

การวิจัยผานวิธีในการสนทนากลุ่มกับบุคลากรกลุ่ม Gen Z ผู้ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนภายในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างการทำงานแบบยืดหยุ่นกับความพึงพอใจในการทำงาน

รับบทความ: 8 พฤษภาคม 2567

แก้ไขบทความเสร็จ: 10 พฤศจิกายน 2567

ตอบรับบทความ: 15 พฤศจิกายน 2567

รุจิภาส ประชาทัย¹ ประสพชัย พลสุนนท์²

และกฤษฎณา กิมเล้งจิวิ³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผานวิธีที่มุ่งเน้นการศึกษาถึงองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ภายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการศึกษาระยะแรกเริ่มด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อเก็บข้อมูลด้านองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่น จากบุคลากรที่อยู่ในกลุ่ม Gen Z ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บุคลากรกลุ่ม Gen Z มีมุมมองเกี่ยวกับการทำงานแบบยืดหยุ่น 5 องค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) ความยืดหยุ่นด้านสถานที่ในการทำงาน 2) ความยืดหยุ่นด้านเวลาในการทำงาน 3) การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีการทำงาน 4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และ 5) การบริหารผลการปฏิบัติงานตามผลงาน จากนั้นผู้วิจัยได้นำเอาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในระยะแรกมาใช้เป็นตัวแปรอิสระ เพื่อการศึกษาวิจัยในระยะที่สองด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองบุคลากร Gen Z กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยการเก็บข้อมูลจริงด้วยแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ที่ทำงานในบริษัทเอกชน ภายในเขตกรุงเทพมหานคร และทำงานภายใต้นโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นไม่ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 408 คน ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล

ผลของการศึกษาด้วยวิธีการเชิงปริมาณพบว่าองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองบุคลากรกลุ่ม Gen Z มีความสัมพันธ์คาโนนิคอลกับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยมีสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลเท่ากับ 0.841 โดยปัจจัยด้านองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองบุคลากรกลุ่ม Gen Z มีค่าน้ำหนักคาโนนิคอลระหว่าง 0.687 – 0.855 โดยกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านความยืดหยุ่นด้านสถานที่ในการทำงานมากที่สุด ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานมีค่าน้ำหนักคาโนนิคอลระหว่าง 0.609 – 0.824 โดยกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรมมากที่สุด

คำสำคัญ: การทำงานแบบยืดหยุ่น, ความพึงพอใจในการทำงาน, เจเนอเรชันซี, คาโนนิคอล

¹ หน่วยงานผู้แต่ง: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ เลขที่ 878 ถนนอาคารสงเคราะห์ แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120 โทร 02 287 9643 อีเมล rujipas.pr@mail.rmutk.ac.th

² หน่วยงานผู้แต่ง: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เลขที่ 1 หมู่ที่ 3 ตำบลสามพระยา อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120 โทร 0 3289 9686 (312117) อีเมล prasopchai@ms.su.ac.th

³ หน่วยงานผู้แต่ง: สังกัดเดียวกับผู้แต่ง 1 โทร 02 287 9643 อีเมล krisana.k@mail.rmutk.ac.th

The mixed method research of focus group discussion with Gen Z personnel working in private companies within Bangkok for canonical correlation analysis between flexible working and job satisfaction

Received: May 8, 2024

Revised: November 10, 2024

Accepted: November 15, 2024

Rujipas Prachathai¹ Prasopchai Pasunon²

and Krisana Kimlengchiu³

Abstract

This research is mixed-methods research, which focuses on the factors of flexible working from the perspective of Gen Z employees in private companies within Bangkok that are related to job satisfaction. The first phase of the study began with qualitative research using Focus Group Discussion to collect data on the factors of flexible working from the personnel in the Gen Z group. The results of the data analysis revealed that Gen Z personnel have views about flexible working should have 5 important factors: 1) Place flexibility; 2) Time flexibility; 3) Technology providing and supporting; 4) Virtual relationships; and 5) Performance-base management. The researcher then used the results of the first phase of qualitative data analysis as an independent variable for the second phase of research using quantitative research. Aiming to study the relationship between factors of flexible working from the perspective of Gen Z employees and job satisfaction. By collecting actual data using questionnaires as a tool from a sample of Gen Z personnel working in private companies within Bangkok who have worked under the flexible work policy for at least 3 years, a total of 408 people, using the convenience sampling method. Then analyze the data using statistics such as frequency, percentage, mean, standard deviation, and canonical correlation analysis. The results of the study using quantitative methods found that the elements of flexible working from the perspective of Gen Z employees have a high level of canonical relationship with job satisfaction with a canonical coefficient of 0.841. The factor of flexible working from the perspective of Gen Z personnel has a canonical loading between 0.687 – 0.855. Which sample group gives the most importance to the factor of flexibility in working location. As for the work satisfaction factor, the canonical loading was between 0.609 – 0.824. with the sample group giving the most importance to the Equitable rewards factor.

Keywords: Flexible work, Job satisfaction, Gen Z, Canonical

¹ **Affiliation:** Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Krungthep, 878, Sathon District, Bangkok 10120 Tel. 02 287 9643 Email: rujipas.pr@mail.rmutk.ac.th

² **Affiliation:** Faculty of Management Science, Silpakorn University, No. 1,Moo. 3, Sam Phraya Sub-district,Cha-am District, Phetchaburi Province 76120 Tel. 0 3289 9686 (312117) Email. prasopchai@ms.su.ac.th

³ **Affiliation:** Affiliated with Author 1 Tel.02 287 9643 Email. krisana.k@mail.rmutk.ac.th

บทนำ (Introduction)

การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศของโลกในปัจจุบันนั้นดำเนินไปอย่างรวดเร็วนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตด้านต่างๆ มาสู่สังคมมนุษย์ หากกล่าวถึงวิถีการดำเนินงานของระบบธุรกิจในโลกปัจจุบัน ซึ่งมีการดำเนินพลวัตอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ก็ยิ่งกล่าวได้ว่าได้รับผลกระทบจากการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดไปอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารที่สะดวก รวดเร็ว ทำให้หลากหลายช่องทาง ส่งผลให้เกิดการย่อโลกใบนี้ให้เสมือนมีขนาดเล็กลง โดยที่บุคคลากรสามารถควบคุมการสื่อสารระหว่างพื้นที่ต่างๆ ในโลกได้เพียงใช้ปลายนิ้วร่วมกับเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ (Feather, 2013; Cascio & Montealegre, 2016; Agarwal et al., 2024) ซึ่งหากมองในมุมมองการบริหารงานองค์กรธุรกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต จากการทำงานในสำนักงาน (Office-based working) ค่อยๆ กลายมาเป็นการทำงานนอกสถานที่อื่นๆ เช่น ร้านกาแฟ หรือ Co-working space รวมไปถึงการเกิดวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา โควิด-19 ที่ก่อให้เกิดการทำงานวิถีใหม่ที่เรียกกันติดปากว่า Work from home หรือการทำงานที่บ้าน (Zenkter et al., 2022; Beckel & Fisher, 2022) และแม้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 จะเริ่มเบาบางลง แต่การดำเนินงานขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป กลับไม่ได้ย้อนไปสู่สภาวะการดังเช่นก่อนหน้านั้น ก่อให้เกิดการทำงานรูปแบบใหม่ คือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid workplace) ในการดำเนินงานขององค์กรทางธุรกิจหลายองค์กรทั่วประเทศไทย (Blaique & Pinnington, 2023; Maharani, 2024)

อย่างไรก็ตามการปรับตัวในด้านรูปแบบการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งการทำงานนอกสถานที่หรือการทำงานแบบผสมผสานดังที่กล่าวมากลับกลายเป็นการสร้างปัญหาใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรเนื่องจากเมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ลดความรุนแรงลง องค์กรต่างๆ ได้ทำการปรับลดการทำงานนอกสถานที่และมั่นใจนโยบายให้บุคลากรกลับไปปฏิบัติงานตามหน้าที่ในสถานที่ขององค์กรตามปกติมากขึ้น บุคลากรเหล่านั้นที่รู้สึกคุ้นชินกับความอิสระของการเลือกสถานที่ทำงานกลับไม่ยอมเดินทางเข้าไปปฏิบัติงานของตนในสถานที่ที่กำหนดให้เหมือนเดิม (People at Work, 2022: A Global Workforce View, 2022) การสร้างแรงกระตุ้นของปัญหาดังกล่าวได้ก่อให้เกิดรูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible work) ให้เกิดขึ้นในระบบการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหลายองค์กรนำแนวคิดการทำงานแบบยืดหยุ่นไปใช้ในการแก้ปัญหาความไม่ยอมเดินทางกลับมาทำงานในสถานที่ที่องค์กรกำหนดของบุคลากรแต่ละองค์กร

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มบุคลากรขององค์กรที่จัดอยู่ในกลุ่มคน Generation Z ที่มีความต้องการและค่านิยมในการปฏิบัติงานกับองค์กรที่ค่อนข้างแตกต่างกับ Generation อื่นๆ อย่างเห็นได้ชัดเนื่องจากบุคลากรในกลุ่ม Gen Z มีความต้องการที่มุ่งหวังจากการทำงานคือ รายได้และค่าตอบแทน

78 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ค่านิยมค่านิยมระหว่างการทำงานแบบยืดหยุ่นกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความก้าวหน้าที่รวดเร็ว ความท้าทาย การทำงานที่ยืดหยุ่นและมีความหลากหลายในงาน (Carver & Candela, 2008) ทำให้บุคลากรกลุ่ม Gen Z มีแนวโน้มที่จะต้องการรูปแบบการทำงานในลักษณะการทำงานแบบยืดหยุ่นสูงกว่าบุคลากรที่อยู่ใน Generation อื่น (Ganguli et al., 2022) นอกจากนี้บุคลากรในกลุ่ม Gen Z มีความคาดหวังว่าจะลาออกจากงานภายใน 2 ปี ถึงร้อยละ 61 และหวังว่าจะอยู่กับองค์กรมากกว่า 5 ปีเพียงร้อยละ 12 (Deloitte, 2018) แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของอัตราการออกจากงานที่สูงขึ้นในบุคลากรกลุ่ม Gen Z ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อการรักษาบุคลากรอันมีค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปในระยะยาว ด้วยเหตุนี้การศึกษาในเชิงวิชาการเกี่ยวกับนโยบายการดำเนินการทำงานแบบยืดหยุ่น จึงควรมีการศึกษาถึงรูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองของบุคลากรในกลุ่ม Gen Z รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มนี้ โดยมุ่งหวังที่จะนำผลการศึกษาวินิจฉัยไปปรับใช้ในการดำเนินนโยบายการทำงานเพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจในงานของบุคลากรอย่างเต็มที่ นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร รวมถึงสามารถรักษาบุคลากรอันมีคุณค่าขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อค้นหาคำประกอบการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานแบบยืดหยุ่นกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการอธิบายถึงความสัมพันธ์ของตัวแปร และนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเรื่องการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible work)

การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible work) คือ นโยบายการดำเนินงานขององค์กรรูปแบบหนึ่ง ที่ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรขององค์กร เกี่ยวกับการจัดการระยะเวลาการปฏิบัติงานของตนเองในแต่ละวัน รวมถึงการให้อิสระแก่บุคลากรในการเลือกเวลาเริ่มการทำงานและเวลาเลิกงานของตนเองในแต่ละวัน (Greenfield C. & Terry M., 1995) และการทำงานแบบยืดหยุ่นสามารถแบ่งได้ 6 คุณลักษณะคือ

- 1) ระยะเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flextime) คือ ตารางการปฏิบัติงานที่ให้อำนาจแก่บุคลากรในการจัดการกับระยะเวลาการทำงานของตนเอง สามารถเลือกเวลาเริ่มงานและเวลาเลิกงานในแต่ละวันของตนเองได้ตามอิสระ

2) การลดระยะเวลาการทำงานต่อสัปดาห์ (Compressed workweek) โดยปกติการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วไปจะปฏิบัติงานรวมทั้งหมด 5 วันต่อสัปดาห์ วันละ 8 ชั่วโมง แต่แนวคิดการลดระยะเวลาการทำงานต่อสัปดาห์ จะให้บุคลากรสามารถลดวันทำงานลง โดยที่มีจำนวนชั่วโมงในการทำงานต่อสัปดาห์เท่าเดิม เช่น ปฏิบัติงาน 4 วันต่อสัปดาห์ แต่เพิ่มระยะเวลาการทำงานต่อวันเป็นวันละ 10 ชั่วโมง ก็จะได้ระยะเวลารวมการปฏิบัติงานต่อสัปดาห์เท่ากับ 40 ชั่วโมง คงเดิม

3) การยืดหยุ่นเชิงสถานที่ทำงาน (Flexible location) การให้บุคลากรสามารถเลือกสถานที่ปฏิบัติงานของตนเองได้ โดยไม่ต้องเดินทางเข้าไปปฏิบัติงานในสถานที่ตามที่ตั้งครกำหนด และมีสื่อกลางการรับและส่งงานระหว่างสถานที่คือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต หรือโทรศัพท์มือถือ การปฏิบัติงานนอกสถานที่นี้อาจถูกเรียกว่า Telecommuting, Telework หรือ Remote work ก็ได้

4) การแบ่งปันงาน (Job sharing) คือการแบ่งงานกันทำระหว่างพนักงาน 2 คนขึ้นไป โดยพนักงานทั้งหมดปฏิบัติงานชิ้นเดียวกัน แต่มีตารางเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้มีช่องว่างสำหรับภาระงานอื่นๆ และการดำเนินชีวิตส่วนตัวของบุคลากร

5) การทำงานชั่วคราว (Part-time work) หากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคลากรใดๆ มีระยะเวลาที่น้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ถือว่าเป็นการทำงานชั่วคราว

6) การทำงานที่เป็นช่วงระยะเวลา (Extended or Indefinite Paid and Unpaid Leaves of Absence) การทำงานเต็มเวลาหรือชั่วคราวก็ได้ โดยพนักงานยังคงอยู่ในสัญญาจ้าง แต่จะมีสิทธิลาหยุดโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนในบางช่วง

การทำงานแบบยืดหยุ่นดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ถือเป็นการดำเนินนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความสมดุลในชีวิตและงานของบุคลากร (Greenfield C. & Terry M.,1995) โดยหากบุคลากรขององค์กรมีความสมดุลในชีวิตและงานมากขึ้น ก็จะมีความสุขในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย (Obiageli et al., 2015)

การทำงานแบบยืดหยุ่นได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อนโยบายการบริหารองค์กรของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายหลังสถานการณ์โควิด 19 ที่หลายองค์กรหันมาใช้การทำงานแบบยืดหยุ่นในการดำเนินงาน โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร และบุคลากรให้ดำเนินไปได้อย่างสะดวก อีกทั้งยังใช้นโยบายการปฏิบัติงานดังกล่าวกับบุคลากรของตนเองที่มีความหลากหลายทางตำแหน่งงาน อายุงาน ช่วงวัย ไปพร้อมกันทั้งองค์กร จึงถือเป็นความน่าสนใจในการศึกษาถึงความเข้ากันได้ของนโยบายการปฏิบัติงานที่มีต่อความหลากหลายของบุคลากรภายในองค์กร

2. แนวคิดเกี่ยวกับช่วงวัย (Generation)

คำว่า “เจนเนอเรชั่น” (Generation) หมายถึง กลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน ผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมคล้ายๆ กันในสังคมหนึ่งๆ และประสบการณ์ดังกล่าวได้หล่อหลอมให้

เกิดเอกลักษณ์ ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกันนั้นๆ (Glass, 2007)

การแบ่งกลุ่มคนเป็นเจนเนอเรชั่น ได้ใช้การกำหนดช่วงปี พ.ศ. ที่บุคคลเกิด เช่น Baby Boomer คือกลุ่มคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2489- 2507 ส่วนคนกลุ่ม Generation X คือ คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508-2523 ส่วน Generation Y คือผู้ที่เกิดระหว่างพ.ศ. 2524-2543 โดยที่กลุ่มคนแต่ละกลุ่มล้วนมีความแตกต่างกันในด้านความคิดและทัศนคติในการทำงาน กล่าวคือคนกลุ่ม Baby Boomer ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของชีวิตและการทำงาน ยึดมั่นในอุดมการณ์และทำตามกฎระเบียบ มีความจงรักภักดีต่อองค์กรสามารถทำงานกับองค์กรอย่างยาวนานไม่ย้ายสถานที่ทำงาน ส่วนคนกลุ่ม Gen X ให้ความสำคัญต่อการดูแลคุณภาพชีวิตตนเองมีความคิดเปิดกว้างพร้อมรับฟังข้อคิดเห็นต่างๆ จากคนรอบข้าง มีความตั้งใจและทะเยอทะยานสูง แต่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อย และคนกลุ่ม Gen Y มีลักษณะที่มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่นในสิ่งที่ตนเองต้องการ พร้อมทั้งจะทำงานหนักหากงานนั้นเป็นงานที่ตรงกับความพึงพอใจส่วนตัว รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวัน (Dwyer, 2009)

ส่วนคนกลุ่มเจนเนอเรชั่น Z หรือ Gen Z คือ ผู้ที่เกิดหลังปี พ.ศ. 2538 หรือ ค.ศ. 1995 หรือเรียกอีกอย่างว่า iGeneration หรือยูคินิเตอร์เน็ตเนื่องจากมีความเข้าใจในเทคโนโลยีสูง คนกลุ่มนี้หรือที่รู้จักกันในชื่อ Homo Globalis เติบโตมาในโลกที่มีเทคโนโลยีและการสื่อสารขั้นสูง พวกเขาใช้คำพูดและสำนวนที่คนอื่นอาจไม่เข้าใจและมั่นใจในตัวเองมาก พวกเขาสามารถทำหลายสิ่งหลายอย่างพร้อมกันและมีสมาธิสั้น พวกเขาทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมักใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนรู้แทนที่จะใช้เวลาอยู่ข้างนอกและได้ตอบกับผู้อื่น (Cetin & Halisdemir, 2019)

โดยปัจจุบันคือกลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง 13 – 28 ปี (Wong, 2021) เป็นกลุ่มคนที่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี เนื่องจากคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตในการติดตามกระแสสังคมและแก้ปัญหาต่างๆ องค์กรประกอบข้างต้นจึงทำให้แนวคิด วิถีชีวิต เป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อนๆ รวมถึงมุมมองของการใช้ชีวิตและการทำงานของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ที่แยกแยะระหว่างชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวออกจากกัน ทำให้บุคลากรกลุ่ม Gen Z มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานในองค์กรที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่น และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่าเจนเนอเรชั่นอื่นๆ (Techakana & Patcharapinyopong, 2020)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้นสังเกตได้ว่าคนกลุ่ม Gen Z เป็นกลุ่มคนที่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับชีวิตของตนเองได้อย่างเป็นธรรมชาติที่สุด รวมถึงมีมุมมองการใช้ชีวิตกับการทำงานที่แตกต่างกับกลุ่มอื่นอย่างชัดเจน เพราะต้องการสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นสำคัญ ดังนั้นในการดำเนินนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นจึงเป็นกลยุทธ์ที่อาจถือได้ว่าสามารถใช้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเทคโนโลยีไปพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของคนที่จะเป็นแรงงานหลักขององค์กรในอนาคต (Gen Z) ด้วยการสร้างความยืดหยุ่นของการปฏิบัติงานควบคู่กับการคาดหวังผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นให้กับองค์กร

3. แนวคิดเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ความพึงพอใจในการทำงานคือการผสมผสานระหว่างสภาวะทางจิตวิทยา ทางกายภาพ และทางสภาพแวดล้อม ที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความรู้สึกที่พอใจต่องานที่ทำ แนวคิดการศึกษาความพึงพอใจในงานในยุคนี้จะมุ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มาจากอิทธิพลภายนอก (Hoppok & Spielgler, 1938)

โดยทั่วไปแล้ว การสร้างความพึงพอใจในงานได้รับความสนใจเพราะการสร้าง ความพึงพอใจเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อพนักงานมีความกระตือรือร้น มีขวัญกำลังใจในการทำงาน พนักงานจะเสียสละและอุทิศตนทุ่มเทให้กับการทำงาน ก่อให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร นำไปสู่การพัฒนาในด้านต่างๆ จึงอาจกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานเป็นการผสมผสานระหว่างความสุขและความไว้วางใจระหว่างพนักงานเข้าไว้ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร (Cranny et al., 1992)

Robbins (2001) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความท้าทาย (Challenge) เป็นงานที่ทำให้บุคลากรสามารถใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลาย มีอิสระในการทำงาน มีข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผล 2) ด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรม (Equitable rewards) เป็นนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม 3) การสนับสนุนสภาพแวดล้อมการทำงาน (Supportive working condition) เป็นสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีสิ่งอำนวยความสะดวก มีสิ่งสนับสนุน และความปลอดภัยในการทำงาน 4) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Supportive colleagues) 5) ความสอดคล้องของบุคลิกภาพกับงาน (Personality-job fit) เป็นความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับงาน และ 6) ลักษณะของบุคคล (Personal characteristics) ซึ่งหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานของตนมักจะมี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่ช่วยให้ธุรกิจเติบโตและนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกตามสถานการณ์ของตลาดทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในระดับสากลได้ (Bushra et al., 2011) นอกจากนั้นเรื่องความพึงพอใจในงานได้มีการศึกษาเพิ่มเติมอยู่อย่างสม่ำเสมอตลอดเวลาที่ผ่านมา โดยอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดที่นำเสนอไปตามกาลเวลา อาทิ การเสนอแนวคิดความพึงพอใจซึ่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational citizenship behavior: OCB) รวมถึงแนวคิดของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ซึ่งเป็นภาพรวมของการบริหารองค์กรด้วยหลักพฤติกรรมองค์กร (Robbins & Judge, 2008; Robbins & Judge, 2014; Robbins & Judge, 2015)

อย่างไรก็ตามการวิจัยครั้งนี้จะเลือกใช้แนวคิดความพึงพอใจในงาน 6 ด้านของ Robbins (2001) เนื่องจากเป็นแนวคิดพื้นฐานของการศึกษาและนำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่ศึกษาต่อเนื่องกันมา ซึ่งมีความเหมาะสมกับบริบทของการวิจัยเนื่องจากผู้วิจัยต้องการวิเคราะห์องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ในประเทศไทยเป็นจุดประสงค์หลักของการวิจัย รวมถึงคาดหวังให้

ผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ในภาพรวมของหลักการบริหารองค์กรด้วยแนวคิดพฤติกรรมองค์กรที่กล่าวมาข้างต้นในอนาคต

4. ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานแบบยืดหยุ่นกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การทำงานยืดหยุ่นเป็นนโยบายที่ให้ความสำคัญและอำนาจกับบุคลากรขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกเวลาและสถานที่ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตนเองและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร เพื่อตอบสนองทั้งความคาดหวังขององค์กรในงานที่มอบหมายต่อบุคลากรและความคาดหวังของบุคลากรทางด้านสมดุลในชีวิตและการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรพร้อมกับการสร้างผลงานที่ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้ (Gabriele et al., 2024)

การเลือกสถานที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งอาจไม่ใช่สถานที่ที่องค์กรกำหนดให้เข้าปฏิบัติงาน อาจเป็นการทำงานที่บ้านของบุคลากรเองหรือสถานที่อื่นๆ อาทิ ร้านกาแฟ สวนสาธารณะ ล้วนแล้วแต่สร้างให้เกิดความยืดหยุ่นอันเนื่องมาจากการเดินทางไปยังสถานที่ต่างๆ เพื่อปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากสถานที่ทำงานที่องค์กรกำหนด มีการจราจรที่ติดขัด การให้บุคลากรเลือกสถานที่ปฏิบัติงานเองได้นั้นจะเป็นการประหยัดทั้งเวลาและต้นทุนในการเดินทางแก่บุคลากรได้เป็นสำคัญ (Wheatley, 2012) ซึ่งในมุมมองรวมของบุคลากรสิ่งที่กล่าวนั้นล้วนเป็นการสร้างให้เกิดความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงานของตนเอง และนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ (Bellmann & Hubler, 2021)

ในทางกลับกันการเลือกสถานที่ในการทำงานที่บุคลากรเองอาจจะเลือกสถานที่ที่ตนเองสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายไปพร้อมๆ กับการดูแลครอบครัวหรือชีวิตส่วนตัวในมุมอื่นๆ อาจเป็นการสร้างความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตระหว่างความรับผิดชอบในการทำงานและความรับผิดชอบในครอบครัวของตนเองให้เกิดขึ้น ซึ่งความไม่ชัดเจนในขอบเขตความรับผิดชอบที่กล่าวมา อาจนำไปสู่การไม่สามารถจัดการบริหารเวลาที่เหมาะสม ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปพร้อมๆ กับความล้มเหลวในการดูแลครอบครัวของตนเอง ก่อให้เกิดเป็นความเครียดในการทำงาน และนำไปสู่การขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ในที่สุด (Song & Gao, 2020)

นอกจากนั้นการเลือกสถานที่และเวลาในการปฏิบัติงานของบุคลากร อาจทำให้บุคลากรภายในองค์กรต้องอยู่คนละสถานที่และคนละเวลาในงาน จะสร้างให้เกิดความโดดเดี่ยวทางสังคมแก่บุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่ใช้ชีวิตและอยู่อาศัยตัวคนเดียว ไม่ได้อยู่ร่วมกับครอบครัว ถึงแม้จะใช้การสื่อสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศมาทดแทนในการประสานงาน แต่การขาดการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นเป็นระยะเวลานานอาจนำไปสู่ความเครียดทางจิตใจและนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ลดต่ำลงได้ในที่สุด (Reuschke & Felstead, 2020)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบยืดหยุ่นที่ผ่านมา มักจะมีที่มาจากสถานการณ์การแพร่ระบาด

ของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ส่งผลให้องค์กรต่างต้องปรับนโยบายการดำเนินงานของตนเองให้มีความยืดหยุ่นในด้านต่างๆ มากยิ่งขึ้น เมื่อระยะเวลาผ่านไปสักพัก องค์กรจึงมีข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินนโยบายดังกล่าว และในกลุ่มการศึกษาเชิงวิชาการก็ได้ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่นการศึกษาของฉัตรภรณ์ พุ่มแสงทอง ที่ศึกษาองค์กรของรัฐอย่างคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อนโยบายการทำงานวิถีใหม่ซึ่งเป็นการทำงานที่ยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น ผลของการศึกษาพบว่า บุคลากรต้องการการยืดหยุ่นทางด้านเวลาการทำงานมากที่สุด สาเหตุมาจากระยะเวลาในการเดินทางมาทำงานในกรุงเทพมหานครมีการจราจรติดขัดมาก จึงอาจทำให้การเดินทางเป็นไปอย่างเร่งรีบ และควบคู่กับความต้องการการยืดหยุ่นทางด้านสถานที่ ไม่ต้องเข้าทำงานในสถานที่ขององค์กรทุกวัน รวมถึงใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยทดแทน สามารถสร้างให้บุคลากรมีความพึงพอใจมากขึ้นได้ (Pumsangthong, 2021)

นอกจากนั้นการทำงานแบบยืดหยุ่น โดยเฉพาะการยืดหยุ่นด้านเวลาและสถานที่การทำงานยังสามารถสร้างให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรมากยิ่งขึ้นได้ ผ่านการสร้างสมดุลชีวิตการทำงาน ดังเช่นการศึกษาวิจัยของ Crumas and Pinkanok (2022) ที่ศึกษาเกี่ยวกับสมดุลชีวิตการทำงานจากการทำงานรูปแบบการทำงานที่บ้านของพนักงานในบริษัทเอกชน ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินนโยบายให้บุคลากรทำงานจากที่บ้าน หากบุคลากรเป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมส่วนตัวมากกว่างาน จะสามารถใช้ความยืดหยุ่นทั้งทางด้านสถานที่และเวลาในการทำงานสร้างสมดุลชีวิตจากการทำงานและมีความพึงพอใจในงนมากยิ่งขึ้น แต่ผู้วิจัยยังกล่าวถึงบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งคือกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับการทำงานมากกว่ากิจกรรมส่วนตัว กลุ่มนี้เมื่อต้องทำงานที่บ้านอาจไม่สามารถแบ่งแยกเวลางานกับเวลาส่วนตัวได้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดการทํางานเกินเวลา ละเลยกิจวัตรส่วนตัวเช่น การทานอาหารในแต่ละมื้อไม่ตรงเวลา หรือทำงานนอกเวลางาน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในงนได้

ในด้านของความพึงพอใจในการทำงานของ Gen Z เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายแบบยืดหยุ่น เนื่องจากคนกลุ่มนี้มีความคิดและมุมมองในการใช้ชีวิตแตกต่างจากเจนเอเรชั่นก่อนหน้าพอสมควร จึงได้มีการศึกษาความพึงพอใจในงนของกลุ่มบุคลากร Gen Z โดยเฉพาะ ซึ่งจากการศึกษาของ Doosomsak et al., (2023) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความคิดและมุมมองของคนกลุ่ม Gen Z ที่มีต่อชีวิตการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า คนกลุ่ม Gen Z มีมุมมองที่ให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิตการทำงานมากเป็นลำดับต้น ๆ อาจจะสำคัญกว่าผลตอบแทนจากการทํางานเสียด้วยซ้ำ ซึ่งสมดุลชีวิตการทำงานที่คนกลุ่ม Gen Z ให้ความสำคัญจะเป็นเรื่องของความยืดหยุ่นในด้านระยะเวลาการทำงานสามารถเลือกระยะเวลาในการเข้าทำงานและเลิกงานของตนเองได้ เพื่อปรับให้เข้ากับไลฟ์สไตล์ของแต่ละบุคคล รวมไปถึงความยืดหยุ่นด้านสถานที่การทำงานนอกสำนักงาน โดยใช้เทคโนโลยีมาเป็นส่วนช่วยในการประสานงานระหว่างบุคคล

84 เพื่อวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างการทำงานแบบยืดหยุ่นกับความพึงพอใจในการทำงาน

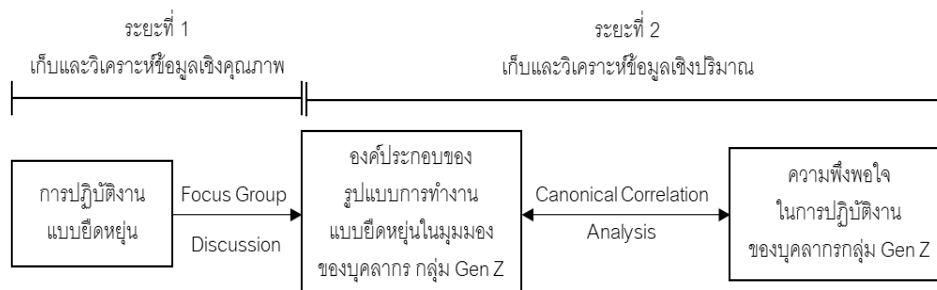
เมื่อพิจารณาถึงนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นของประเทศไทยจะเห็นได้ว่า องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับการยืดหยุ่นทางด้านการเลือกสถานที่การทำงานของบุคลากร และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อกลางในการสื่อสารและประสานงานระหว่างหน้าที่ต่างๆ ให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ถึงแม้บุคลากรกลุ่ม Gen Z จะคุ้นชินกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี แต่ก็เป็นที่น่าศึกษาว่า ในการดำเนินนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นของคณกลุ่มดังกล่าว จะมีมุมมองอย่างไรต่อบัปัจจัยที่จะบ่งบอกว่า การปฏิบัติงานแบบใดคือการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองของคณกลุ่ม Gen Z จะต้องมึปัจจัยหลักคืออะไรบ้าง และตรงตามสิ่งที่องค์กรได้เสนอให้ตามนโยบายขององค์กรหรือไม่

นอกจากนั้นหากพิจารณาถึงข้อจำกัดของนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นที่กล่าวมาในการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจะเห็นว่า ถึงแม้การทำงานแบบยืดหยุ่นจะสามารถลดระยะเวลาและต้นทุนในการเดินทางให้กับบุคลากรได้ แต่บุคลากรกลุ่ม Gen Z จะมีมุมมองและวิธีการจัดการกับขอบเขตชีวิตและการทำงาน รวมถึงความเครียดจากความรู้สึกโดดเดี่ยวทางสังคมที่สามารถส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ในท้ายที่สุด

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศีกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) โดยเป็นการวิจัยแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ (Exploratory sequential design) เริ่มจากการศีกษาด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ทำการเก็บรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อหาองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบใดบ้างเป็นสำคัญ จากนั้นจึงนำข้อมูลองค์ประกอบที่ได้ มาเป็นตัวแปรในการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น สำหรับการทดสอบผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบคาโนนิคัลระหว่างองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นกับความพึงพอใจในการทำงานในมุมมองของบุคลากรกลุ่ม Gen Z โดยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการศีกษาวิจัยแบบผสมวิธีได้ดังภาพที่ 1

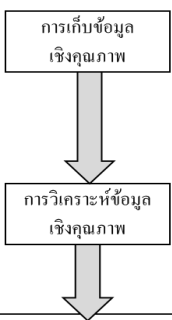
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยผานวิธี ในรูปแบบ Exploratory sequential design ปรับปรุงจาก: Creswell, J. W. (2013)



ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

จากกรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการกระบวนการวิจัยแบบผสานวิธี โดยสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 กระบวนการดำเนินการวิจัยผสานวิธีในการสนทนากลุ่มกับบุคลากรกลุ่ม Gen Z ผู้ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ภายในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อวิเคราะห์สหสัมพันธ์คานิคอระหว่างการทำงานแบบยืดหยุ่นกับความพึงพอใจในการทำงาน

Phase	Procedure	Outcome
Phase 1 	- ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพัฒนาเป็นคำถาม ในแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง - การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักคือ พนักงานที่มีอายุอยู่ในช่วง Gen Z ผู้ที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนโดยมีนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น ในกรุงเทพมหานคร - จัดการทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) - จัดบันทึกข้อมูล บันทึกเสียง ถอดความจากการบันทึกเสียง และสรุปใจความสำคัญ - การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)	- แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง - ข้อมูลจากการจัดบันทึกและการถอดเทปการทำการสนทนากลุ่ม - สรุปและจัดกลุ่มองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นตามมุมมองของพนักงาน Gen Z
Phase 2 	- นำผลวิเคราะห์จากระยะที่ 1 มาพัฒนาแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง - การสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) จากพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น - ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานแบบยืดหยุ่นและความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง - สถิติเชิงพรรณนา - การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คานิคอ (Canonical correlation analysis)	- แบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์เกี่ยวกับองค์ประกอบของนโยบายการดำเนินงานการทำงานแบบยืดหยุ่น และความพึงพอใจในการทำงานที่พัฒนาต่อเนื่องจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 - ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูล - ความสัมพันธ์คานิคอระหว่างองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมอง Gen Z กับความพึงพอใจในการทำงาน
การบูรณาการผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัย	การบูรณาการและการอธิบายผลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลร่วมทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ	- การอภิปรายผล - การนำไปใช้ในทางปฏิบัติ - งานวิจัยที่เป็นไปได้ในอนาคต

Phase 1: ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการโดยการทำการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) บุคลากรกลุ่ม Gen Z ที่ทำงานในบริษัทเอกชนภายในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อค้นหาองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองของบุคลากรกลุ่ม Gen Z

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการเก็บข้อมูลคือบุคลากรกลุ่ม Gen Z ที่ทำงานในบริษัทเอกชนภายในเขตกรุงเทพมหานครทั้งหมด โดยผู้วิจัยทำการเลือกตัวอย่างแบบผสมผสาน (Mixed purposeful sampling) คือการใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลยุทธ์ขึ้นไป (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท และ ประสพชัย พสุนนท์, 2559) กล่าวคือผู้วิจัยเลือกตัวอย่างด้วยกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างตามสะดวก (Convenience sampling) เพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักเริ่มแรกที่มีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยมากที่สุด โดยพิจารณาจุดมุ่งหมายของการวิจัยหรือวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นสำคัญ ในที่นี้ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักคือศิษย์เก่าที่เคยเรียนในมหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ และได้ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนมาไม่ต่ำกว่า 3 ปี รวมถึงมีประสบการณ์การทำงานแบบยืดหยุ่นจากนโยบายขององค์กร ตั้งแต่เกิดสถานการณ์โควิด-19 จนถึงปัจจุบัน จากนั้นผู้วิจัยจะใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบก้อนหิมะ (Snowball sampling) โดยการสอบถามตัวอย่างถัดไปจากตัวอย่างแรก และทำซ้ำไปเรื่อยๆ จนการเก็บข้อมูลเกิดการอิ่มตัว ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักคนแรก จะมีเครือข่ายที่เป็นกลุ่มคนรู้จักในวัยทำงานเดียวกันที่เป็นพนักงานบริษัทเอกชนรวมถึงปฏิบัติงานในลักษณะของการทำงานแบบยืดหยุ่นที่คล้ายกัน จึงมีความเหมาะสมที่เลือกใช้กลยุทธ์ Snowball sampling โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดจำนวน 12 คน

ตารางที่ 2 ตารางรายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลัก

ที่	เพศ	อายุ(ปี)	ระดับการศึกษา	สถานภาพ	รายได้ (บาท)	รูปแบบองค์กรเอกชน
1	หญิง	25	ปริญญาตรี	โสด	18,000	ปฏิบัติงานนอกสถานที่
2	ชาย	27	ปริญญาตรี	โสด	20,000	ปฏิบัติงานนอกสถานที่
3	หญิง	25	ปริญญาตรี	โสด	21,000	ปฏิบัติงานนอกสถานที่
4	หญิง	28	ปริญญาตรี	โสด	25,000	ปฏิบัติงานนอกสถานที่
5	หญิง	27	ปริญญาตรี	โสด	23,500	ปฏิบัติงานแบบผสมผสาน
6	หญิง	27	ปริญญาตรี	โสด	25,000	ปฏิบัติงานแบบผสมผสาน
7	ชาย	28	ปริญญาโท	โสด	28,000	ปฏิบัติงานแบบผสมผสาน
8	ชาย	28	ปริญญาตรี	โสด	18,000	ปฏิบัติงานแบบผสมผสาน
9	หญิง	27	ปริญญาตรี	โสด	21,500	ปฏิบัติงานแบบผสมผสาน
10	ชาย	28	ปริญญาตรี	โสด	24,000	ปฏิบัติงานแบบผสมผสาน
11	หญิง	26	ปริญญาตรี	โสด	22,000	ปฏิบัติงานแบบผสมผสาน
12	หญิง	28	ประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง	โสด	18,000	ปฏิบัติงานแบบผสมผสาน

หมายเหตุ* ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนที่มีนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นมาแล้วต่อเนื่องไม่ต่ำกว่า 3 ปี โดยไม่มีการย้ายองค์กรในการปฏิบัติงานกลางคันระหว่างช่วงเวลาดังกล่าว

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ศึกษาคือ แนวคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความหมายและการกำหนดว่ารูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ควรประกอบไปด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง และก่อนการนำไปใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่ม แนวคำถามในงานวิจัยนี้ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล โดยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบด้านภาษา และความเที่ยงตรงที่ปรากฏภายนอก (Face validity) ระหว่างข้อคำถามเพื่อทดสอบความตรงต่อเนื้อหา (Content validity) ด้านความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบสัมภาษณ์กับกลุ่มทดสอบจำนวน 4 คน และนำมาปรับปรุงเพื่อให้ได้ข้อคำถามที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยมากที่สุด (Chung & Runsheng, 2019) รวมถึงการใช้เครื่องบันทึกเสียง สมุดบันทึก ปากกา และตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล (เมธารัตน์ จันตะนี, 2565)

สำหรับการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบเชิงสามเส้า หรือ Triangulation (ชาย โพธิสิตา, 2547) เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการใช้ข้อมูลสัมภาษณ์มาตรวจสอบกับแนวคิดทฤษฎีที่มาจากทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความชัดเจนไปในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดทฤษฎีที่ได้มีการดำเนินการวิจัยมาแล้วในอดีตจนข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการ ตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (Dependability) ด้วยการตรวจสอบในรูปแบบสามเส้า คือ 1) ผู้วิจัย 3 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ข้อค้นพบแล้วนำมาทำการเปรียบเทียบกัน ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นจากการสัมภาษณ์เหมือนกันหรือต่างกันอย่างไรร 2) ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล โดยทำการเปรียบเทียบข้อมูลเรื่องเดียวกันที่ได้มาจากผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์หลายๆ คน และ 3) ด้านการทบทวนข้อมูล โดยส่งข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์แล้วให้ผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้สรุปผลว่าตรงกับการให้ข้อมูล ตอนให้สัมภาษณ์หรือไม่ ถือเป็นการยืนยันผลการวิจัย (Conformability) โดยการที่ผู้วิจัยจะเก็บเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยไว้เป็นอย่างดี พร้อมสำหรับการตรวจสอบ (Audit trial) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้ไม่มีความลำเอียงหรือเกิดจากการคิดขึ้นของผู้วิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทำสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ทำการจัดบันทึกและถอดเทปบันทึกข้อมูลการสนทนา และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยทำการนำข้อมูลมาแจกแจงเนื้อหา จัดกลุ่มความหมายของข้อมูล และหารูปแบบขององค์ประกอบให้เชื่อมโยงกับแนวคำถามและข้อมูลจากการสนทนาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (สุภางค์ จันทวานิช, 2553)

Phase 2: ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

เมื่อได้ข้อมูลจากการทำการสนทนากลุ่ม สร้างเป็นองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองของบุคลากรกลุ่ม Gen Z แล้ว ผู้วิจัยจึงนำเอาองค์ประกอบดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแปรอิสระในการดำเนินการศึกษาเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานแบบยืดหยุ่นและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ด้วยกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณคือกลุ่มบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ภายในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นบุคลากรที่อยู่ในกลุ่ม Gen Z ที่ปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น ผู้วิจัยเลือกใช้การสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience sampling) เนื่องจากการทำงานแบบยืดหยุ่นเป็นนโยบายที่องค์กรเลือกใช้ตามความเหมาะสมของบริบทการดำเนินงานของแต่ละองค์กร ไม่ได้เป็นนโยบายที่ดำเนินงานกันทั่วไปอย่างกว้างขวางจึงทำให้ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่ชัด การสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการดังกล่าวจึงเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในบริบทการศึกษาวิจัยนี้

ทั้งนี้การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างเนื่องจากผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนประชากรทั้งหมดที่จะศึกษา จึงใช้การหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Cochran (Cochran, 1953) และเนื่องจากไม่ทราบสัดส่วนของตัวอย่างต่อประชากรทั้งหมด (P) จึงแทนค่า P ด้วย 0.5 และผู้วิจัยกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 จากการคำนวณตามสูตรของ Cochran จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บข้อมูลทั้งหมด 384 คน ดังนี้ (โดยที่ n คือขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ, p คือสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร, e คือระดับความคลาดเคลื่อนที่รับได้ และ z คือระดับความเชื่อมั่น) เมื่อไม่ทราบสัดส่วนของประชากร หรือ P = 0.5 กำหนดให้ใช้สูตร
$$n = \frac{z^2}{4e^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2} \approx 384$$

กลุ่มตัวอย่างของการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งเป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ภายในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นบุคลากรที่อยู่ในกลุ่ม Gen Z ที่ปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น จะถูกคัดกรองด้วยข้อคำถามทางประชากรศาสตร์ เป็นบุคลากรผู้มีอายุระหว่าง 23 – 28 ปี ที่ปฏิบัติงานในองค์กรเอกชน มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณคือแบบสอบถามปลายปิดโดยจัดทำในรูปแบบออนไลน์ ประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นตามมุมมองของพนักงาน Gen Z และส่วนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

ในการทํางาน โดยมีลักษณะคํถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ซึ่งกำหนดตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert scale) (Likert, 1961)

จากนั้นดำเนินการวัดค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยการตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของข้อคํถามในแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค (Index of item – objective congruence, IOC) โดยนําร่างแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน พิจารณาลงความเห็นและให้คะแนน (Phisit & Phana, 2018) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าข้อคํถามแต่ละข้อมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และ ค่า IOC ของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.951 จึงถือว่ามีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา สามารถนําทดลองเก็บข้อมูลเบื้องต้น (Pilot test) ในขั้นต่อนต่อไป

การวัดค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ดำเนินการโดยนํารูปแบบทดสอบไปทดลองเก็บข้อมูลเบื้องต้น (Pilot test) ในการวิจัยโดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 40 คน แล้วนํามาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) กำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95% โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach’s alpha coefficient) ซึ่งแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.971 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้นจึงสามารถนํารูปแบบสอบถามนี้ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ได้ (Kittiphong, 2018)

จากนั้นดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง โดยการนํารูปแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปใช้ในการเก็บข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ (Google form) เพื่อให้ได้ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามแบบออนไลน์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในส่วนของสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติสหสัมพันธ์คานอนิคอล (Canonical correlation analysis) ระหว่างการทำงานแบบยืดหยุ่นกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการพิจารณาค่าไอเกน (Eigen value) ที่มีค่ามากกว่า 1 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ฟังก์ชันของคานอนิคอลต้องสามารถอธิบายข้อมูลได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 (Sherry & Hensen, 2005)

ผลการศึกษา (Findings)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทำกรสนทนากลุ่ม

การศึกษาคั้งนี้มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มทั้งสิ้นจำนวน 12 คน ใช้เวลาในการสนทนากลุ่มประมาณ 3 ชั่วโมง และมีการพักเบรคระหว่างการสนทนากลุ่มเป็นเวลา 15 นาที

โดยมีการเก็บข้อมูลในวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2567 ตั้งแต่เวลา 9.00 – 12.00 น. ระหว่างการสนทนากลุ่มมีการจดข้อมูลด้วยลายมือของผู้วิจัยร่วมกับการบันทึกเสียงการสนทนา โดยผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มดังนี้

จากข้อมูลการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลโดยแยกเป็นองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่น ภายใต้มุมมองของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ได้ 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1) ความยืดหยุ่นด้านสถานที่การทำงาน (Place flexibility) จากการสนทนากลุ่มพบว่า การทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลหลัก ทุกคนให้ความสำคัญหรือน้ำหนักมากที่สุดไปยังการยืดหยุ่น และมีความอิสระทางด้านสถานที่การปฏิบัติงาน ทั้งกลุ่มผู้ที่ทำงานนอกสถานที่และผู้ที่ทำงานแบบผสมผสาน ต่างให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังมองว่า ความยืดหยุ่นด้านสถานที่การทำงานสามารถสร้างให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เกิดความสมดุลในชีวิตการทำงาน รวมถึงมีผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่เพิ่มสูงขึ้นได้

เมื่อผู้วิจัยพูดเปิดประเด็นข้างต้น มีข้อมูลสำคัญจากการสนทนากลุ่มคือ

“ถ้าจะเรียกการทำงานในออฟฟิศไหนๆ ว่าเป็นการทำงานแบบยืดหยุ่นได้ มันก็ต้องมีอย่างแรกเลยคือ การให้เราเป็นคนเลือกสถานที่การทำงานเองไหมอะคะ? ถ้าจะเรียกว่ายืดหยุ่นต้องผ่านข้อนี้ให้ได้ก่อนเลย เหมือนเป็นด่านแรกเลยถ้าจะบอกว่าตัวเองมีการทำงานแบบยืดหยุ่น” (ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3) เมื่อกล่าวจบ ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 ยกมือขอพูดในมุมมองของตนเองว่าที่เป็นไปในแนวทางสนับสนุนว่า

“ส่วนตัวคิดว่าอย่างแรกที่คนจะมองเวลาได้ยินคำว่ายืดหยุ่น น่าจะเป็นการทำงานแบบจากที่ไหนก็ได้ เพราะสมัยนี้การทำงานเรามีอินเทอร์เน็ต มีเทคโนโลยีหลายอย่างแล้วที่ช่วยให้เราไม่ต้องเข้าไปนั่งน่าวเปื้อนอยู่ในห้องออฟฟิศสี่เหลี่ยมๆ ออกไปกินกาแฟหรือผ่อนคลายสมองที่อื่นได้ แบบนี้คิดงานได้มากกว่าอยู่ในที่แคบๆ นะคะ”

จากนั้นเป็นการกล่าวเสริมกันในแง่มุมมองการยืดหยุ่นด้านสถานที่ จนกระทั่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 12 กล่าวถึงสาเหตุของการให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นด้านสถานที่ว่า

“ขอพูดในมุมมองตัวเองก็คือถ้าจะทำงานยืดหยุ่น สิ่งน่าเบื่อที่สุดคือเรื่องการเดินทางคะ การเดินทางในกรุงเทพเป็นอะไรที่ค่อนข้าง (Consume) เวลาชีวิตมาก การทำงานยืดหยุ่นให้เราไม่ต้องเข้าออฟฟิศตลอด ไม่ต้องเสียเวลารถติด เปลี่ยนมาเป็นเวลาให้นั่งชิวๆ นอกออฟฟิศ แล้วใช้สมองทำงานให้เขาดีกว่า”

2) ความยืดหยุ่นด้านเวลาในการทำงาน (Time flexibility) ในองค์ประกอบนี้ เมื่อวิเคราะห์การสนทนากลุ่มจะพบว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงมากจากองค์ประกอบแรก คือผู้ให้ข้อมูลหลักมีมุมมองว่า ทั้งความยืดหยุ่นด้านสถานที่การทำงานและการยืดหยุ่นด้านเวลาการทำงาน ควรเป็นองค์ประกอบที่ควบคู่กันไป เพราะในชีวิตของแต่ละคนล้วนมีกิจวัตรหรือภารกิจที่ต้องดำเนินในแต่ละวันที่แตกต่างกัน ดังนั้นหากจะให้การงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด เมื่อมีการยืดหยุ่นด้านสถานที่การทำงานแล้ว ก็ควรจะต้องการยืดหยุ่นด้านเวลาการทำงานด้วย

จากการสนทนากลุ่มมีข้อมูลสำคัญคือ

“ขอพูดเกี่ยวกับเวลาในการทำงานนิดนึ่งครับ ส่วนตัวผมเป็นคนชอบออกกำลังกายตอนเช้า เลยชอบมากที่บริษัทที่ทำงานเขาให้เลือกเวลาเข้างานได้ คือเช้าผมตื่นมาเจ็ดโมง อากาศกำลังดีผมก็ไป ออกกำลังที่สวนในโครงการ แปะโมงก็อาบน้ำกินข้าว เก้าโมงกว่าค่อยเริ่มงาน ซึ่งที่ทำงานเขาให้มีการบันทึก เข้างานด้วยอินเทอร์เน็ต ผมก็เริ่มทำงานเก้าโมงครึ่งสิบโมง แล้วค่อยไปเลิกงานหกโมงเย็นทุ่มหนึ่งก็ได้ แบบนี้ผมรู้สึกว่ามีมีความสุข และทำงานได้ดีกว่าต้องตื่นแต่เช้าแล้วรีบไปทำงานรีบไปแย่งที่กันบน BTS อะไรแบบนั้นครับ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2)

การเสนอความเห็นดังกล่าวได้รับการกล่าวเสริมจากผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 5 คือ

“เห็นด้วยว่าเวลาในการเข้างานเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะว่าที่บ้านเราเป็นลูกคนโต คอยดูแล ทุกอย่าง พ่อกับแม่ก็เริ่มแก่แล้ว เข้ามาบางวันก็ต้องดูแลหาคำกับข้าวกับปลาไว้ให้ก่อน พอมีเวิร์คฟรอม โฮมเข้ามาให้ก็ดีขึ้นเยอะ ไม่ต้องรีบร้อน เขาก็ดูแลงานในบ้านงานเรื่องพ่อแม่ให้จบก่อน แล้วค่อยเริ่ม ทำงานของเรา แต่เราเองก็รู้แหละว่าทำงานที่บ้านก็ต้องไม่ให้เสียงานของออฟฟิศเหมือนกัน”

จากนั้นผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 10 ได้กล่าวแย้งว่า

“ให้เลือกเวลาเข้างานเองได้ก็ดีครับ แต่มันแล้วแต่บริษัทว่าจะมีวิธีตรวจสอบดีแค่ไหน เพราะ อย่างที่บริษัท บางคนเริ่มงานช้า แต่ดันเลิกงานเร็ว ทำงานไม่ครบชั่วโมงจริง” ซึ่งหลังจากมีการพูดถึง ประเด็นนี้ มีการสนทนาและถกเถียงกันสลับๆ จึงได้ข้อสรุปว่า ความยืดหยุ่นด้านเวลาทำงานเป็น องค์ประกอบสำคัญของการทำงานแบบยืดหยุ่น แต่เป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องดำเนินการจัดการให้ เกิดความสุจริตยุติธรรมกับบุคลากรทุกคน

3) การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีการทำงาน (Technology providing & supporting) ผู้ให้ ข้อมูลหลักทุกคนได้ให้ข้อมูลตรงกันว่า การทำงานแบบยืดหยุ่นนั้น จะไม่สามารถทำสำเร็จได้เลย หาก องค์กรไม่ให้การสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทั้งทางด้านอุปกรณ์เช่น คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก หรือโปรแกรมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและจำเป็นในการทำงานในสถานที่ต่างๆ อาทิ โปรแกรมการสื่อสารทางไกล หรือการประชุมแบบออนไลน์ เป็นต้น

ผู้วิจัยถามถึงความเกี่ยวข้องของการทำงานแบบยืดหยุ่นกับเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการ ทำงาน จึงเริ่มเกิดการสนทนา โดยมีข้อมูลสำคัญคือ

“พอมีโควิดเข้ามาไม่นานบริษัทก็ซื้อโน้ตบุ๊กให้คนที่ยังไม่มีใช้ คือพวกที่ใช้ PC ซึ่งดีใจมาก เพราะเราจะได้เอาคอมไปทำงานที่อื่นได้ ไม่ต้องนั่งอยู่บ้านตลอด ...เวลาไปร้านกาแฟก็ใช้โน้ตบุ๊ก ประชุมได้ มันสะดวกในการติดต่อคุยงาน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4)

จากนั้นผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 10 พูดในประสบการณ์ของตนเอง ในมุมมองด้านซอฟต์แวร์ที่ เกี่ยวข้องกับการทำงานว่า

“ที่บริษัทโน้ตบุ๊กเขามีให้แต่แรกอยู่แล้ว แต่ว่าพอเปลี่ยนมาทำงานที่บ้านเต็มตัว บริษัทก็เลยซื้อ Zoom เลยครับ เพราะต้องใช้ประชุมตลอดเกือบทุกวัน พอมีก็ดีขึ้นเยอะครับ เวลาประชุมก็ไม่ได้รู้สึกว่ามันเป็นภาระอะไร บางทีเราก็ใช้โทรศัพท์ ใช้ไอแพดแทนเวลาประชุมก็ได้เหมือนกันไม่ยุ่งยากเหมือนเก่าแล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 7)

4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Virtual relationship) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ถึงแม้จะเป็นการทำงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งส่วนมากผู้ให้ข้อมูลหลักไม่ได้เข้าไปทำงานในสถานที่ที่องค์กรกำหนดไว้ แต่ผู้ให้ข้อมูลหลักมีมุมมองถึงการสร้างความสัมพันธ์ของคนในทีม ให้เป็นไปอย่างสนิทสนมเช่นเดียวกัน หากแต่ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานดังกล่าว ไม่จำเป็นที่จะต้องเกิดในสถานที่เดียวกัน แต่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน ผ่านทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างการทำงานได้ อาทิ การประชุมกลุ่มย่อยแบบออนไลน์ การพูดคุยทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการในกลุ่มไลน์ของทีม เป็นต้น รวมถึงในบางครั้งก็ใช้การพูดคุยกันออนไลน์เพื่อนัดวันและเวลาที่จะเข้าไปทำงานในสถานที่ที่องค์กรกำหนด ให้เป็นวันเดียวกันเพื่อพบปะพูดคุยหรือทานอาหารร่วมกัน สร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกภายในทีมมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่ 4 นี้ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 6 เป็นคนเปิดประเด็นขึ้นมาเองเกี่ยวกับสมาชิกในทีมของตน กล่าวว่า

“ส่วนตัวมองว่าถึงเราจะทำงานที่บ้านแต่เราก็ยังสนิทกับพี่ๆ เพื่อนๆ ในทีมได้ เพราะสมัยนี้กับเพื่อนสนิทเราจริงๆ เราก็คุยกันทางไลน์มากกว่าเจอหน้ากันอยู่แล้วไหม หนูมองว่าการคุยกันผ่านไลน์หรือแอปต่างๆ มันช่วยให้เราสนิทกันได้มากขึ้นจริงๆ ไม่ต่างจากทำงานร่วมกันจริงๆ เท้าไร”

จากนั้นผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 8 ได้สนับสนุนความคิดดังกล่าวว่า

“ตอนแรกที่บริษัทจะเปลี่ยนเป็นทำงานที่บ้านก็คิดเหมือนกันครับว่าจะเหงาไหมเนี่ย ต้องนั่งทำงานที่บ้านคนเดียว เพราะอยู่คอนโดคนเดียวแต่พอทำจริงๆ ก็เออ คือไม่ต่างจากทำงานที่ออฟฟิศเท้าไรครับ เพราะคุยกันทั้งวันอยู่ดี แต่อาจจะเปลี่ยนจากคุยแบบเจอกัน เป็นคุยผ่านไลน์ หรือ Zoom ครับ คุยนอกเรื่องบ้าง แล้วคุยกันทุกวัน ผมว่ามันก็สนิทกันได้ครับ”

และได้มีการเสนอวิธีการสร้างสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานจากการทำงานแบบยืดหยุ่น จากผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 9 ว่า

“บางทีก็ชวนพี่ๆ ในทีมไปกินข้าวกลางวันด้วยกันบ้างอะไรบ้างคะ คือที่บริษัทจะให้ทำงานแบบไฮบริด แต่ให้เลือกรวันเข้าทำงานเอง เราก็นัดกันกับพี่ในทีมใจ ว่าอาทิตย์นี้จะเข้าวันไหน ก็นัดเข้าไปทำวันเดียวกันหมดเลย 7 คน แล้วก็ไปกินข้าวกัน”

5) การบริหารผลการปฏิบัติงานตามผลงาน (Performance-base management) จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่มพบว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก นอกจากให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านความยืดหยุ่นด้านต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว ยังให้ข้อมูลว่าระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นจะมี

ประสิทธิภพได้กั้ต่อเมื่อมีการสร้างระบบการติดตามผลการทำางาน หรือระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามผลงานที่บุคลากรสร้างขึ้นให้กั้บองค์กรได้ เพื่อสร้างให้เกิดความยุติธรรม เท่าเทียม รวมไปถึงการนำผลการประเมินไปใช้ในการให้ผลประโยชน์ด้านต่างๆ แก่พนักงานที่มีผลการทำางานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดต่อไป หากทำได้เช่นนั้นจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นในระบบการที่างานที่ยุติธรรม สร้างขวัญและกำลังใจในการทำางานให้กั้กับบุคลากร ในการทำางานอย่างเต็มความสามารถให้แก่องค์กร โดยไม่ต้องคำนึงถึงสถานที่ กฎ ระเบียบภายในองค์กรต่างๆ ที่อาจเปรียบเสมือนกรงขังไม่ให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ได้

ผู้วิจัยถามถึงคำตอบแทนกั้กับการทำางาน จึงมีผู้เปิดประเด็นเรื่องนี้คือผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 9 กล่าวว้า

“ขอพูดประเด็นนี้คือเรื่องทีหวัหน้างานคะ ถ้ายังใช้การประเมินแบบเดิมๆ เช่นแบบ ประเมินวันลา ประเมินวันสาย หนูว้าไม่ตรงจุด ไม่ได้อะไร จะให้ทำางานยั้ดหยุ่นต้องประเมินและติดตามผลนั้นเป้าหมายของงานไปเลย อยากให้เราทำางานอะไรให้ ตั้งเป้ามา เวลาประเมินก็เอาแค่เรื่องทีตั้งเป้าหมายมาพอ พวกขาดลามาสายป่วยอะไรแบบนั้นต้องตัดทิ้งไป มันไม่แฟร์” (น้ำเสียงแข็งกร้าว)

ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 5 จึงกล่าวแทรกขึ้นม้าว้า

“ใจเย็น ๆ ก่อนนะคะ คือเห็นด้วยกั้กับคุณ (ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 9) นะเรื่องการประเมินของหวัหน้า มันต้องเป็นไปตามภาระงานทีเขาให้เราทำ อย่างทีบริษัทหวัหน้าบางคนก็เข้าใจ เขาจะติดต้อถามเรื่องงานอย่างเดียวเลย ทีสั่งให้ทำถึงไหนแล้วเป็นยังงิ อัพเดทถึงไหน แล้วก็จบ แต่หวัหน้าบางคนทีแบบ สูงอายุน้อย หนูว้าเค้าตามเรื่องไม่เป็นเรื่องมากไปนิต อย่างเช่นทำไมกินข้าวกลางวันบ้ายสอง ละ ทำไมไม่พักกินตอนเที่ยง อะไรแบบนั้น ซึ่งถ้าทำางานยั้ดหยุ่น เที่ยงเรากั้ทำางานให้เขาอยู่งิ แล้วยาวมาจนบ้ายสอง ก็ค้อมาพักมากินบ้ายสอง เรื่องแบบนี้ก็คิดว่าไม่น้าวจะเป็นประเด็นอะไรทีจะต้องติดตามมอนิเตอร์ น้าวจะเอาเวลาไปดูผลงานทีเราทำได้มากกว่าคะ”

นอกจากนั้นผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3 นำเสนอข้อมูลคล้ายคลึงกันเกี่ยวกับความรู้สึกยุติธรรมในการประเมินผลการทำางานว้า

“เรื่องการประเมินผลงาน ยิ่งเอามารวมกั้กับการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งยังเป็นเรื่องใหญ่มาก ในเคสอย่างเราคือไม่จำเป็นกั้ไม่บังคับเข้าออฟฟิศเลย การดูงานประเมินงาน จะต้องมึเกณฑ์ให้ชัดเลยว้า ดูจากผลงานของเราทีทำได้เทียบกับเป้าหมายทีบริษัทอยากได้ พวกการประเมินอย่างอื่นควรตัดทิ้ง พวกพฤติกรรมการทำงาน คุยก่งใหม่ ลาป่วยใหม่ ต้องตัดออกไปเลยคะ ไม่อย่างนั้นมันกั้ไม่ชัดเจน พอไม่ชัดเจนกั้รู้สึกไม่ยุติธรรมแน่นอน”

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลจากการทำาสทนากลุ่มแล้วพบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบทีสำคัญของการทำางานแบบยั้ดหยุ่นในมุมมองของบุคลากรกลุ่ม Gen Z เอาไว้ 5 องค์ประกอบดังทีกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำเอาองค์ประกอบดังกล่าวกั้ไปใช้ในการ

94 เพื่อวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคระหว่างการทำงานแบบยืดหยุ่นกับความพึงพอใจในการทำงาน

การพัฒนาแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นตามมุมมองของพนักงาน Gen Z และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานตามแนวคิดของ Robbins (2001) โดยมีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานของการวิจัย

องค์ประกอบของรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นในมุมมองของบุคลากร Gen Z มีความสัมพันธ์คาโนนิคกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นไปเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยรูปแบบสอบถามออนไลน์ เมื่อทำการเก็บข้อมูลเสร็จจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิค ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 408 คน พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 267 คน (ร้อยละ 65.44) เพศชาย จำนวน 141 คน (ร้อยละ 34.56) มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 23 - 25 ปี จำนวน 166 คน (ร้อยละ 40.69) ช่วงอายุอยู่ระหว่าง 26 - 28 ปี จำนวน 242 คน (ร้อยละ 59.31) โดยทั้งหมดเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนที่การดำเนินนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 66 คน (ร้อยละ 16.18) การศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 281 คน (ร้อยละ 68.87) และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 61 คน (ร้อยละ 14.95) ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ที่ประมาณ 20,000 – 30,000 บาท จำนวน 257 คน (ร้อยละ 62.99)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองบุคลากรกลุ่ม Gen Z และด้านความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงดังตารางที่ 2 และ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองบุคลากรกลุ่ม Gen Z ผู้ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ภายในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
ภาพรวมของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมอง Gen Z	4.41	.535	ระดับมาก
ความยืดหยุ่นด้านสถานที่ในการทำงาน (X_1)	4.62	.403	ระดับมากที่สุด
ความยืดหยุ่นด้านเวลาในการทำงาน (X_2)	4.60	.441	ระดับมากที่สุด
การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีการทำงาน (X_3)	3.99	.451	ระดับมาก
การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (X_4)	4.33	.564	ระดับมาก
การบริหารผลการปฏิบัติงานตามผลงาน (X_5)	4.52	.674	ระดับมากที่สุด

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองบุคลากรกลุ่ม Gen Z พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าวภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านความยืดหยุ่นด้านสถานที่ในการทำงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีในการทำงานน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ผู้ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ภายในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในภาพรวม	4.33	.510	ระดับมาก
ด้านความท้าทายในงาน (Y_1)	4.08	.489	ระดับมาก
ด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรม (Y_2)	4.44	.469	ระดับมาก
ด้านการสนับสนุนสภาพแวดล้อมการทำงาน (Y_3)	4.09	.555	ระดับมาก
ด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Y_4)	4.18	.574	ระดับมาก
ด้านความสอดคล้องของบุคลิกภาพกับงาน (Y_5)	4.03	.603	ระดับมาก
ด้านลักษณะของบุคคล (Y_6)	3.82	.666	ระดับมาก

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ผู้ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ภายในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าวภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านลักษณะของบุคคลน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

3. ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คานอนิคอลระหว่างการทำงานแบบยืดหยุ่นกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร แสดงดังตารางที่ 5 และ 6

ตารางที่ 5 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คานอนิคอลระหว่างการทำงานแบบยืดหยุ่นกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

Canonical Function	Canonical Correlation (Rc)	Canonical (R^2)	Wilk's Lambda (λ)	Eigenvalue (Λ)	F	p
1	.784**	.840	.221	4.065	28.164	.001
2	.633	.515	.608	2.023	14.167	.408
3	.441	.411	.549	1.903	6.778	.761

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 5 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างการทำงานแบบยืดหยุ่นกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร มีฟังก์ชันคาโนนิคอล 3 ฟังก์ชันดังนี้ ฟังก์ชันคาโนนิคอล ที่ 1 – 3 มีค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลเท่ากับ .784, .633 และ .441 ตามลำดับ โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์โครงสร้างที่มีขนาดความสัมพันธ์สูงมากซึ่งจะต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .45 (Sherry & Henson, 2005) และช่วงเกณฑ์ แบ่งอยู่ในช่วง .30 - .50 หมายถึง มีขนาดความสัมพันธ์ปานกลาง .50 - .70 หมายถึง มีขนาดความสัมพันธ์สูง และ .70 - 1.00 หมายถึง มีขนาดความสัมพันธ์สูงมาก จึงเลือกพิจารณาเฉพาะฟังก์ชันคาโนนิคอลที่ 1 ที่มีขนาดความสัมพันธ์สูงมาก (เมธาสีธิ ธัญรัตน์ศรีสกุล, 2559)

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลของตัวแปรคาโนนิคอลฟังก์ชันที่ 1

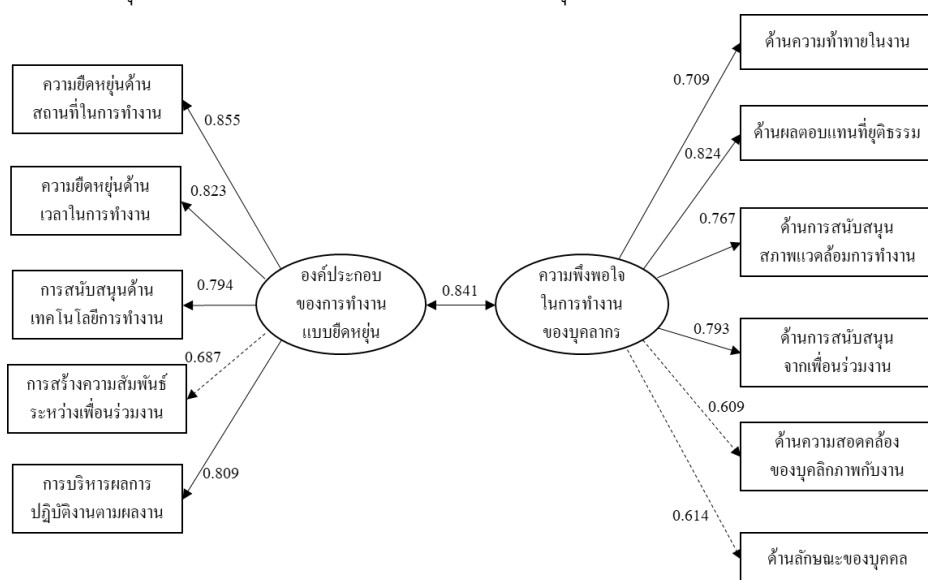
ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ คาโนนิคอลมาตรฐาน (Canonical Weights)	ค่าสัมประสิทธิ์โครงสร้าง (Canonical Loading)
องค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นใน มุมมองของบุคลากรกลุ่ม Gen Z		
ความยืดหยุ่นด้านสถานที่ในการทำงาน (X_1)	.497	.855
ความยืดหยุ่นด้านเวลาในการทำงาน (X_2)	.422	.823
การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีการทำงาน (X_3)	.257	.794
การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (X_4)	.266	.687
การบริหารผลการปฏิบัติงานตามผลงาน (X_5)	.341	.809
ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน		
ด้านความท้าทายในงาน (Y_1)	.455	.709
ด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรม (Y_2)	.516	.824
ด้านการสนับสนุนสภาพแวดล้อมการทำงาน (Y_3)	.439	.767
ด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Y_4)	.301	.793
ด้านความสอดคล้องของบุคลิกภาพกับงาน (Y_5)	.222	.609
ด้านลักษณะของบุคคล (Y_6)	.408	.614

จากตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าคาโนนิคอลที่มีความหมายเชิงสถิติและมีขนาดความสัมพันธ์สูงมาก ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคาโนนิคอลในฟังก์ชันที่ 1 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์โครงสร้างพบว่า ค่าน้ำหนักคาโนนิคอลของชุดตัวแปรองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองบุคลากรกลุ่ม Gen Z มีค่าอยู่ในช่วงระหว่าง 0.687 ถึง 0.855 โดยค่าน้ำหนักคาโนนิคอลที่มีค่าสูงที่สุดคือ องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่นในสถานที่การทำงาน (.855) รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่นด้านเวลาในการทำงาน (.823) องค์ประกอบด้านการบริหารผลการ

ปฏิบัติงานตามผลงาน (.809) องค์ประกอบด้านการสนับสนุนเทคโนโลยีในการทำงาน (.794) และองค์ประกอบด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (.687) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักโนนิคอลของชุดตัวแปรปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน พบว่าค่าน้ำหนักคาโนนิคอลมีค่าอยู่ในช่วงระหว่าง 0.609 ถึง 0.824 โดยค่าน้ำหนักคาโนนิคอลที่มีค่าน้ำหนักอยู่ในระดับสูงที่สุดคือ ด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรม (.824) รองลงมาคือ ด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (.793) ด้านการสนับสนุนสภาพแวดล้อมการทำงาน (.767) ด้านความท้าทายในงาน (.709) ด้านลักษณะของบุคคล (.614) และด้านความสอดคล้องของบุคลิกภาพกับงาน (.609) ตามลำดับ

เมื่อนำข้อมูลมาพิจารณาแปรผลโดยใช้เกณฑ์ของ Laessig and Duckett (1979) ซึ่งให้แนวทางเกณฑ์การแปรผลไว้คือ ค่าน้ำหนักคาโนนิคอลที่ 0.40 หรือต่ำกว่าแปรผลว่าอยู่ในช่วงต่ำ ค่าน้ำหนักคาโนนิคอลที่ 0.41 – 0.70 แปรผลว่าอยู่ในช่วงปานกลาง และค่าน้ำหนักคาโนนิคอลที่ 0.71 ขึ้นไป แปรผลว่าอยู่ในระดับสูง ซึ่งจากการวิเคราะห์ขนาดของความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์โครงสร้างตามคาโนนิคอลฟังก์ชันที่ 1 พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูง เว้นแต่ตัวแปรด้านความสอดคล้องของบุคลิกภาพกับงาน และตัวแปรด้านลักษณะของบุคคล ที่มีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ฟังก์ชันคาโนนิคอลที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองของบุคลากรกลุ่ม Gen Z กับปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ส่งผลซึ่งกันและกัน รวมถึงมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเขียนเป็นภาพความสัมพันธ์คาโนนิคอลฟังก์ชันที่ 1 ได้ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 รูปแบบความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นของบุคลากรกลุ่ม Gen Z กับชุดตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร



จากผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ค่านี้นิโคลระหว่างองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่น ในมุมมองของบุคลากร Gen Z และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านความยืดหยุ่นด้านสถานที่การทำงานและความยืดหยุ่นด้านเวลาในการทำงานด้วยค่าน้ำหนักที่มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thapanan et al. (2022) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของพนักงานในการทำงานแบบยืดหยุ่น กรณีศึกษาหน่วยงานบริการธุรกิจของบริษัทข้ามชาติ ที่ผลการศึกษาพบว่าความต้องการในด้านการทำงานแบบยืดหยุ่นของพนักงานมากที่สุดคือการสามารถเลือกสถานที่ทำงานเอง (Work location) และเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexitime) ซึ่งการศึกษาดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาของ Kirchmayer and Fratričová (2020) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสิ่งจูงใจในการทำงานของกลุ่ม Gen Z ที่ได้ผลของการศึกษาว่า บุคลากรกลุ่ม Gen Z ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (Work-life balance) ซึ่งรวมไปถึงการเลือกสถานที่ในการทำงานและเวลาในการทำงานที่ต้องมีความยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถใช้เวลาของตนเอง ไปกับกิจกรรมอื่นๆ ที่ตนเองสนใจได้ ไม่ว่าจะเป็นชีวิตครอบครัว งานอดิเรกของตนเอง ละครบอลลูกหรือการท่องเที่ยว เป็นต้น

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลน้ำหนักความสำคัญค่านิยมคัลลของคัพพังพอใจในกาการทำงานของบุคคาลกรพบว่ ค่าน้ำหนักด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรมมีค่าน้ำหนักมากที่สุด สอดคล้องกับ การศึกษาของ สิริวิชัย กิริติไรร และคณะ (2565) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการ บริหารค่าตอบแทน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษา โดยผลการศึกษาพบว่าการบริหารค่าตอบแทนที่มีอิทธิพลทางตรงกับความพึงพอใจ ในการทำงานของบุคคาลกร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานผ่านความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งสมรรถนะในการปฏิบัติงานนี้เองที่เป็นจุดมุ่งหมายสำคัญขององค์กรทุกองค์กรที่ต้องการ สร้างให้เกิดขึ้นในการทำงานของบุคคาลกรของตนเองในระดับที่สูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า หากต้องการผลงานหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในกลุ่มบุคคาลกร Gen Z แล้ว องค์กรจำเป็น จะต้องสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้เป็นประการแรก

อนึ่ง ในทัศนะของผู้วิจัย ขอนำเสนอความเห็นในประเด็นเรื่องค่าน้ำหนักของผลตอบแทนที่ยุติธรรมที่ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าน้ำหนักที่มีค่าสูงที่สุดนั้น อาจเกิดจากการดำเนินนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นขององค์กรต่างๆ ส่วนมากมีสาเหตุมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เพิ่งผ่านมาไม่นาน ทำให้องค์กรแต่ละองค์กรที่ใช้นโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น อาจจะยังไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เข้ากับนโยบายการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ มุ่งเป้าไปที่การได้รับค่าตอบแทนที่

ยุดิธรรม ซึ่งสอดคล้องกับตัวแปรทางด้านองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองของบุคลากร Gen Z นั้นคือการบริหารผลการปฏิบัติงานตามผลงาน กล่าวคือ หากองค์กรจะดำเนินนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นให้บุคลากรพึงพอใจในการทำงาน จะต้องมีการบริหารผลการปฏิบัติงานตามผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล รวมถึงเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงานเข้ากับการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุดิธรรมในสายตาของบุคลากรขององค์กร

ในส่วนของการค่าน้ำหนักด้านความท้าทายในงาน ด้านการสนับสนุนสภาพแวดล้อมการทำงาน และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ก็เป็นอีกปัจจัยที่มีการให้ค่าน้ำหนักอยู่ในระดับสูง อาจกล่าวได้ว่าการทำงานแบบยืดหยุ่น เมื่อมีองค์ประกอบการยืดหยุ่นด้านสถานที่คือการให้บุคลากรเป็นผู้เลือกสถานที่ในการปฏิบัติงานเอง ไม่จำเป็นต้องเป็นสถานที่ที่องค์กรกำหนดไว้ บุคลากรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยีต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของตนเอง โดยเฉพาะเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารที่จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรที่อยู่ต่างสถานที่กัน สามารถดำเนินงานประสานกันเป็นหนึ่งเดียวได้ ส่งผลไปยังความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม หรือทีมงานภายในองค์กร ที่จะมีการสัมพันธ์ระหว่างกันผ่านช่องทางการสื่อสารด้วยเทคโนโลยี โดยมุ่งหวังผลการดำเนินงานของกลุ่มที่เป็นเลิศที่สุด ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ พัชสิริ ชมภูคำ และ ณัฐธิดา จักรภีศิริสุข (2563) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบ Gen Y และ Gen Z ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษพบว่าบุคลากรที่อยู่ในกลุ่ม Gen Z ให้ความสำคัญกับความเหมาะสมของค่าตอบแทนมากที่สุด รองลงมาคืองานที่มีคุณค่า มีความท้าทายและมีเวลาเข้าออกงานที่ยืดหยุ่น รวมถึงมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นอันดับที่สาม

ในประการสุดท้าย ค่าน้ำหนักความสำคัญค่านานิคอลที่มีค่าน้ำหนักในระดับปานกลางคือปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานด้านความสอดคล้องของบุคลิกภาพกับงาน และด้านลักษณะของบุคคลเป็นอีกผลการวิเคราะห์ข้อมูลหนึ่งที่มีความน่าสนใจ เนื่องจากบุคลากรกลุ่ม Gen Z ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านดังกล่าวค่อนข้างน้อยกว่าด้านอื่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับการให้ข้อมูลของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่กล่าวว่า “จริงๆ เราทำงานสิ่งที่อยากได้ที่สุดก็คงเป็นเงินเดือนกับความสบายใจที่จะทำงานอยู่ตรงนั้น หนูคิดว่ามันสำคัญกว่าเรื่องว่างานจะตรงจริตเราไหมอีกนะคะ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 7) และข้อความดังกล่าวได้ถูกเสริมด้วยผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 11 อีกว่า “ใช่เลย ทุกวันนี้ถ้าทำงานแล้วเงินโอเค เพื่อนร่วมงานโอเค บริษัทโอเค ไม่ใช่งานเราเกินเงินเดือน ส่วนตัวก็รู้สึกว่ายู่ในบริษัทแบบนั้นมันดีกับถูกห่วยเลย” ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัจจัยทั้งสองด้านที่มีค่าน้ำหนักค่านานิคอลในระดับปานกลาง เป็นเรื่องที่ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเชิงลึกมากขึ้น เนื่องจากแนวคิดด้านความพึงพอใจในการทำงานที่ผู้วิจัยใช้สร้างแบบสอบถาม มีพื้นฐานมาจากแนวคิดความพึงพอใจในงานของ Robbins ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิด

ขึ้นมานานก่อนเกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานในองค์กรในปัจจุบัน ถือเป็นอีกช่องว่างงานวิจัยหนึ่งที่สามารถนำมาศึกษาต่อยอดเพื่อยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงแนวคิดดังกล่าว โดยอิงกับพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม Gen Z ซึ่งกำลังจะเป็นคนส่วนมากในกลุ่มบุคลากรขององค์กรได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากการพิจารณาคำนำหนักความสำคัญคานิคอลขององค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นในมุมมองของบุคลากรกลุ่ม Gen Z พบว่าบุคลากรกลุ่มดังกล่าวให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นด้านสถานที่ในการทำงานและความยืดหยุ่นด้านเวลาในการทำงานมากที่สุด ดังนั้นหากองค์กรต้องการดำเนินนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น การกำหนดให้บุคลากรภายในองค์กรของตนเอง สามารถตัดสินใจเลือกสถานที่ในการทำงานรวมถึงระยะเวลาในการทำงานของตนเองได้ จึงจะเป็นส่วนที่สร้างให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรสูงที่สุด

2. อย่างไรก็ตามจากข้อเสนอแนะในข้อที่ 1 ยังเป็นเพียงก้าวแรกในการเริ่มการดำเนินนโยบายที่มีประสิทธิภาพของการทำงานแบบยืดหยุ่นภายในองค์กร เพราะเมื่อพิจารณาจากคำนำหนักความสำคัญคานิคอลของปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่ม Gen Z แล้วจะเห็นว่า บุคลากรกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรม ซึ่งการสร้างระบบการจ่ายผลตอบแทนที่ยุติธรรมได้ ย่อมต้องเริ่มจากการสร้างระบบการประเมินผลการทำงานตามผลงาน ที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นที่องค์กรกำหนดเป็นขั้นตอนแรก เพื่อให้องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามลักษณะงานของตนเองมากที่สุดแล้วจึงเชื่อมโยงผลของการประเมินดังกล่าว เข้ากับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในสายตาของบุคลากรมากที่สุด

3. นอกจากนี้จากผลการศึกษาเมื่อพิจารณาจากคำนำหนักความสำคัญคานิคอลปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่ม Gen Z พบว่า บุคลากรกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรม ดังนั้น องค์กรควรมีแนวทางในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้น เช่น มีการให้รางวัล หรือยกย่องผู้มีผลงานดีเด่น การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อให้พนักงานมีเป้าหมายและเห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาควรมีความเข้าใจพนักงานอย่างลึกซึ้ง (Empathy) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการร่วมงานกันเป็นไปได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบผสมวิธี (Mix method) โดยมีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณร่วมกัน แต่การเก็บข้อมูลทั้ง 2 แบบมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มตัวอย่างที่ขาดการควบคุมในเรื่องของประเภทธุรกิจหรือประเภทงานที่บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งอาจจะเกิดความแตกต่างในมุมมองของบุคลากรที่มาจากต่างประเภทธุรกิจหรือ

ประเภทงาน ในอนาคตจึงควรมีการศึกษาแบบเจาะจงแยกเก็บข้อมูลตามประเภทธุรกิจ หรือประเภทของงานตามหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อเป็นการศึกษาแยกแต่ละบริบทของงานในเชิงลึกได้อย่างละเอียดมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional study) ขาดการศึกษาซ้ำในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคือ มุมมองของบุคลากรกลุ่ม Gen Z ทั้งด้านองค์ประกอบของการทำงานแบบยืดหยุ่นและความพึงพอใจในการทำงาน ล้วนแล้วแต่เป็นการตีความของบุคคลที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงเวลา ประสบการณ์ หรือความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปของมนุษย์ จึงควรมีการศึกษาระยะยาว (Longitudinal study) ร่วมด้วย เพื่อเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบความแตกต่างของมุมมองของบุคคลในช่วงเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในเรื่องของแนวคิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานด้านความสอดคล้องของบุคลิกภาพกับงาน และด้านลักษณะของบุคคล ด้วยการศึกษาระยะยาว เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของทฤษฎีดังกล่าว เปรียบเทียบกับแนวคิดของบุคลากรกลุ่ม Gen Z หรือเจเนอเรชันอื่นๆ ที่กำลังก้าวเข้าสู่การเป็นกลุ่มคนกลุ่มหลักของตลาดแรงงานในปัจจุบันและอนาคต

เอกสารอ้างอิง (References)

- ชาย โพธิสิตา. (2547). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- ประไพพิมพ์ สุธีสินนท์ และ ประสพชัย พสนนท. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารปริชาต*, 29(2), 31–48.
- พัชสิริ ชมภูคำ และ ญฐิตา จักรศิริสุข. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบคนเจเนอเรชัน Y และเจเนอเรชัน Z ในเขตกรุงเทพมหานคร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 42(3), 1–18.
- เมธรัตน์ จันตะนี. (2565). รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารวิชาการและนวัตกรรมการศึกษาศาสตร์*, 1(4), 233–245.
- เมธาสิทธิ์ ธีรรัตนศรีสกุล. (2559). การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลสำหรับงานวิจัยทางคณิตศาสตร์ศึกษา. *วารสารคณิตศาสตร์ โดย สมาคมคณิตศาสตร์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 61(690), 13–26.
- สิริวิทย์ กิรติไธ, สุวิมล ตั้งประเสริฐ, และ ชัคตริย รัชสวัสดิ์. (2565). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบริหารค่าตอบแทน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตอีสานตอนใต้. *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 16(4), 187–201. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NRRU/article/view/255177>

สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2553). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่18). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

Agarwal, P., Swami, S., & Malhotra, S. K. (2024). Artificial intelligence adoption in the post COVID-19 new-normal and role of smart technologies in transforming business: A review. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 15(3), 506–529. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-08-2021-0122>

Beckel, J. L., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>

Bellmann, L., & Hubler, O. (2021). Working from home, job satisfaction and work–life balance—robust or heterogeneous links?. *International Journal of Manpower*, 42(3), 424-441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>

Blaique, L., & Pinnington, A. (2023). Virtual work challenges and opportunities in the Asia-Pacific region: the role of organizational virtual work climate. *Elgar Companion to Managing People Across the Asia-Pacific*, 269-288. <https://doi.org/10.4337/9781802202250.00023>

Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18), 261-267.

Carver, L. & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*. 16, 984-991. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00911.x>

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3, 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>

Cetin, M. & Halisdemir, M. (2019). School administrator and Generation Z students' perspectives for a better educational setting. *Journal of Education and Training Studies*, 7(2), 84-97. <https://doi.org/10.11114/jets.v7i2.3773>

- Chung, Y. & Runsheng, S. (2019). The role Instagram in the UNESCO’s creative city of Gastronomy: A Case Study of Macau. *Tourism Management*. 75(2019), 257-268. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.05.011>
- Cochran, W. G. (1953). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York, NY: Lexington Books.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Creswell, J. W. (2015). *A concise introduction to mixed methods research* (2nd ed.). Sage Publications.
- Crumas, C., & Pinkanok, W. P. (2022). Work-life balance from work from home of the employees in a private company. *Humanity and Social Science Journal Ubon Ratchathani University*, 14(1), 250–279.
- Deloitte. (2018). *2018 Deloitte Millennial survey: Millennials disappointed in business, unprepared for industry 4.0*. Retrieved March 20, 2024, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Doosomsak, K., Obgaew, C., Pornphutthipong, T., Khumkhunthod, S., & Rojanatrakul, T. (2023). Generation Z and preparation for entering the labor market. *Journal of MCU Social Science Review*, 12(2), A41–A50.
- Dwyer, R. J. (2009). Prepare for the impact of the multi-generational workforce. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2), 101–110. <https://doi.org/10.1108/17506160910960513>
- Feather, J. (2013). *The information society: A study of continuity and change*. Facet Publishing.
- Gabriele, B., Maria, T., Luca, G., & Mariano, C. (2024). The psychological experience of flexibility in the workplace: How psychological job control and boundary control profiles relate to the wellbeing of flexible workers. *Journal of Vocational Behavior*, 155, 104059. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104059>
- Ganguli, R., Padhy, S. C., & Saxena, T. (2022). The characteristics and preferences of Gen Z: A review of multi-geography findings. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 79–98.

- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Greenfield, C., & Terry, M. (1995). Work/life: From a set of programs to a strategic way of management. *Employment Relations Today*, 22(3), 67–81. <https://doi.org/10.1002/ert.3910220308>
- Hoppock, R., & Spiegler, J. (1938). Job satisfaction. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16(7), 636–643. <https://doi.org/10.1002/j.2164-5892.1938.tb00348.x>
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates Generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation Management and Education Excellence Through Vision*, 6019–6030.
- Kittiphong, P. (2018). Quality of questionnaire tools: Validity and reliability in public administration research. *Academic and Research Journal of Northeastern Universities*, 8(2), 104–110.
- Laessig, R. E., & Duckett, E. J. (1979). Canonical correlation analysis: Potential for environmental health planning. *American Journal of Public Health*, 69(4), 353–359. <https://doi.org/10.2105/AJPH.69.4.353>
- Likert, S. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Maharani, A. (2024). Back to work or remote work: Trends and challenges. *Business and Management in Asia: Disruption and Change*, 139–150. https://doi.org/10.1007/978-981-99-9371-0_9
- Obiageli, O. L., Uzochukwu, O. C., & Ngozi, C. D. (2015). Work-life balance and employee performance in selected commercial banks in Lagos State. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3(4), 63–77.
- ADP Research Institute. (2022). *People at Work 2022: A Global Workforce View*. Retrieved March 20, 2024, from <https://www.adpresearch.com/assets/people-at-work-2022-a-global-workforce-view/>
- Phisit, T., & Phana, C. (2018). The true meaning of the IOC value. *Journal of Educational Measurement Mahasarakham University*, 24(2), 3–12.
- Pumsangthong, C. (2021). Working in the new normal of the Office of the NBTC. *NBTC Journal*, 5(5), 261–284.

- Reuschke, D., & Felstead, A. (2020). Changing workplace geographies in the COVID-19 crisis. *Dialogues in Human Geography*, 10(2), 208–212.
<https://doi.org/10.1177/2043820620934249>
- Robbins, S. P. (2001). *Organization behavior*. Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Essential organizational behavior*. Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education, Inc.
- Sherry, A., & Henson, R. K. (2005). Conducting and interpreting canonical correlation analysis in personality research: A user-friendly primer. *Journal of Personality Assessment*, 84(1), 37-48. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8401_10
- Song, Y., & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649-2668. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00197-9>
- Techakana, J., & Patcharapinyopong, N. (2020). Mentoring and socializing to develop Gen Y and Gen Z employees to enhance Thailand’s competitiveness. *Asia Pacific Journal of Religions and Cultures*, 4(2), 165–180.
- Thapanan, R., Snitnuth, N., & Phuwanat, B. (2022). Employee preference for flexible work arrangements: A case study of a business service unit in a multinational company in Thailand. *Journal of Business Administration and Social Sciences Ramkhamhaeng University*, 5(1), 73-85.
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224-241.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00279.x>
- Wong, M. C. (2021). Does corporate social responsibility affect generation Z purchase intention in the food industry? *Asian Journal of Business Ethics*, 10(2), 391-407.
<https://doi.org/10.1007/s13520-021-00110-5>
- Zenkter, M., Hearn, G., Foth, M., & McCutcheon, M. (2022). Distribution of home-based work in cities: Implications for planning and policy in the pandemic era. *Journal of Urban and Regional Analysis*, 14(2), 187–210.
<https://doi.org/10.37043/JURA.2022.14.2.2>