Research Community and Social Development Journal | Social Science
RC&SDJ | ISSN 3027-7515 Online
Research Article
ID: e276508. Recived: *2025-April-29* | Reviewing: *2025-May-17* | Accepted: *2025-May-21* | Online: *2025-June-25*

The Role of Workplace Flexibility in Long-Term Employee Retention: A Case Study of Office Employees in a Steel Company

บทบาทของความยืดหยุ่นในที่ทำงานกับการคงอยู่ของบุคลากรในระยะยาว: กรณีศึกษาบุคลากรประจำสำนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมการผลิตเหล็ก

อธิภู อุ่นพันธุ์วาท (Atipu Unpanvas)[1*], ณัฐพล พันธุ์ภักดี (Nuttapon Punpugdee)[2]
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพมหานคร 10900 ประเทศไทย
(Faculty of Business Administration, Kasetsart University, Bangkok, 10900, Thailand) |
e-mail: atipu.u@ku.th[*]; nuttapon.p@ku.th

Abstract

Background: The transformation of work patterns in the modern era following the pandemic has highlighted the critical role of workplace flexibility in employees' professional lives and long-term retention. This is particularly evident among office staff with over ten years of service. This research investigates the relationship, needs, and outcomes associated with workplace flexibility and its role in employee retention in a steel manufacturing company.

Methods: This study employed a qualitative research design using a case study approach. The primary informants consisted of 13 purposively selected employees, categorized by job position, age, and length of service. Data were collected through semi-structured, open-ended interviews conducted in person, with audio recordings and photographs used to support the data collection. The data were analyzed using content analysis, with key themes and categories identified to highlight essential findings.

Results: The role of workplace flexibility was found to influence employee retention across four major aspects significantly. First, participants' understanding and experience of workplace flexibility emphasized the importance of better work-life balance and reduced role conflicts. Second, workplace flexibility impacted job satisfaction and strengthened organizational commitment. Third, flexibility was linked to other work-related factors, such as increased performance and motivation. Lastly, perspectives on the future of workplace flexibility revealed its potential to enhance employees' roles, skills, and mutual trust between employees and the organization.

Conclusion: The role of workplace flexibility is closely linked to employee retention within the organization through seven interconnected elements: balance, conflict, satisfaction, commitment, trust, motivation, and skills. These factors contribute to fostering a positive organizational culture and sustaining high-potential employees in the long term.

Keyword: the role of flexibility; functional flexibility; employee retention; employee tenure

บทคัดย่อ

ที่มา(ภูมิหลัง): การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานยุคสมัยใหม่ภายหลังสถานการณ์แพร่ระบาดทำให้ความยืดหยุ่นในที่ทำงานมีส่วนสำคัญต่อชีวิตการทำงานและการคงอยู่ของพนักงาน ในระยะยาว โดยเฉพาะบุคลากรประจำสำนักงานที่มีอายุมากกว่า 10 ปี ซึ่งนำมาสู่การวิจัยที่มีวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ ความต้องการ และผลลัพธ์บทบาทความยืดหยุ่นในที่ต่อการคงอยู่ของบุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมการผลิตเหล็ก

วิธีการ: ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงกรณีศึกษา กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยวิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง 13 คน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน อายุ และอายุงาน ซึ่งใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชนิดปลายเปิดในการลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคลร่วมกับการบันทึกเสียงและถ่ายภาพ สำหรับข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา จัดจำแนกหมวดหมู่และแนวโน้มที่ค้นพบเป็นสาระสำคัญ

---

[*]*Correspondence author:* atipu.u@ku.th
Cite (APA7): Unpanvas, A., & Punpugdee, N. (2025). The Role of Workplace Flexibility in Long-Term Employee Retention: A Case Study of Office Employees in a Steel Company. *Research Community and Social Development Journal*, *19*(1), 54-68. https://doi.org/10.14456/rc-sdj.2025.04
-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

ผลลัพธ์: บทบาทของความยืดหยุ่นในที่ทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของบุคลากรประจำสำนักงานในประเด็นแรก คือ ความเข้าใจและประสบการณ์เกี่ยวกับความยืดหยุ่นในที่ทำงาน ได้แก่ การสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวที่ดีขึ้น และการลดความขัดแย้งกับบทบาทในชีวิต ประเด็นต่อมาคือ ผลกระทบของความยืดหยุ่นในที่ทำงานต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ การสร้างความพึงพอใจในงาน และการส่งเสริมความผูกพันกับองค์กร ประเด็นต่อมาคือ ความยืดหยุ่นและการคงอยู่ของบุคลากรกับปัจจัยการทำงานด้านอื่น ๆ ได้แก่ การกระตุ้นประสิทธิภาพและแรงจูงใจ และประเด็นสุดท้ายคือ มุมมองเกี่ยวกับอนาคตของความยืดหยุ่นในที่ทำงานกับการคงอยู่ของบุคลากรในระยะยาว ได้แก่ การส่งเสริมบทบาทและทักษะการทำงาน และการส่งเสริมความไว้วางใจระหว่างพนักงานกับองค์กร

บทสรุป: บทบาทความยืดหยุ่นในที่ทำงานมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับการคงอยู่ของบุคลากรภายในองค์กรร่วมกันภายใต้องค์ประกอบ 7 ด้าน ประกอบด้วย ความสมดุล ความขัดแย้ง ความพึงพอใจ ความผูกพัน ความไว้วางใจ แรงจูงใจ และทักษะ ซึ่งสามารถสร้างการมีวัฒนธรรมองค์กรและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่ในองค์กรได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ: บทบาทความยืดหยุ่น; ความยืดหยุ่นในการทำงาน; การคงอยู่ของบุคลากร; อายุงานของบุคลากร

บทนำ

ยุคที่โลกของการทำงานกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เมื่อมีงานใหม่เกิดขึ้น พนักงานจำนวนมากจำเป็นต้องพัฒนาทักษะและการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดแรงงาน (Khalid et al., 2024) โดยอัตราการคงอยู่พนักงานที่สูงขึ้นบ่งชี้ถึงความมุ่งมั่นและความพึงพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการขาดโอกาสในการทำงาน ขณะที่ความตั้งใจที่จะลาออกในอัตราที่ต่ำ บ่งบอกพฤติกรรมเชิงบวกโดยรวม ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรได้ (Biason, 2020) ดังนั้น การทำความเข้าใจกลไกการทำงานเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถในการจ้างงาน ความคล่องตัวในการเรียนรู้ และความยืดหยุ่นในการทำงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรสามารถนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์เพื่อรักษาพนักงานไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Khalid et al., 2024) ซึ่งองค์กรในโลกปัจจุบัน ตระหนักดีว่าทรัพยากรที่มีค่าที่สุดคือ บุคลากร การเติบโตและการพัฒนาขององค์กร สังคมและประเทศชาติ ขึ้นอยู่กับการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิผล ถึงแม้ว่าจะมีความกังวลด้านเทคโนโลยีอาจเข้ามาแทนที่มนุษย์และลดบทบาทหน้าที่ของมนุษย์ แต่เห็นได้ชัดว่าการนำเครื่องจักรมาใช้ทำให้ลักษณะของงานเปลี่ยนไป โดยเปลี่ยนให้เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์มากขึ้น บทบาทสำคัญของมนุษย์ในฐานะผู้นำภายในองค์กรยังคงมีความสำคัญและท้าทายความยั่งยืนที่องค์กรต้องเผชิญกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้คน (Kouchaksaraei et al., 2024) ดังเช่นการจัดการทำงานแบบยืดหยุ่นภายในองค์กรส่งผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และการรักษาพนักงานไว้ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่พนักงานต้องการตารางทำงานสอดคล้องกับภาระผูกพันส่วนตัวและครอบครัวเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องตระหนักถึง

-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

ความจำเป็นในการจัดเตรียมรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เช่น การทำงานจากระยะไกล ชั่วโมงการทำงานที่ปรับเปลี่ยนได้ และสัปดาห์การทำงานที่สั้นลง เป็นต้น เพื่อทำให้องค์กรสามารถลดอัตราการลาออก เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มความมุ่งมั่น ภาระผูกพันทางอาชีพและส่วนตัวเกิดความสมดุล เกิดการมีส่วนร่วมและลดความเครียดของพนักงานได้อย่างมีประสิทภาพ (Guoqiang & Bhaumik, 2024)

การรักษาความคงอยู่ของบุคลากรในการทำงานให้กับองค์กรนั้น เต็มไปด้วยปรากฏการณ์มากมายที่จำเป็นต้องมีความเข้าใจการแทรกแซงเชิงกลยุทธ์อย่างลึกซึ้ง ซึ่งปรากฏการณ์ประการหนึ่ง คือ สงครามแย่งชิงบุคลากรที่มีความสามารถทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยองค์กรแข่งขันกันดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดไว้ท่ามกลางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะลดน้อยลง ยิ่งไปกว่านั้น การเกิดขึ้นของพนักงานรุ่นมิลเลนเนียล (Millennials) หรือ Generation Y หรือ Gen Y ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ ค่านิยม และความทะเยอทะยานในอาชีพการงาน เป็นสิ่งกระตุ้นให้องค์กรประเมินแนวทางการรักษาพนักงานแบบดั้งเดิมใหม่ และปรับกลยุทธ์ให้เหมาะกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปประชากรกลุ่มนี้ ซึ่งความกังวลเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ภาวะหมดไฟ และความไม่พอใจในงานที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการกำหนดกลยุทธ์การรักษาและดูแลพนักงานแบบองค์รวมโดยให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานควบคู่ไปกับเป้าหมายขององค์กร (Suriati et al., 2024) และการลาออกของพนักงาน ถือเป็นความท้าทายที่สำคัญสำหรับธุรกิจในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาผ่านมุมมองของการจัดการกำลังคนอย่างยั่งยืน อัตราการลาออกที่สูงอาจนำไปสู่ความท้าทายที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมที่สูงขึ้น ขวัญกำลังใจของพนักงานที่ลดลง และการหยุดชะงักของการดำเนินงาน (Hayat et al., 2022) ซึ่งเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทำงานแบบยืดหยุ่นและการรักษาความคงอยู่ของบุคลากรในอุตสาหกรรม ดังเช่นงานวิจัยของ Tyagi and Parimoo (2017) พบว่า อุตสาหกรรมพลังงานแสงอาทิตย์มีชื่อเสียงด้านผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงพลังงานต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาพนักงานที่มีทักษะไว้ เนื่องจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของภาคส่วนนี้เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักถึงปัจจัยที่ผลักดันการลาออกของพนักงานเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จ (Tyagi & Parimoo, 2017)

ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดขององค์กร โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ องค์กรจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการคงอยู่ของบุคลากร ผ่านแนวทางปฏิบัติที่ส่งเสริมความพึงพอใจในงาน ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน (Acharya et al., 2021) โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและระยะเวลาในการทำงานเป็นปัญหาพื้นฐานในการจัดการทรัพยากรบุคคล เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อการรักษาพนักงาน ความมั่นคงขององค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน ความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถขององค์กรสะท้อนถึงประสิทธิภาพทางกลยุทธ์จูงใจ (Allen et al., 2003) ซึ่งพนักงานที่มีอายุงานยาวนานมักแสดงประสิทธิภาพการทำงานสูง

-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

กว่าพนักงานที่เพิ่งเข้าทำงาน และเมื่อจับคู่หรือทำงานร่วมกันกับพนักงานใหม่ จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพโดยรวม ทำให้ผลิตภาพของพนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กรในด้านการลดต้นทุนและเสริมสร้างประสิทธิภาพทางการเงิน (De Grip, Sauermann, & Sieben, 2016) ในทางกลับกัน พนักงานรุ่นมิลเลนเนียลที่อยู่ในวัย 25–34 ปี มีตำแหน่งงานในองค์กรได้ไม่นาน เนื่องจากขาดความยืดหยุ่นและเวลาว่าง (Campione, 2015) ขณะที่ Tew et al. (2013) ระบุว่า พนักงานรุ่นใหม่มักรู้สึกว่าองค์กรยังขาดการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและจูงใจ ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญที่ผู้จัดการควรให้การส่งเสริมและดูแลอย่างต่อเนื่อง และ Wigert and Harter (2017) รายงานว่าพนักงาน 2 ใน 10 คนขาดแรงจูงใจการพัฒนาการทำงาน เนื่องจากการบริหารจัดการประสิทธิภาพที่ไม่มีประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์การจัดการแบบเดิมไม่สามารถรักษาพนักงานรุ่นมิลเลนเนียลไว้ได้ เพราะขาดความคาดหวังที่ชัดเจน การให้ข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ และระบบประเมินผลที่มีคุณภาพ

โดยทั่วไปแล้ว พนักงานประจำสำนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตเหล็ก มีลักษณะงานคล้ายคลึงกับองค์กรทั่วไปที่ประกอบด้วยแผนกต่าง ๆ เช่น ธุรการ บัญชี การเงิน ทรัพยากรบุคคล วิศวกรรม เป็นต้น (Abd-El-Salam, 2023) ซึ่งเป็นกลุ่มที่ผู้วิจัยให้ความสนใจศึกษาบทบาทความยืดหยุ่นในที่ทำงานมีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของบุคลากรประจำสำนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมการผลิตเหล็กระยะยาว ความต้องการความยืดหยุ่นในที่ทำงาน และผลลัพธ์ที่บุคลากรได้รับจากบทบาทความยืดหยุ่นในที่ทำงานระยะยาว อันจะนำไปสู่แนวปฏิบัติที่สะท้อนความตั้งใจในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรได้ต่อเนื่องและยาวนาน

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมครอบคลุมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ทฤษฎีเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) (Herzberg et al., 1959) โดยศึกษานักบัญชีและวิศวกรมากกว่า 203 คนที่ทำงานอยู่ในโรงงาน 9 แห่งในพื้นที่พิตต์สเบิร์กของสหรัฐอเมริกา เพื่อพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานของคนงานและทำให้เกิดความพึงพอใจหรือความไม่พอใจ ซึ่งสมมติฐานหลักของทฤษฎี คือ ปัจจัยบางประการนำไปสู่ทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานและปัจจัยอื่น ๆ นำไปสู่ทัศนคติเชิงลบ และสมมติฐานอื่น ๆ ระบุว่า ปัจจัยและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับลำดับเหตุการณ์ระยะไกลและลำดับเหตุการณ์ระยะสั้นนั้นแตกต่างกัน (Herzberg et al., 1959; Stello, 2011) ต่อมาได้เปลี่ยนเป็นทฤษฎีสองปัจจัยของความพึงพอใจในงาน ถูกแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรกเกี่ยวข้องกับความต้องการการเติบโตหรือการเติมเต็มตนเอง และเป็นที่รู้จักในชื่อปัจจัยจูงใจ และปัจจัยจูงใจที่รวมถึงความสำเร็จ การยอมรับในงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความเป็นไปได้สำหรับการเติบโต และกลุ่ม

-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

ปัจจัยอื่นเกี่ยวข้องกับความต้องการหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ และเป็นที่รู้จักในชื่อปัจจัยด้านสุขอนามัย โดยปัจจัยด้านสุขอนามัยรวมถึงนโยบายและการบริหารของบริษัท ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน และเงินเดือน (Herzberg, 1966; Herzberg, 2003) นำไปสู่ทัศนคติต่องาน และปัจจัยด้านสุขอนามัยเกี่ยวข้องกับการทำงานเชิงบวก ดังนั้น ปัจจัยจูงใจจึงทำงานเพื่อเพิ่มและปรับปรุงความพึงพอใจในงานเท่านั้น ในขณะที่ปัจจัยด้านสุขอนามัยทำงานเพื่อลดความไม่พอใจในงาน (Herzberg et al., 1959)

แบบจำลองลักษณะงานของแฮ็กแมนและโอลด์แฮม (Job Characteristics Model: JCM) (Hackman & Oldham, 1976) ได้นำจุดแข็งของทฤษฎีองค์กรแบบคลาสสิก ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทฤษฎีวิทยาศาสตร์พฤติกรรม และแนวทางระบบในการออกแบบงานมาใช้ (Fisher, 2000) โดยอาศัยหลักการทฤษฎีความคาดหวังสำหรับข้อเสนอใน 5 ด้าน ได้แก่

ด้านการได้รับข้อมูลย้อนกลับ บุคคลมีส่วนร่วมทางพฤติกรรมในระดับที่พวกเขาเชื่อว่าสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่พวกเขาเห็นคุณค่าได้

ด้านความสำคัญของงาน บุคคลเห็นคุณค่าผลลัพธ์ที่พวกเขาเชื่อว่าตอบสนองความต้องการทางสรีรวิทยาของพวกเขา

ด้านอิสระในการทำงาน บุคคลจะทำงานหนักเมื่อสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นเช่นนั้น สามารถตอบสนองความต้องการของตัวเองได้ดีที่สุดโดยทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ด้านความหลากหลายของทักษะ ความต้องการระดับสูง (ความต้องการการเติบโต พัฒนา และบรรลุผลสำเร็จของบุคคล) ทำหน้าที่เป็นแรงกระตุ้นที่ทรงพลังและสม่ำเสมอ

ด้านการเห็นภาพรวมของงาน บุคคลที่มีความต้องการระดับสูงจะได้รับความพึงพอใจเมื่อบรรลุสิ่งที่มีค่าซึ่งเป็นผลจากความพยายามของตนเอง

แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออกของพนักงาน

การทบทวนวรรณกรรมผลงานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับแนวคิดความตั้งใจลาออกของพนักงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์บทบาทความยืดหยุ่นในที่ทำงานที่มีต่อการคงอยู่ของบุคลากร มีสาระสำคัญดังนี้

ความยืดหยุ่นด้านเวลา (Time Flexibility) โดย Lee et al. (2024) ได้จำแนกประเภทความยืดหยุ่นของเวลาออกเป็นหลายรูปแบบ เช่น ระบบเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flextime) การทำงานสัปดาห์ย่อ (Compressed Work Weeks) ระบบการทำงานเป็นกะที่ยืดหยุ่น (Flexible Shifts) และการสะสมเวลางาน (Time Banking) ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถเลือกจัดการเวลาได้ตามความสะดวกในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้ครบตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนด Wanger and Zapf (2022) ได้เสนอการแบ่งความยืดหยุ่นด้านเวลาตามผู้ควบคุมตารางเวลาออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ เวลาที่ควบคุมโดยนายจ้าง เป็นรูปแบบการทำงานตามมาตรฐาน เช่น 9.00–17.00 น. และเวลาที่ควบคุมโดยพนักงาน เช่น ระบบเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น

-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

ที่เปิดโอกาสให้พนักงานเลือกเวลาเริ่ม–เลิกงาน หรือจัดโครงสร้างเวลาทำงานด้วยตนเอง ภายใต้เป้าหมายของงานที่ต้องเสร็จตามสิ่งที่ได้รับมอบหมาย สำหรับ Chen and Fulmer (2018) พบเป็นปัจจัยที่ใช้เวลาในการเดินทางของพนักงานมากที่สุด โดยเฉพาะช่วงเวลาที่มีการจราจรติดขัด ส่งผลต่อความเครียดและสมดุลชีวิตอย่างชัดเจน Salehati and Rojuaniah (2022) ได้อธิบายเสริมด้านความขัดแย้งในบทบาท เช่น งานกับครอบครัว มีผลโดยตรงต่อความต้องการความยืดหยุ่นในงาน ซึ่งพนักงานที่เผชิญความขัดแย้งมีแนวโน้มสนใจนโยบายที่ช่วยให้สามารถจัดเวลาได้ด้วยตนเองมากขึ้น เป็นต้น

ความยืดหยุ่นด้านสถานที่ทำงาน (Location Flexibility) ซึ่งกรัณฑ์รัตน์ ประเสริฐธนากุล (Prasertthanakul, 2021) ชี้ให้เห็นถึงการทำงานจากที่บ้าน กลายเป็นวิถีใหม่ที่องค์กรต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน และมีข้อดี เช่น การประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ความยืดหยุ่นในการจัดการชีวิตส่วนตัว แต่มีข้อจำกัด เช่น ปัญหาการสื่อสาร การขาดความพร้อมด้านเทคโนโลยี และผลกระทบต่อสุขภาพจิตของพนักงาน งานวิจัยนี้ยังเน้นย้ำว่าการทำงานจากที่บ้านไม่เพียงเป็นกลยุทธ์ชั่วคราวในภาวะวิกฤต แต่ยังเป็นแนวโน้มสำคัญที่องค์กรต้องเตรียมพร้อมรองรับในระยะยาว Chiguvi et al. (2023) ได้สรุปผลกระทบจากการทำงานจากระยะไกลไว้ทั้งด้านบวกและลบ ในแง่บวก พนักงานมีสมดุลชีวิตดีขึ้น เนื่องจากไม่ต้องเดินทาง ทำให้มีเวลามากขึ้นกับครอบครัว เพิ่มสมาธิและประสิทธิภาพการทำงาน องค์กรสามารถลดต้นทุนด้านสำนักงาน ลดการขาดงานและการลาออก ซึ่งในทางกลับกัน การทำงานจากระยะไกลยังมีข้อจำกัดเช่นกัน โดย Ingusci et al. (2022) ระบุถึงความกระตือรือร้นที่เกิดจากการพบปะเพื่อนร่วมงานแบบเจอตัวกันในที่ทำงานจริงนั้น ยากที่จะทดแทนด้วยการทำงานระยะไกล นอกจากนี้ การศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในช่วงการแพร่ระบาดใหญ่ โดย Tanpipat et al. (2021) ศึกษาบทบาทการทำงานทางไกลในองค์กรของไทย พบว่าการสนับสนุนจากองค์กรในรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานทางไกล มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ความยืดหยุ่นเชิงหน้าที่ (Functional Flexibility) โดย Lee et al. (2024) อธิบายถึงองค์กรสามารถจัดการแรงงานอย่างยืดหยุ่น ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพโดยการเพิ่มและกระจายทักษะของพนักงาน ความยืดหยุ่นในลักษณะนี้ยังช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นคงในอาชีพ มีความน่าสนใจในงานมากขึ้น และลดความเบื่อหน่ายจากงานประจำที่ซ้ำซาก สำหรับ Davidescu et al. (2020) ได้เสนอรูปแบบความยืดหยุ่นเชิงหน้าที่ ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ การขยายงาน (Job Enlargement) คือ การเพิ่มปริมาณงานโดยขยายเนื้อหาหรือขอบเขตงานให้กว้างขึ้น การเสริมสร้างงาน (Job Enrichment) คือ การเพิ่มคุณภาพงานโดยให้พนักงานมีบทบาทวางแผน ควบคุม หรือการตัดสินใจมากขึ้น และการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การย้ายพนักงานไปทำงานในตำแหน่งหรือฝ่ายต่าง ๆ เพื่อสร้างทักษะรอบด้านและความยืดหยุ่นสูงขึ้น โดยการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความยืดหยุ่นด้านหน้าที่

วิธีการและเครื่องมือ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case Study Research Method) เป็นหนึ่งในระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

ประชากรการวิจัย เป็นพนักงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน ดังนั้น จึงกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) คุณลักษณะของพนักงานที่ปฏิบัติงาน คือ มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ดำรงตำแหน่งงานและสถานที่ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการสำนักงานหรือผู้จัดการโรงงานลูกค้า และพนักงานประจำสำนักงาน จำนวน 13 คน

เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยกำหนดคำถามปลายเปิดที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์ ได้แก่ประเด็นความเข้าใจและประสบการณ์เกี่ยวกับความยืดหยุ่นในที่ทำงาน ผลกระทบของความยืดหยุ่นในที่ทำงานต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร ความยืดหยุ่นและการคงอยู่ของบุคลากรกับปัจจัยการทำงานด้านอื่น ๆ และมุมมองเกี่ยวกับอนาคตของความยืดหยุ่นในที่ทำงานกับการคงอยู่ของบุคลากรในระยะยาว ซึ่งผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยติดต่อประสานงานเพื่อขอความอนุเคราะห์ใช้ห้องประชุมสำนักงานและขอความร่วมมือพนักงานที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลกับผู้บริหารของบริษัทเอกชนซึ่งเป็นพื้นที่ดำเนินการวิจัย เมื่อได้รับการอนุญาตเรียบร้อยแล้ว จึงทำการลงพื้นที่เพื่อติดต่อขอความยินยอมและกำหนดวันและเวลาการให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก นำข้อมูลที่ได้มาจัดทำตารางการลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นดำเนินการลงพื้นที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล ซึ่งจะใช้เวลาสัมภาษณ์โดยประมาณ 50-90 นาทีต่อคน ร่วมกับการบันทึกเสียง จนได้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Aanlysis) จากการสัมภาษณ์และการถอดเทปบันทึกเสียง โดยเลือกหน่วยที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ คำ ประโยค และหัวข้อ เพื่อสร้างหมวดหมู่และวิเคราะห์ตีความแนวโน้มความสัมพันธ์ของเนื้อหาในข้อมูล ท้ายสุดคือสรุปผลความสำคัญการวิเคราะห์หมวดหมู่และแนวโน้มที่พบ (Krippendorff, 2018)

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัย สรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์บทบาทของความยืดหยุ่นในการทำงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในระยะยาว ดังต่อไปนี้

ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาวิจัยบทบาทของความยืดหยุ่นในที่ทำงานกับการคงอยู่ของบุคลากรในระยะยาว: กรณีศึกษาบุคลากรประจำสำนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมการผลิตเหล็ก ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกตามจำนวนที่กำหนดไว้ แสดงดังตารางที่ 1

-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

ตารางที่ 1. *ภาพรวมของผู้ให้ข้อมูลหลัก*

Table 1. *Overview of key informants.*

ตำแหน่ง (position)	เพศ (gender)	อายุ (ปี) (age: year)	อายุงาน (ปี) (employment year: Year)
ผู้บริหาร 1 (executive: E1)	ชาย (male)	54	26
ผู้บริหาร 2 (executive: E2)	ชาย (male)	50	20
ผู้บริหาร 3 (executive: E3)	ชาย (male)	44	14
ผู้จัดการ 1 (manager: M1)	ชาย (male)	55	20
ผู้จัดการ 2 (manager: M2)	ชาย (male)	35	10
ผู้จัดการ 3 (manager: M3)	ชาย (male)	51	21
ผู้จัดการ 4 (manager: M4)	ชาย (male)	41	17
ผู้จัดการ 5 (manager: M5)	หญิง (female)	52	21
ผู้จัดการ 6 (manager: M6)	หญิง (female)	50	20
พนักงานประจำสำนักงาน 1 (staff: S1)	ชาย (male)	39	14
พนักงานประจำสำนักงาน 2 (staff: S2)	หญิง (female)	41	17
พนักงานประจำสำนักงาน 3 (staff: S3)	หญิง (female)	44	16
พนักงานประจำสำนักงาน 4 (staff: S4)	หญิง (female)	43	14

จากตารางที่ 1 ภาพรวมข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 3 คน ผู้จัดการ จำนวน 6 คน และพนักงานประจำสำนักงาน จำนวน 4 คน มีอายุระหว่าง 35–55 ปี และมีอายุงานระหว่าง 10–26 ปี

บทบาทของความยืดหยุ่นในที่ทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของบุคลากรประจำสำนักงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า มีประเด็นสำคัญที่สะท้อนผลกระทบนโยบายด้านความยืดหยุ่นที่มีต่อการทำงาน ดังนี้

ความเข้าใจและประสบการณ์เกี่ยวกับความยืดหยุ่นในที่ทำงาน

ความเข้าใจและประสบการณ์เกี่ยวกับความยืดหยุ่นในที่ทำงาน กล่าวถึงการรับรู้ ประสบการณ์ตรงและความเข้าใจเกี่ยวกับความยืดหยุ่น และสะท้อนประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับผลของความยืดหยุ่นที่มีต่อชีวิตส่วนตัวและบทบาทอื่น ๆ จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่

ความยืดหยุ่นสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวที่ดีขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์ ระบุว่า ความยืดหยุ่นช่วยให้สามารถออกแบบตารางเวลา ลดแรงกดดันจากการเดินทาง และเพิ่มเวลาคุณภาพในชีวิต ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์

-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

> *"...Work from home ทำให้จัดสรรเวลาได้ดีขึ้น แบ่งเวลาได้ดีขึ้น มีเวลากินอาหารเช้า ก่อนหน้านี้อาจจะไม่ได้กินอะไรเลยเพราะไม่มีเวลาในการเตรียมหรือการซื้อ สุขภาพชีวิตดีขึ้น..."* (S2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 กุมภาพันธ์ 2568)

> *"...การทำงาน Work from home ดีและชอบ มีเวลามากขึ้นกับตัวเองและครอบครัว แค่ไม่ต้องออกนอกบ้านไปทำงานก็สามารถประหยัดเวลาไปได้เป็นชั่วโมงจากการอาบน้ำแต่งตัว และไม่ต้องเดินทางช่วยลดอุบัติเหตุในการเดินทางด้วย..."* (S3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 5 กุมภาพันธ์ 2568)

> *"...สามารถทำ Work–life balance ได้อย่างชัดเจน บางครั้งตื่นตอนเช้าก็มีเวลาในการทำกิจกรรมส่วนตัว เช่น การออกกำลังกาย เอาเวลาช่วงรถติดมาแลกกับสิ่งที่มีประโยชน์มากกว่า..."* (M5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กุมภาพันธ์ 2568)

ความยืดหยุ่นช่วยลดความขัดแย้งกับบทบาทอื่นในชีวิต

ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แสดงให้เห็นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การอนุญาตให้ลางานแบบยืดหยุ่น หรือการทำงานจากที่บ้านในบางสถานการณ์ ช่วยให้สามารถจัดการกับความขัดแย้งระหว่างงานและบทบาทส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์

> *"...สามารถดูแลคนที่บ้านได้ การลาไม่จำเป็นต้องลางานทั้งวัน เช่นลาไปหาหมอ..."* (M6, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กุมภาพันธ์ 2568)

> *"...หลายๆครั้งมีคนในครอบครัวป่วย อาจจะเป็นแม่ป่วยหรือลูกป่วยไม่มีคนดูแล อาศัยแจ้งหัวหน้างานว่าขอทำงานนอกสถานที่ แม้แต่ในโรงพยาบาลแต่จะรับผิดชอบส่งงานที่ตัวเองรับผิดให้ทันเวลา ซึ่งหัวหน้าก็ยอมรับได้ในสิ่งที่ลูกทีมเป็น..."* (S4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 กุมภาพันธ์ 2568)

ผลกระทบของความยืดหยุ่นในที่ทำงานต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร

ผลกระทบของความยืดหยุ่นในที่ทำงานต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร มุ่งเน้นผลลัพธ์โดยตรงจากการมีความยืดหยุ่น ความพึงพอใจ ความผูกพัน และความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์โดยตรง จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่

ความยืดหยุ่นสร้างความพึงพอใจในงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้กล่าวถึงความยืดหยุ่นในแง่ของอิสระ ความไว้วางใจ และความสบายใจที่ได้รับ ซึ่งสะท้อนถึงระดับของความพึงพอใจในงานที่เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ตัวอย่างการสัมภาษณ์

-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

> *"...ทุกคนต้องการความมีอิสระ ต้องการให้องค์กรมีความยืดหยุ่น อิสระในความคิด อิสระในการทำ และที่นี่มีเรื่องนั้น..."* (S1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

> *"...การลาพักผ่อนเป็นเรื่องสำคัญมาก เป็นการผ่อนคลายจากการทำงาน ข้อดีของบริษัทคือสามารถจัดการบริหารได้เองไม่ต้องมีกฎระเบียบอะไรมากมาย..."* (M4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

ความยืดหยุ่นส่งเสริมความผูกพันกับองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้สะท้อนความรู้สึกเกี่ยวกับการได้รับความเข้าใจและการยอมรับจากองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรในระยะยาว ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์

> *"...หัวหน้างานเปิดยอมรับความคิดเห็นก็ถือว่าดีมากแล้ว ไม่ว่าจะทำตามหรือไม่ได้นำไปปฏิบัติใช้ก็ตาม เป็นการให้เกียรติซึ่งกันและกันอย่างมาก สามารถแสดงความคิดเห็นของตัวเองได้ในที่ทำงาน..."* (S3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 กุมภาพันธ์ 2568)

> *"...เราเป็นองค์กรที่สามารถคุยได้ สื่อสารได้ทุกเรื่อง เลยเป็นข้อดีอันใหญ่ที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนได้ง่าย..."* (E3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 มีนาคม 2568)

> *"...การที่องค์กรเปิดพื้นที่ให้พนักงานสื่อสารได้โดยตรง สามารถแจ้งความประสงค์อะไรต่างๆของตัวเองได้กับหัวหน้างานหรือหัวหน้าที่อยู่สูงขึ้นไปอีก 2–3 ระดับ ทำให้เราสามารถสื่อสารสิ่งที่ทำให้กับหัวหน้าเราได้..."* (S4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 มีนาคม 2568)

ความยืดหยุ่นและการคงอยู่ของบุคลากรกับปัจจัยการทำงานด้านอื่น ๆ

ความยืดหยุ่นและการคงอยู่ของบุคลากรกับปัจจัยการทำงานด้านอื่น ๆ เชื่อมโยงความยืดหยุ่นกับปัจจัยการทำงาน ได้แก่ ผลผลิต แรงจูงใจ การพัฒนาทักษะ และการมีส่วนร่วมในงาน จำนวน 1 ประเด็น ได้แก่

ความยืดหยุ่นกระตุ้นประสิทธิภาพและแรงจูงใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้สะท้อนว่าความยืดหยุ่นเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มสมาธิและความสามารถในการวางแผนงานได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของตนเอง โดยพนักงานที่มีความยืดหยุ่นมักสามารถจัดสรรเวลาให้เหมาะสมกับลักษณะงานและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า หรือทีมงานในต่างประเทศ รวมถึงมีสมาธิและพื้นที่ในการคิดที่มากขึ้นเมื่อหลีกเลี่ยงสภาพแวดล้อมที่มีสิ่งรบกวนสูง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์

-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

> *"...พอไม่ใช้เวลาไปกับการเร่งรีบ มีเวลาที่คิดเรื่องงานมากขึ้น สมองมีพื้นที่ในการคิดมากขึ้น ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น..."* (S2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2568)

> *"...ปัจจุบันสามารถทำงานที่ไหนก็ได้เพราะบริษัทจัดหา laptop ให้เพื่อทำงานสะดวกขึ้น เมื่อก่อนไม่มีการจัด Laptop ให้บางครั้งต้องเดินทางมาทำงานเสาร์อาทิตย์เพราะงานไม่เสร็จ..."* (M6, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 กุมภาพันธ์ 2568)

มุมมองเกี่ยวกับอนาคตของความยืดหยุ่นในที่ทำงานกับการคงอยู่ของบุคลากรในระยะยาว

มุมมองเกี่ยวกับอนาคตของความยืดหยุ่นในที่ทำงานกับการคงอยู่ของบุคลากรในระยะยาว คือ มองไปข้างหน้าในบริบทการเปลี่ยนแปลงการทำงาน มุมมองในระยะยาวเกี่ยวกับการเติบโตร่วมกันระหว่างพนักงานและองค์กร จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่

ความยืดหยุ่นส่งเสริมบทบาทและทักษะการทำงานเพื่อมองเห็นการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้สะท้อนความยืดหยุ่นช่วยให้มีโอกาสพัฒนาทักษะใหม่ มองเห็นเส้นทางความก้าวหน้า และเกิดแรงบันดาลใจการทำงานอย่างต่อเนื่อง ความยืดหยุ่นมีส่วนสำคัญในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ การพัฒนา และการเติบโตในหน้าที่การงานเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีอายุงานยาวนานและแสวงหาแรงจูงใจในการทำงานใหม่ ส่งเสริมประสิทธิภาพส่วนบุคคลและเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษาคนเก่งไว้ในระบบองค์กร ทำให้สามารถมองเห็นการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร พนักงานสามารถบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง มีโอกาสทดลองเรียนรู้ทักษะใหม่ และออกแบบงานให้สอดคล้องกับความถนัดของตนเอง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์

> *"...เราสามารถออกแบบงาน ตัดสินใจงาน ดำเนินงาน ได้ด้วยตัวของเราเอง เพื่อให้ผลลัพธ์นั้นออกมาในรูปแบบของเราเอง และความเจริญเติบโตในองค์กร..."* (E2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กุมภาพันธ์ 2568)

> *"...การหมุนเวียนงานจริง ๆ มีข้อดีเรื่องการเติบโตในอนาคตที่เข้ามาเกี่ยวข้องเพิ่มทักษะส่วนบุคคล..."* (E3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 มีนาคม 2568)

ความยืดหยุ่นส่งเสริมความไว้วางใจระหว่างพนักงานกับองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ระบุระดับความไว้วางใจและความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจที่ได้รับจากองค์กรให้บุคลากรรู้สึกมีอิสระในการทำงานและสามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน และได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในเชิงโครงสร้างและจิตวิทยา ถือเป็นพื้นฐานความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นจากความไว้วางใจอย่างแท้จริง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์

-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

> *"...อยู่กับองค์กรมา 20 ปีแล้ว หัวหน้าไม่ได้จับจ้องกับการทำงาน ทำให้เกิดความอิสระในการทำงาน ไม่รู้สึกกดดันในการทำงาน มาเร็วออกหลังมาหลังออกเร็วไม่ได้รู้สึกกดดัน..."* (M6, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 กุมภาพันธ์ 2568)

> *"...วิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นมีความสำคัญที่สุดถ้าจะอยู่กับองค์กรยาว ๆ อยากได้รับอำนาจการตัดสินใจ ก่อนทำตำแหน่งปัจจุบันเคยอยู่ภายใต้หัวหน้าที่กำหนดทุกอย่างให้เดิน ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ..."* (M4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

อภิปรายผล

การศึกษาบทบาทของความยืดหยุ่นในที่ทำงานมีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ของบุคลากรประจำสำนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี ของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมการผลิตเหล็ก เป็นไปตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg et al., 1959) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน พฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์และความสัมพันธ์ โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

ความยืดหยุ่นในที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของบุคลากรที่ทำงานระยะยาวในองค์กร โดยผ่านการสร้างความพึงพอใจในงาน การส่งเสริมความผูกพันกับองค์กร และการเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของแบบจำลองลักษณะงาน (Hackman & Oldham, 1976) ด้านการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) เมื่อบุคคลได้รับอิสระในการทำงานและมีโอกาสได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้พวกเขาเห็นคุณค่าในผลลัพธ์ของงาน และเกิดแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมทางพฤติกรรมในระดับที่เชื่อว่าความพยายามของตนสามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่มีคุณค่า ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับองค์กรในระยะยาว

บุคลากรที่ทำงานระยะยาวต้องการในเรื่องความยืดหยุ่นในที่ทำงาน คือ การได้รับการส่งเสริมด้านประสิทธิภาพ แรงจูงใจ และการพัฒนาทักษะการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของแบบจำลองลักษณะงาน (Hackman & Oldham, 1976) ด้านความสำคัญของงาน (Task Significance) และความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) เมื่อบุคคลเห็นว่างานที่ทำมีความหมาย และส่งผลต่อชีวิตของตนเองหรือผู้อื่น จะทำให้พวกเขารู้สึกว่างานมีคุณค่า ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานด้านสรีรวิทยาและสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่องานนั้นเปิดโอกาสให้ใช้ทักษะที่หลากหลาย จะยิ่งส่งเสริมความรู้สึกก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นความต้องการระดับสูงที่มีอิทธิพลและต่อเนื่องในการผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างมีเป้าหมายและมีคุณค่า

ผลลัพธ์ของความยืดหยุ่นในที่ทำงานของบุคลากรที่ทำงานระยะยาวได้รับ คือ การสร้างสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และการลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทในชีวิต ซึ่งสะท้อนถึงความเข้าใจในงานอย่างครบถ้วน และสอดคล้องกับองค์ประกอบในแบบจำลองลักษณะงาน ((Hackman & Oldham, 1976)

-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

ด้านการมองเห็นภาพรวมของงาน (Task Identity) เมื่อบุคคลสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ต้นจนจบ และมองเห็นคุณค่าในสิ่งที่ตนเองลงมือทำ จะเกิดความพึงพอใจจากความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากความพยายามของตนเอง ความเข้าใจในงานทั้งหมดและการเห็นผลลัพธ์ของงานที่ชัดเจน ถือเป็นแรงจูงใจภายในที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมั่นคงและต่อเนื่องระยะยาวได้

สรุปผล

บทบาทความยืดหยุ่นในที่ทำงานกับการคงอยู่ของบุคลากรภายในองค์กร มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์ร่วมกันภายใต้องค์ประกอบ 7 ด้าน ประกอบด้วย

ความสมดุล โดยความยืดหยุ่นทำหน้าที่เป็นกลไกกลางที่ช่วยให้บุคลากรสามารถจัดสมดุลได้อย่างหลากหลายมิติ คือ พื้นฐานสำคัญที่ทำให้บุคลากรเลือกอยู่ต่อกับองค์กรอย่างเต็มใจและยั่งยืน

ความขัดแย้ง โดยความยืดหยุ่นในที่ทำงานทำหน้าที่เป็นกลไกคลี่คลายความขัดแย้งทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบทบาท ครอบครัว และภายในจิตใจของตนเอง ซึ่งการลดความขัดแย้งส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกมั่นคง ความพึงพอใจ และความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับองค์กรระยะยาว

ความพึงพอใจ โดยความยืดหยุ่นในที่ทำงานส่งเสริมความพึงพอใจในงานหลากหลายมิติ ตั้งแต่ด้านเวลา บทบาท และความสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งความพึงพอใจเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคลากรเลือกคงอยู่และเติบโตไปพร้อมกับองค์กรระยะยาว

ความผูกพัน โดยความยืดหยุ่นในที่ทำงานเป็นปัจจัยส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรในเชิงอารมณ์ ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วม ซึ่งความผูกพันเป็นรากฐานสำคัญของความเต็มใจในการคงอยู่กับองค์กรระยะยาว

ความไว้วางใจ โดยความยืดหยุ่นในที่ทำงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความไว้วางใจระหว่างพนักงานกับองค์กรซึ่งกันและกัน ซึ่งความไว้วางใจ เป็นปัจจัยหลักที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจ ปลอดภัย และมีแนวโน้มการคงอยู่กับองค์กรระยะยา

แรงจูงใจ โดยความยืดหยุ่นในที่ทำงานมีส่วนร่วมกระตุ้นแรงจูงใจจากภายในและภายนอกของบุคลากร ซึ่งแรงจูงใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสุข ความมุ่งมั่น และการตัดสินใจคงอยู่กับองค์กรระยะยาว

ทักษะ โดยความยืดหยุ่นในที่ทำงานมีส่วนร่วมส่งเสริมการพัฒนาและการใช้ทักษะของบุคลากรอย่างมีคุณค่า ซึ่งความรู้สึกถึงการเติบโตและมีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น เป็นแรงผลักสำคัญที่ทำให้บุคลากรต้องการคงอยู่กับองค์กรระยะยาว

แหล่งทุนสนับสนุน (ถ้ามี)

งานวิจัยนี้ไม่ได้รับเงินทุนหรือการสนับสนุนจากภายนอก

-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

การมีส่วนร่วมของผู้เขียน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำต้นฉบับบทความด้วยตนเอง โดยได้รับคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาตลอดกระบวนการ

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ผู้เขียนรับรองว่าไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับองค์กรทางการเงินเกี่ยวกับเนื้อหาที่กล่าวถึงในต้นฉบับบทความ

ความพร้อมใช้งานของข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้สามารถร้องขอเพิ่มเติมจากผู้วิจัยได้ โดยอยู่ภายใต้ข้อกำหนดด้านจริยธรรมและการไม่ระบุตัวตนของผู้ให้ข้อมูล

จริยธรรมการวิจัย

บทความวิจัยนี้ ได้ปฏิบัติตามหลักการวิจัยและจริยธรรมการตีพิมพ์ โดยผู้ให้ข้อมูลทุกคนได้รับทราบวัตถุประสงค์การวิจัยอย่างชัดเจนและให้ความยินยอมโดยสมัครใจให้ทำการสัมภาษณ์ บันทึกเสียง และถ่ายภาพ ทั้งนี้ ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับและทำลายโดยการลบข้อมูลออกจากเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยทั้งหมด

เอกสารอ้างอิง

Abd-El-Salam, E. M. (2023). Exploring factors affecting Employee Loyalty through the relationship between Service Quality and Management Commitment a case study analysis in the iron and steel industry Al Ezz Dekheila Steel Company in Egypt. *Cogent Business & Management, 10*(2), 2212492. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2212492

Acharya, B., Mahapatra, D. R., & Rath, D. A. (2021). A Study on Human Resource Management Practices and its Impact on Employee Retention in Jindal Steel and Power Limited. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry, 12*(10), 5847-5861.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management, 29*(1), 99-118. https://doi.org/10.1177/01492063030290010

Beno, M. (2021). The advantages and disadvantages of E-working: An examination using an ALDINE analysis. *Emerging Science Journal, 5*(1), 11-20.

Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees'experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management, 57*(1), 381-395. https://doi.org/10.1002/hrm.21849

Chiguvi, D., Bakani, K., & Kalayakgosi, S. (2023). The Impact of Covid-19 on Employees' Work-Life Balance: A Case Study of Botswana Unified Revenue. *International Journal of Research in Business and Social Science, 12*(6), 118–133. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i6.2503

Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees-Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability, 12*(15), 6086. https://doi.org/10.3390/su12156086

De Grip, A., Sauermann, J., & Sieben, I. (2016). The role of peers in estimating tenureper formance profiles: Evidence from personnel data. *Journal Of Economic Behavior And Organization, 126*(Part A), 39-54. https:// doi:10.1016/j.jebo.2016.03.002

Fisher, D. (2000). Mood and Emotions while working: Missing pieces of job satisfaction. *Journal of Organisational Behaviour, 21*(9), 185-202.

-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Guoqiang, Z., & Bhaumik, A. (2024). Work-Life Harmony and Retention of Employees: A Review of The Impact of Flexible Work Arrangements. *International Journal of Advances in Business and Management Research (IJABMR), 2*(2), 31-38. https://doi.org/10.62674/ijabmr.2024.v2i02.005

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance,* 250-279.

Hayat, K., Tabasam, A. H., Ali, A., Ashiq, A., Shabbir, M. S., & Rawoof, H. A. (2022). Relationship of challenge and hindrance stressors with turnover intention and employees' creativity: The moderating role of emotional intelligence. *Journal of Management Info, 9*(2), 146-157. https://doi.org/10.31580/jmi.v9i2.2661

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man.* World.

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 81*(1), 86.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work.* John Wiley & Sons.

Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO reports, 20*(1), e47435. https://doi.org/10.15252/embr.201847435

Ingusci, E., Signore, F., Cortese, C. G., Molino, M., Pasca, P., & Ciavolino, E. (2022). Development and validation of the Remote Working Benefits & Disadvantages scale. *Quality & Quantity, 57*(2), 1159–1183. https://doi.org/ 10.1007/s11135-022-01364-2

Joo, B. K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal, 20*(1), 4-16.

Khalid, K., & Al Zahrani, M. A. K. (2024). Investigating the Dynamics of Workforce Stability: The Influence of Perceived Employability on Career Resilience, Task Performance, Learning Agility, and Employee Retention. *European Journal of Sustainable Development, 13*(3), 389-410. https://doi.org/10.14207 /ejsd.2024.v13n3p389

Kouchaksaraei, M. H., Safdarpour, S., & Taghipour, M. (2024). Strategic HR Maintenance: Impact of Organizational Support and Culture on Employee Commitment. *NOLEGEIN Journal of Business Ethics, Ethos and CSR, 7*(2), 41-47. https://doi.org/10.37591/NJBEEC

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology.* Sage.

Lee, S. H., Chong, C. W., & Ojo, A. O. (2024). Influence of workplace flexibility on employee engagement among the young generation. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2309705. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2309705

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review, 1*(1), 61-89.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage.

Prasertthanakul, K. (2021). Working from home: A new normal during the COVID-19 pandemic. *Journal of Information Science and Technology, 2*(2), 1-14.

Salehati, N. A., & Rojuaniah, R. (2022). The Effect of Flexible Working Arrangements with Inter-role Conflict on Voluntary Turnover in the Freight Forwarding Industry. *Journal Dinamika Manajemen, 13*(2), 322–337.

Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with a focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology, 6*(1), 425-431. https://doi.org/10.32628/IJSRST195463

Stello, C. M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. In *Unpublished paper presented at the 2011 student research conference: Exploring opportunities in research, policy, and practice* (pp. 1-32). University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN.

Suriati, S., Ibrahim, M. B. H., Irawan, A., Akbar, M. A., & Yendra, Y. (2024). Effective Strategies for Retaining and Nurturing Employees in Organizations. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis, 2*(3), 151-162. https://doi.org/ 10.60079/ajeb.v2i3.191

Tanpipat, W., Lim, H. W., & Deng, X. (2021). Implementing remote working policy in corporate offices in Thailand: Strategic facility management perspective. *Sustainability, 13*(3), 1284. https://doi.org/10.3390/su13031284

Tyagi, R. K., & Parimoo, D. D. (2017). Capability building in the Indian solar power industry for talent management and retention. *International Journal of Marketing and Human Resource Management, 8*(2), 21-37.

Wanger, S., & Zapf, I. (2022). For Better or Worse: How More Flexibility in Working Time Arrangements and Parental Leave Experiences Affect Fathers' Working and Childcare Hours in Germany. *Journal of Family Research, 34*(2), 582-614. https://doi.org/10.20377/jfr-644

-This work is licensed under a Creative Attribution Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.