การศึกษาความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นในกลุ่มพนักงานต่างเจเนอเรชันบริษัท XYZ

วาสนา สังข์ทุม[1*] , วิเชศ คำบุญรัตน์[1] และ ชลิดา ชาญวิจิตร[2]

[1]สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์การ คณะการจัดการธุรกิจบริการ โรงแรม และการบิน
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
[2]สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการและการผลิตอัจฉริยะ คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
*wassana@tollway.co.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น 2) ศึกษาและเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกัน และ 3) ประเมินและเสนอแนวทางการออกแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่เหมาะสม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือพนักงานบริษัท XYZ จำนวน 242 คน อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนการวิเคราะห์เปรียบเทียบและทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติเชิงอนุมาน ผู้วิจัยได้พิจารณาคัดกรองใช้เฉพาะประชากรกลุ่มหลักที่มีขนาดกลุ่มตัวอย่างสัดส่วนเพียงพอ ได้แก่ พนักงาน Generation X และ Generation Y รวมจำนวน 228 คน เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนทางสถิติ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแมนน์-วิทนีย์ ยู (Mann-Whitney U Test) และการทดสอบครัสคัล-วอลลิส (Kruskal-Wallis Test)

ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.24) โดยด้านสุขภาพมีความพึงพอใจสูงสุด สำหรับความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.75) ด้านที่มีความต้องการสูงสุดคือ ด้านความมั่นคงทางการเงิน และด้านสุขภาพ ผลการทดสอบเปรียบเทียบระหว่างเจเนอเรชันพบว่า พนักงานกลุ่ม Generation X และ Generation Y มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านครอบครัว ด้านวันลาและเวลาการทำงาน ด้านความมั่นคงทางการเงิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านไลฟ์สไตล์ โดยกลุ่ม Generation Y มีค่าเฉลี่ยความต้องการสูงกว่ากลุ่ม Generation X ในทุกด้านที่พบความแตกต่าง โดยมีด้านที่พบความแตกต่างสูงสุดคือ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านวันลาและเวลาการทำงาน 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ปัจจัยด้านอายุงาน เพศ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่งผลให้ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) จากข้อค้นพบดังกล่าว ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการออกแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่เหมาะสม คือ การปรับโครงสร้างสู่ระบบสวัสดิการหลักผสมทางเลือก (Core Plus Options Plan) โดยกำหนดให้ประกันสุขภาพเป็นสวัสดิการหลักสำหรับทุกคน และแปลงงบประมาณส่วนอื่นเป็นเครดิตให้กับสวัสดิการทางเลือก เพื่อให้พนักงานเลือกรับตามความต้องการของแต่ละเจเนอเรชัน

คำสำคัญ: สวัสดิการยืดหยุ่น ความต้องการสวัสดิการ ความต่างระหว่างเจเนอเรชัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์

A Study of Flexible Benefit Needs Among Multi-Generational Employees at Company XYZ

Wassana Sangthum[1*], Wiches Kumbunrat[1] and Chalida Chanwichit[2]

[1]People Management and Organization Strategy, Faculty of Hospitality and Aviation Management, Panyapiwat Institute of Management

[2]Industrial Engineering and Smart Manufacturing, Faculty of Engineering and Technology, Panyapiwat Institute of Management

*wassana@tollway.co.th

Abstract

The objectives of this research were to 1) study and comparatively analyze the needs for flexible benefits, 2) study and compare personal factors contributing to differences in employees' flexible benefit needs, and 3) evaluate and propose appropriate guidelines for designing flexible benefits. The sample used for data collection consisted of 242 employees at Company XYZ. However, in the process of comparative analysis and hypothesis testing using inferential statistics, the researcher screened and utilized only the primary population groups with an adequate proportion, namely Generation X and Generation Y, totaling 228 respondents, to prevent statistical inaccuracies. The instrument used for data collection was a questionnaire. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, the Mann-Whitney U Test, and the Kruskal-Wallis Test.

The research findings revealed that: 1) Employees' overall satisfaction towards current benefits was at a moderate level (Mean = 3.24), with the health aspect having the highest satisfaction. Overall, the need for flexible benefits was at a high level (Mean = 3.75), with financial security and health being the highest needs. The hypothesis testing results comparing generations showed that Generation X and Generation Y employees had statistically significant differences in their needs for flexible benefits at the .05 level in the aspects of family support, time and leave, financial security, learning and development, and lifestyle. Generation Y exhibited a higher average need than Generation X in all aspects where differences were found, with the most significant differences observed in the learning and development aspect, and the time and leave aspect. 2) The comparative analysis of personal factors showed that factors including tenure, gender, education level, and average monthly income resulted in significantly different needs for flexible benefits at the .05 level. 3) Based on these findings, the researcher proposed an appropriate guideline for designing flexible benefits, which is restructuring into a Core Plus Options Plan. This involves designating health insurance as the core benefit for all employees and converting other budgets into credits for optional benefits, allowing employees to choose according to the needs of each generation.

Keywords: Flexible Benefits, Benefit Needs, Generational Differences, Human Resource Management

1. บทนำ

โลกปัจจุบันขับเคลื่อนด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน ซึ่งกลายเป็นโจทย์สำคัญเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทั่วโลก [1] พนักงานแต่ละรุ่นมีทัศนคติ ค่านิยม และแรงจูงใจที่ไม่เหมือนกัน [2] ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยอย่างสมบูรณ์ [3] ทำให้องค์กรจำนวนมากมีพนักงานถึง 4 เจเนอเรชันทำงานร่วมกันเป็นครั้งแรก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนในการบริหารบุคลากร

ในอดีตสวัสดิการถูกมองเป็นเพียงค่าตอบแทนเพิ่มเติม แต่ปัจจุบันสวัสดิการที่ตอบโจทย์และมีประสิทธิภาพได้กลายเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำคัญในการดึงดูดและรักษาบุคลากร [4] ท่ามกลางยุคการแย่งชิงคนเก่งที่ทวีความรุนแรงขึ้น [5] การจัดสวัสดิการแบบมาตรฐานเดียวกัน (One-Size-Fits-All) ไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของพนักงานในปัจจุบันได้อีกต่อไป โดยพนักงานรุ่นใหม่ต้องการความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานรวมถึงสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่น [6] ขณะที่กลุ่มคนรุ่นก่อนหน้ายังคงเน้นความมั่นคงระยะยาวเป็นหลัก [7] บริษัท XYZ ซึ่งเป็นองค์กรชั้นนำด้านธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน ปัจจุบันมีพนักงาน 4 เจเนอเรชัน (Baby Boomer, Gen X, Gen Y, Gen Z) และยังคงใช้แนวทางสวัสดิการมาตรฐานเดียวกันสำหรับทุกคน จึงเกิดช่องว่างระหว่างสิ่งที่พนักงานต้องการกับสิ่งที่บริษัทจัดให้ ปัญหานี้อาจนำไปสู่การลดลงของแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กรต่ำ และความเสี่ยงในการสูญเสียบุคลากรคุณภาพ [8] สวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits) จึงถูกนำมาใช้ในฐานะกลยุทธ์สำคัญ โดยให้อิสระแก่พนักงานเลือกสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการของตนภายใต้งบประมาณที่องค์กรกำหนด [9] ทั้งนี้ จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นพบว่าสวัสดิการที่สามารถนำมาปรับรูปแบบให้ยืดหยุ่นแบ่งออกเป็น 6 ด้านหลัก [10] ได้แก่ 1) ด้านสุขภาพและชีวิต 2) ด้านครอบครัว 3) ด้านวันลาและเวลาทำงาน 4) ด้านความมั่นคงทางการเงิน 5) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 6) ด้านไลฟ์สไตล์ การศึกษาความต้องการสวัสดิการที่แท้จริงเพื่อนำไปออกแบบสวัสดิการยืดหยุ่น จึงถือเป็นพันธกิจเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยเสริมสร้างบริษัท XYZ ให้เป็นองค์กรในดวงใจ หรือ Employer of Choice อย่างแท้จริง [11]

สำหรับ บริษัท XYZ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีพนักงานถึง 4 เจเนอเรชันปฏิบัติงานร่วมกัน ปัจจุบันบริษัทใช้นโยบายการจัดสวัสดิการแบบมาตรฐานเดียว (One-Size-Fits-All) ซึ่งเริ่มสะท้อนให้เห็นถึง ปัญหา คือ สวัสดิการรูปแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองความต้องการและภาระรับผิดชอบที่แตกต่างกันของพนักงานต่างช่วงวัยได้อย่างครอบคลุม ในขณะที่องค์กรมีความมุ่งหวังที่จะยกระดับความผูกพันและสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานทุกกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ (สภาพที่คาดหวัง) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมี ความจำเป็นที่จะต้องศึกษา ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของกลุ่มพนักงานบริษัท XYZ โดยเฉพาะเพื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้ไปเป็นแนวทางใน การแก้ปัญหา ด้วยการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างระบบสวัสดิการรูปแบบใหม่ให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานแต่ละเจเนอเรชันได้อย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการสวัสดิการใน 6 ด้านหลัก (สุขภาพ ครอบครัว เวลา ความมั่นคง การเรียนรู้ ไลฟ์สไตล์) ของพนักงานบริษัท XYZ โดยจำแนกตามกลุ่มเจเนอเรชัน
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงาน
3. เพื่อประเมินและเสนอแนวทางการออกแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรและพนักงานแต่ละกลุ่มเจเนอเรชัน

3. สมมติฐานของการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยที่สำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และทดสอบความแตกต่างทางสถิติ ดังนี้

1. พนักงานต่างเจเนอเรชันมีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกัน
2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกัน

4. ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยนี้มีพื้นฐานบนแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญเพื่อใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจความต้องการที่หลากหลายของพนักงาน เริ่มจาก ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) [12] ที่ระบุว่ามนุษย์มีความต้องการจากระดับพื้นฐาน (เช่น ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัย) ไปสู่ระดับสูงสุด (ความสมบูรณ์ของชีวิต) ซึ่งสอดคล้องกับพนักงานแต่ละช่วงวัยที่มีจุดมุ่งหมายในชีวิตต่างกัน นอกจากนี้ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) [13] ยังชี้ให้เห็นว่า สวัสดิการขั้นพื้นฐาน (เช่น ด้านสุขภาพและสภาพแวดล้อมการทำงาน) เป็นเพียงปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่ช่วยลดความไม่พอใจ แต่การจะสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจอย่างแท้จริงต้องอาศัยปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เช่น โอกาสในการเติบโตและการได้รับการยอมรับ ซึ่งแนวคิดนี้เชื่อมโยงกับ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) [14] ที่อธิบายว่า สวัสดิการจะมีพลังจูงใจก็ต่อเมื่อพนักงานเห็นคุณค่า (Valence) และเชื่อมั่นว่าผลตอบแทนนั้นตรงกับความต้องการของตนเอง

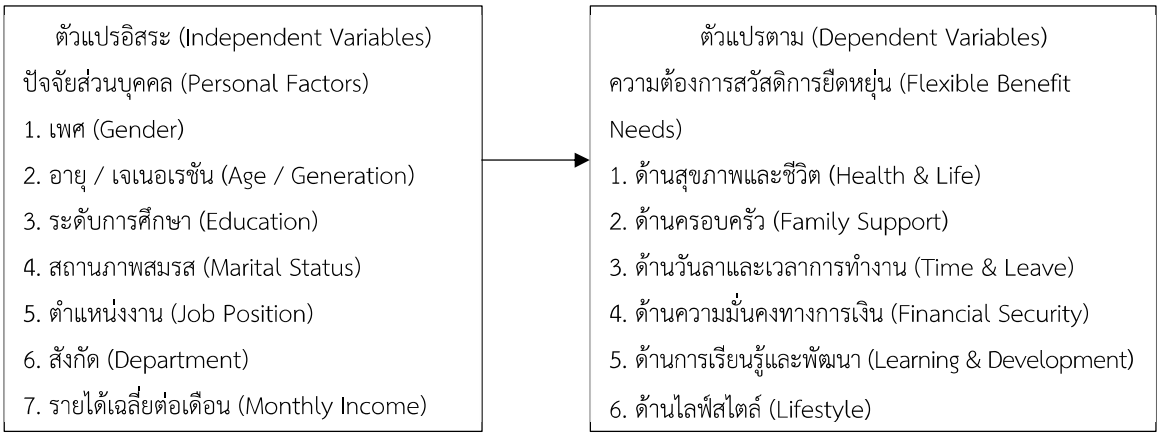
ในมิติของความแตกต่างระหว่างบุคคล ทฤษฎีเจเนอเรชัน (Generational Cohort Theory) อธิบายว่ากลุ่มคนที่เกิดและเติบโตในสภาพแวดล้อมทางประวัติศาสตร์และสังคมที่ต่างกัน จะมีค่านิยมและทัศนคติที่ต่างกัน [15] งานวิจัยเชิงประจักษ์ในประเทศหลายชิ้นยืนยันความแตกต่างนี้ โดยพบว่ากลุ่มคนรุ่นก่อนหน้า (Baby Boomers และ Generation X) มักให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านความมั่นคงและสุขภาพในระยะยาว ในขณะที่พนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y และ Generation Z) ต้องการความยืดหยุ่น อิสระในการทำงาน และสุขภาวะที่ดีมากกว่า [16-17] นอกจากนี้ รายงานของ [18] ยังชี้ให้เห็นถึงไตรลักษณ์แห่งความต้องการ (Trifecta of Needs) ของคนรุ่นใหม่ ซึ่งประกอบด้วย ความมั่นคงทางการเงิน สุขภาวะที่ดี และความหมายในการทำงาน โดยความมั่นคงทางการเงินถือเป็นรากฐานสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อสุขภาวะทางจิตใจและการสร้างสรรค์ผลงาน

จากพลวัตความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดเรื่องผลตอบแทนรวมจึงมุ่งสู่การจัด สวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits) เพื่อแก้ปัญหานโยบายสวัสดิการแบบมาตรฐานเดียว (One-Size-Fits-All) ที่ไม่ตอบโจทย์อีกต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลโครงสร้าง My Benefits My Choice หรือระบบ สวัสดิการหลักผสมทางเลือก (Core Plus Options Plan) [19] ที่กำหนดสวัสดิการพื้นฐานเพื่อความมั่นคง ควบคู่กับการจัดสรรงบประมาณ (Flexible Allowance) ให้อำนาจพนักงานจัดสรรสวัสดิการเพื่อตอบโจทย์ความต้องการส่วนบุคคลข้ามหมวดหมู่ได้ การวิจัยในต่างประเทศสนับสนุนว่า การให้สวัสดิการทางเลือกอย่างอิสระ เช่น วันลาพักผ่อนเพิ่มเติม ช่วยยกระดับความรู้สึกมีอำนาจในการตัดสินใจ (Autonomy) สร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) และส่งผลดีต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานได้อย่างเป็นรูปธรรม [20]

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น พบว่าแม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของสวัสดิการยืดหยุ่น แต่การศึกษาเชิงประจักษ์ที่เปรียบเทียบความแตกต่างอย่างเป็นระบบระหว่างเจเนอเรชัน โดยครอบคลุมมิติสมัยใหม่ครบทั้ง 6 ด้าน (สุขภาพ ครอบครัว วันลาและเวลาทำงาน ความมั่นคงทางการเงิน การเรียนรู้และพัฒนา และไลฟ์สไตล์) ภายในองค์กรเดียวกันยังมีอยู่อย่างจำกัด เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการและเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้จริงสำหรับองค์กรต่อไป จากการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล 8 ด้าน และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น 6 ด้าน

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวแปรเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งเป็น ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งสังเคราะห์จากแบบจำลองแนวคิดของ Nurilhana Waesaelae et al. [21] ร่วมกับผลการศึกษาของ Natthamon Santiwong [22] และ Pramoch Thammakorn et al. [23] ประกอบด้วย เพศ อายุ/เจเนอเรชัน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน สังกัด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงาน สำหรับ ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น ผู้วิจัยได้จำแนกองค์ประกอบออกเป็น 6 ด้าน โดยอ้างอิงจากรายงานของบริษัท ติงค์ พีเพิล คอนซัลติ้ง จำกัด [10] ประยุกต์ใช้ร่วมกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ [12] ได้แก่ 1) ด้านสุขภาพและชีวิต 2) ด้านครอบครัว 3) ด้านวันลาและเวลาทำงาน 4) ด้านความมั่นคงทางการเงิน 5) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 6) ด้านไลฟ์สไตล์ โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย
ที่มา: Wasana Sangthum (2025)

6. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นในกลุ่มพนักงานต่างเจเนอเรชัน บริษัท XYZ ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่มุ่งเน้นระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ระดับความพึงพอใจในสวัสดิการปัจจุบัน และระดับความต้องการสวัสดิการแบบยืดหยุ่นของพนักงานบริษัท XYZ สำหรับนำผลการศึกษามาวิเคราะห์เปรียบเทียบและหาแนวทางในการพัฒนาสวัสดิการที่เหมาะสม โดยมีขั้นตอนและระเบียบวิธีดำเนินการวิจัยที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายคือพนักงานประจำของบริษัท XYZ จำนวน 332 คน จาก 4 สายงานหลัก ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำด้วยสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 181 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามเจเนอเรชัน และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยจัดเก็บข้อมูลตอบกลับที่สมบูรณ์ได้จริง 242 คน อย่างไรก็ตาม เพื่อหลีกเลี่ยงความคลาดเคลื่อนทางสถิติจาก

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมาก ผู้วิจัยได้คัดกรองเพื่อใช้เฉพาะประชากรกลุ่มหลัก 2 กลุ่ม ได้แก่ Generation X (118 คน) และ Generation Y (110 คน) รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบสมมติฐานเชิงอนุมาน 228 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่แบ่งโครงสร้างออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจต่อสวัสดิการปัจจุบัน ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น (6 ด้าน) และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ซึ่งหลังจากพิจารณาตัดข้อที่ไม่ผ่านเกณฑ์ออก 1 ข้อ ส่งผลให้ข้อคำถามฉบับสมบูรณ์มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ และผ่านการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงาน 30 คน พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เท่ากับ .921 สำหรับด้านความพึงพอใจ และ .941 สำหรับความต้องการสวัสดิการ ซึ่งอยู่ในระดับสูงมาก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านรูปแบบออนไลน์ (Google Forms) ในช่วงเดือนธันวาคม 2568 - มกราคม 2569 และดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล (Data Cleaning) ก่อนนำไปวิเคราะห์ผล

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามและตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลไปประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยได้พิจารณาเลือกใช้สถิติให้เหมาะสมกับลักษณะของการแจกแจงข้อมูลและข้อตกลงเบื้องต้น เพื่อใช้ในการตอบวัตถุประสงค์และการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ ซึ่งมีการกำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

สถิติเชิงพรรณนาถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและสรุปภาพรวมของข้อมูล โดยมีรายละเอียดการเลือกใช้สถิติดังนี้

4.1.1 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ได้แก่ เพศ อายุ/เจเนอเรชัน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน สายงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุ

4.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจต่อสวัสดิการปัจจุบัน และระดับความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น โดยในการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยผู้วิจัยอาศัยเกณฑ์การแบ่งช่วงคะแนนของ Best & Kahn [24] ซึ่งคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class Interval) เท่ากับ 0.80 จึงสามารถกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจ/ความต้องการในระดับ มากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความพึงพอใจ/ความต้องการในระดับ มาก
- ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความพึงพอใจ/ความต้องการในระดับ ปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความพึงพอใจ/ความต้องการในระดับ น้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความพึงพอใจ/ความต้องการในระดับ น้อยที่สุด

4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

สถิติเชิงอนุมานถูกนำมาใช้เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความแตกต่าง โดยมีขั้นตอนและสถิติที่ใช้ดังนี้

4.2.1 การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการแจกแจงข้อมูล (Test of Normality) ก่อนการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบการแจกแจงปกติของข้อมูลด้วยสถิติ Shapiro-Wilk พบว่าค่าความน่าจะเป็น (p-value) มีค่าน้อยกว่า .05 ($p < .05$) ซึ่งบ่งชี้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงในลักษณะไม่เป็นโค้งปกติ (Non-normal Distribution) อย่างมีนัยสำคัญ

4.2.2 การใช้สถิตินอนพาราเมตริก (Non-parametric Statistics) เนื่องจากข้อมูลไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติพารามิเตอร์ (Parametric Statistics) ในด้านการแจกแจงแบบปกติ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้สถิตินอนพาราเมตริกในการทดสอบความแตกต่าง ได้แก่

4.2.2.1 สถิติแมนน์-วิทนีย์ ยู (Mann-Whitney U Test) นำมาใช้ทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรต้นที่แบ่งเป็น 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน เช่น การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม Generation X และ Generation Y หรือการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเพศชายและเพศหญิง

4.2.2.2 สถิติครัสคัล-วอลลิส (Kruskal-Wallis Test) นำมาใช้ทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรต้นที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน สายงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงาน

7. ผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท XYZ จำนวน 242 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาประมวลผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยจัดเรียงหัวข้อตามลำดับวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 3 ข้อ ดังนี้

1. ผลการศึกษาและวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น (จำแนกตามเจเนอเรชัน)

จากการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) ระหว่างความพึงพอใจต่อสวัสดิการปัจจุบันกับความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น พบว่า มิติด้านความมั่นคงทางการเงินมีช่องว่างความคาดหวังติดลบสูงสุดถึง (-0.79) รองลงมาคือด้านวันลาและเวลาทำงาน (-0.66) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัญหา (Pain Point) หลักที่องค์กรควรเร่งแก้ไข นอกจากนี้ยังพบประเด็นที่น่าสนใจคือความต้องการใหม่ (New Demand) ซึ่งเป็นกลุ่มสวัสดิการที่องค์กรไม่เคยมีระบุไว้มาก่อน ได้แก่ ความต้องการสวัสดิการด้านครอบครัว (3.65) และด้านไลฟ์สไตล์ (3.42) ข้อมูลเชิงประจักษ์นี้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าวิถีชีวิตและรูปแบบความต้องการของพนักงานได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ทั้งนี้ ในขั้นตอนการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันเพื่อหลีกเลี่ยงความคลาดเคลื่อนทางสถิติจากขนาดกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยได้คัดกรองใช้เฉพาะกลุ่มประชากรหลัก ได้แก่ Generation X (118 คน) และ Generation Y (110 คน) รวมเป็น 228 คน ในการทดสอบสมมติฐานเชิงอนุมานด้วยสถิติ Mann-Whitney U Test

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นจำแนกตามเจเนอเรชันด้วยสถิติ Mann-Whitney U Test

มิติความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น	Gen X (Mean Rank)	Gen Y (Mean Rank)	p (Sig.)
ด้านสุขภาพและชีวิต (Health & Life)	113.34	115.75	.782
ด้านครอบครัว (Family Support)	104.44	125.30	.016*
วันลาและเวลาทำงาน (Time & Leave)	101.93	127.99	.003*
ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Security)	104.42	125.31	.015*
การเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development)	100.60	129.41	.001*
ไลฟ์สไตล์ (Lifestyle)	102.53	127.34	.004*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานกลุ่ม Generation X และ Generation Y มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านครอบครัว ด้านวันลาและเวลาทำงาน ด้านความมั่นคงทางการเงิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านไลฟ์สไตล์ โดยพบว่ากลุ่ม Generation Y มีระดับ

ความต้องการสูงกว่ากลุ่ม Generation X ในทุกมิติที่พบความแตกต่าง มีเพียงด้านสุขภาพและชีวิต ด้านเดียวที่ไม่พบความแตกต่างกัน เนื่องจากเป็นสวัสดิการพื้นฐานที่พนักงานทุกคนต้องการเหมือนกัน

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น โดยทำการทดสอบความแตกต่างด้วยสถิติ Kruskal-Wallis Test และ Mann-Whitney U Test ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น

ปัจจัยส่วนบุคคล	สถิติทดสอบ	สุขภาพ	ครอบครัว	วันลา/เวลา	การเงิน	การเรียนรู้	ไลฟ์สไตล์	สรุปผล
เพศ	(Mann-Whitney U)	.59	.98	.039*	.81	.81	.14	แตกต่าง
ระดับการศึกษา	(Kruskal-Wallis)	.11	.94	.043*	.77	.33	.48	แตกต่าง
สถานภาพสมรส	(Kruskal-Wallis)	.74	.26	.58	.24	.34	.99	ไม่แตกต่าง
ตำแหน่งงาน	(Mann-Whitney U)	.86	.62	.29	.31	.34	.32	ไม่แตกต่าง
สังกัดสายงาน	(Kruskal-Wallis)	.78	.46	.17	.51	.22	.3	ไม่แตกต่าง
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	(Kruskal-Wallis)	.43	.13	.43	.32	.041*	.59	แตกต่าง
อายุงาน	(Kruskal-Wallis)	.11	.031*	.21	.08	.015*	.06	แตกต่าง

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น ด้วยสถิติ Mann-Whitney U Test และ Kruskal-Wallis Test พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลให้พนักงานมีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในบางมิติ โดยสามารถจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านเพศและระดับการศึกษา เป็นตัวแปรที่ส่งผลให้พนักงานมีความต้องการแตกต่างกันใน ด้านวันลาและเวลาทำงาน (p = .039 และ p = .043 ตามลำดับ)

2. ปัจจัยด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่งผลให้ระดับความต้องการใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา แตกต่างกัน (p = .041)

3. ปัจจัยด้านอายุงาน (Tenure) ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลให้ความต้องการแตกต่างกันถึง 2 มิติ ได้แก่ ด้านครอบครัว (p = .031) และ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (p = .015)

ในทางตรงกันข้าม ผลการวิเคราะห์ยืนยันว่า ปัจจัยด้านสถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และสังกัดสายงาน ไม่มีอิทธิพลทำให้ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกันแต่อย่างใด ข้อมูลเชิงสถิติเหล่านี้เป็นหลักฐานยืนยันที่ชัดเจนว่าความคาดหวังด้านสวัสดิการของพนักงานจะเปลี่ยนแปลงไปตามภาระรับผิดชอบและช่วงจังหวะชีวิต (Life Stage) องค์กรจึงควรนำปัจจัยด้านอายุงาน รายได้ และความแตกต่างทางกายภาพ มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาออกแบบสวัสดิการให้เกิดความคุ้มค่าและแม่นยำสูงสุด

3. แนวทางการออกแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร

จากการประเมินและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ทางสถิติจากผลการวิเคราะห์ในข้อ 1 และข้อ 2 รวมถึงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด ซึ่งสะท้อนเสียงเชิงลึกของพนักงาน (Voice of Employee) ที่สนับสนุนแนวคิดความหลากหลายและการมีส่วนร่วม (Diversity & Inclusion) ได้อย่างน่าสนใจ เช่น การที่พนักงานกลุ่ม Generation Y เสนอขอเปลี่ยนสิทธิวันลากิจทางศาสนา ลาอุปสมบท ลาคลอด หรือลารับราชการทหาร ไปเป็นสิทธิประโยชน์ด้านอื่นแทน เนื่องจากสวัสดิการเดิมไม่ตอบโจทย์เพศสภาพและสถานภาพคนโสด รวมถึงการขอสิทธิทำงานจากที่บ้าน (WFH) ในวันเสาร์ การขอเลือกวันหยุด 1 วัน ในเดือนเกิด ตลอดจนการขอเพิ่มเก้าอี้นวดไฟฟ้าแบบหยอดเหรียญเพื่อลดความเครียดจากการทำงาน เสียงสะท้อนที่เป็นรูปธรรมเหล่านี้ชี้ให้เห็นชัดเจนว่าสวัสดิการแบบมาตรฐานเดียว (One-Size-Fits-All) ไม่สามารถตอบโจทย์วิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปได้อีกต่อไป ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางการออกแบบระบบสวัสดิการรูปแบบใหม่ คือ การปรับโครงสร้างสู่ระบบสวัสดิการหลักผสมทางเลือก (Core Plus Options Plan) โดยองค์กรควรกำหนดให้ประกันสุขภาพเป็นสวัสดิการหลัก (Core Benefits) ที่พนักงานทุกคนต้องได้รับเท่ากัน และนำงบประมาณส่วนอื่นมาจัดสรรเป็นเครดิตสวัสดิการทางเลือก (Options) เพื่อมอบอิสระให้พนักงานสามารถเลือกรับสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับปัจจัยส่วนบุคคลและตอบโจทย์ความจำเป็นในแต่ละช่วงชีวิตได้อย่างแท้จริง

เพื่อให้เห็นภาพโครงสร้างที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวทางดังกล่าวออกมาเป็นแผนภาพโมเดลสวัสดิการหลักผสมทางเลือก (ดังแสดงในภาพที่ 2) โดยแบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) สวัสดิการหลัก (Core Benefits) คือ ประกันสุขภาพพื้นฐานที่พนักงานทุกคนต้องได้รับอย่างเท่าเทียมกันเพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคง และ 2) เครดิตทางเลือก (Options) คือ สิทธิประโยชน์ที่เปิดโอกาสให้พนักงานนำเครดิตสวัสดิการ ไปเลือกจัดสรรเองตามความต้องการของแต่ละเจเนอเรชัน (เช่น กลุ่ม Generation Y นำเครดิตไปเลือกวันลาและการพัฒนาตนเอง ในขณะที่กลุ่ม Generation X นำเครดิตไปเลือกความมั่นคงทางการเงินและครอบครัว) ทั้งนี้ องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การบริหารงบประมาณโดยกำหนดให้ขนาดของวงเงินเครดิตทางเลือก ขยายใหญ่ขึ้นตามอายุงาน (Tenure) เพื่อเป็นแรงจูงใจในการรักษาบุคลากรที่มีความผูกพันให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว



ภาพที่ 2: โมเดลระบบสวัสดิการหลักผสมทางเลือก (Core Plus Options Plan)
ที่มา: Wasana Sangthum (2025)

8. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องการศึกษาความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นในกลุ่มพนักงานต่างเจเนอเรชัน ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบที่สำคัญมาอภิปรายผลโดยเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การศึกษาและวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นจำแนกตามเจเนอเรชัน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการมาตรฐานที่บริษัทจัดให้ในปัจจุบันในภาพรวมเพียงระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.24) โดยเฉพาะมิติด้านเวลาทำงานและวันลาที่ได้รับคะแนนความพึงพอใจต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.05) ปรากฏการณ์นี้สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) [14] ในองค์ประกอบด้านคุณค่าของรางวัล (Valence)

ซึ่งระบุว่า สวัสดิการจะมีพลังในการจูงใจก็ต่อเมื่อพนักงานตระหนักว่าสิ่งนั้นมีคุณค่าและตรงกับความต้องการของตนในขณะนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wanasda Sukrungrueang [25] ที่ยืนยันว่าการใช้ระบบสวัสดิการแบบเดียวกันทุกคน (One-Size-Fits-All) ไม่ตอบโจทย์ความหลากหลายของบุคลากรอีกต่อไป ในทางตรงกันข้าม ความต้องการสวัสดิการรูปแบบยืดหยุ่นโดยรวมกลับอยู่ในระดับมาก โดยจากการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) พบว่าช่องว่างวิกฤตที่องค์กรต้องเร่งแก้ไข คือ ด้านความมั่นคงทางการเงิน ซึ่งมีส่วนต่างความคาดหวังสูงสุด (-0.79) ข้อค้นพบที่สำคัญคือ คะแนนความต้องการเกือบทุกรายการมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กระจายตัวสูงใกล้เคียงหรือเกิน 1.00 ข้อมูลที่กระจายตัวสูงนี้สอดคล้องกับแนวโน้มผลตอบแทนรวมระดับโลก และโมเดล My Benefits My Choice ของ Deloitte [19] ที่ยืนยันว่าองค์กรจำเป็นต้องให้อำนาจพนักงานในการนำงบประมาณไปเลือกสวัสดิการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตตนเอง การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบสวัสดิการยืดหยุ่นจึงไม่ใช่เพียงกระแสความนิยม แต่เป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่ม Generation Y มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นสูงกว่า Generation X อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใน 5 มิติ (ด้านครอบครัว วันลา/เวลาทำงาน การเงิน การเรียนรู้ และไลฟ์สไตล์) ความแตกต่างนี้สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) [12] ที่คนรุ่นใหม่มุ่งแสวงหาอิสระ ความยืดหยุ่น และการบรรลุศักยภาพสูงสุด (Self-Actualization) อย่างไรก็ตาม มีเพียง "ด้านสุขภาพและชีวิต" มิติเดียวที่ทั้งสองวัยมีความต้องการสูงในระดับที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) [13] ที่จัดให้สุขภาพเป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ขั้นพื้นฐานที่ขาดไม่ได้สำหรับพนักงานทุกคน เพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจ นอกจากความแตกต่างทางเจเนอเรชันแล้ว ยังพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ๆ ส่งผลให้ความต้องการแตกต่างกัน โดยเฉพาะปัจจัยด้านอายุงาน (Tenure) ที่ส่งผลต่อความต้องการด้านครอบครัวและการเรียนรู้และพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงปัจจัยด้านเพศ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่ส่งผลให้ความต้องการแตกต่างกันในบางมิติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความต้องการสวัสดิการจะเปลี่ยนแปลงไปตามภาระรับผิดชอบและช่วงจังหวะชีวิตของแต่ละบุคคล

3. แนวทางการออกแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร จากข้อค้นพบถึงความต้องการที่หลากหลายและแตกต่างกันอย่างชัดเจนของพนักงานต่างเจเนอเรชันและปัจจัยส่วนบุคคล องค์กรจึงควรเปลี่ยนผ่านจากการใช้นโยบายสวัสดิการแบบมาตรฐานเดียว ไปสู่การใช้โครงสร้างสวัสดิการแบบหลักผสมทางเลือก (Core Plus Options Plan) โดยคงสวัสดิการสุขภาพไว้เป็นสวัสดิการหลัก (Core Benefits) ที่พนักงานทุกคนต้องได้รับเท่าเทียมกัน และแปลงงบประมาณส่วนอื่นเป็นเครดิตทางเลือก (Options) เพื่อให้อิสระแก่พนักงานในการจัดสรรสวัสดิการที่ตอบโจทย์ความต้องการส่วนบุคคลข้ามหมวดหมู่ได้ แนวทางนี้สอดคล้องกับโครงสร้างผลตอบแทนระดับโลกของ Deloitte นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถนำปัจจัยเรื่องอายุงานมาเป็นเกณฑ์ในการเพิ่มมูลค่างบประมาณเครดิตทางเลือก เพื่อใช้เป็นเครื่องมือและแรงจูงใจในการรักษาบุคลากรที่มีความผูกพัน (Retention Strategy) ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ แม้ว่าการวิจัยครั้งนี้จะมีข้อจำกัดด้านสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างประชากร Generation Z ที่ยังมีจำนวนน้อยจนไม่สามารถนำมาทดสอบเปรียบเทียบทางสถิติเชิงอนุมานได้ แต่องค์กรควรมีมุมมองเตรียมความพร้อมสู่อนาคตการทำงาน (Future of Work) โดยสามารถอธิบายทิศทางดังกล่าวได้ด้วยแนวคิดไตรลักษณ์แห่งความต้องการ (Trifecta of Needs) ของ Deloitte ที่ระบุว่าพนักงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางการเงิน สุขภาวะที่ดี และความหมายในการทำงานอย่างแยกออกจากกันไม่ได้ การย้ายไปสู่ระบบสวัสดิการยืดหยุ่นจึงไม่ใช่เพียงกระแสนิยมชั่วคราว แต่เป็นการวางรากฐานเชิงกลยุทธ์เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรกลุ่ม Generation Z ที่กำลังจะเข้ามาเป็นกำลังหลักขององค์กรในอนาคตอันใกล้ ซึ่งเป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น (Flexibility) และสวัสดิการที่ตอบโจทย์วิถีชีวิตเทียบเท่ากับอัตราเงินเดือน

9. สรุปผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท XYZ จำนวน 242 คน โดยได้คัดกรองใช้กลุ่มประชากรหลัก ได้แก่ Generation X (118 คน) และ Generation Y (110 คน) รวม 228 คน ในการทดสอบสมมติฐานเชิงอนุมาน เพื่อลดความคลาดเคลื่อนทางสถิติ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นและช่องว่างความคาดหวัง พนักงานมีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นโดยรวมในระดับมาก โดยรายการที่มีความต้องการสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) สหกรณ์ออมทรัพย์/การออมทางเลือก (4.07) 2) แผนประกันสุขภาพทางเลือก (4.00) และ 3) การตรวจสุขภาพประจำปีเชิงลึก (3.96) จากการวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) พบว่าช่องว่างวิกฤตที่องค์กรต้องเร่งแก้ไขคือ ด้านความมั่นคงทางการเงิน ซึ่งมีส่วนต่างความคาดหวังสูงสุด (-0.79) รองลงมาคือ ด้านวันลาและเวลาทำงาน (-0.66) นอกจากนี้ยังพบความต้องการใหม่ (New Demand) ที่บริษัทไม่เคยมีมาก่อนในด้านการสนับสนุนครอบครัวและไลฟ์สไตล์

2. การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน พนักงานกลุ่ม Generation X และ Generation Y มีความพึงพอใจต่อสวัสดิการปัจจุบัน ไม่แตกต่างกัน แต่มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นรูปแบบใหม่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านครอบครัว ด้านวันลาและเวลาทำงาน ด้านความมั่นคงทางการเงิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านไลฟ์สไตล์ โดยกลุ่ม Generation Y มีระดับความต้องการสูงกว่ากลุ่ม Generation X ในทุกมิติดังกล่าว มีเพียงด้านสุขภาพและชีวิต ด้านเดียวที่ไม่พบความแตกต่าง เนื่องจากเป็นสวัสดิการพื้นฐานที่พนักงานทุกคนต้องการเหมือนกัน

3. ปัจจัยส่วนบุคคลอื่นๆ ที่มีผลต่อความต้องการ นอกเหนือจากความแตกต่างทางเจเนอเรชันแล้ว พบว่าปัจจัยด้านอายุงาน ส่งผลให้ความต้องการด้านครอบครัวและการเรียนรู้และพัฒนาแตกต่างกัน ปัจจัยด้านเพศ และ ระดับ การศึกษาส่งผลให้ความต้องการด้านวันลาและเวลาทำงานแตกต่างกัน และปัจจัยด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนส่งผลต่อความ ต้องการด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในขณะที่สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และสายงานที่สังกัด ไม่ส่งผลให้ความต้องการ แตกต่างกันแต่อย่างใด ผลการวิจัยดังกล่าวได้ตอบปัญหาและประเด็นสงสัยที่ระบุไว้ในบทนำอย่างชัดเจนว่า นโยบายการจัดสวัสดิการแบบมาตรฐานเดียว (One-Size-Fits-All) ที่องค์กรใช้อยู่ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของพนักงานต่างวัยได้อีกต่อไป องค์กรจึงมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนผ่านสู่ระบบสวัสดิการยืดหยุ่น

10. ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบในการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการสวัสดิการของพนักงานมีการกระจายตัวสูง (S.D. > 1.00) สะท้อนความต้องการที่แตกต่างกัน องค์กรจึงควรยกเลิกสวัสดิการมาตรฐานเดียว (One-Size-Fits-All) และปรับโครงสร้างสู่ระบบสวัสดิการหลักผสมทางเลือก (Core Plus Options Plan) โดยกำหนดให้ประกันสุขภาพเป็นสวัสดิการหลักที่ทุกคนต้องได้รับเท่ากัน และนำงบประมาณส่วนอื่นมาจัดสรรเป็นเครดิตสวัสดิการทางเลือก

1.2 ผลการวิจัยพบว่า มิติด้านความมั่นคงทางการเงินมีส่วนต่างความคาดหวังสูงสุด (-0.79) องค์กรควรเร่งพิจารณาจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ภายในองค์กร หรือจัดหาโครงการเงินกู้อัตราดอกเบี้ยพิเศษ เพื่อช่วยลดภาระค่าครองชีพและหนี้สินให้แก่พนักงาน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความมั่นคงอันเป็นรากฐานสำคัญของการทำงาน

1.3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านอายุงาน (Tenure) มีผลให้ความต้องการแตกต่างกัน องค์กรควรนำอายุงานมาเป็นเกณฑ์ในการปรับเพิ่มวงเงินเครดิตสวัสดิการ เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการรักษาพนักงานที่มีประสบการณ์และมีความผูกพันให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อค้นหาเหตุผลเบื้องหลัง (Insights) ของข้อมูลที่มีการกระจายตัวสูง ว่าเหตุใดพนักงานที่มีสถานภาพต่างกันจึงให้คุณค่ากับสวัสดิการแต่ละประเภทแตกต่างกัน

2.2 ควรขยายขอบเขตและเจาะลึกประชากรกลุ่ม Generation Z อย่างเจาะจง เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้มีสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างเพียงร้อยละ 5.4 เพื่อเตรียมความพร้อมของระบบผลตอบแทนให้รองรับกำลังแรงงานใหม่ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นกำลังหลักในอนาคต

2.3 หากบริษัทตัดสินใจนำระบบสวัสดิการยืดหยุ่นไปใช้จริง ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนและประเมินผลกระทบ (Cost-Benefit and Impact Analysis) ในระยะยาว ว่าระบบใหม่นี้สามารถยกระดับความผูกพันต่อองค์กรและช่วยลดอัตราการลาออกได้อย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่

11. เอกสารอ้างอิง

[1] Mercer. (2025). Global Talent Trends 2025. Retrieved from https://www.mercer.com

[2] Harvard Business Publishing. (2020). *Managing a Multigenerational Workforce.* Retrieved from https://www.harvardbusiness.org

[3] National Statistical Office. (2022). *Survey of older persons in Thailand*. Retrieved from https://www.nso.go.th (In Thai)

[4] SHRM. (2023). *Global Benefits Trends Report. Society for Human Resource Management*. Retrieved from https://www.shrm.org

[5] Willis Towers Watson. (2024). *Global Benefits Trends Survey.* https://www.wtwco.com

[6] Gallup. (2024). *State of the Global Workplace Report*. Retrieved from https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

[7] Payroll Integrations. (2025). *Generational Employee Benefits Study*. Retrieved from https://www.payrollintegrations.com/insights/employee-benefits-trends-for-meeting-the-needs-of-a-multigenerational-workforce

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

[9] Beam, B. T., & McFadden, J. J. (2001). *Employee benefits* (6th ed.). Dearborn Financial Publishing.

[10] Think People Consulting. (2024). *A study report on employee benefits management guidelines*. (Unpublished document). Bangkok: Think People Consulting Co., Ltd. (In Thai)

[11] HREX.asia. (2024). *What is an Employer of Choice? and 8 ways to build a dream organization*. Retrieved from https://th.hrnote.asia/org-development/230519-employer-of-choice/ (In Thai)

[12] Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

[13] Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

[14] Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Oxford, England: Wiley.

[15] Mannheim, K. (1928). *The problem of generations. In P. Kecskemeti* (Ed.), Essays on the Sociology of Knowledge. Routledge.

[16] Chanida Rattanachon. (2019). *Benefit needs by generation of support staff.* (Master's thesis). Prince of Songkla University. (In Thai)

[17] Piengjutha Phokha. (2021). *A comparative study of flexible benefit needs between Generation X and Generation Y employees*. (Master's thesis). Mahidol University. (In Thai)

[18] Deloitte.(2025). *The Deloitte Global 2025 Gen Z and Millennial Survey*. Retrieved from https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html

[19] Deloitte. (2024). *My Benefits My Choice / Flexible Benefits Budget Scheme*. Retrieved from Deloitte UK website.

[20] Castro, M., & Bleys, B. (2024). *Unravelling motives and time use of additional leave in a flexible benefits plan: a mixed-methods case study in Belgium*

[21] Nurilhana Waesaelae, et al. (2021*). Flexible benefits needs of employees: A conceptual model*. Thaksin University. (In Thai)

[22] Natthamon Santiwong. (2019). *Differences in employee characteristics affecting flexible benefit needs: A case study of operational staff in a private hospital*. (Independent study). Thammasat University. (In Thai)

[23] Pramoch Thammakorn, et al. (2022). A study of flexible benefit needs of employees in the organization: A case study of The Minor Food Group PCL. *Journal of Business and Industry Development*, 2(3), 34-45. (In Thai)

[24] Best, J. W., & Kahn, J. V. (2006). *Research in education* (10th ed.). Pearson/Allyn and Bacon.

[25] Wanasda Sukrungrueang. (2020). *A study of flexible benefit models suitable for employee needs: A case study of the Expressway Authority of Thailand*. (Master's thesis). Chulalongkorn University. (In Thai)