

การสร้างความผูกพันในองค์การด้วยความยืดหยุ่นในการทำงาน: บทบาทส่งผ่าน ของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดี ของพนักงานเจนเอเรชั่นวายและซี

อัจฉราพรรณ สีหะบัณฑิต¹

อรวี ศรีบุญลือ^{2*}

Received 25 February 2026

Revised 22 April 2026

Accepted 24 April 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลของความยืดหยุ่นในการทำงานที่มีต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และความผูกพันในองค์การของพนักงานเจนเอเรชั่นวายและซี 2) ทดสอบบทบาทส่งผ่านของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีในความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นในการทำงานกับความผูกพันในองค์การ และ 3) สังเคราะห์แนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์การของพนักงานเจนเอเรชั่นวายและซีในกรุงเทพมหานคร การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากพนักงานเจนเอเรชั่นวายและซีที่ทำงานในองค์การซึ่งมีนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM)

ผลการวิจัย พบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์การ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานเจนเอเรชั่นวายและซี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในขณะที่ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นในการทำงานยังมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์การผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านบางส่วน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยนี้เน้นย้ำว่าองค์การควรนำนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นมาใช้เพื่อส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน อันจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันในองค์การของพนักงานเจนเอเรชั่นวายและซี

คำสำคัญ: ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ความผูกพันในองค์การ

^{1 2} ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Email: ajcharapun.s@ku.th

* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

BUILDING ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITH WORK FLEXIBILITY: THE MEDIATING ROLES OF WORK-LIFE BALANCE AND WELL-BEING AMONG GENERATION Y AND Z EMPLOYEES

Ajcharapun Seehaban¹
Orawee Sriboonlue^{2*}

Abstract

This research aimed to 1) examine the effects of work flexibility on work-life balance, employee well-being, and organizational commitment among Generation Y and Z employees; 2) test the mediating roles of work-life balance and employee well-being in the relationship between work flexibility and organizational commitment; and 3) synthesize practical guidelines for strengthening organizational commitment among Generation Y and Z employees in Bangkok based on quantitative findings and respondents' additional comments. The study used a quantitative approach, collecting data through questionnaires from 400 Generation Y and Z employees working in Bangkok-based organizations with flexible work policies. Data analysis included descriptive statistics – frequency, percentage, mean, and standard deviation – and inferential statistics, including Pearson's product-moment correlation coefficient and partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).

The results showed that work flexibility positively influenced organizational commitment, work-life balance, and employee well-being among Generation Y and Z employees at a significance level of .001. Work-life balance positively influenced organizational commitment at a significance level of .01, and employee well-being positively influenced organizational commitment at a significance level of .001. Furthermore, work flexibility positively influenced organizational commitment through work-life balance and employee well-being as mediating variables, indicating partial mediation, at a significance level of .01. These findings emphasize that organizations should implement flexible work policies to support work-life balance and enhance employee well-being, thereby strengthening organizational commitment among Generation Y and Z employees.

Keywords: Work Flexibility, Work-Life Balance, Employee Well-Being, Organizational Commitment

^{1 2} Department of Management, Faculty of Business Administration, Kasetsart University
Email: ajcharapun.s@ku.th

* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

บทนำ

ในยุคที่สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากผลกระทบของโรคระบาด ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมแรงงานรุ่นใหม่ องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่ยั่งยืน โดยเฉพาะพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) และเจนเนอเรชันซี (Generation Z) ซึ่งให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน (Work Flexibility) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work-Life Balance) ตลอดจนความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Employee Well-Being) เป็นอย่างมาก (Deloitte, 2025)

พนักงานรุ่นใหม่ในกลุ่มเจนเนอเรชันวายและซี มีลักษณะเด่นที่แตกต่างจากรุ่นก่อน พวกเขามักเลือก องค์กรที่เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่น และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับสุขภาวะของพนักงาน มากกว่ารูปแบบที่เน้นลำดับขั้นแบบดั้งเดิม องค์กรในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการ ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระดับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Ray & Panacryan, 2021)

งานวิจัยร่วมสมัย เช่น Sinaga et al. (2024) พบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร (Organizational Commitment) โดยผ่านกลไกของแรงจูงใจในการทำงาน ขณะที่ Nainggolan and Purba (2024) พบว่า รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Work Arrangement) ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันในองค์กรและความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ในกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชันซี แต่ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไม่สามารถทำหน้าที่เป็น ตัวแปรส่งผ่านได้อย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ Jasmine and Utomo (2024) ชี้ว่า แม้ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานจะส่งผลต่อทัศนคติเชิงบวกของพนักงาน แต่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันในองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงข้อถกเถียงเกี่ยวกับ กลไกความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยเฉพาะในกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ ขณะที่ Manna et al. (2025) ยังชี้ให้เห็นว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานส่งผลต่อทั้งความพึงพอใจและความผูกพันในองค์กร โดยเฉพาะในระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและยึดตามแนวคิดความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

ในบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจ พบว่า มีปัจจัยแวดล้อมหลายประการที่ส่งผลโดยตรงต่อความเครียดและคุณภาพชีวิตของพนักงาน ปัญหาการจราจรติดขัด และวิถีชีวิตที่เร่งรีบ ซึ่งล้วนเป็นอุปสรรคต่อการรักษาสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน โดยงานวิจัยของกณิศา จิตต์สุภาพรรณ (2563) ได้ยืนยันว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีผลต่อระดับความเครียดและประสิทธิภาพในการทำงาน

แม้งานวิจัยที่ผ่านมาได้ชี้ให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กร แต่บทบาทส่งผ่านของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานยังไม่ชัดเจน โดยเฉพาะในบริบทของพนักงานเจนเนอเรชันวายและซีในกรุงเทพมหานคร จึงเป็นที่มาของการศึกษาเรื่อง “การสร้าง ความผูกพันในองค์กรด้วยความยืดหยุ่นในการทำงาน: บทบาทส่งผ่านของความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานเจนเนอเรชันวายและซี” ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้จะมีส่วนช่วยให้ องค์กรสามารถออกแบบนโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม เพื่อรักษาบุคลากรที่มี ศักยภาพไว้กับองค์กรในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความยืดหยุ่นในการทำงานที่มีต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และความผูกพันในองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่นวายและซี
2. เพื่อทดสอบบทบาทส่งผ่านของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีในความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นในการทำงานกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่นวายและซี
3. เพื่อสังเคราะห์แนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่นวายและซีในเขตกรุงเทพมหานครจากผลการวิจัยเชิงปริมาณและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

การทบทวนวรรณกรรม

ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Work Flexibility) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการมอบอำนาจให้แก่พนักงานในการควบคุมและจัดสรรเวลา สถานที่ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการส่วนบุคคล (Fan, 2020) โดย Tessarini Junior et al. (2023) ได้จำแนกมิติของความยืดหยุ่นออกเป็น 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นด้านเวลา (Temporal Flexibility) 2) ความยืดหยุ่นด้านสถานที่ (Spatial/Locational Flexibility) 3) ความยืดหยุ่นเชิงหน้าที่ (Functional Flexibility) และ 4) ความยืดหยุ่นตามสัญญา (Contractual Flexibility) บทบาทของความยืดหยุ่นในการทำงานได้ปรับเปลี่ยนจากการเป็นเพียงสวัสดิการเสริมไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) เป็นมิติที่ซับซ้อนและพลวัต โดย Putri et al. (2024) นิยามว่า คือ กระบวนการจัดสรรเวลาและพลังงานระหว่างภาระหน้าที่ทางการทำงานและกิจกรรมส่วนบุคคลอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลสามารถสวมบทบาทที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปราศจากความขัดแย้งระหว่างบทบาทที่เกินสมควร (Sirgy & Lee, 2023) ทั้งนี้ Putri et al. (2024) พบว่า การมีสมดุลที่ดีจะช่วยลดภาวะหมดไฟ เพิ่มความพึงพอใจในงาน และสร้างความผูกพันในองค์กร และลดอัตราการลาออกของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Employee Well-Being) เป็นแนวคิดพหุมิติที่ครอบคลุมสภาวะทางร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ของบุคคลในการทำงาน (Pradhan & Hati, 2022) โดย Kozusznik et al. (2023) ได้จำแนกองค์ประกอบออกเป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ 1) ความสุขแบบเฮโดนิค (Hedonic Well-Being) ซึ่งเน้นความพึงพอใจและความสบายใจในปัจจุบัน และ 2) ความสุขแบบยูไดโมนิก (Eudaimonic Well-Being) ซึ่งเน้นความรู้สึกมีคุณค่า การเติบโต และความหมายในงาน ในบริบทโลกการทำงานยุคใหม่หลังวิกฤต COVID-19 ความเป็นอยู่ที่ดีกลายเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จขององค์กร (Rean et al., 2024) งานวิจัยของ Syardiansah et al. (2024) ยืนยันว่า การส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีผ่านการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและการให้อิสระในการตัดสินใจ (Jada et al., 2025) สามารถอธิบายความผูกพันในองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานได้สูงถึงร้อยละ 80

ความผูกพันในองค์กร (Organizational Commitment) เป็นสภาวะทางจิตวิทยาที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจว่าจะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร แนวคิดนี้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ความผูกพันทางความรู้สึก (Affective Commitment) 2) ความผูกพันทางความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) และ 3) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ในบริบทปัจจุบัน ความผูกพันในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่เป็นผลลัพธ์จากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการมอบอำนาจและการสร้างสภาพแวดล้อม

ที่เอื้อต่อความสมดุล (Roy, 2024) ซึ่งเมื่อพนักงานมีความผูกพันในระดับสูง จะนำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและลดความตั้งใจในการลาออกได้อย่างมีนัยสำคัญ (Niveditha & Padhy, 2024)

พนักงานเจนเอเรชันวายและซี (Generation Y and Z employees) หมายถึง พนักงานที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1981-2012 (พ.ศ. 2524-2555) โดยแบ่งเป็น เจเนอเรชันวาย คือ ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2524-2539 และเจเนอเรชันซี คือ ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2540-2555 (Dimock, 2019) ซึ่งเป็นแรงงานรุ่นใหม่ที่เกิดมาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและรูปแบบการทำงานอย่างรวดเร็ว

ความยืดหยุ่นในการทำงานและความผูกพันในองค์กร แนวคิดเรื่องความยืดหยุ่นในการทำงานได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความผูกพันในองค์กร โดยการศึกษาในอดีตจนถึงปัจจุบันให้ผลสอดคล้องกันว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานบริหารจัดการเวลาและสถานที่ทำงานได้ด้วยตนเองจะนำไปสู่ระดับความผูกพันที่สูงขึ้น ซึ่งงานวิจัยร่วมสมัยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลยิ่งตอกย้ำความสัมพันธ์นี้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดย Khan et al. (2025) พบว่า นโยบายความยืดหยุ่นช่วยลดความเครียดและความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยลบที่บั่นทอนความผูกพัน นอกจากนี้ ในบริบทของกลุ่มคนรุ่นใหม่ งานวิจัยของ Khaerunnisa and Nuraeni (2025) และ Nainggolan and Purba (2024) พบหลักฐานเชิงประจักษ์ในกลุ่มพนักงานสตาร์ทอัพและเจเนอเรชันซีว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันในองค์กร ทั้งในมิติของความรู้สึกและความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร (Lott & Abendroth, 2023) เนื่องจากการทำงานที่ยืดหยุ่นถูกตีความว่าเป็นสัญญาณของความไว้วางใจและการสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งกระตุ้นให้พนักงานต้องการตอบแทนด้วยความภักดีและความทุ่มเทตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 1 (H1) คือ ความยืดหยุ่นในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน

ความยืดหยุ่นในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงานถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เอื้อให้พนักงานสามารถบริหารจัดการบทบาทที่หลากหลายระหว่างภาระงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาของ Sharma and Gaur (2023) และ Az-Zahra et al. (2024) ยืนยันตรงกันว่า การให้อำนาจในการควบคุมเวลาและสถานที่ทำงานช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทและระดับความเครียด ส่งผลให้พนักงานมีสมดุลชีวิตที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดย Bett et al. (2022) พบว่าความยืดหยุ่นช่วยเพิ่มคุณภาพเวลาให้ครอบครัวและลดอัตราการขาดงาน ซึ่งสะท้อนว่าความยืดหยุ่นเป็นความต้องการสากลที่จำเป็นต่อการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานยุคใหม่ จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 2 (H2) คือ ความยืดหยุ่นในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงาน

ความยืดหยุ่นในการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน การอนุญาตให้พนักงานมีความยืดหยุ่นในการทำงานถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งในมิติทางกายและทางใจ (Edeh et al., 2025) โดย Liu and Sutunarak (2025) พบหลักฐานเชิงประจักษ์ในกลุ่มโปรแกรมเมอร์และพนักงานหลากหลายอาชีพว่า การมีอิสระในการกำหนดเวลาและสถานที่ทำงาน ช่วยลดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ ปัญหาการนอนหลับ และความขัดแย้งระหว่างบทบาท ส่งผลให้พนักงานมีความสุขแบบเฮโดนิคและยูโดมอนิกเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (Chingan Thottathil & Nandakumar, 2025) สอดคล้องกับ Alsheweir (2023) ที่ระบุว่า เมื่อองค์กรออกแบบนโยบายที่ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล จะช่วยลดความตึงเครียดและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความผูกพันในองค์กรในระยะยาว จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 3 (H3) คือ ความยืดหยุ่นในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

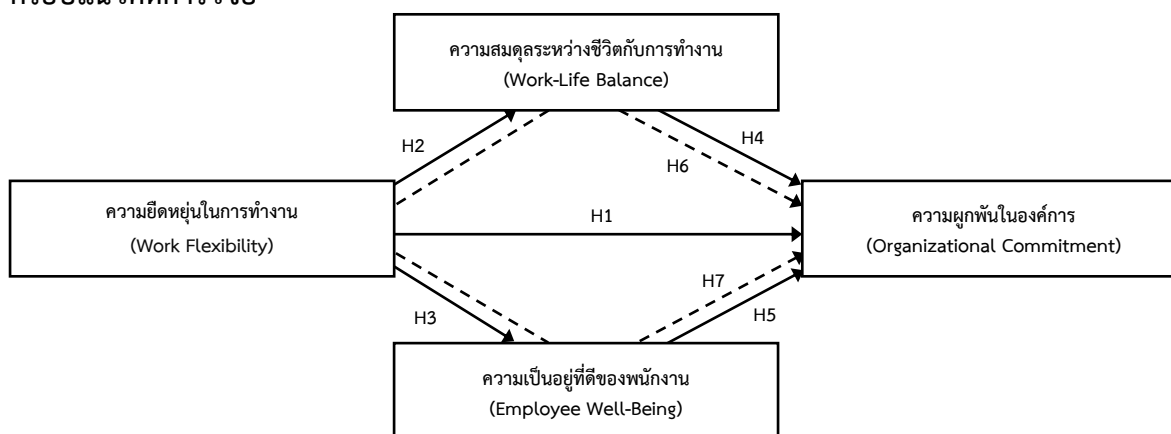
ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความผูกพันในองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นตัวแปรทำนายสำคัญของความผูกพันในองค์กรในหลากหลายอุตสาหกรรม โดย Al-Hawary et al. (2023) ค้นพบประเด็นที่น่าสนใจว่า ความสมดุลส่งผลเชิงบวกอย่างมากต่อความผูกพันทางความรู้สึกและความผูกพันทางบรรทัดฐาน นอกจากนี้ บริบทด้านประชากรศาสตร์ยังมีบทบาทสำคัญ โดย Wahyuni et al. (2025) พบว่า อิทธิพลของความสมดุลต่อความผูกพันจะยิ่งทวีความรุนแรงขึ้นในกลุ่มพนักงานหญิงและผู้ที่ต้องรับมือกับหลายบทบาท ซึ่งเมื่อพนักงานเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนให้มีสมดุลที่ดีจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและลดความตั้งใจในการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ (Song & Lin, 2020) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 4 (H4) คือ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน

ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและความผูกพันในองค์กร ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันในองค์กร โดย Matondang et al. (2023) พบหลักฐานเชิงประจักษ์ว่า เมื่อพนักงานมีสุขภาพทางจิตใจที่ดี จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของความผูกพันทางความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การลงทุนในโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความจงรักภักดีและลดอัตราการลาออก (Bustamante & Dael, 2024) โดยเฉพาะในบริบทหลังวิกฤตโรค ซึ่ง Kailay et al. (2026) ชี้ให้เห็นว่า ความเป็นอยู่ที่ดีไม่ได้เป็นเพียงผลลัพธ์ส่วนบุคคล แต่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่เชื่อมโยงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ความผูกพันและประสิทธิภาพขององค์กรที่ยั่งยืน จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 5 (H5) คือ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน

บทบาทของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างความยืดหยุ่นในการทำงานและความผูกพันในองค์กร วรรณกรรมร่วมสมัยระบุสอดคล้องกันว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไม่ได้เป็นเพียงผลลัพธ์ปลายทาง แต่ทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านที่สำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายความยืดหยุ่นไปสู่ความผูกพันในองค์กร งานวิจัยของ Nainggolan and Purba (2024) และ Khaerunnisa and Nuraeni (2025) ค้นพบหลักฐานเชิงประจักษ์ในกลุ่มพนักงานเจนเอเรชันซี และธุรกิจสตาร์ทอัพว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบทบาท และเอื้อให้พนักงานจัดสรรเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความรู้สึกสมดุลในชีวิต เมื่อพนักงานรับรู้ถึงสมดุลดังกล่าว จะก่อให้เกิดความผูกพันทางความรู้สึกและความผูกพันทางบรรทัดฐานในองค์กรในระดับสูง ซึ่ง Al-Hawary et al. (2023) อธิบายว่าเป็นความผูกพันที่เกิดจากความสมัครใจมากกว่าการถูกผูกมัดด้วยต้นทุนหรือข้อจำกัดทางเลือก จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 6 (H6) คือ ความยืดหยุ่นในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงาน

บทบาทของความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างความยืดหยุ่นในการทำงานและความผูกพันในองค์กร ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานทำหน้าที่เป็นกลไกทางจิตวิทยาที่สำคัญในการแปลงนโยบายความยืดหยุ่นให้กลายเป็นผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมขององค์กร โดยการศึกษาของ Gasić et al. (2024) พบว่า การจัดรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นมีประสิทธิภาพอย่างมากในการลดความเครียดและเพิ่มระดับความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ Hashmi et al. (2023) ยังระบุเจาะจงว่าความสุขทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่สมบูรณ์ โดยการมอบอิสระในการทำงานทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการดูแลเอาใจใส่ ส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีและลดความตั้งใจในการลาออก (Haines et al., 2024) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 7 (H7) คือ ความยืดหยุ่นในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว จึงสามารถเขียนกรอบแนวคิดได้ดังภาพที่ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานเจนเอเรชันวายและซีที่ทำงานในองค์กรซึ่งมีการใช้ นโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น (เช่น การทำงานแบบ hybrid, remote work หรือการกำหนดเวลาทำงานที่ ยืดหยุ่น) ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Infinite Population) คำนวณหา ขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามข้อเสนอของ Cochran (1953) ที่ระดับ ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อนร้อยละ ± 5 ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 385 ตัวอย่าง ทั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บ ข้อมูลจริงจำนวน 400 ตัวอย่าง เพื่อให้มีการนำเสนอข้อมูลที่เหมาะสมและช่วยให้วิเคราะห์ทางสถิติได้อย่างมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการไม่ใช้ความน่าจะเป็นแบบเฉพาะเจาะจง (Non-probability sampling with purposive technique) โดยส่งแบบสอบถามออนไลน์ให้แก่พนักงานใน องค์กรซึ่งมีการใช้ นโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น และคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถามด้วยคำถามคัดกรอง เบื้องต้นที่ระบุว่าต้องเป็นพนักงานในกลุ่มเจนเอเรชันวายและซี และทำงานภายในองค์กรที่มีการใช้ นโยบาย การทำงานแบบยืดหยุ่น ภายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเครื่องมือวิจัยนี้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้ค่า IOC ระหว่าง .66-1.00 และมีการทดสอบความเชื่อมั่นด้วย ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ .966

ทั้งนี้แบบสอบถามประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน (Personal Information) และคำถามคัดกรอง โดยเป็นตัวแปรด้านนามบัญญัติและเรียงลำดับโดยข้อคำถามที่มีตัวเลือกที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว ในขณะที่ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ศึกษาซึ่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานเจนเอเรชันวายและซี ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และความเป็นอยู่ที่ดีของ พนักงาน ส่วนที่ 3 ความผูกพันในองค์กร โดยส่วนที่ 2 และ 3 เป็นมาตราอันตรภาคชั้นโดยใช้ข้อคำถามแบบ Likert scale จำนวน 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 อยู่ในระดับที่เห็นด้วยน้อยที่สุด และระดับที่ 5 อยู่ในระดับที่เห็นด้วย มากที่สุด และส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติม ซึ่งจะถูกนำมาใช้วิเคราะห์เนื้อหาเพื่อระบุประเด็นสำคัญ รูปแบบ แนวโน้ม และเป็นแนวทางในการพัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อประโยชน์ของงานวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ สมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อย ที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling หรือ PLS-SEM) โดยผู้วิจัยได้ใช้ซอฟต์แวร์ SmartPLS 4.0 ซึ่งแบ่งเป็นสองขั้นตอน ดังต่อไปนี้ ในขั้นตอนที่หนึ่ง ผู้วิจัยได้ทดสอบและประเมินค่าคุณสมบัติ

ทางการวัด (Psychometric Properties) ของตัวบ่งชี้และตัวแปรต่าง ๆ ในแบบจำลองการวัด (Measurement Model) ซึ่งรวมถึงความเชื่อถือได้ของตัวบ่งชี้ (Item Reliability) ความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝง (Construct Reliability) ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ของตัวแปรแฝง โดยใช้เกณฑ์การทดสอบของ Fornell and Larcker (1981) จากนั้น ในขั้นตอนที่สอง ผู้วิจัยได้ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงตามสมมติฐาน โดยใช้แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) เพื่อยืนยันว่าขนาดอิทธิพลและความสัมพันธ์ที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมมา

ผลการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคล

จากการเก็บแบบสอบถามจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (จำนวน 225 คน หรือร้อยละ 56.25) มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี (จำนวน 145 คน หรือร้อยละ 36.25) มีสถานภาพโสด (258 คน หรือร้อยละ 64.50) การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี (จำนวน 323 คน หรือร้อยละ 80.75) อาชีพพนักงานเอกชน (จำนวน 215 คน หรือร้อยละ 53.75) อายุงานการทำงาน 1 - 5 ปี (จำนวน 204 คน หรือร้อยละ 51.00) รายได้ต่อเดือน 15,001 - 25,000 บาท (จำนวน 145 คน หรือร้อยละ 36.25)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่นวายและซี ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และความผูกพันในองค์กร

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่นวายและซี ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และความผูกพันในองค์กร

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
ความยืดหยุ่นในการทำงาน (WOF)	3.789	1.098	เห็นด้วยมาก
ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB)	3.663	1.142	เห็นด้วยมาก
ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB)	3.795	1.127	เห็นด้วยมาก
ความผูกพันในองค์กร (OCC)	3.676	1.149	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อทุกตัวแปรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่า ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.795 และมี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.127 รองลงมา คือ ความยืดหยุ่นในการทำงาน (WOF) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.789 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.098 ส่วนความผูกพันในองค์กร (OCC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.676 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.149 ขณะที่ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เท่ากับ 3.663 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.142

การประเมินแบบจำลองการวัด (Measurement Model)

การประเมินแบบจำลองการวัด มีขึ้นเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวบ่งชี้ (Item Reliability) ความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct Reliability) ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ตารางที่ 2 น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ CA) ความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite Reliability หรือ CR) และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor Loading	CA	CR	AVE
ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Work flexibility: WOF)			.854	.892	.579
TAF1	ท่านมีความยืดหยุ่นในการสลับเปลี่ยนประเภทงานที่ท่านทำได้เมื่อต้องการ	.784			
TAF3	ท่านสามารถเลือกทำงานระหว่างงานที่ใช้แรงกับงานที่นั่งโต๊ะได้เมื่อจำเป็น	.764			
TIF1	ท่านสามารถเลื่อนงานบางอย่างไปทำในเวลาที่เหมาะสมกว่าได้	.742			
ORF1	ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านสามารถแบ่งงานบางส่วนให้กันได้เมื่อต้องการ	.755			
ORF2	งานของท่านมีความยืดหยุ่นเพียงพอให้ท่านจัดการวันทำงานที่ยากลำบากได้	.761			
ORF3	ท่านสามารถปรับรูปแบบการทำงานได้เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดขึ้น	.758			
ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-life balance: WLB)			.803	.859	.503
WLB1	ท่านพึงพอใจกับความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวของท่าน	.742			
WLB2	ท่านพึงพอใจกับวิธีที่ท่านแบ่งเวลาให้กับงานและชีวิตส่วนตัว	.695			
WLB3	ท่านพึงพอใจกับวิธีที่ท่านแบ่งเวลาให้ระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว	.710			
WLB4	ท่านพึงพอใจกับวิธีที่งานและชีวิตส่วนตัวของท่านเข้ากันได้ดี	.697			
WLB5	ท่านพึงพอใจกับความสามารถในการตอบสนองทั้งความต้องการของงานและชีวิตส่วนตัวได้	.710			
WLB6	ท่านพึงพอใจกับโอกาสที่ได้รับในการทำงานให้ดี พร้อมกับจัดการหน้าที่ส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม	.702			
ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Employee well-being: EWB)			.933	.942	.556
PWB1	ท่านสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในชีวิตประจำวันและจัดการหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดี	.760			
PWB2	ท่านให้ความสำคัญกับสิ่งที่มีคุณค่าในชีวิตมากกว่าความคาดหวังจากผู้อื่น	.732			
PWB4	ท่านเข้าใจความคาดหวังที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง	.744			
SWB1	ท่านเป็นส่วนสำคัญของทีมและองค์กร	.747			
SWB2	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความน่าเชื่อถือ	.728			
SWB4	ทีมของท่านเป็นแหล่งสนับสนุนทางสังคมที่ดี	.746			
WWB1	ท่านพึงพอใจกับงานที่ท่านทำในปัจจุบัน	.756			
WWB2	ท่านรู้สึกว่างานของท่านมีความหมาย	.749			
WWB3	ท่านเห็นว่างานของท่านมีคุณค่า	.714			
WWB4	ความสำเร็จในงานของท่านเป็นแรงจูงใจให้กับตัวท่าน	.760			
SBB1	โดยทั่วไปท่านรู้สึกมีความสุข	.776			
SBB3	ท่านรู้สึกดีต่อตัวเอง	.728			
SBB4	ท่านพึงพอใจกับชีวิตโดยรวมของตนเอง	.747			
ความผูกพันในองค์กร (Organizational commitment: OCC)			.921	.933	.558
AFC1	ท่านรู้สึกว่างานนี้เหมือนครอบครัวของท่าน	.775			
AFC2	ท่านมีความสุขหากได้ทำงานกับองค์กรนี้ไปตลอดอาชีพ	.756			
AFC3	ท่านรู้สึกว่างานนี้มีความหมายกับชีวิตของท่าน	.780			
AFC4	ท่านเห็นว่าปัญหาขององค์กรนี้เป็นปัญหาของท่านด้วย	.727			
COC2	ท่านรู้สึกว่าการเปลี่ยนงานตอนนี้ไม่คุ้มค่า	.695			
COC3	ท่านมีเหตุผลหลายอย่างที่ทำให้เลือกอยู่กับองค์กรนี้ต่อ	.689			

ตารางที่ 2 น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ CA) ความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite Reliability หรือ CR) และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE) (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor Loading	CA	CR	AVE
COC4	ท่านเชื่อว่าการอยู่ต่อกับองค์กรนี้ในตอนนี้เป็นสิ่งที่มีเหตุผล	.750			
NOC1	ท่านรู้สึกว่าควรอยู่ต่อกับองค์กรนี้เพราะองค์กรเคยให้อะไรแก่ท่าน	.754			
NOC2	ท่านรู้สึกว่าควรตอบแทนองค์กรที่เคยดูแลท่าน	.746			
NOC3	ท่านรู้สึกว่าตนควรภักดีต่อองค์กรนี้	.760			
NOC4	ท่านรู้สึกว่าควรอยู่ต่อกับองค์กรนี้เป็นสิ่งที่เหมาะสม	.777			

ตารางที่ 2 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวบ่งชี้ในแบบจำลอง พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง .689 ถึง .784 ซึ่งมากกว่าค่าขั้นต่ำที่ .50 (Peterson, 2000; Bagozzi & Yi, 2012) แสดงว่าตัวแปรแฝงทุกตัวในแบบจำลอง มีความเที่ยงของตัวบ่งชี้ในเกณฑ์ดี ทั้งนี้ TAF2, TIF2, TIF3, PWB3, SWB3, SBB2, COC1 ได้ถูกคัดออกจากการวิเคราะห์ภายหลังกระบวนการปรับปรุงการวัด (Measurement purification) เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำ หรือไม่ผ่านเกณฑ์ความเที่ยงตรงเชิงกลุ่ม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient: CA) ของแต่ละโครงสร้างอยู่ในช่วงระหว่าง .803 ถึง .933 ซึ่งหมายความว่า โครงสร้างทั้งหมดมีค่าเชื่อถือได้ตามค่ามาตรฐานที่แนะนำคือ .70 (Fornell & Larcker, 1981) โดยทั่วไป ค่า Cronbach's Alpha ที่มากกว่า .70 ถือว่ามีความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ (Nunnally & Bernstein, 1994) ค่าความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite Reliability: CR) ของตัวแปรแต่ละตัวในแบบจำลองมีค่ามากกว่า .70 ซึ่งสอดคล้องกับคำแนะนำของ Nunnally and Bernstein (1994) ที่กำหนดไว้สำหรับการทดสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝงในงานวิจัยพื้นฐาน ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE) ของตัวแปรแต่ละตัวในแบบจำลองการวัดนี้สูงกว่าค่าขั้นต่ำที่ .50 สอดคล้องกับคำแนะนำของ Bagozzi and Yi (1988) แสดงว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ได้มากกว่าร้อยละ 50 หรือมีความเที่ยงตรงเชิงกลุ่มในระดับดี

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

	EWB	OCC	WLB	WOF
EWB	.745			
OCC	.687	.747		
WLB	.693	.677	.710	
WOF	.749	.744	.709	.761

หมายเหตุ: ในแนวทแยงคือค่า $\sqrt{AVE}$ หรือค่าในแนวทแยง หมายถึง ค่ารากกำลังสองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้

จากตารางที่ 3 แสดงค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวกับค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตัวนั้นและตัวแปรแฝงอื่นในแบบจำลองโครงสร้าง จะเห็นว่า ค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว (ซึ่งแสดงอยู่ในแนวเส้นทแยงมุมของตาราง) มีค่าสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตัวนั้นและตัวแปรแฝงอื่นในแบบจำลอง (ซึ่งแสดงอยู่นอกแนวเส้นทแยงมุมของตาราง) ผลการทดสอบนี้ชี้ให้เห็นว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวในแบบจำลองนี้มีความแปรปรวนร่วมกับตัวบ่งชี้ของตัวแปรนั้น ๆ มากกว่าตัวแปรแฝงอื่น ๆ ในแบบจำลองหรือมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในระดับดี (Fornell & Larcker, 1981) อย่างไรก็ตาม

เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรในแบบจำลองจะไม่เกิด Multicollinearity ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์กันโดยใช้ค่าทางสถิติ คือ Tolerance และ ค่า Variance Inflation Factor (VIF) จากตารางที่ 4 พบว่า ค่า Tolerance ทุกตัวมีค่าเกิน .20 และ ค่า VIF ทุกตัวมีค่าน้อยกว่า 5 ตามคำแนะนำของ Hair et al. (2013) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าตัวแปรแต่ละตัวไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือมีความเป็นอิสระจากกัน

ตารางที่ 4 ค่า Tolerance และ ค่า Variance Inflation Factor (VIF)

(n = 400)

ตัวแปร	ค่า Tolerance	VIF
EWB	.493	2.029
OCC	.507	1.974
WLB	.682	1.466
WOF	.573	1.744

การวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายและการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยมีการพิจารณาค่า ค่าน้ำหนักมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่า t-value และค่า p-value เป็นค่าสำคัญหลักในการพิจารณา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model Assessment)

ตารางที่ 5 ค่าน้ำหนักมาตรฐาน (Path coefficients) ค่า t-value และค่า p-value

Hypothesis		Path coefficients (β)	t statistics	P values	ผลลัพธ์
R ²	EWB = .560	OCC = .616	WLB = .502		
Direct Effects					
1	WOF -> OCC	.423	5.992	.000***	สนับสนุน
2	WOF -> WLB	.709	20.552	.000***	สนับสนุน
3	WOF -> EWB	.749	23.870	.000***	สนับสนุน
4	WLB -> OCC	.233	3.294	.001**	สนับสนุน
5	EWB -> OCC	.209	3.585	.000***	สนับสนุน
Indirect Effects					
6	WOF -> WLB -> OCC	.165	3.184	.001**	สนับสนุน
7	WOF -> EWB -> OCC	.156	3.389	.001**	สนับสนุน
Total Effects					
	WOF -> OCC	.744	24.425	.000***	สนับสนุน

หมายเหตุ: * p < .05; ** p < .01; *** p < .001 (two-tailed test)

อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นในการทำงาน (WOF) มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันในองค์กร (OCC) ($\beta = .423$, p < .001) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) ($\beta = .709$, p < .001) และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) ($\beta = .749$, p < .001) นอกจากนี้ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) ($\beta = .233$, p < .01) และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) ($\beta = .209$, p < .001) มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันในองค์กร

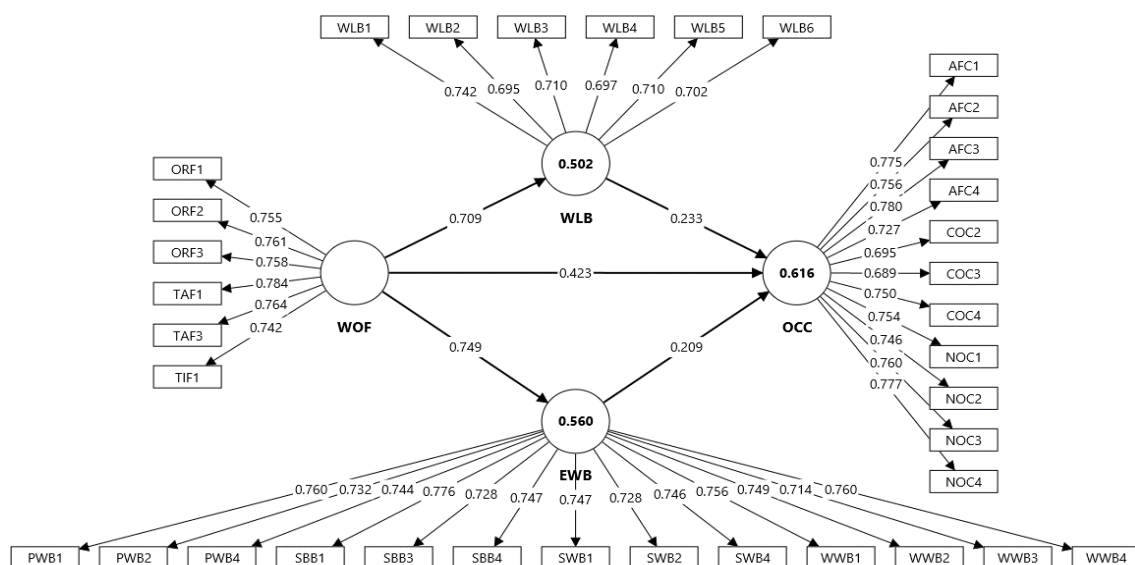
(OCC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้นสนับสนุนสมมติฐานที่ 1, 2, 3, 4 และ 5

อิทธิพลของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Effects)

จากตารางที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอิทธิพลทางตรง พบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Work flexibility: WOF) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-life balance: WLB) และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Employee well-being: EWB) มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันในองค์กร (Organizational commitment: OCC) ดังนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวทางการวิเคราะห์ของ Baron and Kenny (1986) และ Tippins and Sohi (2003) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) ในฐานะตัวแปรส่งผ่าน และตรวจสอบอิทธิพลทางอ้อมของ ความยืดหยุ่นในการทำงาน (WOF) ผ่านตัวแปรดังกล่าว

เมื่อพิจารณาบทบาทของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) ในฐานะตัวแปรส่งผ่าน พบว่า อิทธิพลของความยืดหยุ่นในการทำงาน (WOF) ที่มีต่อความผูกพันในองค์กร (OCC) ลดลงจาก $\beta = .423$ เป็น $\beta = .165$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial mediation) โดยอิทธิพลทางอ้อมผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) มีค่า $\beta = .165$, $p < .01$ ในขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาบทบาทของความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) ในฐานะตัวแปรส่งผ่าน พบว่า อิทธิพลของความยืดหยุ่นในการทำงาน (WOF) ที่มีต่อความผูกพันในองค์กร (OCC) ลดลงจาก $\beta = .423$ เป็น $\beta = .156$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial mediation) โดยอิทธิพลทางอ้อมผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) มีค่า $\beta = .156$, $p < .01$

เมื่อรวมอิทธิพลทั้งหมด พบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงาน (WOF) มีอิทธิพลรวม (Total effects) ต่อความผูกพันในองค์กร (OCC) เท่ากับ $\beta = .744$, $p < .001$ ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง (Direct effect) $\beta = .423$, $p < .001$ และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effects) $\beta = .321$, $p < .001$ โดยแบ่งเป็น ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) มีค่า $\beta = .165$, $p < .01$ และผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) มีค่า $\beta = .156$, $p < .01$ ดังนั้น ผลการทดสอบสนับสนุนสมมติฐานที่ 6 และ 7



ภาพที่ 2 ผลการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างของกรอบแนวคิด

อภิปรายผล

ผลการวิจัยการสร้างความผูกพันในองค์กรด้วยความยืดหยุ่นในการทำงาน: บทบาทส่งผ่านของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานเจนเนอเรชันวายและซี จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง พบว่า

ความยืดหยุ่นในการทำงาน (WOF) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กร (OCC) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 ดังนั้น สรุปได้ว่า ผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้นสนับสนุนสมมติฐานที่ 1, 2 และ 3

ความยืดหยุ่นในการทำงาน (WOF) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กร (OCC) ตามสมมติฐานที่ 1 ของงานวิจัย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Khan et al. (2025) ที่แสดงให้เห็นว่า นโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลช่วยลดความเครียดและเพิ่มคุณภาพชีวิต ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและความผูกพันที่สูงขึ้น อีกทั้งผลเชิงประจักษ์ของการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Khaerunnisa and Nuraeni (2025) ซึ่งสรุปว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันในองค์กร โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานบริษัทสตาร์ทอัพที่ต้องการอิสระในการทำงาน

ความยืดหยุ่นในการทำงาน (WOF) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) ตามสมมติฐานที่ 2 ของงานวิจัย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sharma and Gaur (2023) ที่พบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เนื่องจากเอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถควบคุมและจัดการมิติด้านเวลาและสถานที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Az-Zahra et al. (2024) ซึ่งยืนยันว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทหน้าที่

ความยืดหยุ่นในการทำงาน (WOF) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) ตามสมมติฐานที่ 3 ของงานวิจัย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Liu and Sutunyarak (2025) ที่แสดงให้เห็นว่า การจัดการงานแบบยืดหยุ่นมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความรู้สึกเชิงบวกต่อชีวิตและสุขภาวะทางอารมณ์ของพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มวิชาชีพที่ต้องใช้ทักษะสูง อีกทั้งผลเชิงประจักษ์ของการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Edeh et al. (2025) ซึ่งสรุปว่า รูปแบบการทำงานแบบเวลายืดหยุ่น (Flextime) และการทำงานทางไกล (Telecommuting) ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความเป็นอยู่ที่ดีในมิติด้านจิตใจและด้านสังคมของบุคลากร

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กร (OCC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ในขณะที่ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กร (OCC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 ดังนั้น สรุปได้ว่า ผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้นสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 และ 5

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กร (OCC) ตามสมมติฐานที่ 4 ของงานวิจัย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Al-Hawary et al. (2023) ที่แสดงให้เห็นว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันทางความรู้สึกและความผูกพันทางบรรทัดฐาน โดยพนักงานที่มีสมดุลชีวิตดีมีแนวโน้มที่จะยึดมั่นกับองค์กรด้วยความสมัครใจ อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Song and Lin (2020) ซึ่งสรุปว่า พนักงานที่มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในระดับที่เหมาะสมมักแสดงระดับความผูกพันในองค์กรที่สูงขึ้นและมีความตั้งใจในการลาออกที่ลดลง

ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กร (OCC) ตามสมมติฐานที่ 5 ของงานวิจัย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Matondang et al. (2023) ที่แสดงให้เห็นว่า

ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกและมีนัยสำคัญต่อความผูกพันในองค์กร ซึ่งอธิบายว่าสุขภาวะของพนักงานเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพัน อีกทั้งผลเชิงประจักษ์ของการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hashmi et al. (2023) ซึ่งสรุปว่า ความสุขในการทำงานส่งผลให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีในองค์กรมากขึ้น

ความยืดหยุ่นในการทำงาน (WOF) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร (OCC) ผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้น สรุปได้ว่า ผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้นสนับสนุนสมมติฐานที่ 6 และ 7

ความยืดหยุ่นในการทำงาน (WOF) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร (OCC) ผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) ตามสมมติฐานที่ 6 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Nainggolan and Purba (2024) ที่แสดงให้เห็นว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกลางที่ส่งผ่านผลกระทบจากความยืดหยุ่นในการทำงานไปสู่ความผูกพันในองค์กรในพนักงานเจนเนอเรชันซี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Khaerunnisa and Nuraeni (2025) ที่พบว่า พนักงานในบริษัทสตาร์ทอัพที่มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานสูงจากการทำงานที่ยืดหยุ่น จะแสดงระดับความผูกพันในองค์กรที่เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน

ความยืดหยุ่นในการทำงาน (WOF) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร (OCC) ผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) ตามสมมติฐานที่ 7 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gašić et al. (2024) ที่พบว่า การลดความเครียดและการเพิ่มระดับความเป็นอยู่ที่ดีจากการทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลให้เกิดระดับความผูกพันของพนักงานที่สูงขึ้น อีกทั้งผลเชิงประจักษ์ของการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Haines et al. (2024) ซึ่งสรุปว่า ความเป็นอยู่ที่ดีและความสุขที่พนักงานได้รับจากการใช้ประโยชน์จากความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นปัจจัยกลางสำคัญที่เปลี่ยนความยืดหยุ่นให้กลายเป็นการสร้างความผูกพันกับองค์กร

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐาน 1-7 โดยรวมประกอบกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวายและซี ทั้งทางตรงและทางอ้อม ผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามยังชี้ให้เห็นในทิศทางเดียวกันว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานช่วยตอบสนองวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปของแรงงานรุ่นใหม่ แต่ควรดำเนินควบคู่กับการจัดการภาระงาน การประสานงาน และการดูแลสถานะจิตใจของพนักงานอย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. องค์กรควรยกระดับความยืดหยุ่นให้เป็นวัฒนธรรมหลักแทนสวัสดิการทางเลือก โดยสนับสนุนให้พนักงานเจนเนอเรชันวายและซีมีอิสระในการออกแบบเวลาและสถานที่ทำงานให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต เพื่อแสดงถึงความไว้วางใจและสร้างความผูกพันในองค์กรอย่างยั่งยืน

2. องค์กรควรมุ่งเน้นการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีทางจิตใจควบคู่กับความยืดหยุ่น เนื่องจากมีอิทธิพลสูงต่อความผูกพันในองค์กร โดยควรจัดกิจกรรมหรือสวัสดิการที่ลดความเครียดและป้องกันภาวะหมดไฟ เช่น นโยบายการติดต่อสื่อสารนอกเวลางานหรือการจัดพื้นที่พักผ่อนหย่อนใจ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างยั่งยืน

3. องค์กรควรพัฒนาระบบประเมินผลงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์แทนการนับชั่วโมงการทำงาน เพื่อส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอย่างแท้จริง โดยเอื้อให้พนักงานบริหารจัดการเวลาและภาระงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทและความกังวลในการทำงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังหัวเมืองใหญ่ในภูมิภาคอื่นหรือเขตนิคมอุตสาหกรรม เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของบริบทความเป็นเมืองและวิถีชีวิตที่ส่งผลต่อความต้องการความยืดหยุ่นและการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานในแต่ละพื้นที่ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. การวิจัยในอนาคตควรใช้วิธีการศึกษาแบบระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของระดับความผูกพันในองค์กร และยืนยันความน่าเชื่อถือเป็นผลของการปรับเปลี่ยนนโยบายความยืดหยุ่นในช่วงเวลาที่แตกต่างกันได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น
3. การวิจัยในอนาคตควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มเจนเนอเรชัน หรือเพิ่มการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับ เช่น ประเภทอุตสาหกรรม (Tech และ Non-Tech) และสถานภาพสมรส เพื่อระบุความแตกต่างของความต้องการความสมดุลและความยืดหยุ่นในแต่ละบริบทให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กณิศา จิตต์สุภาพรรณ. (2563). ปัจจัยความเครียดในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทไอทีในเขตกรุงเทพมหานคร [สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Al-Hawary, S. I. S., Al-mzary, M. M., Mohammad, A., Shamaileh, N. A., Mohammad, A. A. S., Alshurideh, M. T., Al Kurdi, B., Al-hawajreh, K. M., & Mohammad, A. I. (2023). The impact of work-life balance on organizational commitment. In *Studies in Computational Intelligence* (Vol. 1056, pp. 1199–1212). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_65
- Alsheweir, N. (2023). The effects of flexible working interventions on work-nonwork conflict and psychological well-being: A review of literature. *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(8), 51-65. <https://doi.org/10.9734/jemt/2023/v29i81114>
- Az-Zahra, C., Purwana, D., & Suherdi. (2024). Flexible working arrangement on job performance mediated by work-life balance among employees. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran, Dan Akuntansi*, 5(1), 174–184. <https://doi.org/10.21009/jpepa.0501.17>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bett, F., Sang, H., & Chepkwony, P. (2022). Flexible work arrangement and employee performance: An evidence of work-life balance practices. *East African Journal of Business and Economics*, 5(1), 80-89. <https://doi.org/10.37284/eajbe.5.1.557>

- Bustamante, J. C. T., & Dael, R. J. (2024). HR practices and employees' well-being: Implications on their organizational commitment. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(3), 1-11. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.21170>
- Chingan Thottathil, S., & Nandakumar, M. K. (2025). Integrating hedonic and eudaimonic perspectives of well-being: A conceptual model for sustaining employee well-being in the remote work context. *Human Resource Development Review*, 24(2), 157–198. <https://doi.org/10.1177/15344843241305650>
- Cochran, W. (1953). *Sampling techniques*. John Wiley & Sons. Inc.
- Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Edeh, F. O., Zayed, N. M., Faisal-E-Alam, M., Nitsenko, V., & Bazaluk, O. (2025). Flexible working arrangements on employee well-being concerning the mobile telecommunication industry. *The TQM Journal*, 37(7), 1874-1891. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2023-0390>
- Fan, W. (2020). *Workplace flexibility*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199756384-0233>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Gašić, D., Berber, N., Slavić, A., Strugar Jelača, M., Marić, S., Bjekić, R., & Aleksić, M. (2024). The key role of employee commitment in the relationship between flexible work arrangements and employee behavior. *Sustainability*, 16(22), 10067. <https://doi.org/10.3390/su162210067>
- Haines, V. Y., Guerrero, S., & Marchand, A. (2024). Flexible work arrangements and employee turnover intentions: Contrasting pathways. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(11), 1970–1995. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2323510>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hashmi, M. A., Al Ghaithi, A., & Sartawi, K. (2023). Impact of flexible work arrangements on employees' perceived productivity, organisational commitment and perceived work quality: A United Arab Emirates case-study. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 33(2), 332-363. <https://doi.org/10.1108/CR-10-2020-0130>
- Jada, U., Swain, D., John, T., & Jena, L. K. (2025). Does leadership style and HRM practices promote employee well-being post onset of the new normal? A mixed-method approach. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 12(1), 34-60. <https://doi.org/10.1177/23220937231186937>

- Jasmine, J. A., & Utomo, P. (2024). The role of transformational leadership, work-life balance, and employee engagement on Gen Z's organizational commitment in the Indonesian creative industry. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 576-587. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.43](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.43)
- Kailay, M., Paposa, K. K., & Chhibber, P. (2026). Employee well-being as a mediating variable in sustainable human resource management, organizational commitment, and job satisfaction of healthcare professionals: A structural equation modeling approach. *International Journal of Healthcare Management*, 19(1), 93-106. <https://doi.org/10.1080/20479700.2024.2405327>
- Khaerunnisa, A., & Nuraeni, N. (2025). Work-life balance and work flexibility as predictors of employee performance: The mediating role of organizational commitment in start-up employees in South Jakarta. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(3), 2470-2479. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i3.4358>
- Khan, A. A., Qaiser, D. A., Bashir, M. A., & Manzoor, A. (2025). Work-life balance in the digital economy: Analyzing the impact of flexible work policies on employee well-being, job satisfaction, and organizational performance. *ACADEMIA International Journal for Social Sciences*, 4(2), 373-394. <https://doi.org/10.63056/ACAD.004.02.0181>
- Kozusznik, M., Soriano, A., & Peiró, J. M. (2023). Well-being at work. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.105>
- Liu, F., & Sutunarak, C. (2025). How flexible work arrangements improve employee subjective well-being: Evidence from Chinese programmers. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(19), 1-15. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i19s.3047>
- Lott, Y., & Abendroth, A.-K. (2023). Affective commitment, home-based working, and the blurring of work-home boundaries: Evidence from Germany. *New Technology, Work and Employment*, 38(1), 82-102. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12255>
- Manna, A., Pahari, S., Biswas, D., Banerjee, D., & Das, D. (2025). Work-life balance and employee commitment in the new normal: Evidence from Indian railway using mixed-method approach. *Kybernetes*, 54(4), 2019-2040. <https://doi.org/10.1108/K-06-2023-1002>
- Matondang, R. A. S., Lumbanraja, P., & Siahaan, E. (2023). The role of organizational commitment in mediating the effect of employee well-being and workload on employee performance: A case study of ABC Company in Medan, Indonesia. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(5), 1310-1316. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v4i5.913>
- Nainggolan, J. C. M., & Purba, S. D. (2024). Enhancing gen z employees' commitment through flexible work arrangements, work-life balance, and job satisfaction. *Jurnal Manajemen*, 21(2), 132-157. <https://doi.org/10.25170/jm.v21i2.6174>

- Niveditha, M., & Padhy, P. C. (2024). Impact of organizational structure and commitment on organizational citizenship behavior: Insights from the IT sector. *Multidisciplinary Reviews*, 7(9), 2024203-2024203. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024203>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. *Marketing Letters*, 11, 261–275. <https://doi.org/10.1023/A:1008191211004>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Putri, K. N., Parimita, W., & Rachmadania, R. F. (2024). the analysis of work life balance of staff at the UPT TIK Jakarta State University. *International Student Conference on Business, Education, Economics, Accounting, and Management (ISC-BEAM)*, 2(1), 1364–1374. <https://doi.org/10.21009/ISC-BEAM.012.90>
- Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3254.
- Rean, M. A., Ibrahim, M. B. H., Irawan, A., Akbar, M. A., & Rasyid, A. (2024). Nurturing both organizational and human resource wellbeing for sustainable growth. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2(1), 12-24. <https://doi.org/10.60079/ajeb.v2i1.187>
- Roy, S. (2024). Investigating the impact of employee empowerment and autonomy on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(4), 1-27. <https://doi.org/10.55041/ijrem32250>
- Sharma, B. S., & Gaur, N. (2023). The impact of flexible work arrangements on work-life balance. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 5(3), 1-12. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i03.3144>
- Sinaga, B. A., Utomo, K. W., & Rahayu, H. C. (2024). Enhancement of organizational commitment among management trainee graduates: The influence of training, career development, and work-life balance mediated by work motivation. *International Journal of Science and Society*, 6(3), 27-39. <https://doi.org/10.54783/ijsoc.v6i3.1223>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2023). *Work-life balance: HR training for employee personal interventions*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009281782.002>
- Song, C., & Lin, S. (2020). Work life balance effect on organizational commitment and turnover intention. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 2(9), 16-20. <https://dx.doi.org/10.25236/IJFS.2020.020903>

- Syardiansah, S., Chandra, R., & Lestari, E. Y. (2024). Organizational commitment and job satisfaction on employee performance. *NIAGAWAN*, 13(1), 33-44.
<https://doi.org/10.24114/niaga.v13i1.55853>
- Tessarini Junior, G., Saltorato, P., & Rosa, K. L. D. S. (2023). Flexible work as a rule in capitalism: Conceptualization and theoretical-analytical propositions. *Cadernos Ebape.br*, 21(1), 1-13. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220049x>
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24, 745–761.
<https://doi.org/10.1002/smj.337>
- Wahyuni, C. S. B., Musadieg, M. A., Prasetya, A., & Arifin, Z. (2025). Work-life balance and organizational commitment: The gender perspective. *Journal of Management World*, 2025(1), 240-244. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.643>