

ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต
ของพนักงานเจนเนอเรชัน Y และเจนเนอเรชัน Z

Work-Life Quality Factors Influencing Work-Life Balance Among
Generation Y and Generation Z Employees

พิรญาณ์ ปรีดีพจน์

Phiraya Preedeepoj

สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

School of Management, Mae Fah Luang University

ปิยธิดา เพียรรุประสิทธิ์

Piyatida Pianluprasidh

ภูพิงค์ มะโน

Phuping Mano

ศูนย์วิจัยเพื่อผู้ประกอบการและความยั่งยืน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

Sustainability and Entrepreneurship Research Center, Mae Fah Luang University

Received: 27 October 2025

Revised: 22 February 2026

Accepted: 14 May 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ที่มีต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balance) ของพนักงาน Generation Y และ Generation Z ที่ปฏิบัติงานในองค์กรเอกชนในจังหวัดเชียงราย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คนที่ได้จากการสุ่มแบบไม่อิงความน่าจะเป็น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีความเชื่อมั่นสูง สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตได้ร้อยละ 82.20 ($R^2 = 0.822$) โดยมี 5 มิติที่ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม โครงสร้างอำนาจหน้าที่ สภาพแวดล้อมความปลอดภัยและสุขภาพ และค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ส่วนมิติด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถและความสัมพันธ์ทางสังคมไม่พบว่ามีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่สนับสนุนความมั่นคงและคุณภาพชีวิตของพนักงานเพื่อลดปัญหาความไม่สมดุลระหว่างงานและชีวิต

คำสำคัญ: คุณภาพชีวิตในการทำงาน; ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต; Generation Y; Generation Z

Abstract

This quantitative research investigated the influence of quality of work life (QWL) on work-life balance (WLB) among Generation Y and Generation Z employees in private organizations in Chiang Rai Province, Thailand. A total of 400 respondents were selected using non-probability sampling. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire with high internal consistency (Cronbach's alpha = 0.978). Descriptive statistics and Multiple Regression Analysis were employed. The results indicated that QWL had a statistically significant positive effect on WLB, explaining 82.2% of its variance ($R^2 = 0.822$). Five QWL dimensions—career growth and job security, social relevance of work, constitutionalism in the workplace, safe and healthy working conditions, and adequate and fair compensation significantly predicted WLB, whereas opportunities for capacity development and social integration showed no significant effect. The findings highlight the importance for private organizations to enhance work environments, strengthen career pathways, and promote holistic quality of work life to improve work-life balance and long-term job satisfaction among employees.

Keywords: quality of work life; work-life balance; Generation Y; Generation Z

1. บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันหลายองค์กรประสบปัญหาการลาออกเงียบ (Quiet Quitting) และอัตราการลาออกที่เพิ่มขึ้นในกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ โดยเฉพาะในกลุ่ม Generation Y และ Generation Z ซึ่งให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) มากกว่ารุ่นก่อน ข้อมูลจาก Deloitte (2023) ระบุว่า พนักงาน Generation Z กว่าร้อยละ 46 มีภาวะหมดไฟ (Burnout) และกว่าร้อยละ 40 มีแนวโน้มลาออกจากงานภายในสองปีหากขาดความสมดุลชีวิต ขณะที่ข้อมูล National Statistical Office (2024) พบว่าแรงงานสองฝั่งเจนเนอเรชันนี้มีสัดส่วนสูงในตลาดแรงงานไทยและมีความต้องการด้านความยืดหยุ่นในการทำงานและคุณภาพชีวิตมากขึ้น ในจังหวัดเชียงราย Department of Employment, Chiang Rai Provincial Office (2024) รายงานว่าแรงงานรุ่นใหม่กว่าร้อยละ 62 มีแนวโน้มลาออกภายใน 1 - 2 ปีแรก โดยสาเหตุหลักมาจากความเครียด ปริมาณงานมากเกินไป และการขาดการสนับสนุนความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balance) สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในพื้นที่ แม้ม้งานวิจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) และความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) อยู่จำนวนมากแต่ส่วนใหญ่ศึกษากลุ่มเจนเนอเรชันใดเจนเนอเรชันหนึ่ง หรือศึกษาบริบทในเมืองใหญ่ ขณะเดียวกันยังขาดงานวิจัยที่วิเคราะห์อิทธิพลของแต่ละมิติของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ที่ส่งผลต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) ของทั้ง Generation Y และ

Generation Z ในบริบทองค์กรเอกชนของจังหวัดเชียงรายโดยเฉพาะ ซึ่งมีลักษณะตลาดแรงงานและวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างจากพื้นที่อื่น

ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยมุ่งวิเคราะห์ว่า ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านใดส่งผลต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตของพนักงาน Generation Y และ Generation Z ในจังหวัดเชียงราย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถออกแบบนโยบายและสภาพแวดล้อมการทำงานได้ตรงกับความต้องการของแรงงานรุ่นใหม่มากขึ้น

2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

- 1) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละมิติที่มีต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตของพนักงาน Generation Y และ Generation Z
- 2) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของอิทธิพลของปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานระหว่างพนักงาน Generation Y และ Generation Z
- 3) เพื่อระบุมิติของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตอย่างมีนัยสำคัญสำหรับพนักงานแต่ละเจนเนอเรชัน

3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

3.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับพนักงาน เจเนอเรชัน Y และเจเนอเรชัน Z

สำหรับกลุ่มพนักงานเจเนอเรชัน Y (Generation Y: Why Generation) คือ ประชากรกลุ่มที่เกิดหลังเจเนอเรชัน X (Generation X: Extraordinary Generation) เป็นผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2524 – 2539 (ค.ศ. 1981 – 1996) (Dimock, 2019) กลุ่มคนเหล่านี้เกิดในช่วงเวลาที่บ้านเมืองสงบสุข และเติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง (Howe & Strauss, 2009) พนักงาน Generation Y เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล จึงมีความคุ้นเคยและปรับตัวเข้ากับเครื่องมือและนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว (Prensky, 2001) พวกเขา มักชอบทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และต้องการได้รับฟีดแบ็กอย่างสม่ำเสมอจากผู้บังคับบัญชา (Myers & Sadaghiani, 2010) ในองค์กรคนกลุ่มนี้เปรียบเสมือนน้องคนกลางซึ่งตอนนี้หลายคนเริ่มเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) ในหลายองค์กรแล้ว และถือได้ว่าเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต (Lyons & Kuron, 2014) พนักงานกลุ่มนี้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมองว่าการเติบโตในหน้าที่การงานและการได้เลื่อนตำแหน่งเป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสำเร็จ ชอบแสวงหาความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพควบคู่ไปกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Sukcharoenchaigul, 2014; Surattichai kun & Sapsanguanboon, 2023) ทั้งนี้ ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balance) ยังส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจเลือกองค์กรและการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่มนี้อีกด้วย (Ng et al., 2010)

ส่วนกลุ่มพนักงานเจเนอเรชัน Z (Generation Z) คือ ประชากรกลุ่มที่เกิดหลัง Generation Y (Generation Y: Why Generation) เป็นผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2540 - 2555 (ค.ศ. 1997 – 2012) (Dimock,

2019) เป็นรุ่นที่เกิดมาพร้อมเทคโนโลยีทันสมัย สามารถนำความรู้และทักษะมาปรับใช้ในการทำงานและชีวิตประจำวันได้อย่างสร้างสรรค์โดยถูกขนานนามว่าเป็น "Digital Natives" อย่างแท้จริง เนื่องจากเติบโตมาในยุคที่อินเทอร์เน็ต สมาร์ทโฟน และโซเชียลมีเดียเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันตั้งแต่วัยเด็ก (Seemiller & Grace, 2016) ซึ่งคนกลุ่มนี้กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานอย่างเต็มตัว และคาดการณ์ว่าจะกลายเป็นกำลังแรงงานที่มีสัดส่วนมากที่สุดในองค์กรภายในทศวรรษหน้า (McCrinkle & Wolfinger, 2009) พนักงานกลุ่มนี้มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากเจนเนอเรชันก่อนหน้าหลายประการ เช่น การให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา รวมถึงความมุ่งมั่นในการทำงานกับองค์กรที่มีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Pipatananuwong et al., 2024; Niyomsujarit & Na Keeree, 2025) นอกจากนี้ พนักงาน Generation Z ยังให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวโน้มเลือกองค์กรที่เปิดโอกาสให้เติบโตทางวิชาชีพ และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Deloitte, 2023) พวกเขายังมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความโปร่งใสจากองค์กร ต้องการทราบเป้าหมายและทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน และคาดหวังให้ผู้บริหารสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา (Francis & Hoefel, 2018)

Department of Employment, Chiang Rai Provincial Office (2024) พบว่า ประชากรวัยแรงงานในจังหวัดมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในกลุ่มอายุ 22 – 40 ปี ซึ่งตรงกับกลุ่ม Generation Y และ Generation Z โดยเฉพาะในกลุ่มแรงงานที่ทำงานในภาคบริการและธุรกิจขนาดกลางถึงเล็ก (SMEs) ซึ่งเป็นโครงสร้างหลักของภาคธุรกิจในพื้นที่ โดยกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ในพื้นที่มีแนวโน้มให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และความมั่นคงในหน้าที่มากกว่าการตอบแทนในเชิงรายได้เพียงอย่างเดียว การเข้าใจลักษณะเฉพาะของแรงงานในจังหวัดเชียงรายจึงมีความสำคัญต่อการออกแบบนโยบายทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์กร และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างยั่งยืน

3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง ระดับความพึงพอใจและความสุขในกระบวนการทำงานและชีวิต ซึ่งรวมถึงประสบการณ์การทำงานหรือชีวิตส่วนตัว รายได้และความสุขทางการเงิน ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และสุขภาพกาย (Tian et al., 2024) นอกจากนี้ Thermtiptaveekul & Chienwattanasuk (2019) เน้นว่า องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกว่างค์กรให้การสนับสนุนและใส่ใจอย่างจริงจัง เพราะความรู้สึกผูกพันนี้สามารถเพิ่มขวัญกำลังใจและลดอัตราการลาออกได้

Sirgy et al. (2001) เสนอว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ไม่ควรวัดเพียงความพึงพอใจในงานเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาว่าการทำงานส่งผลกระทบต่อชีวิตด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะผลกระทบต่อความพึงพอใจในชีวิตโดยรวม และการส่งผ่านทั้งทางบวกและทางลบระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

Walton (1975) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ที่ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่ความพึงพอใจในงาน แต่เป็นแนวคิดที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานและความต้องการขององค์กร โดยแบ่งออกองค์กรประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตไว้ 8 ประการ ดังนี้

1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม หมายถึง ค่าจ้างที่สัมพันธ์กับลักษณะงานอย่างเป็นธรรมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิต ตามทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ Adams (1965) พนักงานจะเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับกับภาระงานและมาตรฐานตลาด เมื่อรับรู้ความไม่ยุติธรรมอาจนำไปสู่การหารายได้เสริมและความไม่สมดุลในชีวิต

2) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ หมายถึง สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัย มีอุปกรณ์พร้อมใช้งาน และเป็นไปตามมาตรฐานสุขศาสตร์ ตามทฤษฎีสุขศาสตร์แรงงาน (Occupational Health Theory) ของ Stellman (1998) สภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมก่อให้เกิดการทางสรีรวิทยา ความเมื่อยล้า และผลกระทบสะสมต่อสุขภาพระยะยาว

3) ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า หมายถึง ความมั่นใจในการจ้างงานและเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจนตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Maslow (1954) ความมั่นคงตอบสนองความต้องการความปลอดภัย ขณะที่โอกาสก้าวหน้าตอบสนองความต้องการการยกย่องตนเองและความสำเร็จ

4) โอกาสพัฒนาความสามารถ หมายถึง งานที่ให้โอกาสใช้ทักษะอย่างเต็มที่ มีความหลากหลายและท้าทายพร้อมสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) ของ Deci & Ryan (2000) งานที่ตอบสนองความต้องการด้านความสามารถและความเป็นอิสระจะสร้างแรงจูงใจภายในและความสุขในการทำงาน

5) ความสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ปราศจากการเลือกปฏิบัติ มีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีตามทฤษฎีความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice Theory) ของ Greenberg (1987) ความยุติธรรมในการปฏิบัติสร้างความไว้วางใจและลดความเครียดจากความขัดแย้ง

6) โครงสร้างองค์กรที่ยุติธรรม หมายถึง ระบบบริหารที่มีกฎระเบียบชัดเจน สิทธิเท่าเทียม กระบวนการร้องเรียนโปร่งใส และการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล ตามทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ของ Kahn et al. (1964) โครงสร้างที่ชัดเจนช่วยลดความไม่แน่นอนในบทบาทและความขัดแย้ง

7) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตความเป็นอยู่ (Work and the Total Life Space) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถจัดเวลาได้อย่างเหมาะสมและมีความสมดุลระหว่างเวลา สำหรับการทำงาน ครอบครัว สังคม โดยการหาเวลาว่างทำกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากการทำงาน เนื่องจากความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตความเป็นอยู่ของ Walton (1975) มีลักษณะใกล้เคียงกับตัวแปรตามของงานวิจัยนี้ (ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว) จึงไม่นำมาวิเคราะห์

8) ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง องค์กรที่ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและสร้างคุณค่าต่อสังคม ทำให้พนักงานเห็นความหมายของงานตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Blau (1964) การรับรู้คุณค่าของงานลดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์และเพิ่มพลังงานเชิงบวกให้ชีวิตส่วนตัว

จากแนวคิดและทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ที่ได้รับการพัฒนาโดย Walton (1975) ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลัก ผู้วิจัยได้คัดเลือก 7 องค์ประกอบมาศึกษาในงานวิจัยนี้ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ

ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า โอกาสพัฒนาความสามารถ ความสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กร และ ความรับผิดชอบต่อสังคม และองค์ประกอบที่ 8 ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตความเป็นอยู่ ไม่ได้นำมา วิเคราะห์เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ตามแนวทางของ Sirgy et al. (2001) และ Nanjundeswaraswamy & Swamy (2013) ที่ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบความสมดุล ชีวิตมีความสัมพันธ์เชิงเส้นสูง (High Correlation) กับองค์ประกอบอื่น ๆ และการรวมองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์สูงในแบบจำลองเดียวกันอาจทำให้เกิดค่าตัวประกอบการขยายความแปรปรวน (Variance Inflation Factor : VIF) สูงเกินค่ามาตรฐาน (>10) ส่งผลให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยไม่เสถียร และการทดสอบ นัยสำคัญทางสถิติคลาดเคลื่อน

อย่างไรก็ตาม แม้องค์ประกอบความสมดุลชีวิตจะไม่ได้ถูกรวมเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ แต่สามารถพิจารณาได้ในฐานะตัวแปรตามหรือตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่เกิดจากคุณภาพชีวิตในการทำงานทั้ง 7 องค์ประกอบ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสมดุล ระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะในยุคที่แรงงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความสมดุลชีวิต เทียบเท่ากับรายได้และโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ องค์กรที่ตระหนักและลงทุนพัฒนาคุณภาพชีวิตใน การทำงานอย่างเป็นระบบจึงมีข้อได้เปรียบในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ลดอัตราการลาออกของ พนักงาน และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

3.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต

Greenhaus & Allen (2011) ได้นิยามความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balance) ว่าเป็นสถานะของความสมดุลที่ความต้องการของทั้งงานและชีวิตส่วนตัวอยู่ในระดับที่เท่าเทียมกัน และเสนอ แบบจำลองที่อธิบายว่าทรัพยากรจากงานและครอบครัวสามารถลดความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว และเพิ่มความสมบูรณ์ในทั้งสองบทบาทและความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balance) เป็น แนวคิดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม องค์กรต้องกำหนดทิศทางและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน พร้อมส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงาน จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อไม่ให้ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการทำงานและเป็นแนวทางในการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Nubut, 2011)

Merrill & Merrill (as cited in Sangsavang, 2016) กล่าวว่า องค์ประกอบของชีวิตของมนุษย์ที่จะ สามารถเสริมสร้างตนเองให้มีชีวิตสมดุลได้จะต้องประกอบไปด้วย 5 ด้านที่สำคัญดังนี้

- 1) ด้านการทำงาน (Work) คือ หน้าที่การงานหรืออาชีพที่เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดัน ทำให้เกิด สิ่งใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเองและองค์กร
- 2) ด้านครอบครัว (Family) คือ ส่วนในการเสริมสร้างความสุขส่วนบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จ พร้อมทั้งเป็นส่วนช่วยในการผลักดันทำให้เกิดความสุขขึ้นภายในจิตใจและการใช้ชีวิตในสังคม
- 3) ด้านเวลา (Time) คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในทุก ๆ อย่างของชีวิตเวลาเป็นส่วนในการ กำหนดไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือครอบครัว ซึ่งทุกคนล้วนจะต้องทำให้การใช้ชีวิตนี้มีความสมดุลกับเวลาที่ได้ กำหนดไว้และสมดุลกับด้านอื่น ๆ ด้วยเช่นเดียวกัน

4) ด้านการเงิน (Money) คือ เครื่องมืออย่างหนึ่งในการช่วยให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตได้ทั้งในปัจจุบันและภายในอนาคตพร้อมทั้งมีส่วนเกี่ยวข้องในด้านการทำงาน ด้านครอบครัวและด้านเวลา

5) ด้านสติปัญญา (Intelligent) เนื่องจากชีวิตและความคิดของเราไม่หยุดนิ่ง ทุกอย่างเป็น พลวัตล้วนมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา แต่เราทุกคนต้องมีการพัฒนาศักยภาพ พัฒนาสติปัญญา และการสร้างความสมดุลให้กับชีวิตเพื่อเติมเต็มให้กับชีวิตในทุก ๆ ด้าน

จากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balance) หมายถึง การจัดสรรเวลาให้พนักงานสามารถใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล รวมถึงการใช้เวลากับครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ และการได้รับความเป็นธรรม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว Merrill & Merrill (as cited in Sangsavang, 2016) สะท้อนให้เห็นว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากหลายมิติของชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบโดยตรง เนื่องจากการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่บุคคลใช้เวลาส่วนใหญ่ หากคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้บุคคลสามารถจัดสรรเวลา พลังงาน และความสนใจไปยังด้านอื่น ๆ ของชีวิตได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้เกิดความสมดุลโดยรวม ในทางกลับกันหากคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่เอื้ออำนวยอาจทำให้บุคคลต้องเผชิญกับความเครียด ภาระงานที่มากเกินไป หรือขาดเวลาให้กับชีวิตส่วนตัว ส่งผลให้ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเสียสมดุลตามไปด้วย

3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Sangsavang (2016) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลของชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ Generation X, และ Generation Y ของบริษัทสรรหาบุคลากรแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่าความแตกต่างของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลของชีวิตในการทำงานของพนักงานทั้งสองเจนเนอเรชันไม่แตกต่างกัน และความสัมพันธ์ของความสมดุลของชีวิตในการทำงานโดยรวมและรายด้านกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน เมื่อพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ก็จะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความสมดุลของชีวิตในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

Kakarndee (2017) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการย้ายงานบ่อยของคนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพฯ อายุ 23 - 35 ปี ที่เคยย้ายงานมากกว่า 2 ครั้ง จำนวน 282 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านค่าจ้าง ปัจจัยด้านการคั่นหางานที่ใช่ (ช่วงทดลอง) ส่งผลทางบวกต่อการย้ายงานบ่อยของคนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y และปัจจัยด้านโอกาสการพัฒนาตนเองส่งผลทางลบต่อการย้ายงานบ่อยของคนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความสัมพันธ์กับหัวหน้างานไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการย้ายงานอย่างมีนัยสำคัญ

Srisakda & Sudharatna (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลของความเครียดที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของคน Generation Y ที่ทำงานกับบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 385 คน ผลการศึกษาพบว่าระดับความเครียดของกลุ่มคน Generation Y ที่ทำงานกับบริษัทเอกชนใน

กรุงเทพมหานครและปริมณฑลอยู่ในระดับปานกลาง และคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับมาก โดยระดับของความเครียดส่งผลต่อคุณภาพชีวิตด้านอารมณ์ ความคิดและจิตใจ คุณภาพชีวิตด้านความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมทางสังคม คุณภาพชีวิตด้านการศึกษาและพัฒนาตนเอง และคุณภาพชีวิตด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม

Ukitmanorot & Sudharatna (2023) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสมดุลในชีวิตและการทำงานของพนักงาน Generation Y ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสมดุลในชีวิต และการทำงานของพนักงาน Generation Y และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสมดุลในชีวิต และการทำงานระหว่างพนักงานที่ทำงานจากระยะไกลกับพนักงานที่ทำงานในสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสมดุลในชีวิตและการทำงานของพนักงานที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล คือ ด้านสุขภาพและด้านการทำงานมีผลกระทบในระดับปานกลาง และปัจจัยด้านครอบครัวมีผลกระทบในระดับมาก

Basala & Parncharoen (2024) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสมดุลในชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีในองค์กรสมัยใหม่ของคนวัยทำงาน Generation Z ในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าคนวัยทำงาน Generation Z มีสถานภาพสมรส อาชีพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความเป็นอยู่ที่ดีในองค์กรสมัยใหม่ที่แตกต่างกัน และมีความสมดุลในชีวิตการทำงาน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเวลา ด้านการมีส่วนร่วม และด้านความพึงพอใจ มีผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีในองค์กรสมัยใหม่

Jiratammakun & Nunthong (2024) ศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตของพนักงานบริษัทในกรุงเทพมหานครโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 400 คน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถอธิบายความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตได้ร้อยละ 88.70 โดยปัจจัยที่มีผลมากที่สุดคือ ด้านการจัดการงานและชีวิตส่วนตัว ($\beta = 0.288$) รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง ($\beta = 0.178$) ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ($\beta = 0.165$) ด้านโอกาสในการพัฒนาทักษะส่วนบุคคล ($\beta = 0.101$) ด้านความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ($\beta = 0.074$) และด้านความเกี่ยวข้องทางสังคม ($\beta = 0.051$) ตามลำดับ งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานหลายมิติมีบทบาทสำคัญต่อความสมดุลชีวิตการทำงานของพนักงานทุกช่วงวัย

Phurahong et al. (2025) ได้ศึกษาอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงาน สมดุลชีวิตกับการทำงานที่มีต่อความสุขในการทำงานหลังจากสถานการณ์แพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 387 คน ซึ่งเป็นพนักงานบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี ผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยเชิงพหุ พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานทั้ง 8 ด้านตามแนวคิดของ Walton (1975) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน

Jai-dee et al. (2025) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อภาวะการลาออกเจ็บบของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม จำนวน 340 คน พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะการลาออกเจ็บบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อภาวะการลาออกเจ็บบคือการบริหารจัดการภายในองค์กร ตามด้วยความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน

กับชีวิตส่วนตัว ความรับผิดชอบต่อสังคมและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพล คือ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน

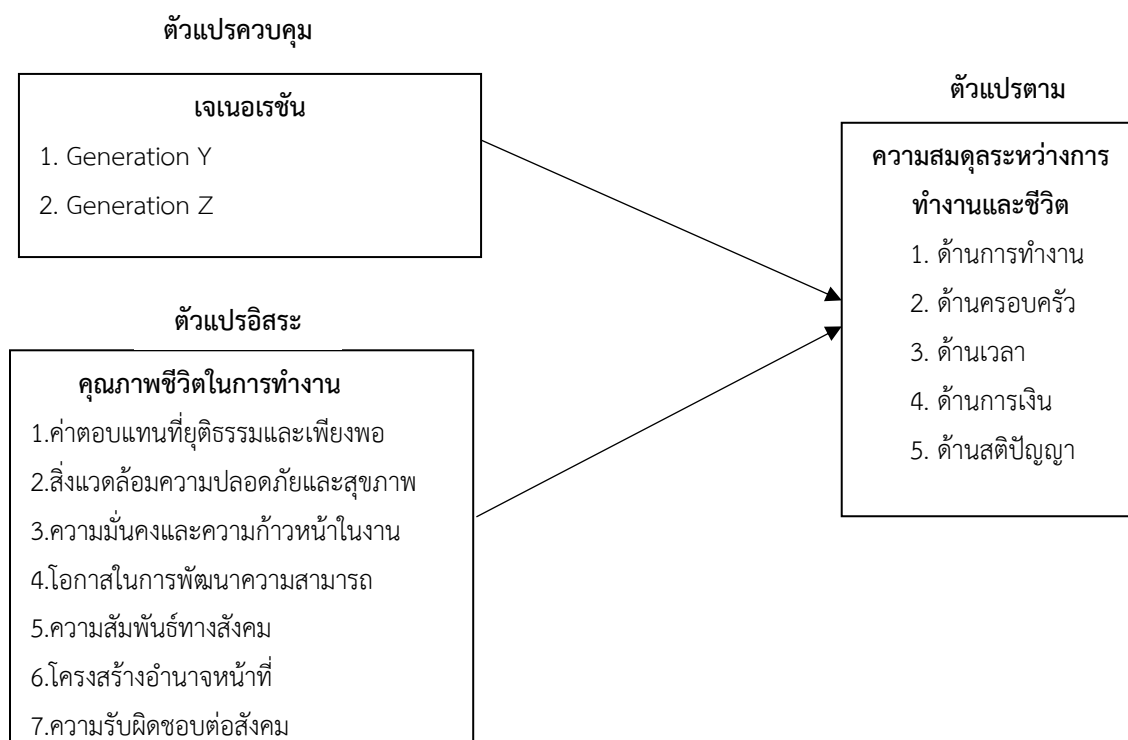
จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ประเด็นเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมและความพึงพอใจของบุคลากร โดยคุณภาพชีวิตที่ดีจะส่งผลโดยตรงต่อสมดุลชีวิตที่เพิ่มขึ้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการย้ายงานบ่อย และภาวะการลาออกเฉียบ ดังรายละเอียดที่สรุปในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย (ปี)	หัวข้อวิจัย / กลุ่มเป้าหมาย	ตัวแปร / ปัจจัยที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษาคำคัญ
Sangsavang (2016)	คุณภาพชีวิตและความสมดุลในการทำงานของพนักงาน Gen X และ Gen Y	คุณภาพชีวิตการทำงาน สมดุลชีวิตการทำงาน	ทั้งสองเจนเนอเรชันมีคุณภาพชีวิตและสมดุลการทำงานไม่แตกต่างกัน
Kakarndee (2017)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการย้ายงานบ่อยของ Gen Y ในกรุงเทพฯ	ค่าจ้าง การคั่นหางานที่ใช้ โอกาสพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์กับหัวหน้า	ปัจจัยบวกต่อการย้ายงาน: ค่าจ้าง และการคั่นหางานที่ใช้ ปัจจัยลบต่อการย้ายงาน: โอกาสในการพัฒนาตนเอง
Srisakda & Sudharatna (2022)	ผลของความเครียดที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของคน Gen Y ที่ทำงานกับบริษัทเอกชนในกรุงเทพฯและปริมณฑล	ความเครียด คุณภาพชีวิต Generation Y	ระดับของความเครียดส่งผลต่อคุณภาพชีวิตด้านอารมณ์ ด้านความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมทางสังคม ด้านการศึกษาและพัฒนาตนเอง และด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม
Ukitmanorot & Sudharatna (2023)	สมดุลชีวิตและการทำงานของคน Gen Y (เปรียบเทียบการทำงาน Remote vs Office)	ด้านสุขภาพ ด้านการทำงาน ด้านครอบครัว	ปัจจัยที่มีผลมากที่สุด: ด้านครอบครัว ปัจจัยด้านสุขภาพ และการทำงานส่งผลในระดับปานกลาง
Basala & Parncharoen (2024)	สมดุลชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของ Gen Z	สมดุลด้านเวลา การมีส่วนร่วม ความพึงพอใจ	สถานภาพ อาชีพ รายได้ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีต่างกัน สมดุลทั้ง 3 ด้าน มีผลโดยตรงต่อความเป็นอยู่ที่ดีในองค์กร
Jiratammakun & Nunthong (2024)	คุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อสมดุลชีวิตของพนักงานบริษัทในกรุงเทพฯ	การจัดการงาน/ส่วนตัว ความก้าวหน้า ค่าตอบแทน พัฒนาทักษะ	คุณภาพชีวิตอธิบายสมดุลชีวิตได้ถึง 88.7% โดยการจัดการงานและชีวิตส่วนตัว เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่สุด
Phurahong et al. (2025)	คุณภาพชีวิตและสมดุลชีวิตที่มีต่อความสุขในการทำงาน	คุณภาพชีวิต 8 ด้าน (Walton) สมดุลชีวิตกับการทำงาน	สมดุลชีวิตการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความสุขของพนักงาน
Jai-dee et al. (2025)	คุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อภาวะการลาออกเฉียบของครู	การบริหารภายใน สมดุลชีวิต ความรับผิดชอบ ต่อสังคม โอกาสพัฒนา	คุณภาพชีวิตมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกเฉียบ การบริหารองค์กรและสมดุลชีวิตเป็นปัจจัยหลักในการลาออกเฉียบ

3.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิดของ Walton (1975) และ Merrill & Merrill (as cited in Sangsavang, 2016) ร่วมกับการศึกษาจากงานวิจัยที่ผ่านมา สามารถคาดการณ์ได้ว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ทั้ง 7 ด้าน ควรมีอิทธิพลต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balance) จึงกำหนดสมมติฐานดังนี้ ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์และสามารถพยากรณ์ระดับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตของพนักงาน Generation Y และ Generation Z ในองค์กรเอกชนจังหวัดเชียงรายได้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : Walton (1975) และ Merrill & Merrill (as cited in Sangsavang, 2016)

เนื่องจากปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) แต่ละด้านมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันและไม่ได้เกิดขึ้นโดดเดี่ยว (Interrelatedness) การศึกษาครั้งนี้จึงใช้การวิเคราะห์เชิงสถิติด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบอำนาจการพยากรณ์ของปัจจัยต่าง ๆ ร่วมกันตามข้อเสนอของ Hair et al. (2010) ที่ระบุว่า การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณจะช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจถึงขนาดของอิทธิพล (Magnitude of Influence) ของแต่ละตัวแปรพยากรณ์ และสามารถระบุระดับความแปรผันของความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balance) ที่ถูกอธิบายโดยชุดปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อิงความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยมุ่งเน้นที่กลุ่มพนักงาน Generation Y และ Generation Z ในองค์กรเอกชน จังหวัดเชียงราย มีวิธีการวิจัยดังนี้

4.1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำ Generation Y (พ.ศ. 2524 - 2539) และ Generation Z (พ.ศ. 2540 - 2555) ที่ปฏิบัติงานในลักษณะงานสำนักงานในองค์กรเอกชนจังหวัดเชียงราย อายุ 18 - 44 ปี เนื่องจากไม่มีฐานข้อมูลรวมของพนักงานในองค์กรเอกชนจังหวัดเชียงราย และไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลภายในองค์กรได้โดยตรง เนื่องจากข้อจำกัดด้านนโยบายความเป็นส่วนตัว ผู้วิจัยจึงไม่สามารถระบุจำนวนประชากรที่แท้จริงได้ ดังนั้น วิจัยครั้งนี้จึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคำถามคัดกรอง (Screening Questions) ในส่วนแรกของแบบสอบถามเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ตอบมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ได้แก่ (1) เป็นพนักงานประจำในองค์กรเอกชนจังหวัดเชียงราย (2) ปฏิบัติงานในลักษณะงานสำนักงาน และ (3) กำลังทำงานอยู่ในปัจจุบัน ผู้ตอบที่ไม่ผ่านเกณฑ์จะไม่สามารถดำเนินการตอบแบบสอบถามต่อได้ ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยอ้างอิงสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Cochran (1977) ซึ่งเหมาะสำหรับกรณีที่ไม่สามารถระบุจำนวนประชากรที่แท้จริงได้ โดยใช้สูตรดังนี้:

$$n = \frac{p(1-p)Z^2}{e^2}$$

โดยมีความหมายของแต่ละตัวแปรดังนี้

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

p = 0.5 (กรณีไม่ทราบค่าสัดส่วนของประชากร)

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (กำหนดไว้ที่ 0.05 หรือ 5%)

Z = ค่า Z ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (มีค่า $Z = 1.96$)

$$\text{สามารถแทนค่าตัวแปรในสูตรได้ดังนี้ } n = \frac{(0.5-0.25)*(1.96)^2}{(0.05)^2} = 384.16$$

ดังนั้น ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 คน ซึ่งเพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$

4.2. เครื่องมือที่ใช้การศึกษา

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ในรูปแบบออนไลน์ (Google Form) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยนำแบบสอบถามจากงานวิจัยของ Sangsavang (2016) ที่ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลของชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ Generation X และ Generation Y มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับวิจัยครั้งนี้โดยแบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 6 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ในรูปแบบของมาตราส่วนค่าประมาณ (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 35 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต ในรูปแบบของมาตราส่วนค่าประมาณ (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 25 ข้อ และส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ/ข้อเสนอแนะ เป็นแบบเติมคำตอบ

การตรวจสอบเครื่องมือ เนื่องจากผู้วิจัยได้ดัดแปลงแบบสอบถามจากงานวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพมาแล้ว และได้ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในบริบทของการวิจัยครั้งนี้แล้วพบว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูงมาก ผู้วิจัยจึงไม่ได้ดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยนำไปทดลองใช้ (Pilot Test) กับกลุ่มตัวอย่างทดลองจำนวน 22 คน ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง คือ เป็นพนักงานประจำในองค์กรเอกชน อายุระหว่าง 18 - 44 ปี ปฏิบัติงานในลักษณะงานสำนักงานในจังหวัดเชียงราย แล้วนำข้อมูลมาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นด้วยวิธีของ Cronbach's Alpha ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่า Cronbach's Alpha
คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Work Life Quality)	35	0.96
ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work Life Balance)	25	0.96
รวมทั้งฉบับ	60	0.978

ซึ่งค่าความเชื่อมั่นดังกล่าวอยู่ในระดับดีมาก ตามเกณฑ์ของ Nunnally (1978) ที่ระบุว่าค่า Cronbach's Alpha ที่มากกว่า 0.70 แสดงถึงความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ที่ดี และค่าที่มากกว่า 0.90 ถือว่าดีมาก แสดงว่าเครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นสูงและมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.3.1 การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน โดยการแชร์ลิงก์ในกลุ่มเฟซบุ๊กในจังหวัดเชียงราย และเครือข่ายโซเชียลมีเดียของผู้วิจัยและผู้ร่วมงานในพื้นที่ ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลช่วงเดือนสิงหาคม - กันยายน พ.ศ. 2568

4.3.2 การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

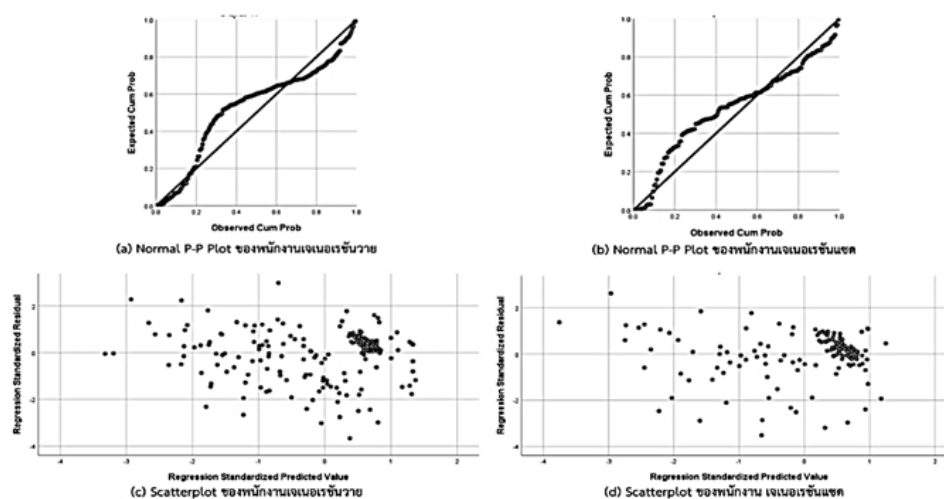
ข้อมูลส่วนนี้ได้มาจากการศึกษาค้นคว้า ซึ่งไม่ได้เก็บรวบรวมจากกลุ่มประชากรตัวอย่างโดยตรง แต่เก็บรวบรวมจากแหล่งอื่น ได้แก่ การศึกษาข้อมูลจากเอกสารวิชาการ วารสาร รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ และเว็บไซต์ เพื่อใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS คำนวณค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balance) ของพนักงาน Generation Y และ Generation Z

ก่อนการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้ตรวจสอบสมมติฐานของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ได้แก่ การแจกแจงปกติของค่าคงเหลือ ความเป็นเส้นตรง ความเท่าเทียมของความแปรปรวน และการตรวจสอบค่าผิดปกติด้วย Cook's Distance (0.000 - 0.339 ซึ่งต่ำกว่า 1.00) ผลตรวจสอบพบว่าแบบจำลองมีความเหมาะสมและเป็นไปตามสมมติฐานพื้นฐานของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และผลวิเคราะห์ขนาดของอิทธิพล (Effect Size) มีค่า Cohen's f^2 4.618 ($R^2 = 0.822$) ซึ่งจัดอยู่ในระดับขนาดอิทธิพลใหญ่ (Large Effect Size) แสดงให้เห็นว่าโมเดลพยากรณ์ชุดนี้มีพลังในการอธิบายตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญและมีประสิทธิภาพสูงในทางปฏิบัติ (Cohen, 1988)



ภาพที่ 2 การตรวจสอบสมมติฐานการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

5.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 3 วิเคราะห์คุณลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (คน)	ค่าร้อยละ
เพศ	ชาย	101	25.30
	หญิง	288	72.00
	Non-binary	8	2.00
	ไม่ประสงค์ระบุ	3	0.70
รวม		400	100.00

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (คน)	ค่าร้อยละ
อายุ	29 - 44 ปี (Generation Y)	236	59.00
	18 - 28 ปี (Generation Z)	164	41.00
	รวม	400	100.00
สถานภาพสมรส	โสด	216	54.00
	สมรส	176	44.00
	หย่าร้าง	4	1.00
	ไม่ประสงค์ระบุ	4	1.00
	รวม	400	100.00
ระดับการศึกษา	ประถมศึกษาตอนปลาย	10	2.50
	มัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า/ (ปวช.)	1	0.30
	มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า / (ปวส.)	18	4.50
	ปริญญาตรี	333	83.20
	ปริญญาโทขึ้นไป	38	9.50
	รวม	400	100.00
ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	22	5.50
	1 - 5 ปี	187	46.80
	6 - 10 ปี	45	11.20
	11 - 15 ปี	98	24.50
	16 ปีขึ้นไป	48	12.00
	รวม	400	100.00
รายได้ต่อเดือน	ต่ำกว่า 10,000 บาท	5	1.30
	10,000 - 15,000 บาท	59	14.80
	15,001 - 20,000 บาท	143	35.70
	20,001 บาทขึ้นไป	193	48.20
	รวม	400	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 288 คนจาก 400 คน คิดเป็นร้อยละ 72.00 ช่วงอายุ 29 - 44 ปี จำนวน 236 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 มีสถานภาพโสด จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 333 คน คิดเป็นร้อยละ 83.20 มีประสบการณ์การทำงาน 1 - 5 ปี จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 46.80 และมีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 20,001 บาท จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 48.20

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน Generation Y และ Generation Z

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล ลำดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	Mean	SD	การแปลผล	ลำดับ
ความสัมพันธ์ทางสังคม	4.35	0.53	มากที่สุด	1
ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ	4.33	0.62	มากที่สุด	2
โอกาสในการพัฒนาความสามารถ	4.28	0.63	มากที่สุด	3
โครงสร้างอำนาจหน้าที่	4.28	0.62	มากที่สุด	4
ความรับผิดชอบต่อสังคม	4.25	0.62	มากที่สุด	5
สิ่งแวดล้อมความปลอดภัยและสุขภาพ	4.24	0.66	มากที่สุด	6
ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน	4.23	0.61	มากที่สุด	7
เฉลี่ยรวม	4.28	0.61	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับของคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในทุก ๆ ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ความสัมพันธ์ทางสังคม ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ โอกาสในการพัฒนา โครงสร้างอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน

5.3 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตของพนักงาน Generation Y และ Generation Z

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล ลำดับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต

ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต	Mean	SD	การแปลผล	ลำดับ
ด้านการทำงาน	4.26	0.61	มากที่สุด	1
ด้านสติปัญญา	4.26	0.63	มากที่สุด	2
ด้านครอบครัว	4.12	0.69	มาก	3
ด้านเวลา	4.11	0.75	มาก	4
ด้านการเงิน	4.03	0.86	มาก	5
เฉลี่ยรวม	4.16	0.71	มาก	

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านการทำงาน ด้านสติปัญญา ด้านครอบครัว ด้านเวลา และด้านการเงิน

5.4 วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยแต่ละด้านในคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อระดับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตของพนักงาน Generation Y และ Generation Z

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ทดสอบอิทธิพลปัจจัยของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต

ตัวแปร	ทั้งสองเจนเนอเรชัน			Generation Y			Generation Z		
Model Summary									
R ² /Adjust R ²	0.822 / 0.819			0.892 / 0.826			0.846 / 0.839		
F/Sig	258.171***			154.411***			122.503***		
n	400			236			164		
Regression Coefficients									
ตัวแปรทำนาย	β	SE	t	β	SE	t	β	SE	t
ความมั่นคงและ	0.296	0.046**	6.683	0.315	0.059**	5.492	0.214	0.068*	3.171
ความก้าวหน้าในงาน									
ความรับผิดชอบต่อ	0.281	0.039**	7.236	0.181	0.051**	3.566	0.443	0.058	7.826
สังคม								**	
โครงสร้างอำนาจหน้าที่	0.205	0.045**	4.569	0.150	0.058*	2.648	0.361	0.071	5.090
								**	
สิ่งแวดล้อมความ	0.175	0.035**	4.784	0.262	0.044**	5.421	0.015	0.057	0.279
ปลอดภัยและสุขภาพ									
ค่าตอบแทนที่อยู่ดีธรรม	0.076	0.026*	2.959	0.056	0.034	1.713	0.135	0.039*	3.384
และเพียงพอ									
โอกาสในการพัฒนา	0.044	0.044	0.988	0.090	0.059	1.548	-0.040	0.062	-0.608
ความสามารถ									
ความสัมพันธ์ทางสังคม	-0.037	0.044	-0.996	-0.004	0.057	-0.094	-0.108	0.066	-1.883

หมายเหตุ: ค่าในตารางคือ β (Standardized coefficient); * $p < 0.01$, ** $p < 0.001$; ค่า VIF ทุกตัว < 5 แสดงว่าไม่มีปัญหา multicollinearity

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของสองเจนเนอเรชัน พบว่า มี 5 มิติที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม โครงสร้างอำนาจหน้าที่ สิ่งแวดล้อมความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ

ผลการวิเคราะห์ของ Generation Y พบว่า มี 4 มิติที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต ดังนี้ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน สิ่งแวดล้อมความปลอดภัยและสุขภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม และโครงสร้างอำนาจหน้าที่

ผลการวิเคราะห์ของ Generation Z พบว่า มี 4 มิติที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต ดังนี้ ความรับผิดชอบต่อสังคม โครงสร้างอำนาจหน้าที่ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน และค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตของพนักงาน Generation Y และ Generation Z ผ่านการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้ปัจจัยอิสระ ได้แก่ ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมการวิจัย จากผลการเก็บข้อมูลแบบสอบถามออนไลน์จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 400 คน พบว่าส่วนใหญ่เพศหญิง จำนวน 288 คน ร้อยละ 72.00 นอกจากนี้ช่วงอายุที่ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ 29 - 44 ปี (Generation Y) จำนวน 236 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 เป็นผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 333 คน คิดเป็นร้อยละ 83.20 ประสบการณ์การทำงาน 1 - 5 ปี จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 46.80 และมีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 20,001 บาท จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 48.20

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้านที่ส่งผลต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตของ Generation Y และ Generation Z พบว่าสมมติฐานได้รับการสนับสนุนบางส่วน (Partially Supported) โมเดลการวิเคราะห์โดยรวมมีความเหมาะสมและมีนัยสำคัญทางสถิติ ($R^2 = 0.822$, $F = 258.17$, $p < 0.001$) สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตได้ร้อยละ 82.20 ซึ่งแสดงถึงอำนาจการพยากรณ์ในระดับสูงมาก ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton (1975) ที่เน้นว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดย Merrill & Merrill (as cited in Sangsavang, 2016) ได้ขยายแนวคิดนี้โดยระบุว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อความสมดุลของชีวิตในหลายมิติ ได้แก่ ด้านการทำงาน ครอบครัว เวลาการเงิน และสติปัญญา และคุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถอธิบายความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตได้อย่างมีนัยสำคัญ (Jiratammakun & Nunthong, 2024; Phurahong et al., 2025)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน พบว่ามี 5 มิติจาก 7 มิติที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ดังนี้

มิติที่ 1 ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน มีอิทธิพลสูงสุด ($\beta = 0.296$) สอดคล้องกับทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton (1975) และทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Maslow (1954) ที่ระบุว่าความมั่นคงเป็นความต้องการพื้นฐาน เมื่อพนักงานมั่นใจในความมั่นคงของงานและมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนจะเกิดความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการวางแผนชีวิตสอดคล้องกับ Jiratammakun & Nunthong (2024) ที่พบว่าความมั่นคงอธิบายความสมดุลได้ในระดับสูง ($\beta = 0.178$) อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาแตกต่างจาก Jai-dee et al. (2025)

ที่พบว่าความมั่นคงไม่มีอิทธิพลต่อการลาออกแบบเงียบ (Quiet Quitting) ของครูในจังหวัดนครปฐม ความแตกต่างนี้สะท้อนบริบทการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างข้าราชการที่มีความมั่นคงสูงอยู่แล้วกับพนักงานเอกชนที่เผชิญความไม่แน่นอน ซึ่งในบริบทจังหวัดเชียงรายที่มีธุรกิจ SMEs เป็นแกนหลักทางเศรษฐกิจ พนักงานมักเผชิญความไม่แน่นอนจากผลประกอบการที่ผันผวนตามฤดูกาลท่องเที่ยวและการค้าชายแดน จึงเป็นเหตุผลที่ Generation Y ($\beta = 0.315$) ที่มีภาระทางด้านการเงินและครอบครัว จึงต้องการความมั่นคงที่จับต้องได้มากกว่า Generation Z ($\beta = 0.214$)

มิติที่ 2 ความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีอิทธิพลรองลงมา ($\beta = 0.281$) โดยกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) และคุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจและความผูกพันในองค์กร เมื่อพนักงานรับรู้คุณค่าและความรับผิดชอบต่อสังคมของงานที่จะเกิดทัศนคติเชิงบวกและลดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) พลังงานเชิงบวกนี้จะส่งผลไปยังครอบครัวตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Blau (1964) ช่วยให้พนักงานสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ส่วนตัวได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Ukitmanorot & Sudharatna (2023) และ Sangsavang (2016) ที่พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อความสมดุลชีวิตในทิศทางเดียวกัน ผลการศึกษานี้สะท้อนว่า กิจกรรม CSR ในจังหวัดเชียงรายมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงมีความหมายและสัมผัสได้จริงมากกว่าพื้นที่อื่นเมื่อ Generation Z ($\beta = 0.443$) เห็นองค์กรมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาท้องถิ่นที่คุ้นเคย เช่น สนับสนุนการศึกษาเด็กด้อยโอกาส ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชุมชน หรืออนุรักษ์แหล่งน้ำ จะสร้างความภาคภูมิใจและรักษาลังงานเชิงบวกไว้สำหรับชีวิตส่วนตัวได้ดีกว่า Generation Y ($\beta = 0.181$) ที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงมากกว่า

มิติที่ 3 โครงสร้างอำนาจหน้าที่ ($\beta = 0.205$) การมีโครงสร้างที่ชัดเจนช่วยให้พนักงานวางแผนการทำงานได้ดีขึ้น ทราบขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Role Clarity) สอดคล้องกับ Role Conflict Theory ของ Kahn et al. (1964) ที่อธิบายว่าเมื่อพนักงานมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่จะลดความสับสนและความเครียดจากความขัดแย้งในงานทำให้บริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษานี้ให้ผลที่แตกต่างจากงานวิจัยของ Jiratammakun & Nunthong (2024) ที่พบว่าความยุติธรรมในองค์กรไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนของสมดุลชีวิตได้ อย่างไรก็ตามข้อมูลจากการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าในองค์กรในจังหวัดเชียงรายที่มีโครงสร้างแบบครอบครัวหรือมีลำดับชั้นที่ไม่เป็นทางการสูง (Informal Structure) ที่ Generation Y ($\beta = 0.150$) คุ้นเคยกับวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยที่ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวกับโครงสร้างไม่เป็นทางการได้ง่ายกว่า ขณะที่ Generation Z ($\beta = 0.361$) มีขอบเขตงานชัดเจนสอดคล้องกับงานของ Basala & Parncharoen (2024) เนื่องจาก Generation Z ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ระบบที่ชัดเจน และการแบ่งแยกเวลาทำงาน - ส่วนตัวอย่างชัดเจน

มิติที่ 4 สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และสุขภาพ ($\beta = 0.175$) สอดคล้องทฤษฎีสุขภาพแรงงาน (Occupational Health Theory) ของ Stellman (1998) ที่ระบุว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเพียงสุขภาพกายเท่านั้น แต่ยังสัมพันธ์กับสภาวะทางจิตสังคม (Psychosocial Factors)

หากพนักงานปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีการจัดการมลภาวะที่เหมาะสม และมีการส่งเสริมสุขอนามัยที่ดีจะช่วยลดความเครียดจากการทำงาน (Job Stress) และความเหนื่อยล้าสะสม ส่งผลให้มีพลังงานคงเหลือเพียงพอสำหรับบริบทส่วนตัวหรือครอบครัว เมื่อวิเคราะห์ตามเจเนอเรชันพบว่าเฉพาะ Generation Y ให้ความสำคัญกับมิตินี้ ($\beta = 0.262$) ขณะที่ Generation Z ไม่มีนัยสำคัญ ($\beta = 0.015$) สอดคล้องกับ Ukritmanorot & Sudharatna (2023) ที่พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถอธิบายความผันแปรของความสุขและความสมดุลชีวิตของ Generation Y หากกลุ่มคนนี้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัย และการที่ได้อาศัยอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ดี ไม่มีมลภาวะ ส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตดี (Srisakda & Sudharatna, 2022) นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและใกล้ชิดกับธรรมชาติยังช่วยลดช่องว่างระหว่างการทำงานและพักผ่อน ทำให้ Generation Y เลือกปฏิบัติงานในภูมิลำเนาแทนการย้ายเข้าหัวเมืองใหญ่

มิติที่ 5 ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ($\beta = 0.076$) แม้ว่าจะมีขนาดอิทธิพลน้อยที่สุดในบรรดา 5 มิติที่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ยังคงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เมื่อพนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม จะส่งผลโดยตรงต่อการจัดระเบียบชีวิต ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้มีความพึงพอใจและรู้สึกยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ตนทุ่มเทให้กับงาน (Inputs) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (Outcomes) (Adams, 1965) ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sangsavang (2016) ที่พบว่าสองปัจจัยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อคุณภาพชีวิตและการสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน หากขาดปัจจัยนี้พนักงานจะเกิดความกังวลด้านการเงินจนกระทบต่อการดำเนินชีวิต และการคงอยู่ในงานที่มีผลตอบแทนเป็นธรรมช่วยให้พนักงานไม่ต้องเผชิญกับการย้ายงานบ่อยครั้ง และป้องกันภาวะการลาออกทางความรู้สึก (Quiet Quitting) เนื่องจากพนักงานที่รู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่ากับความทุ่มเทจะมีความเต็มใจที่จะรักษาระดับการทำงานควบคู่ไปกับการใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม (Kakarndee, 2017; Jai-dee et al., 2025) การที่ปัจจัยด้านค่าตอบแทนมีอิทธิพลน้อยที่สุดสะท้อนค่านิยมของพนักงานออฟฟิศในพื้นที่ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณเงินอย่างพนักงาน Generation Y ($\beta = 0.056$, ไม่มีอิทธิพล) ที่มีภาระครอบครัวและค่าใช้จ่ายสูงมักให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงานมากกว่าค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว ในขณะที่ Generation Z มองว่าการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีพพื้นฐานในท้องถิ่นแล้ว การมีเวลาว่างเพื่อใช้ชีวิตกับครอบครัวหรือการทำงานในบรรยากาศที่ไม่กดดันจะมีผลต่อความรู้สึกสมดุลในชีวิตมากกว่าการมุ่งเน้นความมั่งคั่งทางการเงินสอดคล้องกับ Basala & Parncharoen (2024) ที่พบว่าแม้ Generation Z ($\beta = 0.135$, มีอิทธิพล) จะให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพื่อความมั่นคงขั้นพื้นฐาน แต่เมื่อรายได้ถึงระดับที่เพียงพอต่อการดำรงชีพแล้ว พวกเขาจะหันไปให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและความหมายของงานมากกว่าตัวเงิน

มิติด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถ และด้านความสัมพันธ์ทางสังคม ไม่ปรากฏอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งอาจเนื่องมาจากหลายสาเหตุ

มิติที่ 6 โอกาสในการพัฒนาความสามารถ ($\beta = 0.044$) ไม่พบอิทธิพลต่อความสมดุลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเป็นเพราะในจังหวัดเชียงรายมีวิถีชีวิตที่ไม่เร่งรีบ (Slow Life) ไม่ค่อยชอบการเปลี่ยนแปลงจึงมี

ความรู้สึกพึงพอใจในงาน จังหวะแรงใจและความท้าทายในงาน สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) ของ Deci & Ryan (2000) เมื่อพนักงานรู้สึกทำงานไม่มีความหมายและท้าทายในระดับที่เหมาะสมจะไม่เกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่ทำให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีพลังงาน สอดคล้องกับ Kakarndee (2017) ที่พบว่าคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มโอกาสในการย้ายงาน (Job Hopping) หรือความก้าวหน้าในอาชีพ หากการพัฒนาความสามารถนั้นหมายถึงการต้องใช้เวลาส่วนตัวเพื่อรับการอบรม พนักงานอาจมองว่าเป็นอุปสรรคต่อการใช้ชีวิตส่วนตัวมากกว่าจะเป็นตัวช่วยส่งเสริมสมดุล นอกจากนี้ Jai-dee et al. (2025) ยังชี้ให้เห็นว่าหากองค์กรผลักดันให้พนักงานพัฒนาความสามารถโดยไม่คำนึงถึงภาระงานที่เพิ่มขึ้นอาจนำไปสู่สภาวะการลาออกเงียบ (Quiet Quitting) หรือการถอยห่างจากความทุ่มเทเพื่อรักษาขอบเขตชีวิตส่วนตัวไว้

มิติที่ 7 ความสัมพันธ์ทางสังคม ($\beta = -0.037$) ไม่พบอิทธิพลต่อความสมดุลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากบริบทจังหวัดเชียงราย เป็นสังคมที่เน้นความสัมพันธ์แบบเครือญาติ พนักงานออฟฟิศส่วนใหญ่มักมีเครือข่ายสังคมที่แข็งแกร่งนอกที่ทำงานอยู่แล้ว พนักงานจึงไม่ได้พึ่งพาสังคมในที่ทำงานเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความสุขหรือความสมดุลในชีวิต อาจอธิบายได้ด้วยทฤษฎีภาระทางสังคมที่มากเกินไป (Social Overload Theory) (Maier et al., 2015) ที่ทำให้พนักงานต้องการระยะห่างจากสังคมที่ทำงานเพื่อกลับไปสู่พื้นที่ส่วนตัวและครอบครัวในวิถีท้องถิ่นเชียงรายมากกว่าเดิม การศึกษานี้สอดคล้องกับ Kakarndee (2017) ที่พบว่าคนรุ่นใหม่เริ่มให้ความสำคัญกับการรักษาความเป็นส่วนตัวในที่ทำงานมากขึ้น หากสังคมในที่ทำงานมีความคาดหวังสูงให้พนักงานต้องร่วมกิจกรรมทางสังคมหลังเลิกงานจะส่งผลกระทบต่อการจัดการเวลาส่วนตัวทันที และ Jai-dee et al. (2025) ที่เน้นย้ำว่าสมดุลชีวิตจะเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานสามารถกำหนดขอบเขตหน้าที่ได้อย่างชัดเจน หากความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานสร้างความรู้สึก “เกรงใจ” จนไม่สามารถปฏิเสธงานฝากหรืองานนอกเวลาได้ ความสัมพันธ์นั้นย่อมขัดขวางสมดุลชีวิตที่ดี

การศึกษานี้พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อความสมดุลระหว่างงานและชีวิตของพนักงานออฟฟิศในจังหวัดเชียงรายผ่าน 5 มิติที่มีนัยสำคัญ โดยความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานมีอิทธิพลสูงสุด ($\beta = 0.296$) ตามด้วยความรับผิดชอบต่องาน ($\beta = 0.281$) โครงสร้างอำนาจหน้าที่ ($\beta = 0.205$) สิ่งแวดล้อมความปลอดภัย ($\beta = 0.175$) และค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ($\beta = 0.076$) ตามลำดับ ขณะที่โอกาสในการพัฒนาความสามารถและความสัมพันธ์ทางสังคมไม่พบอิทธิพล เนื่องจากพนักงานมองว่าเป็นภาระเพิ่มเติมหรือไม่มีเวลาส่วนตัวทำให้ขาดสมดุล ผลการศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยก่อนหน้า แต่แตกต่างจากบริบทเมืองใหญ่ เนื่องจากเชียงรายมีลักษณะเฉพาะที่ส่งผลต่อค่านิยมและพฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่ (1) ค่าครองชีพที่ต่ำกว่าทำให้พนักงานไม่ต้องมุ่งเน้นความมั่งคั่งทางการเงิน (2) เครือข่ายสังคมท้องถิ่นที่แน่นแฟ้นทำให้พนักงานไม่พึ่งพาสังคมในที่ทำงาน (3) วิถีชีวิตที่ไม่เร่งรีบ (Slow Life) ทำให้พนักงานพึงพอใจในงานที่เป็นอยู่และขาดแรงจูงใจในการพัฒนาความสามารถ และ (4) สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่ดีทำให้พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงคุณภาพชีวิตมากกว่าปริมาณเงิน สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าบริบทท้องถิ่นมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตของพนักงานในพื้นที่

7. การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันองค์กร

จากผลการวิจัยที่พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ถึงร้อยละ 82.20 แสดงให้เห็นว่าการปรับนโยบายที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของพนักงานเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรสามารถนำไปใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดึงดูดและรักษานักงานที่มีความสามารถ และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรต้องบริหารจัดการพนักงานที่มีความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ได้แก่ Generation Y และ Generation Z ซึ่งมีลักษณะและความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนี้

7.1 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นคุณภาพชีวิต

องค์กรควรบูรณาการแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานให้เข้ากับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาและฝึกอบรม การกำหนดระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว การนำเสนอตำแหน่งงานโดยเน้นนโยบายที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตจะช่วยดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพเข้าร่วมงาน ในขณะเดียวกัน การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate) และรักษามูลค่าบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในการสรรหาและพัฒนาพนักงานใหม่ได้อย่างมีนัยสำคัญ

7.2 การสร้างโอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาสายอาชีพ

จากผลการวิจัยพบว่าความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานเป็นมิติที่มีอิทธิพลเชิงบวกมากที่สุด ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ องค์กรควรจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจนและโปร่งใส (Career Path Development) โดยกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าที่หลากหลาย ทั้งในแนวดิ่ง (Vertical Career Path) และแนวนราบ (Horizontal Career Path) เพื่อให้พนักงานมีทางเลือกในการพัฒนาตนเองตามความสนใจและจุดแข็งของแต่ละบุคคล การจัดโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง และการมอบหมายโครงการท้าทายที่ส่งเสริมการเรียนรู้จะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าการให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการเติบโตของพวกเขา นอกจากนี้ การสื่อสารเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าและเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างชัดเจนจะช่วยลดความกังวลและเพิ่มความมั่นใจของพนักงานในอนาคตของตนภายในองค์กร

7.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความเป็นอยู่ที่ดี

องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับสุขภาวะทั้งทางร่างกายและจิตใจของพนักงาน (Employee Well-being) โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ เช่น โปรแกรมออกกำลังกาย การตรวจสุขภาพประจำปี และการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต การสนับสนุนสวัสดิการที่หลากหลายและตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่ เช่น ประกันสุขภาพที่ครอบคลุม วันลาพักร้อนที่เพียงพอ และโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน (Employee Assistance Program) จะช่วยสร้างความรู้สึกที่ดีและความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร เปิดกว้าง และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จะช่วยเพิ่มความสุขและแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ที่สูงขึ้น

7.4 การวัดผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรควรมีระบบการประเมินและติดตามผลด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction Survey) การรับฟังความคิดเห็น (Feedback) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เช่น อัตราการลาออก อัตราการขาดงาน และระดับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถระบุจุดที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา นโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง การมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน จะช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อองค์กร

การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสุข และมีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

8. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Recommendations)

8.1 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรและผู้บริหารทรัพยากรบุคคล

จากผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงาน Generation Y และ Generation Z อย่างมีนัยสำคัญ องค์กรและผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนา นโยบายและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในทุกมิติ โดยเฉพาะมิติด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้กับองค์กร และองค์กรควรจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจน (Career Development Plan) พร้อมระบบการประเมินผลที่โปร่งใสเป็นธรรม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรส่งเสริมนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work Arrangements) เช่น การทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) หรือการปรับเวลาทำงาน (Flexible Hours) ควบคู่กับการสนับสนุนเทคโนโลยีที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้พนักงานสามารถบริหารเวลาและความรับผิดชอบในชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล นอกจากนี้ องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อสุขภาวะของพนักงาน (Employee Well-being Culture) โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ จัดสวัสดิการที่หลากหลาย และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร สนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อให้พนักงานมีความสุข ความผูกพัน และแรงจูงใจในการทำงานซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

8.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1) ด้านการสุ่มตัวอย่างและขอบเขตประชากร เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้มีข้อจำกัดในการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และเก็บข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งอาจทำให้เกิดการกระจุกตัวของกลุ่มตัวอย่างในบางกลุ่มอุตสาหกรรม ดังนั้น การศึกษาในอนาคตควรขยายขอบเขตไปยังกลุ่มอาชีพที่หลากหลายมากขึ้น เช่น ภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และควรใช้

วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) เพื่อเพิ่มความสามารถในการเป็นตัวแทนของประชากร (Generalizability)

2) ด้านตัวแปรในโมเดลการวิจัย เนื่องจากโมเดลที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้จำกัดอยู่เฉพาะ 7 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน การเพิ่มตัวแปรอื่น เช่น ภาวะผู้นำ หรือการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จะช่วยเพิ่มความสำเร็จและอธิบายความซับซ้อนของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ได้แม่นยำมากขึ้น

3) ด้านระเบียบวิธีวิจัย เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณผ่านแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจมีข้อจำกัดในการลงลึกถึงแรงจูงใจหรือประสบการณ์เฉพาะบุคคล การศึกษาในอนาคตจึงควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้เข้าใจปัจจัยแฝง และบรรยากาศองค์กรที่แท้จริง

4) ด้านการวิเคราะห์กลุ่มเฉพาะ ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบเชิงลึกระหว่าง Generation Y Generation Z และ Generation Alpha เนื่องจากกลุ่มคนแต่ละรุ่นมีคุณค่าและความคาดหวังต่อการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยในการพัฒนาทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความทันสมัยและตอบโจทย์พนักงานในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง (References)

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Basala, S., & Parncharoen, C. (2024). Work-life balance affecting the well-being in modern organizations of working-age Gen Z in Bangkok. *Suthiparithat journal*, 38(3), 65–79. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/DPUstuthiparithatJournal/article/view/272949>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd Edition). New York, John Wiley & Sons.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd Edition). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deloitte. (2023). *Deloitte's 2023 Gen Z and Millennial Survey reveals workplace progress despite new setbacks*. Retrieved from <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/2023-gen-z-and-millennial-survey.html>

- Department of Employment, Chiang Rai Provincial Office. (2024). *Report on demand and supply in Chiang Rai province, year 2024*. Retrieved from <https://shorturl.asia/V879E>
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew-Research Center. Retrieved from <https://pewrsr.ch/2szqtJz>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The academy of management review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Edition), *Handbook of occupational health psychology* (2nd Edition), 165–183. American Psychological Association.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Edition). New York, Pearson.
- Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage Books.
- Jai-dee, P., Buasuwan, P., & Suebnusorn Klaijumlang, W. (2025). Quality of work life affecting quiet quitting of the teachers under the secondary educational service area office, Nakhon Pathom. *Suan Dusit University Graduate School Academic Journal*, 21(3), 31-44. <https://so19.tci-thaijo.org/index.php/SDUGSAJ/article/view/1308>
- Jiratammakun, T., & Nunthong, K. (2024). Quality of work-life factors affecting the work-life balance of company employees in Bangkok Metropolis. *Journal of Business Administration and Social Sciences*, 7(2), 44-57. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/ibas/article/view/272348>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Kakarndee, N. (2017). *Factors affecting job hopping of Generation Y workers*. [Master's thesis] Thammasat University.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139–157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>

- Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2015). Giving too much social support: Social overload on social networking sites. *European Journal of Information Systems*, 24(5), 447–464. <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.3>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Merrill & Merrill (2003). *Life Matter: Creating a dynamic balance of work, family, time and money*. New York: McGraw-Hall.
- Murphy, L.R. (1995). "Managing Job Stress and Employee Assistance/Human Resource Management Partnership". *Personnel Review*. 24, 43-86.
- McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. University of New South Wales Press.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2013). Review of literature on quality of work life. *International Journal for Quality Research*, 7(2), 201-214.
- National Statistical Office. (2024). *Report of the Labor Force Survey December 2023*. Retrieved from https://www.nso.go.th/nsoweb/storage/survey_detail/2024/20240125144415_15907.pdf
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Niyomsujarit, K., & Na Keeree, P. (2025). Key Factors Influencing Job Selection Among Generation Z in Thailand. *Journal for strategy and enterprise competitiveness*, 4(11), 134-153. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/STECOJournal/article/view/7085>
- Nubut, C. (2011). *Work-life balance: A case study of Vibhavadi Hospital* [Master's thesis]. Thammasat University.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd Edition). McGraw-Hill.
- Phurahong, S., Tanomchard, W., & Leelhaphunt, A. (2025). The influence of quality of work life and work-life balance on job satisfaction after the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) pandemic. *Humanities and Social Science Research Promotion Network Journal*, 8(1), 114-129. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/hsrnj/article/view/278281>

- Pipatananuwong, K., Chanroung, S., Thongpharp, P., & Leeniwa, J. (2024). Motivation factors affecting intension of Z generation production line workers: A case study of ABC Co., Ltd. *Business administration and economics review*, 20(1), 81–101.
<https://so15.tci-thaijo.org/index.php/bae/article/view/548>
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.
<https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Sangsavang, S. (2016). *Quality of work life balance of operating staff in Generation X and Y*. [Master's thesis]. Thammasat University.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55, 241–302. <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>
- Srisakda, W., & Sudharatna, Y. (2022). Effect of Stress on Quality of Life of Generation Y's Company Employees in Bangkok and Metropolitan Areas. *Journal for strategy and enterprise competitiveness*, 1(3), 31–46.
<https://so07.tci-thaijo.org/index.php/STECOJournal/article/view/1736>
- Stellman, J. M. (1998). *Encyclopaedia of occupational health and safety*. (4th Edition). International Labour Office.
- Sukcharoenchaigul, P. (2014). *Attitudes of Generation Y consumers about Thai Herbal usage*. [Master's thesis]. Mahidol University.
- Surattichaikun, T., & Sapsanguanboon, W. (2023). Organization management to retain Gen Y's employees under multicultural in Thai-Japanese joint venture company. *Journal for Strategy and Enterprise Competitiveness*, 2(4), 1–13.
<https://so07.tci-thaijo.org/index.php/STECOJournal/article/view/2438>
- Thermtiptaveekul, K., & Chienwattanasuk, K. (2019). Antecedent that Affecting the Organizational Retention of Technical and Engineer in Small and Medium Plastic Industry: A Case Study of Plastic Industrial in Pathum Thani Provice. *Journal Mahachulalongkornrajavidyalaya university santi studies*, 7(3), 823–837.
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journal-peace/article/view/176266>
- Tian, X., Chen, X., Sahayrak, K., & Swatdikun, T. (2024). Organizational Commitment: Evaluating the Influence of Work-Life Quality on Early-career Staff in a Research Institute. *Journal for Strategy and Enterprise Competitiveness*, 3(7), 1–15.
<https://so07.tci-thaijo.org/index.php/STECOJournal/article/view/4485>

Ukitmanorot, J., & Sudharatna, Y. (2023). Work-life balance of generation Y's employee.

Procedia of Multidisciplinary Research, 1(7), 64.

<https://so09.tci-thaijo.org/index.php/PMR/article/view/2741>

Walton, R. E. (1975). *Criteria for quality of working life*. In L. E. Davis & A. B. Cherns (Edition),

The Quality of Working Life. 1, 91-104. Free Press.

ข้อมูลติดต่อ (Contact Information)

1. พิรญาณ์ ปรีดีพจน์ (Phiraya Preedeeponj)
 *ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author)
 สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
 School of Management, Mae Fah Luang University
 E-mail: 6751203265@lamduan.mfu.ac.th
2. ปิยธิดา เพียรลุประสิทธิ์ (Piyatida Pianluprasidh)
 ศูนย์วิจัยเพื่อผู้ประกอบการและความยั่งยืน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
 Sustainability and Entrepreneurship Research Center, Mae Fah Luang University
 E-mail: piyatida@mfu.ac.th
3. ภูพิงค์ มะโน (Phuping Mano)
 ศูนย์วิจัยเพื่อผู้ประกอบการและความยั่งยืน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
 Sustainability and Entrepreneurship Research Center, Mae Fah Luang University
 E-mail: phuping.man@mfu.ac.th