



ชีวิตการทำงานที่สมดุล: บทบาทของปัจจัยส่วนบุคคลและแรงจูงใจของบุคลากรภาครัฐ

สิรินดา แทนสันเทียะ¹ สุพิศ บุญลาภ^{2*}

Work-life Balance: The Role of Personal Factors and Motivation of Public Sector Personnel

Sirinda Tansuntear¹ Supit Boonlab^{2*}

Received 09/02/2025 Revised 22/03/2025 Accepted 08/04/2025

<https://doi.org/10.60101/jla.2025.6.1.6556>

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสำนักงานงบประมาณ 2) เปรียบเทียบความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสำนักงานงบประมาณตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านแรงจูงใจกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสำนักงานงบประมาณ โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) และแนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลของชีวิต (Work-Life Balance) ของเมอร์ริล แอนด์ เมอร์ริล (Merrill & Merrill) เป็นกรอบแนวคิดหลัก งานวิจัยนี้มีกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสำนักงานงบประมาณ (ส่วนกลาง) จำนวน 300 คน จากการคำนวณของ Taro Yamane ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อทดสอบแบบสอบถามทั้งฉบับ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบัทท์ 0.924 ถือว่ามีความเชื่อมั่นระดับสูง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาและสถิติอนุมาน โดยปัจจัยส่วนบุคคลใช้การวิเคราะห์แบบ Independent Sample t - test และ One - Way ANOVA และปัจจัยแรงจูงใจใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ จำนวนบุตร และจำนวนสมาชิกในครอบครัว มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญต่อความสมดุลในชีวิต ทั้งนี้ พบว่าปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ และความก้าวหน้าในอาชีพ มีผลในเชิงบวกต่อความสมดุลของชีวิตในทุกด้าน นอกจากนี้ ปัจจัยค่าจ้าง ได้แก่ นโยบายองค์กร ความมั่นคงในงาน และค่าตอบแทน มีบทบาทสำคัญในการลดความไม่พึงพอใจของบุคลากร ผลการวิจัยสามารถนำไปพัฒนาโยบายและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในองค์กรภาครัฐ รวมถึงช่วยให้บุคลากรสามารถดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: แรงจูงใจ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ปัจจัยค่าจ้าง ปัจจัยจูงใจ

Abstract

This research aimed to: 1) study the level of work-life balance among personnel at Budget Bureau, 2) compare the work-life balance of personnel at Budget Bureau based on personal factors, and 3) analyze the relationship between motivational factors and work-life balance among the personnel. The study adopted Herzberg's Two-Factor Theory and the Work-Life Balance concept of Merrill & Merrill as the main conceptual

¹ หลักสูตรนวัตกรรมจัดการภาครัฐ ปริญญาโท คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Public Management Innovation Program, Master Degree, Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

² คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

E-mail: ¹sirinda_t@mail.rmUTT.ac.th ²supit_b@rmUTT.ac.th

* Corresponding author e-mail: supit_b@rmUTT.ac.th

framework. The sample group consisted of 300 personnel from the central office of Budget Bureau, determined using Taro Yamane's formula. A questionnaire was used as the data collection tool. The reliability of the questionnaire, tested using Cronbach's alpha, was 0.924, indicating a high level of reliability. The data were analyzed using both descriptive and inferential statistics. Independent sample t-test and One-way ANOVA were used to examine the effects of personal factors, while multiple regression analysis was used for motivational factors. The results showed that the overall work-life balance of personnel was at a moderate level. Personal factors such as age, number of children, and number of family members showed statistically significant differences in work-life balance. Furthermore, motivating factors including work achievement, recognition, and career advancement positively influenced all aspects of work-life balance. In addition, hygiene factors, such as organizational policies, job security, and remuneration, played a key role in reducing employee dissatisfaction. These results can be applied to develop policies and strategies that promote work-life balance in government organizations, including enabling personnel to live and work with greater happiness and efficiency.

Keywords: motivation, work-life balance, hygiene factors, motivating factors

บทนำ

การทำงานในปัจจุบันเป็นส่วนสำคัญในชีวิตของคนส่วนใหญ่ และมักถูกมองว่าเป็นปัจจัยหลักที่กำหนดตัวตนและความภาคภูมิใจในชีวิต แม้ว่าจะมีการพูดถึงแนวคิดเรื่องความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต (Work-Life Balance) แต่ด้วยค่านิยมในสังคมที่เน้นการทำงานหนักและความภักดีต่อองค์กร รวมทั้งการจ้างงานที่ไม่มั่นคง ทำให้คนต้องทำงานเป็นจำนวนชั่วโมงมากขึ้น เพื่อให้มีรายได้เพียงพอสำหรับการดำรงชีวิตและครอบครัว ผลสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในปี 2566 พบว่า ผู้ที่มีงานทำส่วนใหญ่ทำงานอย่างน้อย 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ โดยกลุ่มที่ทำงานระหว่าง 35 - 49 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 66.9 และกลุ่มที่ทำงานตั้งแต่ 50 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.9 การทำงานในระยะเวลาอันเกินไปบางครั้งยังต้องทำงานล่วงเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิต จากงานวิจัยของ กิตติ ชุณหะวัณ (2562) พบว่า การทำงานในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตส่วนตัวและครอบครัวเท่านั้น แต่ยังสามารถก่อให้เกิดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ ลดความพึงพอใจในชีวิตและการทำงาน รวมถึงทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง ซึ่งอาจนำไปสู่การขาดงานหรือการลาออกที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น การหาสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรและบุคลากรต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานในปัจจุบัน เช่น การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) หรือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work) ยิ่งเพิ่มความท้าทายให้กับบุคลากรในการรักษาสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน โดยเฉพาะในหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่ต้องเผชิญกับความเครียดและความกดดันสูง เช่น สำนักงบประมาณ ซึ่งบุคลากรต้องรับมือกับความท้าทายในช่วงเวลาการจัดทำงบประมาณประจำปี ส่งผลให้เกิดความตึงเครียดในที่ทำงานมากขึ้น การทุ่มเทเวลาให้กับงานจนเกินไปอาจทำให้บุคลากรขาดเวลาสำหรับการดูแลชีวิตส่วนตัวและครอบครัว จากปัจจัยดังกล่าว การบริหารงานในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ อาจทำให้บุคลากรรู้สึกไม่พอใจต่อสภาพการทำงาน และเลือกที่จะออกจากองค์กรไปหาทางเลือกที่ดีกว่า ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาถึงการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในด้านการงานและการรักษาความสุขในชีวิตส่วนตัวของบุคลากร

ค่านิยมในสังคมไทยยังคงยึดติดกับความเชื่อที่ว่างานเป็นสิ่งที่กำหนดตัวตนและความภาคภูมิใจในชีวิต ตามที่ เก่งกิจ กิติเรียงลาภ (2565) ได้กล่าวไว้ แม้ว่าจะมีการพูดถึงแนวคิดเรื่องความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต (Work-Life Balance) แต่ภายใต้ค่านิยมที่เน้นการทำงานหนักและความภักดีต่อองค์กร รวมทั้งสภาพการจ้างงานที่ไม่มั่นคง ทำให้คนส่วนใหญ่ต้องทำงาน 5 - 7 วันต่อสัปดาห์ เพื่อให้มีรายได้เพียงพอสำหรับการดำรงชีวิตของตนเองและครอบครัว ซึ่งทำให้การรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกลายเป็นเรื่องที่ทำนาย โดยเฉพาะในสังคมที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง

ของการทำงานในยุคดิจิทัลที่มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ แนวคิดเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางทั้งในแวดวงวิชาการและภาคธุรกิจ (ประกาย อีระวัฒนากุล, 2556) โดยได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐและเอกชนทั่วโลก เนื่องจากการรักษาความสมดุลนี้มีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อศักยภาพและความสุขในการทำงานของบุคลากร ในบริบทของการทำงานภาครัฐ โดยเฉพาะในสำนักงานงบประมาณ ซึ่งบุคลากรต้องเผชิญกับความเครียดและความกดดันจากการจัดทำงบประมาณประจำปี การทุ่มเทเวลาทำงานในลักษณะนี้อาจส่งผลให้บุคลากรขาดสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิตและความพึงพอใจในชีวิต รวมถึงความผูกพันต่อองค์กรที่อาจลดลงได้ การสำรวจการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรสำนักงานงบประมาณจึงมีความสำคัญ เพื่อเข้าใจถึงผลกระทบจากรูปแบบการทำงานต่าง ๆ และประเมินผลการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้สามารถพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานงบประมาณ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการบริหารงบประมาณของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสำนักงานงบประมาณ
2. เพื่อเปรียบเทียบความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสำนักงานงบประมาณตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านแรงจูงใจกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากร สำนักงานงบประมาณ

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) เป็นแนวคิดที่อธิบายปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยค่าจุน (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ปัจจัยค่าจุนเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงานและการบริหารองค์กร ซึ่งหากปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้รับการดูแลที่ดีอาจส่งผลให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยค่าจุนประกอบไปด้วย 1) นโยบายการบริหารที่เป็นธรรมและเหมาะสม ซึ่งช่วยสร้างเสถียรภาพในการทำงาน 2) การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพและความเป็นธรรม ช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ดี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีทั้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความร่วมมือ 4) ความมั่นคงในงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความมั่นใจของบุคลากรต่อองค์กร และ 5) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งหากปัจจัยเหล่านี้ได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมจะช่วยลดความไม่พึงพอใจในงานได้ (Herzberg, 1959) ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้น และทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จของงานที่บุคลากรได้รับ ซึ่งเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความภาคภูมิใจ 2) การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงาน 3) ลักษณะของงานที่ท้าทายและน่าสนใจ ทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น 4) ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ซึ่งช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและสามารถพัฒนาตนเองได้ และ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานและความมุ่งมั่นพัฒนาเพื่อความสำเร็จในอนาคต (Robbins & Judge, 2019) ดังนั้น องค์กรที่ต้องการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรควรให้ความสำคัญทั้งกับปัจจัยค่าจุนและปัจจัยจูงใจไปพร้อมกัน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Hackman & Oldham, 1976; Deci & Ryan, 1985; Gagne & Deci, 2005)

แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลของชีวิตตามที่ Merrill & Merrill (2004) นำเสนอ ประกอบด้วย 5 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการทำงาน หมายถึงหน้าที่การงานหรืออาชีพที่เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความก้าวหน้าและความมั่นคงทางอาชีพ ด้านครอบครัวที่เน้นความสัมพันธ์อันดีภายในครอบครัวจะช่วยเสริมสร้างความสุขและส่งเสริมสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ด้านเวลาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถจัดการภาระหน้าที่และตอบสนองต่อ

ความต้องการส่วนบุคคลได้อย่างสมดุล ด้านการเงินที่สะท้อนถึงรายได้และสถานะทางการเงิน มีผลต่อคุณภาพชีวิตและความมั่นคงในปัจจุบันและอนาคต การบริหารการเงินที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งจำเป็น และสุดท้ายคือด้านสติปัญญา เพราะการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่องช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้สามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในอาชีพ

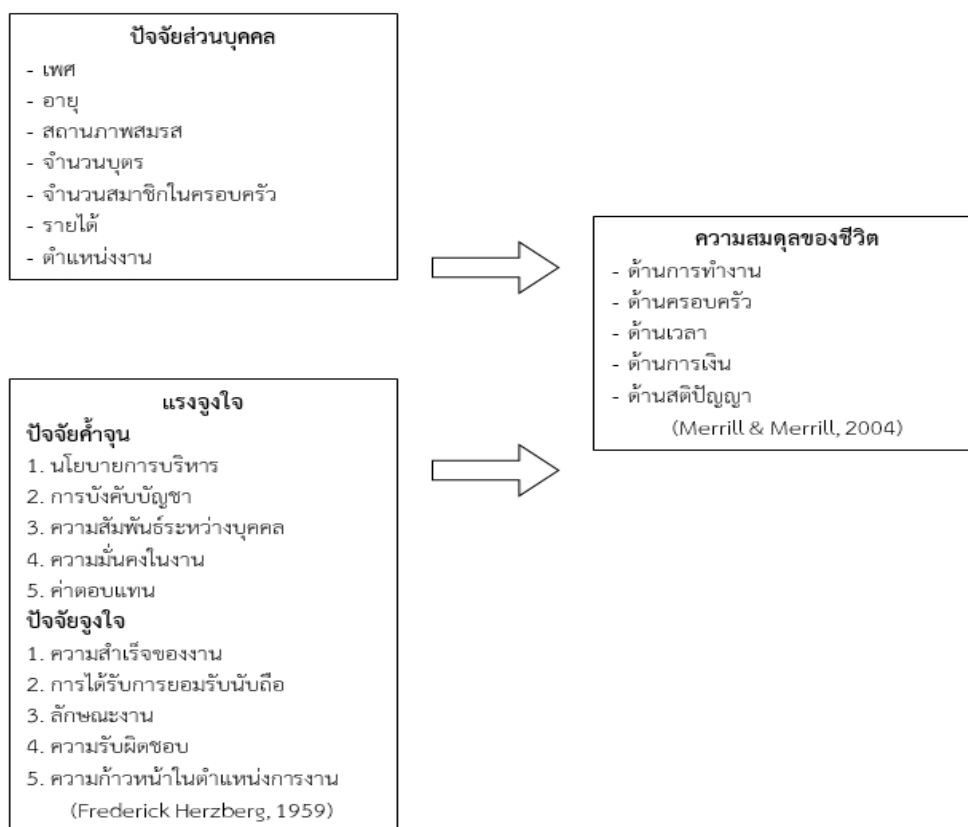
แรงจูงใจส่งผลต่อความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน

แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance: WLB) โดยมีอิทธิพลต่อทั้งความพึงพอใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผูกพันกับองค์กร ซึ่งแรงจูงใจที่ดีช่วยให้บุคลากรสามารถจัดการภาระงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น (Manivannan, 2019) และช่วยลดภาวะความเครียด เพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Sabir & Cura, 2021) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนแรงจูงใจยังสามารถช่วยส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มีความต้องการสูง เช่น งานด้านการแพทย์และการศึกษาสูง (Kassim et al., 2013) ทั้งนี้ การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมร่วมกับแรงจูงใจ ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสมดุลของบุคลากรและเพิ่มความพึงพอใจ โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่ (Setiyani et al., 2019) สำหรับบุคลากรกลุ่ม Generation Y ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีผลโดยตรงต่อการคงอยู่ขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งการมีแรงจูงใจที่เหมาะสมช่วยให้พวกเขาสามารถรักษาสมาคมดังกล่าวได้ดีขึ้น (Silaban & Margaretha, 2021) ดังนั้น องค์กรที่ต้องการส่งเสริมความสุขและคุณภาพชีวิตของบุคลากรควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถรักษาสมาคมระหว่างชีวิตและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ภาพ 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้มีขอบเขตด้านเนื้อหาที่ครอบคลุมการศึกษาการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในสำนักงานประมาณ ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างแรงจูงใจกับความสมดุล ในชีวิตการทำงาน โดยตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็นสองกลุ่มหลัก คือ ตัวแปรอิสระ ซึ่งครอบคลุมปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร จำนวนสมาชิกในครอบครัว รายได้ และตำแหน่งงาน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจตาม ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ที่แบ่งออกเป็นปัจจัยคำจูง ได้แก่ นโยบายการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล ความมั่นคงในงาน และค่าตอบแทน และปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะ งาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และในส่วนของตัวแปรตาม คือ ความสมดุลของชีวิตใน 5 ด้าน ได้แก่ การทำงาน ครอบครัว เวลา การเงิน และสติปัญญา อ้างอิงแนวคิดของเมอร์ริล แอนด์ เมอร์ริล พื้นที่ที่ใช้ในการ การศึกษา คือ สำนักงานประมาณ (ส่วนกลาง) โดยมีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน เมษายน - พฤษภาคม 2567

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ใช้ประชากรที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำในสำนักงานประมาณ (ส่วนกลาง) จำนวน 850 คน ข้อมูลจากส่วนบริหารงานบุคคล สำนักงานประมาณ (2567) โดยกลุ่มตัวอย่างถูกกำหนดขนาดจากการคำนวณ ของ Taro Yamane และได้กำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05 ซึ่งให้ผลลัพธ์เป็นจำนวน 272 คน อย่างไรก็ตาม เพื่อความเหมาะสมและป้องกันการขาดข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้จริงจึงเพิ่มขึ้น 10% รวมเป็น 300 คน ทั้งนี้ ไม่รวมผู้บริหาร ระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ที่ปรึกษา และผู้อำนวยการกองต่าง ๆ

กระบวนการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา (Quota sampling) จากนั้นสุ่มตัวอย่างโดยวิธีบังเอิญ (Accidental Selection) กลุ่มตัวอย่างต้องมีอายุ 20 - 60 ปี สามารถอ่านและเข้าใจภาษาไทย รวมถึงใช้งาน Google Form ได้ ทั้งนี้ จะไม่รวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 เดือน หรือผู้ที่ไม่สมัครใจเข้าร่วมการวิจัย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลัก โดยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เหมาะสมกับการเก็บข้อมูลจากบุคลากรสำนักงานประมาณ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนข้อมูลทั่วไปที่เก็บข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร จำนวนสมาชิกในครอบครัว รายได้ และตำแหน่ง งาน ส่วนการสร้างแรงจูงใจซึ่งครอบคลุมปัจจัยคำจูงและปัจจัยจูงใจ รวมทั้งหมด 30 ข้อ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ส่วนความสมดุลของชีวิต ซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การทำงาน ครอบครัว เวลา การเงิน และสติปัญญา รวม 15 ข้อ โดยใช้ มาตราส่วนแบบเดียวกัน และส่วนสุดท้ายเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะถูกจัดระบบและ วิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

4. การตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

การตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเริ่มจากการนำแบบสอบถามให้ที่ปรึกษาตรวจสอบและปรับปรุงตามคำแนะนำ จากนั้นส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาพบว่า ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 แสดงถึงความเหมาะสม ต่อมาทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค ผลการวิเคราะห์ พบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นสูง (0.798 - 0.924) ยืนยันว่าเครื่องมือมีความน่าเชื่อถือ

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการขอหนังสือเรื่องขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสำนักงานประมาณจากมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จากนั้นจึงประสานกับสำนักงานประมาณ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในสำนักงานประมาณ เมื่อได้รับอนุมัติให้เก็บข้อมูลได้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง โดยการเข้าไปแจกแบบสอบถาม เป็น QR Code เพื่อให้สามารถเข้ามาตอบแบบสอบถามใน Google Form ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และเมื่อได้รับแบบสอบถาม กลับมาครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์และนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติ

6. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ ใช้สถิติเพื่อแจกแจงข้อมูลทั่วไปของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร จำนวนสมาชิกในครอบครัว รายได้ และตำแหน่งงาน โดยใช้การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ สำหรับการวิเคราะห์ การสร้างแรงจูงใจและความสมดุลของชีวิต ใช้ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมเกณฑ์การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยตาม Best (1977) ที่แบ่งระดับตั้งแต่ต่ำสุดถึงมากที่สุด เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ที่ชัดเจนและเป็นระบบ

7. การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานในงานวิจัยนี้ ใช้ค่าสถิติดังต่อไปนี้

7.1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ใช้สถิติ Independent Sample t-test

7.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร จำนวนสมาชิกในครอบครัว รายได้ และตำแหน่งงาน กับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA

7.3 วิเคราะห์ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจ (ปัจจัยค่าจูง) กับความสมดุลของชีวิตด้วยค่าความถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการวิจัย

ตาราง 1

แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	102	34
	หญิง	198	66
อายุ	20 - 25 ปี	22	7.3
	26 - 30 ปี	104	34.7
	31 - 35 ปี	66	22
	36 - 40 ปี	40	13.3
	41 - 45 ปี	24	8
	46 - 50 ปี	18	6
	51 - 55 ปี	26	8.7
สถานภาพ	โสด	218	72.7
	สมรส	78	26
	หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่	4	1.3
จำนวนบุตร	ไม่มีบุตร	240	80
	1 คน	20	6.7
	2 คน	38	12.7
	3 คนขึ้นไป	2	0.6
จำนวนสมาชิกในครอบครัว	1 - 2 คน	46	15.3
	3 - 4 คน	176	58.7
	5 คนขึ้นไป	78	26

ตาราง 1

แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รายได้		
น้อยกว่า 10,000 บาท	6	2
10,001 - 15,000 บาท	74	24.7
15,001 - 20,000 บาท	106	35.3
20,001 - 25,000 บาท	52	17.3
25,001 - 30,000 บาท	26	8.7
30,001 บาทขึ้นไป	36	12
ตำแหน่ง		
พนักงานจ้างเหมาบริการ	56	18.7
พนักงานราชการ	56	18.7
ลูกจ้างประจำ	6	2
ข้าราชการ	182	60.6
รวมทั้งหมด	300	100

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 300 คน จำแนกตามอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 66 โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.7 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 72.7 เป็นผู้ไม่มีบุตร จำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 80 มีจำนวนสมาชิกในครอบครัว 3 - 4 คน จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 58.7 ซึ่งมีรายได้ 15,001 - 20,000 บาท จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 และส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 60.6

ตาราง 2

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรการสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ	ภาพรวม		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
ปัจจัยด้าน	3.885	.521	มาก
ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน	3.473	.856	ปานกลาง
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.876	.615	มาก
ด้านความมั่นคงในงาน	3.893	.751	มาก
ด้านนโยบายการบริหาร	3.947	.520	มาก
ด้านการบังคับบัญชา	4.236	.773	มาก
ปัจจัยด้าน	3.745	.585	มาก
ด้านความรับผิดชอบ	3.391	.836	ปานกลาง
ด้านลักษณะงาน	3.611	.763	มาก
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.711	.664	มาก
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	3.796	.907	มาก
ด้านความสำเร็จของงาน	4.216	.658	มาก



จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยตัวแปรการสร้างแรงจูงใจพบว่า ตัวแปรด้านปัจจัยคำจูงและปัจจัยจูงใจ มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในระดับที่ต่างกัน โดยในภาพรวมปัจจัยคำจูงและปัจจัยจูงใจได้รับการประเมินว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยคำจูงในรายด้านเรียงจากน้อยไปมากพบว่า ปัจจัยด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนได้รับการประเมินในระดับปานกลาง ซึ่งบ่งบอกถึงความจำเป็นในการพัฒนาปัจจัยนี้เพื่อสนับสนุนแรงจูงใจให้ดียิ่งขึ้น ลำดับต่อมาคือด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านนโยบายการบริหาร และด้านการบังคับบัญชา ทั้งหมดอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้ต่อการสร้างแรงจูงใจในกลุ่มตัวอย่าง สำหรับปัจจัยจูงใจในรายด้านเรียงจากน้อยไปมากพบว่า ด้านความรับผิดชอบ ได้รับการประเมินในระดับปานกลาง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการสนับสนุนในด้านนี้อาจเป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มแรงจูงใจได้ ลำดับต่อมาคือด้านลักษณะงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และด้านความสำเร็จของงาน ทั้งหมดอยู่ในระดับมาก

ตาราง 3

การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) กับความสมดุลของชีวิต

ตัวแปร	เพศ	จำนวน	$\bar{x}$	S.D.	T
ความสมดุลของชีวิต	ชาย	102	3.659	.585	3.027
	หญิง	198	3.453	.543	

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยเพศกับความสมดุลของชีวิต พบว่า เพศที่ต่างกันไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสมดุลของชีวิต กล่าวได้ว่า เพศชายมีค่าเฉลี่ยความสมดุลของชีวิตสูงกว่าเพศหญิง แต่ผลการวิเคราะห์ไม่พบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างเพศ ซึ่งหมายความว่าความรู้สึกถึงความสมดุลของชีวิตในเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตาราง 4

การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความสมดุลของชีวิต

ตัวแปร	SS	df	MS	F
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	6	1.745	6.019**
	ภายในกลุ่ม	293	0.290	
	รวม	299		
สถานภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.407	1.277
	ภายในกลุ่ม	297	0.319	
	รวม	299		
จำนวนบุตร	ระหว่างกลุ่ม	3	4.408	15.874**
	ภายในกลุ่ม	296	0.278	
	รวม	299		
จำนวนสมาชิกในครอบครัว	ระหว่างกลุ่ม	2	1.455	4.670**
	ภายในกลุ่ม	296	0.278	
	รวม	299		
รายได้	ระหว่างกลุ่ม	5	.511	1.617
	ภายในกลุ่ม	294	.316	
	รวม	299		
ตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	3	.808	2.573
	ภายในกลุ่ม	296	.314	
	รวม	299		

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4 จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความสมดุลของชีวิต พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีความสมดุลของชีวิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ต่อมาสถานภาพที่แตกต่างกันไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสมดุลของชีวิต จำนวนบุตรที่แตกต่างกันมีความสมดุลของชีวิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จำนวนสมาชิกในครอบครัวที่แตกต่างกันมีความสมดุลของชีวิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 รายได้ที่แตกต่างกันไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสมดุลของชีวิต และตำแหน่งที่แตกต่างกันไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสมดุลของชีวิต

ตาราง 5

การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระหว่างการสร้างแรงจูงใจ (ปัจจัยค้ำจุน) กับความสมดุลของชีวิต

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
ปัจจัยค้ำจุน	1.190	.185	1.098	6.429**
1. ด้านนโยบายการบริหาร	.229	.053	.210	4.351**
2. ด้านการบังคับบัญชา	-.010	.039	-.014	-.257
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.327	.046	.356	7.190**
4. ด้านความมั่นคงในงาน	.002	.052	.003	.038
5. ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน	.238	.037	.361	6.429**

$r = .683$, $R^2 = .467$, Adjust $R^2 = .458$, SEest = .416, $F = 51.486$, Sig. = .000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 5 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระหว่างการสร้างแรงจูงใจปัจจัยค้ำจุนกับความสมดุลของชีวิต พบว่า มีตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพในด้านการทำงานของบุคคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) โดยเรียงลำดับมากไปหาน้อย ดังนี้

การสร้างแรงจูงใจในปัจจัยค้ำจุน มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ 1.098 ($\beta = 1.098$) เมื่อวิเคราะห์ถดถอยรายตัวแปร พบว่า ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ 0.361 ($\beta = 0.361$) รองลงมา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ 0.356 ($\beta = 0.356$) และด้านนโยบายการบริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ 0.210 ($\beta = 0.210$) ตามลำดับ

ตาราง 6

การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระหว่างการสร้างแรงจูงใจ (ปัจจัยจูงใจ) กับความสมดุลของชีวิต

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
ปัจจัยจูงใจ	1.429	.164	1.479	8.701**
1. ด้านความสำเร็จของงาน	.009	.036	.010	.241
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	.188	.047	.220	4.018**
3. ด้านลักษณะงาน	.141	.039	.191	3.603**
4. ด้านความรับผิดชอบ	.286	.033	.423	8.701**
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	.070	.029	.113	2.456*

$r = .791$, $R^2 = .626$, Adjust $R^2 = .620$, SEest = .348, $F = 98.403$, Sig. = .000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 6 วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระหว่างการสร้างแรงจูงใจปัจจัยจูงใจกับความสมดุลของชีวิต พบว่า มีตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพในด้านการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) โดยเรียงลำดับมากไปหาน้อย ดังนี้

การสร้างแรงจูงใจในปัจจัยจูงใจ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ 1.479 ($\beta = 1.479$) เมื่อวิเคราะห์ถดถอยรายตัวแปร พบว่า ด้านความรับผิดชอบ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ 0.423 ($\beta = 0.423$) รองลงมา ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ 0.220 ($\beta = 0.220$) และด้านลักษณะงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ 0.191 ($\beta = 0.191$) ตามลำดับ

อภิปรายผล

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอย่างไร

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานจะแตกต่างกันไปตามอายุ จำนวนบุตร จำนวนสมาชิกในครอบครัวที่แตกต่างกัน ข้อมูลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า เพศหญิงมักมีความสามารถในการจัดการเวลาได้ดีกว่าเพศชาย เนื่องจากต้องบริหารทั้งบทบาทในครอบครัวและที่ทำงาน โดยสอดคล้องกับการศึกษาของ Deshmukh (2018) ขณะที่อายุส่งผลต่อความสมดุลในหลายด้าน โดยเฉพาะการทำงานและครอบครัว ซึ่งเปลี่ยนแปลงตามวุฒิภาวะและภาระหน้าที่ในช่วงวัยต่าง ๆ สำหรับสถานภาพ จากการศึกษาของ Simunić et al. (2024) พบว่าผู้ที่โสดมักมีความสมดุลในชีวิตที่ดีกว่า เนื่องจากไม่มีภาระจากครอบครัว ขณะที่ผู้ที่แต่งงานหรือหย่าร้างต้องแบกรับความรับผิดชอบมากขึ้น นอกจากนี้ จำนวนบุตร และจำนวนสมาชิกในครอบครัวเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้บุคคลต้องจัดการภาระด้านการเงิน เวลา และสติปัญญาอย่างรอบคอบ เช่น ผู้ที่มีบุตรมากต้องเผชิญกับภาระค่าใช้จ่ายและเวลาในการดูแลครอบครัวมากกว่าผู้ที่ไม่มียุติ (มนต์ สูงประสิทธิ์, 2560) รายได้และตำแหน่งงานก็มีบทบาทสำคัญต่อความสมดุล โดยผู้ที่มีรายได้สูงและตำแหน่งงานที่ไม่ต้องใช้เวลามาก มักมีความสมดุลในชีวิตที่ดีกว่า การบริหารปัจจัยเหล่านี้จึงต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ส่วนบุคคลเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอย่างยั่งยืน

2. แรงจูงใจปัจจัยจูงใจส่งผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอย่างไร

แรงจูงใจในปัจจัยจูงใจ ในส่วนของรายด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน พบว่ามีอิทธิพลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ผลการศึกษาระบุว่า การรับรู้ความคิดเห็นของบุคลากรและการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนช่วยเพิ่มความสมดุลในด้านการงานและครอบครัว (Edwards & Rothbard, 2000) การมีนโยบายที่เหมาะสม เช่น การจัดการเวลาที่ยืดหยุ่นและการให้สวัสดิการที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรช่วยลดความเครียดในงานและชีวิตส่วนตัว สำหรับด้านการเงิน ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและความมั่นคงในงานช่วยให้บุคลากรสามารถวางแผนด้านการเงิน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Herzberg, 1990) ขณะที่ด้านสติปัญญา การส่งเสริมการพัฒนาทักษะและโอกาสการเติบโตในงานสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และรู้สึกมีคุณค่าในองค์กร (Merrill & Merrill, 2003) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรและผู้บริหารจึงเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างแรงจูงใจในปัจจัยจูงใจและนำไปสู่ความสมดุลที่ดีในชีวิตและการทำงาน

เมื่อพิจารณาสองด้าน ได้แก่ การบังคับบัญชาและความมั่นคงในงานที่ไม่ส่งผลกระทบใด ๆ จะเห็นว่าในบริบทขององค์กรไทย โดยเฉพาะหน่วยงานราชการ บุคลากรอาจให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และนโยบายการบริหาร ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่าปัจจัยด้านการบังคับบัญชา และความมั่นคงในงาน (Pimpa, 2012; Rujirawanich et al., 2020) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรไทยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และการมีนโยบายที่เอื้อต่อการทำงานในระบบราชการมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ

3. แรงจูงใจปัจจัยจูงใจส่งผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอย่างไร

แรงจูงใจปัจจัยจูงใจ ในส่วนของรายได้ ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีอิทธิพลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยเฉพาะด้านการงาน การยอมรับในผลงานและโอกาสเติบโตในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Herzberg, 1990) ในด้านครอบครัว การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร

ช่วยลดความเครียดและส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัว (Edwards & Rothbard, 2000) สำหรับด้านเวลา การจัดการที่ดีในงานและการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Herzberg, 1990) ในด้านการเงิน การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับงานที่ทำช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและทำให้บุคลากรสามารถจัดการภาระทางการเงินได้ดีขึ้น (Merrill & Merrill, 2003) และด้านสติปัญญา การสร้างโอกาสในการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ใหม่ ๆ ผ่านการฝึกอบรมหรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความรู้สึกรับผิดชอบในตัวเอง (Herzberg, 1990) แรงจูงใจในปัจจุบันจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านทฤษฎี (Theoretical Recommendations)

ในบริบทพื้นที่การศึกษา ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานผ่านปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยจูงใจ โดยปัจจัยค่าจ้างที่เหมาะสม เช่น นโยบายการบริหารที่ยืดหยุ่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี และสวัสดิการที่เพียงพอ ช่วยลดความไม่พึงพอใจในงาน ขณะที่ปัจจัยจูงใจ เช่น การยอมรับนับถือ ลักษณะงานความรับผิดชอบ และโอกาสความก้าวหน้า เพิ่มแรงจูงใจภายใน ส่งผลให้บุคลากรมีประสิทธิภาพและความสุขทั้งในชีวิตการทำงานและส่วนตัว

2. ด้านปฏิบัติ (Practical Recommendations)

องค์กรควรนำผลการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงแนวทางการจัดการแรงจูงใจ ได้แก่

ด้านนโยบายการบริหาร: เสนอแนวทางการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อลดความเครียดเรื่องเวลา ส่งเสริมการฝึกอบรมและโอกาสในการพัฒนาตนเอง

ด้านการสร้างสวัสดิการและค่าตอบแทน: เพิ่มการสนับสนุนในเรื่องสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว เช่น การลาคลอดหรือสิทธิประโยชน์สำหรับผู้มีบุตร

3. ด้านนโยบาย (Policy Recommendations)

นโยบายในระดับองค์กรมุ่งเน้นการสร้างคามยุติธรรมและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความสมดุล เช่น:

การรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล: นำระบบสอบถามความคิดเห็นบุคลากรมาใช้ในการปรับปรุงสภาพการทำงานในทุกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ double blind survey

การปรับโครงสร้างงาน: สร้างความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่

การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม: จัดทำระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงคุณภาพชีวิตและภาระหน้าที่

รายการอ้างอิง

- กิตติ ชุมทศวิวงศ์. (2562). ความสมดุลของชีวิตการทำงานและครอบครัวของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 7(2), 465-483.
- เก่งกิจ กิติเรียงลาภ. (2565). *วิเคราะห์การทำงานยุคใหม่ ด้วยสายตาแบบสังคมวิทยา*. YouTube. https://youtu.be/JVIX_emNDHs?si=ZDQxTRNSgUEcW7gH
- ประกาย อีระวัฒนากุล. (2556). *Work and life balance: สมดุลระหว่างงานกับชีวิต*. ประชาไท. <https://prachatai.com/journal/2013/03/45799>
- มนัช สูงประสิทธิ์. (2560). *อิทธิพลครอบครัว ที่ส่งผลต่อตัวเด็กโดยตรง*. Rama Channel. <https://www.rama.mahidol.ac.th/ramachannel/article/อิทธิพลครอบครัว-ที่ส่งผ/>
- ส่วนบริหารงานบุคคล สำนักงานประมาณ. (2567). *แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570*. สำนักงานประมาณ. <https://www.bb.go.th/topic-detail.php?id=16048&mid=1076&catID=0>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2566). *การสำรวจภาวะการทำงานของประชากรทั่วราชอาณาจักร ไตรมาสที่ 2: เมษายน - มิถุนายน 2566*. https://www.nso.go.th/nsoweb/nso/survey_detail/9u
- Best, J. W. (1977). *Research in education*. Prentice Hall.



- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Deshmukh, K. K. (2018). Work-life balance study focused on working women. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5), 134-145. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1296934>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1990). *The motivation to work*. John Wiley.
- Kassim, E., Ali, S., Jalaini, S., Yunus, N., Said, N., Latiff, D., & Salleh, F. (2013). Work life balance and job satisfaction: How relevant are they?. *2013 International Conference on Technology, Informatics, Management, Engineering and Environment*, 62-66. <https://doi.org/10.1109/TIME-E.2013.6611965>
- Manivannan, A. S. R. (2019). The mediating effect of work-life balance between motivation and job satisfaction and its impact on emotional intelligence of mystery shopping professionals. *SEISENSE Journal of Management*, 2(4), 14-34. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i4.160>
- Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (2003). *Life matters: Creating a dynamic balance of work, family, time, & money*. McGraw-Hill.
- Pimpa, N. (2012). Amazing Thailand: Organizational culture in the Thai public sector. *International Business Research*, 5(11), 35-42. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n11p35>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education Limited.
- Rujirawanich, P., Addison, R., & Smallman, C. (2020). Organizational culture and dynamic capabilities in successful Thai family businesses. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 166-181. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2020-0043>
- Sabir, R., & Cura, D. (2021). The effects of work - life balance on the academic employees' performance, motivation and job satisfaction among private and public universities of Kurdistan Region. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 674-678. <https://doi.org/10.47750/CIBG.2021.27.02.083>
- Setiyani, A., Nawangsari, L.C., Djumarno, & Riyanto, S. (2019). The effect of work life balance and compensations on employee engagement with employee motivation as intervening variable for Y millenials generations in Java, Indonesia. In *Proceedings of the 2nd international conference on inclusive business in the changing world ICIB - Volume 1*. Jakarta, Indonesia.
- Silaban, H., & Margaretha, M. (2021). The impact work-life balance toward job satisfaction and employee retention: Study of millennial employees in Bandung City, Indonesia. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 7(3), 18-26. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002>



Šimunić, A., Fartek, M., Antonio, A. A., Garraio, C., & Jørgensen, K. M. (2024). Singles-friendly work cultures and work-life balance during the COVID-19 pandemic: A study across four European countries. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 39(4). 390-417. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2305900>