จะจัดสรรสวัสดิการที่จะช่วยให้พนักงานให้คงอยู่กับองค์กรและดึงดูดอยากให้คนมาร่วมงานนั้นควรที่จะดู และศึกษา ลักษณะของพนักงานในองค์กรว่าส่วนใหญ่เป็นแบบไหน เพื่อที่จะจัดสรรสวัสดิการได้ตรงกับคนส่วนใหญ่มากที่สุด ดังคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 2 เจเนอเรชั่น ดังนี้

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัยเจเนอเรชั่น X

“….ค่ารักษาพยาบาล ประกันชีวิต เพราะเริ่มป่วย อยากเลือกค่ารักษาพยาบาลแบบ IPD ได้เยอะ ๆ หรือ ความสนใจเฉพาะกลุ่ม เช่น การทำอาหาร เทรนนิ่ง ออกกำลังกาย หรืออะไรที่จัดให้เหมาะสมตามวัย….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

“….สวัสดิการใด ๆ ก็ตามที่เลือกได้ เกี่ยวกับครอบครัว เพราะแสดงว่าองค์กรนั้น ๆ ใส่ใจพนักงาน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“….การให้วงเงิน แล้วนำไปจัดสรรตามความเหมาะสม ตามเงื่อนไขที่บริษัทกำหนด….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 8)

“….หลัก ๆ จะเป็นสิทธิ์การลาพักผ่อนประจำปี และ ค่ารักษาพยาบาลที่สามารถเลือกรูปแบบได้ให้ตรงกับความต้องการได้….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 9)

“….ค่ารักษาพยาบาลที่ให้พ่อแม่ได้ เนื่องจากที่ปัจจุบันให้คู่สมรสและบุตรด้วย ซึ่งไม่ตอบโจทย์คนโสด ทุกวันนี้ไม่ได้ใช้เลย เช่น ค่าเล่าเรียนบุตรก็ไม่ได้ใช้ ควรมีอะไรให้คนโสดบ้าง หรือควรให้เป็นวงเงินบุฟเฟ่ต์ ที่จะนำไปใช้ตามความต้องการ ต่าง ๆ ได้ เช่น wellness, fitness หรือนวดเป็นต้น….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 13)

“….บริษัทสมัคร Fitness ให้พนักงาน เวลาเครียด ๆ ก็ไปออกกำลังกาย หรือ ไปเลือกทำอะไรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการผ่อนคลายเรื่องสุขภาพ และคลับต่าง ๆ เช่นบริษัทมีเงินให้แต่ละคลับเพื่อจัด Activity ให้แก่พนักงานเวลาหลังเลิกงาน เช่น Music Club ซึ่งเวลามีงานปีใหม่ของบริษัท คลับต่าง ๆ ก็จะได้ขึ้นแสดง มองว่าเป็นเรื่อง Work life Balance ซึ่งพนักงานมองว่าบริษัทใส่ใจ….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 15)

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัยเจเนอเรชั่น Y

“….ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้น มีพนักงานเป็นแบบไหน เช่น ถ้าเป็นองค์กรของข้าพเจ้า ที่คนในองค์กรอายุเฉลี่ยเยอะ ก็จะสนในเรื่องการค่ารักษาพยาบาล ส่งเสริมการลงทุน Provident Fund และช่วยดอกเบี้ยหรือผ่อนซื้อบ้านกับบริษัทโดยตรง….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 18)

“….ค่าทำฟัน และ ค่ารักษาพยาบาลที่เลือกได้ เพราะปัจจุบันใช้ค่ารักษาพยาบาลที่เลือกได้อยู่ซึ่งตอบโจทย์มาก….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 19)

“….ขึ้นอยู่กับองค์กรว่าอยากดึงดูดคนแบบไหน เช่น องค์กรรุ่นใหม่ รับเด็กรุ่นใหม่ ซึ่งยังไม่ค่อยป่วย ก็จะมีสวัสดิการยืดหยุ่นพวกท่องเที่ยว หรือเงินก้อนไปดูแลสุขภาพ ฉีดโบท็อกซ์ Fitness แทน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 24)

“….Provident Fund ที่สามารถเลือกแผนการลงทุนได้….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25)

“….วันลาที่เพิ่มขึ้น หรือนำโอทีมาแลกเป็นวันลา เพราะเข้าใจว่าปัจจุบันเงินไม่ใช่คำตอบเดียวที่ทำให้คนอยู่ในองค์กรต่อไป….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

“….ประกันสุขภาพที่เลือกได้ และสวัสดิการยืดหยุ่น เช่นการให้วงเงินไปซื้ออะไรก็ได้ตามเงื่อนไขของบริษัท….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28)

“….มองว่าแล้วแต่เจนเนอเรชั่นในองค์กร อย่างตัวเอง มองว่าเรื่องประกันสุขภาพที่เลือกได้อาจเลือกให้พ่อแม่แทนได้เป็นเรื่องสำคัญ….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 29)

“….แล้วแต่เจเนอเรชั่น อายุของพนักงาน ในแต่ละองค์กร โดยส่วนตัวจะคิดว่าเป็นค่ารักษาพยาบาลที่เป็นทางเลือกอื่น ๆ เช่น ตัดแว่น….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 30)

**4.3.4 มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร**

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งเจเนอเรชั่น X และ Y จำนวน 24 คนเห็นว่าสวัสดิการยืดหยุ่นนั้นมีส่วนทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพราะการที่องค์กรจัดสรรให้มีสวัสดิการยืดหยุ่นแบบเลือกได้ตรงกับความต้องการนั้น เป็นการแสดงออกถึงการที่องค์กรใส่ใจ และดูแลพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้รับประโยชน์สูงสุด ทำให้พนักงานมีความสุขกับการที่องค์กรจัดสรรให้ จึงก่อให้เกิดความผูกพันและรู้สึกดีต่อองค์กร คำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 2 เจเนอเรชั่น ดังนี้

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัยเจเนอเรชั่น X

“….ส่งผลต่อความ Engage จะรู้สึกดีต่อองค์กร เพราะแสดงว่าองค์กรดูแลพนักงาน ใส่ใจพนักงาน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 2)

“….น่าจะสร้างให้เกิดความผูกพันได้มากขึ้น เพราะเราสามารถเลือกสวัสดิการได้ เป็นส่วนที่เป็นแรงจูงใจให้อยู่ในองค์กรต่อไป….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

“….คิดว่าส่งผลต่อความผูกพัน เช่น คนที่อยู่นาน ๆ หากให้เรื่องสวัสดิการดี ๆ สามารถเลือกได้ตรงกับความต้องการ คนจะยิ่งรักองค์กร จริง ๆ องค์กรควรหันมาปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดสรรสวัสดิการบ้างเพื่อให้พนักงานรู้สึกดี….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“….ถ้าสวัสดิการมีความยืดหยุ่นมากขึ้นก็จะทำให้อยู่นานมากขึ้น เพราะจะรู้สึกว่าองค์กรใส่ใจพนักงานมากขึ้น เพราะถ้าเทียบกับองค์กรข้างนอก ถ้าข้างนอกไม่มีก็เลือกที่จะอยู่ต่อ….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)

“….สวัสดิการใด ๆ ก็ตามที่ให้เลือกได้เกี่ยวกับครอบครัวด้วย จะก่อให้เกิด Engagement เพราะแสดงว่าองค์กรนั้น ๆ ใส่ใจพนักงาน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“….มีส่วนช่วยให้เกิด Engagement เพราะหากโดน Offer จากที่ใหม่ ถ้าที่ปัจจุบันมีสวัสดิการที่เลือกได้ เหมาะสมมากว่าก็จะเปรียบเทียบ และไม่ไปที่ใหม่….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 9)

“….มีความผูกพันเกิดขึ้นอยู่แล้ว เนื่องจากเลือกได้ก็มีความสุข แล้วหากจะไปที่ใหม่ก็จะย้อนมาดูองค์กรเราว่าองค์กรเรามีสวัสดิการยืดหยุ่นที่ดีอยู่แล้ว….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 10)

“….สวัสดิการยืดหยุ่นช่วยเรื่องความผูกพันต่อองค์กร เพราะว่าถ้าตอบโจทย์ เช่น ประโยชน์ทางด้านสวัสดิการ เช่น ตัวผู้ถูกสัมภาษณ์เองไม่ได้ผูกพันธ์กับองค์กรมากนักเพราะในที่ปัจจุบันยังไม่ตอบโจทย์เรื่องสวัสดิการมากพอ หากองค์กรเปลี่ยนเป็นสวัสดิการยืดหยุ่นที่สามารถเลือกได้ จะรู้สึกผูกพัน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 13)

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัยเจเนอเรชั่น Y

….ส่งผลต่อความผูกพัน เพราะส่วนตัวการที่บริษัทมีสวัสดิการยืดหยุ่น นั้นทำให้เลือกตรงกับความต้องการมากขึ้น ในขณะที่เพื่อนหลายๆองค์กรไม่มี….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 19)

“….ส่งผลให้เราเกิดความผูกพัน เรามีความรู้สึกว่าองค์กรพยายามดูแลเรา ยิ่งถ้าเป็นสวัสดิการยืดหยุ่น ยิ่งสบายใจเพราะเลือกในสิ่งที่เหมาะสมกับเรา….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20)

“….มองว่าทำให้เรารู้สึกในแง่ที่นำไปใช้ประโยชน์ Design ให้เข้ากับตัวเองมากที่สุด เช่น มีวงเงิน แล้วนำไปเรียนหนังสือ ไปเที่ยว ตามใจตัวเองได้ คือ ดำรงอยู่บนคำว่าอิสระและความสุข และรู้สึก Engage กับบริษัท เพราะรู้สึกว่าบริษัทเข้าใจเรา เพราะคนสมัยนี้บังคับมากไม่ได้….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25)

“….จะรู้สึกผูกพัน แต่อาจจะไม่ใช่ว่าไม่เปลี่ยนงานเลย ยึดติดกับองค์กร แต่จะเป็นมุมมองบวก แม้ออกไปแล้ว แต่จะยังพูดถึงแต่องค์กรในเรื่องดี ๆ เพราะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เรารู้สึกดี….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 27)

“….ส่งผล เพราะการทำ Flexible Benefits แสดงให้เห็นว่าบริษัทได้ให้ความสำคัญในการดูแลพนักงาน และอยากให้พนักงานได้ใช้สวัสดิการของบริษัทให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28)

ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์เจเนอเรชั่น Y จำนวน 6 คนมองว่าสวัสดิการยืดหยุ่นนั้น ไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แม้บางรายให้ความเห็นว่าสวัสดิการยืดหยุ่นก่อให้เกิดความรู้สึกดี แต่ก็ยังไม่ได้เป็นปัจจัยหลักในการทำให้เกิดความผูกพัน เพราะยังมีหลายปัจจัย ที่ต้องดูประกอบกัน เช่น วัฒนธรรมองค์กร เพื่อนร่วมงาน เนื้องาน การเติบโตในสายอาชีพ เงินเดือน เป็นต้น

“….ส่วนตัวแล้วไม่ได้มีผลต่อความผูกพัน เพราะดูเรื่องงานและเรื่องคนเป็นหลัก….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 17)

“….ไม่น่าจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ถึงจะเลือกสวัสดิการที่เข้ากับเราที่สุดได้ แต่ดูเรื่องเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในการทำงานเป็นหลักก่อน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 18)

“….คิดว่าไม่ผูกพัน เพราะดูเรื่องเงินเดือนก่อน ไม่มีผลต่อการ Engage….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 21)

“….ต้องดูว่าสวัสดิการยืดหยุ่นที่มีตอบโจทย์หรือไม่ ต้องมาตีเป็นมูลค่าว่าเหมาะกับเราหรือไม่ หากมีแต่เป็นสวัสดิการที่ไม่ได้ใช้ ก็ไม่มีผลต่อความผูกพัน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 22)

“….ไม่มีผล เนื่องจากจะดูเรื่อง เจ้านาย และ career path มากกว่า ในเรื่อง Engagement….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 24)

“….ไม่ Engage คิดว่าสวัสดิการเป็นตัวหนึ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกดีที่บริษัท Provide ให้ แต่สิ่งที่ทำให้รู้สึก Engage กับองค์กรคือเพื่อนร่วมงาน และเนื้องานมากกว่า….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

**4.3.5 มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์ กับการพิจารณาที่จะเข้าทำงานกับองค์กรแห่งใหม่ ปัจจัยเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่น จะส่งผลต่อการพิจารณาเพื่อเริ่มงานหรือไม่ อย่างไร**

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งเจเนอเรชั่น X และ Y ทั้ง 30 คน มีความเห็นคล้ายกันว่า การที่จะพิจารณาเข้าร่วมงานกับองค์กรแห่งใหม่ หากองค์กรแห่งใหม่มีสวัสดิการยืดหยุ่นนั้น เรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นจะมีผลต่อการตัดสินใจเพื่อร่วมงาน แต่ทั้งนี้ส่วนใหญ่ระบุว่า การให้ความสำคัญกับเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นนั้นเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้น ซึ่งไม่ใช่ปัจจัยหลัก ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ต้องดูเป็นหลักด้วย เช่น เงินเดือน เนื้องาน การเติบโตในสายอาชีพ และความมั่นคงขององค์กร เป็นต้น และผู้ให้สัมภาษณ์บางรายระบุว่าให้น้ำหนักกับ Total Remuneration หรือรายรับรวมที่ได้มากกว่า ดังคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 2 เจเนอเรชั่น ดังนี้

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัยเจเนอเรชั่น X

“….ไม่ค่อยให้น้ำหนักเรื่องสวัสดิการ เพราะส่วนตัวคิดว่าอยากได้เป็นตัวเงินเดือนมากกว่า….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

“….สวัสดิการยืดหยุ่นส่งผล เป็นอะไรที่น่าสนใจ แต่เป็นปัจจัยหนึ่ง แต่ดูเรื่องเงินเดือนก่อน เพราะสวัสดิการบางครั้งอาจจะไม่ได้ใช้….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“….ดูเป็นส่วนหนึ่ง แต่ต้อง compare ดู Total Rem ว่าดึงดูด หรือไม่….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 8)

“….สวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องดู แต่ยังไม่ใช่ส่วนหลัก ยังมีเรื่องอื่น ๆ ที่สำคัญกว่า เช่น เงินเดือน เนื้องาน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 9)

“….สวัสดิการยืดหยุ่นเป็นปัจจัยหนึ่ง แต่ไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด หลักๆ ดูเรื่องเงินเดือนมากกว่า….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 10)

“….ดูเป็นส่วนประกอบหนึ่ง แต่ใช่ปัจจัยหลัก ต้องดูเนื้องานและรายได้รวม ไม่ได้มีผลต่อการเข้าทำงาน แต่จะมีผลตอนเมื่ออยู่แล้วจะรู้สึก Happy….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 12)

“….ดูเป็นปัจจัยหนึ่งต่อการเริ่มงานใหม่ แต่ต้องดู Total Remuneration ด้วย ดูประกอบด้วย ไม่ได้ดูสวัสดิการยืดหยุ่นเพียงอย่างเดียว….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 13)

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัยเจเนอเรชั่น Y

“….หลัก ๆ ดูเงินเดือนเป็นหลัก สวัสดิการยืดหยุ่นไม่ได้ส่งผลอะไรมากนัก เพราะสามารถนำเงินที่สูงไปจัดสรรเองได้….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 22)

“….ส่งผล เนื่องจากเวลาเปลี่ยนงานจะดูเรื่องสวัสดิการด้วยเป็นปัจจัยหนึ่ง แต่จะดูเงินเดือนงาน ความมั่นคงขององค์กร เป็นหลัก….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 24)

“….สวัสดิการยืดหยุ่นเป็นปัจจัยหนึ่ง แต่หลักๆดูเรื่องรายได้ สวัสดิการเป็นรอง….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25)

“….ส่งผล เนื่องจากการให้สวัสดิการแต่ละบริษัทมากน้อยไม่เหมือนกัน ซึ่ง การมี Flexible Benefits นั้นจะทำให้เรารู้สึกว่าสามารถเลือกสวัสดิการบางตัวของบริษัทให้มาใช้ได้เหมาะสมกับตัวเอง แต่ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดคือเรื่องเงินเดือน งาน และชื่อเสียงของบริษัท….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 28)

“….ส่งผล เพราะหากที่ใหม่มีสวัสดิการยืดหยุ่น ก็จะสะท้อนว่าองค์กรนั้นมองว่าเรื่องคนเป็นเรื่องสำคัญ สะท้อนว่าองค์กรนั้นให้ความสำคัญกับพนักงาน เป็นองค์กรที่มีแนวคิดใหม่ ๆ ที่พร้อม support พนักงาน แต่ไม่ใช่เพียงเรื่องเดียวที่ดู มีอื่น ๆ ที่ต้องดูประกอบด้วย คือ เงินเดือน….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 29)

“….สวัสดิการยืดหยุ่นเป็นส่วนหนึ่งในการประกอบการตัดสินใจ แต่จะดูเรื่องเงินเดือนเป็นหลัก….” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 30)

**4.3.6 มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการที่สำคัญที่สุดของผู้ให้สัมภาษณ์ 5 อย่าง เรียงจากมากไปน้อยตามลำดับ**

ในเรื่องความสำคัญของสวัสดิการแต่ละรายการ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งเจเนอเรชั่น X และ Y ทั้ง 30 คน มีการให้ความสำคัญของสวัสดิการแต่ละรายการแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละคน โดยจะมีทั้งสถานภาพ และ เจเนอเรชั่นที่แตกต่างกัน แต่จะมีสวัสดิการบางรายการที่ให้ความสำคัญเหมือนกัน ความเห็นโดยภาพรวมที่เหมือนกันว่าสวัสดิการที่สำคัญที่สุด 5 อย่าง เรียงจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ

- ประกันสุขภาพ
- กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- โบนัส
- วันหยุด-วันลา
- ประกันชีวิต

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งเจเนอเรชั่น X และ Y เลือกให้ประกันสุขภาพ อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญสูงถึง 29 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 18 คน, กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 18 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 3 คน, โบนัส อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 17 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 4 คน, วันหยุด-วันลา อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 13 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1

จำนวน 2 คน และ ประกันชีวิต อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 8 คน ไม่มีใครเลือกประกันชีวิตให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1

โดยหากแยกเป็นแต่ละเจเนอเรชั่น จะมีความแตกต่างของรายการสวัสดิการกันบ้างเล็กน้อย

เจเนอเรชั่น X

- ประกันสุขภาพ
- วันหยุด-วันลา
- กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- ประกันชีวิต
- โบนัส

ผู้ให้สัมภาษณ์เจเนอเรชั่น X เลือกให้ประกันสุขภาพ อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญสูงถึง 14 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 11 คน, วันหยุด-วันลา อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 6 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 2 คน, กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 7 คน ไม่มีใครเลือกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1, ประกันชีวิต อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 6 คน ไม่มีใครเลือกประกันชีวิตให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 และ โบนัส อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 6 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 1 คน

เจเนอเรชั่น Y

- ประกันสุขภาพ
- กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- โบนัส
- วันหยุด-วันลา
- ฟิตเนส

ผู้ให้สัมภาษณ์เจเนอเรชั่น Y เลือกให้ประกันสุขภาพ อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญสูงถึง 15 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 8 คน, กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 11 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 3 คน, โบนัส อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 11 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 3 คน, วันหยุด-วันลา อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 7 คน ไม่มีใครเลือกวันหยุด-วันลาให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 และ ฟิตเนส อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 5 คน ไม่มีใครเลือกฟิตเนสให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1

# บทที่ 5
# สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น ของพนักงานองค์กรเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X และ Y” โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้ทำการเก็บรวมรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับพนักงานเจเนอเรชั่น X และ Y ขององค์กรเอกชนต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร ที่เป็นองค์กรที่ดำเนินงานมาไม่ต่ำกว่า 10 ปี และเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนพนักงานไม่ต่ำกว่า 200 คน จำนวน 30 คน ประกอบด้วย เจเนอเรชั่น X ผู้ที่เกิดปี พ.ศ. 2508-2522 ที่มีประสบการณ์การทำงานมาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 15 คน และ เจเนอเรชั่น Y ผู้ที่เกิดปี พ.ศ. 2523-2540 ที่มีประสบการณ์การทำงานมาไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 15 คน

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น ของพนักงานองค์กรเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X และ Y” สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายได้ดังนี้

### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับอายุ ช่วงปีเกิดที่สัมพันธ์กับทฤษฎีเจเนอเรชั่น X และ Y , สถานภาพ, เพศ และประสบการณ์การทำงานของแต่ละเจเนอเรชั่นที่ถูกกำหนดเป็น inclusion criteria ว่าเจเนอเรชั่น X ผู้ที่เกิดปี พ.ศ. 2508-2522 ที่มีประสบการณ์การทำงานมาไม่ต่ำกว่า 10 ปี และ เจเนอเรชั่น Y ผู้ที่เกิดปี พ.ศ. 2523-2540 ที่มีประสบการณ์การทำงานมาไม่ต่ำกว่า 5 ปี เจเนอเรชั่นละ 15 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 คน พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็นพนักงานเจเนอเรชั่น X ผู้ที่เกิดปี พ.ศ. 2508-2522 อายุ 41-55 ปี ที่มีประสบการณ์การทำงานมาไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 15 และเจเนอเรชั่น Y ผู้ที่เกิดปี พ.ศ. 2523-2540 อายุ 23-40 ปี ที่มีประสบการณ์การทำงานมาไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 15 คน

สำหรับเพศของผู้ให้สัมภาษณ์ พนักงานเจเนอเรชั่น X เพศชาย จำนวน 5 คน เพศหญิง จำนวน 10 คน และพนักงานเจเนอเรชั่น Y เพศชาย จำนวน 7 คน เพศหญิง จำนวน 8 คน

สำหรับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ พนักงานเจเนอเรชั่น X สถานภาพสมรส จำนวน 9 คน สถานภาพโสด จำนวน 6 คน และพนักงานเจเนอเรชั่น Y สถานภาพสมรส จำนวน 5 คน สถานภาพโสด จำนวน 10 คน

สำหรับการศึกษาสูงสุดของผู้ให้สัมภาษณ์ พนักงานเจเนอเรชั่น X การศึกษาสูงสุดปริญญาตรี จำนวน 6 คน การศึกษาสูงสุดปริญญาโท จำนวน 9 คน และพนักงานเจเนอเรชั่น Y การศึกษาสูงสุดปริญญาตรี จำนวน 11 คน การศึกษาสูงสุดปริญญาโท จำนวน 4 คน

**5.1.2 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่น**

จากการศึกษาพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ เจเนอเรชั่น X และ Y ทั้ง 30 คน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่น เนื่องจากปัจจุบันเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นมีความแพร่หลายมากขึ้นในหลายองค์กร เรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นเรื่องที่เข้ามาในระบบสวัสดิการของหลายองค์กรมานานราว 8-10 ปี แล้ว แม้หลายองค์กรจะทำเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นได้เพียงบางด้านของสวัสดิการเท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดการรับรู้ของพนักงานถึงวิธีการที่จัดสรรสวัสดิการในรูปแบบใหม่ที่ปรับให้ตรงกับความต้องการของพนักงานมากขึ้น โดยมีแนวคิดในเรื่อง การจัดสรรให้ตอบโจทย์กับรูปแบบการใช้ชีวิตของพนักงาน หรือจัดสรรให้เข้ากับความแตกต่างของเจเนอเรชั่นต่าง ๆ ในองค์กร

**5.1.3 ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์**

- มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์กับความสำคัญ และประโยชน์ต่อผู้ถูกสัมภาษณ์

จากการศึกษาพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ เจเนอเรชั่น X และ Y ทั้ง 30 คน เห็นว่าสวัสดิการยืดหยุ่นเป็นเรื่องสำคัญต่อตนเอง เนื่องจากมองว่าสวัสดิการยืดหยุ่นนั้นสามารถตอบโจทย์ความต้องการไลฟ์สไตล์ รูปแบบการใช้ชีวิตได้มากกว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 25 คน ทำงานอยู่ในองค์กรที่ไม่มีสวัสดิการยืดหยุ่น และมองว่าสวัสดิการบางรายการที่องค์กรจัดให้เหมือนกันทั้งองค์กรไม่ตอบโจทย์การใช้ชีวิตของตนเอง แม้กระทั่งผู้ถูกสัมภาษณ์ 4 คน ที่ทำงานอยู่ในองค์กรที่มอบสวัสดิการให้พนักงานมากกว่าบริษัทอื่น ๆ นั้น ถึงแม้จะมีความพอใจกับสวัสดิการที่บริษัทจัดให้ แต่ก็ยังให้ความสำคัญกับสวัสดิการยืดหยุ่น เนื่องจาก บางรายการที่องค์กรจัดให้นั้นไม่สามารถใช้ได้ เช่น คนโสด ไม่สามารถใช้สวัสดิการของคู่สมรสและบุตรได้ จึงทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์บางรายมองว่าเสียสิทธิ์การใช้ประโยชน์

ในเรื่องนี้ไป หากปรับเปลี่ยนเป็นสวัสดิการยืดหยุ่นเปลี่ยนไปใช้ในเรื่องอื่น ๆ ที่ตอบโจทย์ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้จะดีกว่า

และจากการศึกษาพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ทำงานอยู่ในองค์กรที่มีสวัสดิการยืดหยุ่นบางเรื่อง มองว่าการมีสวัสดิการยืดหยุ่นเป็นเรื่องสำคัญ โดยได้ใช้สวัสดิการยืดหยุ่นแล้วมีความพึงพอใจและเกิดประโยชน์ต่อตนเอง

- มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์ กับความสำคัญและประโยชน์ต่อองค์กร

จากการศึกษาพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เจเนอเรชั่น X และ Y ทั้ง 30 คน เห็นว่าหากองค์กรมีสวัสดิการยืดหยุ่นจะเป็นเครื่องมือในการช่วยรักษาพนักงาน และ ดึงดูดอยากให้คนมาร่วมงานกับองค์กร เนื่องจากพนักงานเองสามารถเลือกสวัสดิการที่เหมาะสมที่สุดกับตนเองได้ และผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนมองว่าสวัสดิการยืดหยุ่นเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในด้านทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพราะมองว่าองค์กรมีการดูแลเอาใจใส่พนักงาน ทำให้พนักงานมีความสุข และอยากอยู่กับองค์กรต่อไป

ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน ได้มองเห็นด้านอื่น ๆ ที่จะกระทบกับองค์กร นอกเหนือจากประโยชน์ที่องค์กรจะได้ คือ ค่าใช้จ่ายในการจัดสรรสวัสดิการยืดหยุ่นที่อาจจะเกิดขึ้น ที่อาจจะทำให้ค่าใช้จ่ายขององค์กรนั้นมีมากขึ้น และการบริหารจัดการที่อาจจะสร้างความยุ่งยากให้เกิดขึ้นในระยะแรก และการรักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำไว้ในองค์กร

- มุมมองสวัสดิการใดบ้างที่จะช่วยรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และ ดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานกับองค์กร

จากการศึกษาพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เจเนอเรชั่น X และ Y ทั้ง 30 คน เห็นว่าสวัสดิการยืดหยุ่นจะเป็นสิ่งที่รักษาให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร และดึงดูดอยากให้คนมาร่วมงาน เพราะส่วนใหญ่จะตอบไปในเชิงที่อยากมีสิทธิ์ในการเลือกสวัสดิการที่มีความเหมาะสมกับตนเอง และผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนก็มองว่าการที่จะจัดสรรสวัสดิการที่จะช่วยให้พนักงานให้คงอยู่กับองค์กรและดึงดูดอยากให้คนมาร่วมงานนั้นควรที่จะดู และศึกษา ลักษณะของพนักงานในองค์กรว่าส่วนใหญ่เป็นแบบไหน เพื่อที่จะจัดสรรสวัสดิการได้ตรงกับคนส่วนใหญ่มากที่สุด

- มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร

จากการศึกษาพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เจเนอเรชั่น X และ Y จำนวน 24 คนเห็นว่าสวัสดิการยืดหยุ่นนั้นมีส่วนทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพราะการที่องค์กรจัดสรรให้มีสวัสดิการยืดหยุ่นแบบเลือกได้ตรงกับความต้องการนั้น เป็นการแสดงออกถึงการที่องค์กรใส่ใจ และดูแลพนักงานเพื่อให้พนักงานได้รับประโยชน์สูงสุด ทำให้พนักงานมีความสุขกับการที่องค์กรจัดสรรให้ จึงก่อให้เกิดความผูกพัน และรู้สึกดีต่อองค์กร

ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์เจเนอเรชั่น Y จำนวน 6 คนมองว่าสวัสดิการยืดหยุ่นนั้น ไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แม้บางรายให้ความเห็นว่าสวัสดิการยืดหยุ่นก่อให้เกิดความรู้สึกดี แต่ก็ยังไม่ได้เป็นปัจจัยหลักในการทำให้เกิดความผูกพัน เพราะยังมีหลายปัจจัย ที่ต้องดูประกอบกัน เช่น วัฒนธรรมองค์กร เพื่อนร่วมงาน เนื้องาน การเติบโตในสายอาชีพ เงินเดือน เป็นต้น

- มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ให้สัมภาษณ์ กับการพิจารณาที่จะเข้าทำงานกับองค์กรแห่งใหม่ ปัจจัยเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่น จะส่งผลต่อการพิจารณาเพื่อเริ่มงานหรือไม่ อย่างไร

จากการศึกษาพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เจเนอเรชั่น X และ Y ทั้ง 30 คน มีความเห็นคล้ายกันว่าการที่จะพิจารณาเข้าร่วมงานกับองค์กรแห่งใหม่ หากองค์กรแห่งใหม่มีสวัสดิการยืดหยุ่นนั้น เรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นจะมีผลต่อการตัดสินใจเพื่อร่วมงาน แต่ทั้งนี้ส่วนใหญ่ระบุว่า การให้ความสำคัญกับเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นนั้นเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้น ซึ่งไม่ใช่ปัจจัยหลัก ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ต้องดูเป็นหลักด้วย เช่น เงินเดือน เนื้องาน การเติบโตในสายอาชีพ และความมั่นคงขององค์กร เป็นต้น และผู้ให้สัมภาษณ์บางรายระบุว่าให้น้ำหนักกับ Total Remuneration หรือรายรับรวมที่ได้มากกว่า

- มุมมองต่อเรื่องสวัสดิการที่สำคัญที่สุดของผู้ให้สัมภาษณ์ 5 อย่าง เรียงจากมากไปน้อยตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่าในเรื่องความสำคัญของสวัสดิการแต่ละรายการ ผู้ให้สัมภาษณ์เจเนอเรชั่น X และ Y ทั้ง 30 คน มีการให้ความสำคัญของสวัสดิการแต่ละรายการแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละคน โดยจะมีทั้งสถานภาพ และ เจเนอเรชั่นที่แตกต่างกัน แต่จะมีสวัสดิการบางรายการที่ให้ความสำคัญเหมือนกัน ความเห็นโดยภาพรวมที่เหมือนกันว่าสวัสดิการที่สำคัญที่สุด 5 อย่าง เรียงจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ

1. ประกันสุขภาพ
2. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
3. โบนัส
4. วันหยุด-วันลา
5. ประกันชีวิต

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งเจเนอเรชั่น X และ Y เลือกให้ประกันสุขภาพ อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญสูงถึง 29 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 18 คน, กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 18 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 3 คน, โบนัส อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 17 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 4 คน, วันหยุด-วันลา อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 13 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1

จำนวน 2 คน และ ประกันชีวิต อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 8 คน ไม่มีใครเลือกประกันชีวิตให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1

โดยหากแยกเป็นแต่ละเจเนอเรชั่น จะมีความแตกต่างของรายการสวัสดิการกันบ้างเล็กน้อย

เจเนอเรชั่น X

1. ประกันสุขภาพ
2. วันหยุด-วันลา
3. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
4. ประกันชีวิต
5. โบนัส

ผู้ให้สัมภาษณ์เจเนอเรชั่น X เลือกให้ประกันสุขภาพ อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญสูงถึง 14 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 11 คน, วันหยุด-วันลา อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 6 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 2 คน, กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 7 คน ไม่มีใครเลือกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1, ประกันชีวิต อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 6 คน ไม่มีใครเลือกประกันชีวิตให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 และ โบนัส อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 6 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 1 คน

เจเนอเรชั่น Y

1. ประกันสุขภาพ
2. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
3. โบนัส
4. วันหยุด-วันลา
5. ฟิตเนส

ผู้ให้สัมภาษณ์เจเนอเรชั่น Y เลือกให้ประกันสุขภาพ อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญสูงถึง 15 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 8 คน, กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 11 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 3 คน, โบนัส อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 11 คน และเลือกให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 จำนวน 3 คน, วันหยุด-วันลา อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 7 คน ไม่มีใครเลือกวันหยุด-วันลาให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1 และ ฟิตเนส อยู่ในรายการที่ให้ความสำคัญ จำนวน 5 คน ไม่มีใครเลือกฟิตเนสให้เป็นความสำคัญลำดับที่ 1

## 5.2 การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยได้ตอบคำถามว่า ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของ เจเนอเรชั่น X และ Y ที่จำแนกตามปีเกิด มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นไม่แตกต่างกัน ทั้งสองเจเนอเรชั่นมีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นและเห็นว่าสวัสดิการยืดหยุ่นเป็นเรื่องสำคัญต่อตนเอง เนื่องจากมองว่าสวัสดิการยืดหยุ่นนั้นสามารถตอบโจทย์ความต้องการ ไลฟ์สไตล์ รูปแบบการใช้ชีวิตได้มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณภัค อินทรานนท์ (2560) ที่ศึกษาเรื่องความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ แบ่งตามเจเนอเรชั่น ซึ่งเปรียบเทียบสวัสดิการยืดหยุ่นจำแนกตามเจเนอเรชั่น พบว่าเจเนอเรชั่นที่แบ่งกลุ่มประชากรตามปีเกิดที่ต่างกัน โดยเจเนอเรชั่น X และ เจเนอเรชั่น Y มีผลต่อความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นที่มากเหมือนกัน จากการศึกษาผู้วิจัยมองว่า เนื่องจาก ปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไป การใช้ชีวิต ไลฟ์สไตล์ของคนเปลี่ยนไปจากเดิม ดังนั้นสวัสดิการแบบ one size fit all จึงอาจไม่ได้ตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานในปัจจุบันนี้ เพราะทั้งเจอเนอเรชั่น X และ Y ต่างต้องการสวัสดิการที่สามารถเลือกได้ ให้เหมาะสมกับตนเอง และได้ประโยชน์มากที่สุด เนื่องจากสวัสดิการที่เป็นรูปแบบเดียวใช้ทั้งองค์กร สวัสดิการที่องค์กรจัดให้บางรายการพนักงานก็ไม่ได้ใช้ จึงเสียสิทธิ์ในส่วนนั้นไป เช่น คนโสด ไม่สามารถใช้สวัสดิการคู่สมรสและบุตรได้ ความพึงพอใจจึงลดลง และหันมาสนใจสวัสดิการยืดหยุ่นกันมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมของแต่ละเจเนอเรชั่นของวารสารสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2559) ที่กล่าวว่า เจเนอเรชั่น X การใช้ชีวิตของคนรุ่นนี้เริ่มมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องบ้างเล็กน้อย ลักษณะนิสัยที่เด่นชัดคือ ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ มีแนวคิดสร้างความสมดุลในเรื่องงาน เป็นคนที่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป และ เจเนอเรชั่น Y คนรุ่นใหม่ที่อยู่ในช่วงต้นของวัยทำงาน เป็นกลุ่มคนที่โตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี มีการจัดสมดุลเวลาให้กับตัวเอง ซึ่งเห็นได้ว่านอกเวลางานคนรุ่นนี้มักจะไปทำกิจกรรมที่ชอบ และสร้างความสุขให้ชีวิต ดังนั้นทั้ง 2 เจเนอเรชั่นนี้จึงชอบอะไรที่ยืดหยุ่น เลือก และปรับให้เหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิตของตนเองได้ ทางผู้วิจัยได้เพิ่มเติมคุณลักษณะประชากรไปเพื่อเป็นรายละเอียดเพิ่มเติมส่วนบุคคล พบว่า เพศ สถานภาพการสมรส ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน อายุงานในแต่ละเจเนอเรชั่นที่แตกต่างกันนั้น ก็มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นที่ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยปราณี ศรีสิริประเสริฐ (2559) สวัสดิการและสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสายสนับสนุนวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ตำแหน่งงาน และอายุงาน ต่างกันมีความแตกต่างในเรื่องภาพรวมของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

และจากผลการวิจัยได้ตอบคำถามอีกว่าสวัสดิการยืดหยุ่น จะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่รักษาให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร ในส่วนของการรักษาพนักงานนั้น สวัสดิการยืดหยุ่นนั้นมีส่วนทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพราะการที่องค์กรจัดสรรให้มีสวัสดิการยืดหยุ่นแบบเลือกได้ตรงกับความต้องการนั้น เป็นการแสดงออกถึงการที่องค์กรใส่ใจ และดูแลพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้รับประโยชน์สูงสุด ทำให้พนักงานมีความสุขกับการที่องค์กรจัดสรรให้ จึงก่อให้เกิดความผูกพันและรู้สึกดีต่อองค์กร แม้จะมีเจเนอเรชั่น Y จำนวน 6 คนที่มีความเห็นว่าสวัสดิการยืดหยุ่นนั้น ไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แม้บางรายให้ความเห็นว่าสวัสดิการยืดหยุ่นก่อให้เกิดความรู้สึกดี แต่ก็ยังไม่ได้เป็นปัจจัยหลักในการทำให้เกิดความผูกพัน เพราะยังมีหลายปัจจัย ที่ต้องดูประกอบกัน เช่น วัฒนธรรมองค์กร เพื่อนร่วมงาน เนื้องาน การเติบโตในสายอาชีพ เงินเดือน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมของแต่ละเจเนอเรชั่น ของสรรเพชญ ไชยสิริยะสวัสดิ์ (2557) ที่กล่าวว่า เจเนอเรชั่น Y จะเกิดมาพร้อมเทคโนโลยีทันสมัยและแพร่หลาย รวมทั้งองค์ความรู้ ทำให้มีความอดทนเริ่มน้อยลง สมาธิสั้นขึ้น และเปลี่ยนงานบ่อย คนเจนนี้ไม่ชอบชนชั้น ซึ่งตรงนี้หมายถึงการทำงานและใช้ชีวิตโดยเจเนอเรชั่นนี้ชอบการทำงานเป็นทีม

ในส่วนการดึงดูดอยากให้คนมาร่วมงานนั้น ปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันสูง องค์กรอยากได้คนเก่งมาร่วมงาน สวัสดิการยืดหยุ่นเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่คนให้ความสำคัญ ซึ่งไม่ใช่ปัจจัยหลัก เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ต้องดูเป็นหลักของการให้ความสำคัญของแต่ละคนด้วย เช่น เงินเดือน เนื้องาน การเติบโตในสายอาชีพ และความมั่นคงขององค์กร เป็นต้น และสิ่งที่คนส่วนใหญ่จะตัดสินใจคือ Total Remuneration ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพงศกร แมฮะ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง สวัสดิการแบบเลือกได้กับการดึงดูดคน Gen Y เข้าทำงานในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า สวัสดิการแบบเลือกได้สามารถดึงดูดคน Gen Y ได้ในบางกรณีเท่านั้น เพศ ช่วงอายุ และการศึกษาของคน Gen Y ไม่ได้มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานกับองค์กร เมื่อองค์กรได้ใช้สวัสดิการแบบเลือกได้เป็นเครื่องมือในการดึงดูดคน

ทางผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ถึงสวัสดิการที่สำคัญที่สุด ของเจเนอเรชั่น X และ Y ซึ่งผลวิจัยที่ทั้งสองเจเนอเรชั่นให้ความสำคัญที่สุด 5 อย่าง เรียงจากมากไปน้อยคือ

1. ประกันสุขภาพ
2. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
3. โบนัส
4. วันหยุด-วันลา
5. ประกันชีวิต

สวัสดิการที่คนเจเนอเรชั่น X และ Y ให้ความสำคัญนั้น แสดงให้เห็นถึง การคำนึงถึงเรื่องสุขภาพและความมั่นคงในชีวิตของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow's

hierarchy of needs) ในลำดับที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) ความปลอดภัยในชีวิต เช่น ปราศจากโรค และ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น มีรายได้ที่มั่นคงพอเพียง มีอาชีพการงานที่มีความก้าวหน้า ได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รพีพัฒน์ โกศลชุติเดช (2554) ได้ศึกษาเรื่องสวัสดิการเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (ท่าเรือกรุงเทพ) ที่พบว่าสวัสดิการที่พนักงานรุ่นใหม่และเก่าต้องการมากที่สุดคือ สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาลเมื่อเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาลเอกชนได้ทั้งผู้ป่วยในและผู้ป่วยนอก รวมถึงสิทธิค่ารักษาพยาบาลโรงพยาบาลรัฐได้เต็มจำนวน

เมื่อแยกผลวิจัยที่ทั้งสองเจเนอเรชั่นให้ความสำคัญที่สุด 5 อย่าง เรียงจากมากไปน้อย จะมีความแตกต่างของรายการสวัสดิการกันบ้างเล็กน้อย

เจเนอเรชั่น X

1. ประกันสุขภาพ
2. วันหยุด-วันลา
3. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
4. ประกันชีวิต
5. โบนัส

เจเนอเรชั่น Y

1. ประกันสุขภาพ
2. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
3. โบนัส
4. วันหยุด-วันลา
5. ฟิตเนส

จะเห็นได้ว่าเจเนอเรชั่น X ให้ความสำคัญกับเรื่องประกันชีวิตอยู่ในสวัสดิการที่สำคัญที่สุด 5 อย่าง ผู้วิจัยมองว่าเจเนอเรชั่น X นั้นให้ความสำคัญในเรื่องความมั่นคงและความปลอดภัย เนื่องจากเจเนอเรชั่น X เป็นวัยที่กำลังใกล้เกษียณ มีครอบครัว มีลูก จึงต้องการหลักประกันความมั่นคง ให้มีความมั่นใจในการใช้ชีวิต ซึ่งในทางกลับกัน เจเนอเรชั่น Y ไม่ได้มองว่าสวัสดิการด้านนี้สำคัญ แต่ให้ความสำคัญในเรื่องสุขภาพเข้ามา คือต้องการฟิตเนส มากกว่า ผู้วิจัยมองว่าเจเนอเรชั่น Y ให้ความสำคัญในการดูแลสุขภาพมากขึ้น หลายองค์กรจัดสรรให้มีเรื่อง Healthy and Wellness เพื่อปรับให้เข้ากับยุคปัจจุบันที่โลกได้เปลี่ยนแปลงไป ที่เป็นเทรนคนดูแลสุขภาพมากขึ้น และส่วนใหญ่พนักงานใช้ชีวิตอยู่ในออฟฟิศ จึงหันมาปรับรูปแบบสวัสดิการตั้งแต่การใช้ชีวิตในออฟฟิศ เช่น การเลือกเฟอร์นิเจอร์ที่ดีต่อสุขภาพเพื่อลดการเกิดออฟฟิศซินโดรม และปัจจุบันยังมีการประยุกต์เฟอร์นิเจอร์ในรูปแบบ

ต่าง ๆ โดยยึดหลักเพื่อสุขภาพที่ดีของคนทำงาน เช่น การนำเอาอุปกรณ์สำนักงานมาสมาผสมผสานเข้ากับอุปกรณ์ฟิตเนส เช่น โต๊ะทำงานแบบยืนที่ผสมกับลู่วิ่ง ทำให้พนักงานสามารถทำงานพร้อมกับการขยับร่างกายไปด้วย เป็นการออกกำลังกายไปในตัว หรือโต๊ะทำงานที่ผสมผสานเข้ากับเครื่องปั่นจักรยาน เป็นต้น การจัดสรรเรื่องนี้จะส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทำให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

ทั้งนี้การทำสวัสดิการแบบยืดหยุ่นนั้นจะใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูง ดังนั้น องค์กรที่อยากทำในเรื่องนี้จะต้องตอบคำถามผู้บริหารให้ได้ว่า ทำอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์จริงและคุ้มค่าที่จะทำ เนื่องจากประโยชน์ของสวัสดิการยืดหยุ่นนั้นคือ เรื่องการรักษาพนักงาน และ ดึงดูดอยากให้คนมาร่วมงาน ซึ่งบางองค์กรแก้ไขปัญหาของเรื่องนี้โดย ทำสวัสดิการยืดหยุ่นบางส่วน โดยมีแผนให้พนักงานเลือก เช่น สวัสดิการที่เกี่ยวกับเรื่องประกันอาจจะมีตัวเลือกที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความพอใจของพนักงานว่าชอบแบบไหน เพราะพนักงานบางกลุ่มอาจไม่ได้ต้องการค่ารักษาพยาบาลที่เยอะ อาจจะเปลี่ยนเป็นค่าฟิตเนส ตัดแว่น หรืออาจจะเปลี่ยนเป็นเงินที่จะสามารถไปทำกิจกรรมอื่น ๆ แทนได้ แม้จะเป็นสวัสดิการยืดหยุ่นที่ไม่เต็มรูปแบบ แต่พนักงานจะรู้สึกว่าสามารถเลือกได้ให้เข้ากับรูปแบบการใช้ชีวิตของตนเองได้มากที่สุด

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1. ทำการสำรวจความต้องการสวัสดิการว่าต้องการสวัสดิการในรูปแบบใด เรื่องใดบ้าง เพื่อศึกษาพนักงานในองค์กร ทัศนคติ รูปแบบการใช้ชีวิต ว่าต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นหรือไม่ อย่างไร เพื่อปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้เป็นองค์กรที่ใส่ใจพนักงาน พนักงานมีความสุขและเกิดความผูกพันต่อองค์กร และเพื่อให้แข่งขันได้ในสภาวะธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน

2. ศึกษารูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในการใช้สวัสดิการยืดหยุ่น เพื่อนำมาใช้ในการประเมินความเป็นไปได้ เปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย ผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนรูปแบบสวัสดิการมาเป็นสวัสดิการยืดหยุ่น หรือปรึกษาบริษัทที่ปรึกษา ที่มีความรู้เรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นเป็นอย่างดี เพราะ บริษัทเหล่านี้ จะสามารถให้คำปรึกษาในเรื่องจุดคุ้มทุนขององค์กรในการเปลี่ยนรูปแบบสวัสดิการมาเป็นสวัสดิการยืดหยุ่นได้

3. ผลการสัมภาษณ์ความต้องการสวัสดิการที่จะช่วยรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ในการวิจัยนี้คือ ทั้งเจเนอเรชั่น X และ Y ต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น และสวัสดิการที่พนักงานต้องการมากที่สุด 5 อย่างคือ ประกันสุขภาพ / กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ / โบนัส / วันหยุด-วันลา / ประกันชีวิต

และเจเนอเรชั่น Y ได้ให้ความสำคัญกับการมี ฟิตเนส มากกว่า ประกันชีวิต ในกรณีที่องค์กรยังไม่สามารถปรับรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นได้เต็ม 100 % อาจจะเริ่มทำบางส่วนก่อนได้ เช่น เปลี่ยนแปลงรูปแบบสวัสดิการในประเภทเดียวกัน โดยพนักงานสามารถเลือกได้ภายใต้เงื่อนไขที่องค์กรกำหนด เช่น ประกันสุขภาพ สามารถเลือกวงเงินของการรักษาได้ ว่าจะเลือกส่วนใดมากกว่ากัน IPD, OPD หรือ ค่าทำฟัน หรืออาจจะไม่เลือกค่าทำฟัน แล้วเปลี่ยนเป็นเงินเพื่อไปสมัครฟิตเนสแทน ซึ่งองค์กรสามารถทำได้ ภายในวงเงินที่องค์กรกำหนด การเริ่มเปลี่ยนแปลงเพื่อเอื้อประโยชน์สูงสุดให้พนักงาน จะเป็นผลดีกับทั้งพนักงานและองค์กรเอง

4. เปิดให้พนักงานเสนอแนะ หรือปรับปรุงเรื่องสวัสดิการ และรับฟังพนักงาน เพื่อจะได้ทางออกร่วมกัน

5. ในการจัดการสวัสดิการยืดหยุ่น ควรคำนึงถึงเรื่องความเสมอภาคของพนักงาน เช่น สวัสดิการใด ๆ เพื่อคู่สมรสและครอบครัว คนโสดไม่ได้ใช้ ก็สามารถเปลี่ยนไปเป็นอย่างอื่นที่เขาสามารถใช้ได้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และเกิดความผูกพันต่อองค์กร สร้างขวัญและกำลังใจที่ดี

6. องค์กรต้องชี้แจงและทำการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับรายละเอียดของสวัสดิการยืดหยุ่นอย่างชัดเจน เนื่องจากเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นค่อนข้างซับซ้อน เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจอย่างถูกต้องและเลือกรูปแบบที่เป็นประโยชน์ได้ตรงความต้องการของพนักงานมากที่สุด

## 5.4 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือการใช้การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ในช่วงสถานการณ์โควิด19 ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ไม่สะดวกมาเจอ เพราะบางรายทำงานที่บ้านและสถานที่ข้างนอกไม่สามารถนัดเจอได้ จากมาตรการรักษาระยะห่าง ทำให้ส่วนใหญ่ต้องสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ ซึ่งบางครั้งผู้ให้สัมภาษณ์ก็อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่อำนวย หรือผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ในสถานการณ์เร่งรีบ ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้คำตอบที่ได้อาจจะไม่ครบถ้วน และเนื่องจากเป็นช่วงสถานการณ์โควิด 19 พฤติกรรม ความคิด และปัจจัยต่าง ๆ อาจมีผลที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป เกี่ยวกับเรื่องความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานองค์กรเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X และ Y เนื่องจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เก็บตัวอย่างเพียง 30 คน และเป็นช่วงสถานการณ์โควิด19 ข้อมูลที่ได้อาจจะไม่สามารถเป็นตัวแทนที่สื่อถึงความเห็นของคนส่วนใหญ่ได้ ดังนั้นควรเพิ่มเติมการทำวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อจะได้นำไปพัฒนาและปรับปรุงสวัสดิการให้ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างแท้จริง และมีประโยชน์สูงสุด

# บรรณานุกรม


เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่าง เจนเนอเรชั่นต่าง ๆ ในองค์กร. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 121, 1 - 25.

แสงเดือน ตั้งธรรมสถิตย์. (2561). เปิดผลสำรวจ “สวัสดิการที่ทำงาน” เอกชนไทย-เอกชนต่างชาติ-รัฐวิสาหกิจ-สตาร์ทอัพ. สืบค้นจาก https://www.marketingoops.com/reports/behaviors/employee-benefits-2/.

โศรยา ตินตะบุระ, บรรพต วิรุณราช, และศรัณยา เลิศพุทธรักษ์. (2557). การจัดสวัสดิการรูปแบบใหม่ของพนักงานในฝ่ายผลิต วิศวกร ทั้งระดับปฏิบัติการและผู้บริหารระดับต้น ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์, 9(2), 127-142.

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2562). คู่มือการจัดสวัสดิการแรงงานแบบยืดหยุ่น สำหรับสถานประกอบการ. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

กิ่งพร ทองใบ. (2553). ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

กิตตินันต์ พิศสุวรรณ. (2553). ความต้องการสวัสดิการของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท ลานนาอุตสาหกรรมเกษตร จำกัด. สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ชนิดา รัตนชล. (2562). ความต้องการสวัสดิการตามเจเนอเรชั่นของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ณภัค อินทรานนท์. (2560). ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสานักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติแบ่งตามเจเนอเรชั่น. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธาดา ราชกิจ. (2562). สวัสดิการ เรื่องที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรใส่ใจ.

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2558). เรื่องของสวัสดิการ แนวโน้มสำคัญในการเก็บรักษาพนักงาน. สืบค้นจาก https://prakal.com/2018/12/17/สวัสดิการพนักงาน-แนวโน้/

ปราณี ศรีสิริประเสริฐ. (2559). การศึกษาสวัสดิการและสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสายสนับสนุนวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

พงศกร แมฮะ. (2561). สวัสดิการแบบเลือกได้กับการดึงดูดคน Gen Y เข้าทำงานในองค์กร.

# บรรณานุกรม (ต่อ)

พิชญ์พจี สายเชื้อ. (2562). Beniefits Trend 2019. สืบค้นจาก https://weflexconsulting.com/corporate_web/th/บทสัมภาษณ์คุณพิชญ์พจี-ส/

พิภพ อุดร. (2562). แต่ละ Generation ต่างกันอย่างไร?. สืบค้นจาก https://mellow975.mcot.net/article/642/คนแต่ละ-gen-แตกต่างกันอย่างไร?

มนทกานติ มุญจนานนท์. (2559). การศึกษาผลของความพึงพอใจที่มีต่อการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นของพนักงานในบริษัทข้ามชาติธุรกิจนาเข้าและจาหน่ายเครื่องมือแพทย์.

รพีพัฒน์ โกศลชุติเดช. (2554). สวัสดิการเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (ท่าเรือกรุงเทพ). สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วารสารสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2559). ต่าง GEN ไม่เป็นปัญหา. สืบค้นจาก https://www.opsmoac.go.th/magazine-files-391991791812.

วิทยา ตันติเสวี. (2549). แบบฟอร์มเอกสารในการบริหารงานบุคคลและธุรการ. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2554). ความหมายและขอบเขตของคา ว่า “สวัสดิการ”. สืบค้นจาก http://ftiweb.off.fti.or.th/intranet/file/banner/welfare.pdf.

สมใจ ลักษณะ. (2552). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สรรเพชญ ไชยสิริยะสวัสดิ์. (2557). สแกนนิสัย”คน 4 เจเนอเรชั่น” แม้ต่างกันก็อยู่ร่วมกันได้. สืบค้นจาก https://www.sanook.com/campus/1371352/.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2553). พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สายนที อยู่ฉิม. (2559). ความต้องการสวัสดิการของพนักงานบริษัท ไลฟ์ไซเอ็นซ์ เอพี จำกัด.

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ์. (2540). สวัสดิการในองค์กร: แนวคิดและวิธีการบริหาร. กรุงเทพฯ: สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อภิญญา อยู่ประเสริฐ และชูเกียรติ จากใจชน. (2560). เจนเนอเรชั่นกับความต้องการใช้สวัสดิการความสมดุลชีวิตและงานและการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาวิทยาลัยเซนต์หลุยส์. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเซนต์หลุยส์.

# บรรณานุกรม (ต่อ)

Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), Essays on the Sociology of Knowledge (pp. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.

TCDC. (2562). เจาะเทรนด์โลก 2019. สืบค้นจาก https://web.tcdc.or.th/th/Publication/Detail/trend2019.

# ภาคผนวก

# ภาคผนวก ก

## แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 6 ข้อ ได้แก่

1.1 อายุ

1.2 สถานภาพ

1.3 ระยะเวลาในการทำงาน

1.4 ลักษณะองค์กรปัจจุบันที่ทำ

1.5 ตำแหน่งงานปัจจุบัน

1.6 การศึกษาสูงสุด

**ส่วนที่ 2** ประเด็นสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่น

2.1 ท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่นว่าอย่างไร

2.2 องค์กรท่านมีสวัสดิการอย่างไรบ้าง

**ส่วนที่ 3** ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็นเจเนอเรชั่น X และ Y

3.1 ท่านมีมุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นอย่างไร เห็นว่ามีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อท่านหรือไม่ อย่างไร

3.2 ท่านมีมุมมองต่อเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่นอย่างไร เห็นว่ามีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร

3.3 ท่านคิดว่าสวัสดิการใดบ้างที่จะช่วยรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และ ดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานกับองค์กร

3.4 สำหรับท่านแล้ว เรื่องสวัสดิการยืดหยุ่น ส่งผลต่อความผูกพันที่ท่านมีต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร

3.5 สำหรับท่านแล้ว หากท่านกำลังพิจารณาที่จะเข้าทำงานกับองค์กรแห่งใหม่ ปัจจัยเรื่องสวัสดิการยืดหยุ่น จะส่งผลต่อการพิจารณาเพื่อเริ่มงานหรือไม่ อย่างไร

3.6 สำหรับท่านแล้ว มีสวัสดิการอื่น ๆ เพิ่มเติม ที่ท่านอยากให้องค์กรมีให้พนักงานหรือไม่ อย่างไร

3.7 สวัสดิการใดบ้างที่สำคัญที่สุดสำหรับท่าน กรุณาระบุมา 5 อย่าง เรียงจากมากไปน้อยตามลำดับ