



ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance)
ของบุคลากรแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน
กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

โดย

นางสาวลลนา นาชัยรัตน์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance)
ของบุคลากรแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน
กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

โดย

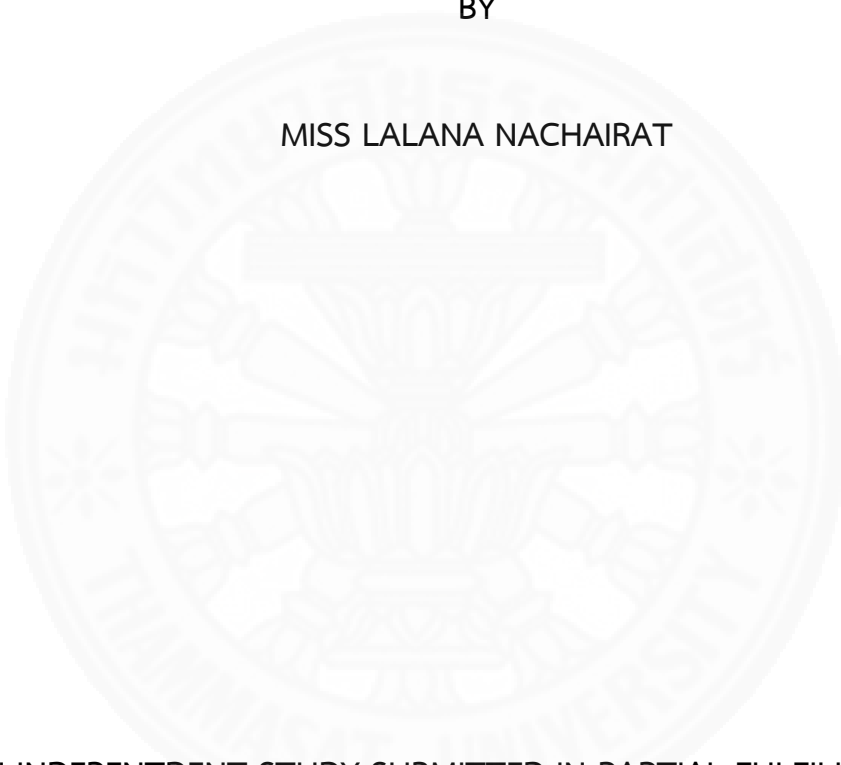
นางสาวลลนา นาชัยรัตน์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

WORK – LIFE BALANCE OF EACH GENERATION
AND THE EFFICIENCY OF WORKING
AT THE OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY
FOR MINISTRY OF AGRICULTURE AND COOPERATIVES

BY

MISS LALANA NACHAIRAT



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF POLITICAL SCIENCE
(PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS)
EXECUTIVE PROGRAM IN PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2019
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวลลนา นาชัยรัตน์

เรื่อง

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของบุคลากรแต่ละช่วงวัย
กับประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)

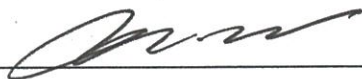
เมื่อ วันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2563

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ อิสระชัยยศ)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว)

คณบดี



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิดา กมลเวชช)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance)
ชื่อผู้เขียน	นางสาวลลนา นาชัยรัตน์
ชื่อปริญญา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนิสา ช่อแก้ว
ปีการศึกษา	2562

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของบุคลากรแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในแต่ละช่วงวัย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการวางนโยบายด้านการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้ คือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 300 คน และมีรูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน One - Way ANOVA และ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient และใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย 2) ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีระดับประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย 3) ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน 4) ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการมีระดับประสิทธิภาพในการทำงาน
ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน 5) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ
ในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

คำสำคัญ: ช่วงวัย, ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน, ประสิทธิภาพในการทำงาน



Independent Study Title	WORK – LIFE BALANCE OF EACH GENERATION AND THE EFFICIENCY OF WORKING AT THE OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY FOR MINISTRY OF AGRICULTURE AND COOPERATIVES
Author	Miss Lalana Nachairat
Degree	Master of Political Science (Public Administration and Public Affairs)
Major Field/Faculty/University	Executive Program in Public Administration and Public Affairs Political Science Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Sunisa Chorkaew, Ph.D.
Academic Years	2019

ABSTRACT

The study of work-life balance of each generation and the efficiency of working at The Office of the Permanent Secretary for Ministry of Agriculture and Cooperatives aims to examine three main objectives regarding 1) level of work-life balance of each generation 2) the relationship between work-life balance and efficiency of working 3) to establish the strategy of human resource that can improve work-life balance.

The sample of study consist of 300 participants who are government officer, working at the office of permanent secretary of Ministry of Agriculture and Cooperatives. This research utilises mix methods research. In quantitative research, questionnaire is used as an instrument for data collection. The collected information is analysed by statistical techniques which are frequency, mean, percentage, standard deviation, One-way ANOVA and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient. While the data of qualitative research are applied semi-structured interview for data collection.

The result indicate that 1) the participants agree that they have a healthy work-life balance 2) the participants agree that they have a healthy efficiency of working 3) there is no difference between work-life balance in different age ranges 4) there is no difference between efficiency of working in different age ranges 5) the work-life balance relate to the efficiency of working in high level and in the same direction.

Keywords: Generation, Work – life balance, Efficiency of working



กิตติกรรมประกาศ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของบุคลากรแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์” ในครั้งนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาในการให้คำแนะนำและคำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่างๆ จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนิสา ช่อแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิگانต์ อีสสระชัยยศ ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ในการให้คำแนะนำและชี้แนะวิธีการเขียนงานวิจัยเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ และข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมถึงการสนับสนุนและความเข้าใจอันดีจากบุคลากรสังกัดกลุ่มวางแผนอัตรากำลังคน กองการเจ้าหน้าที่

ในการนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อสมศักดิ์ นาชัยรัตน์ คุณแม่สาธิตา นาชัยรัตน์ ที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนมาโดยตลอด รวมถึงกัลยาณมิตรทุกท่านที่คอยอยู่เคียงข้าง และให้ความช่วยเหลือ ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจ และความมุ่งมั่น จนกระทั่งการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วง สมดังที่ตั้งใจ

นางสาวลลนา นาชัยรัตน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.4 ขอบเขตในการวิจัย	5
1.5 นิยามศัพท์	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับช่วงวัยของประชากร (Generation)	6
2.1.1 คำจำกัดความและคุณลักษณะของเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers)	6
2.1.2 คำจำกัดความและคุณลักษณะของเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X)	8
2.1.3 คำจำกัดความและคุณลักษณะของเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y)	9
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	12
2.2.1 ความหมายและความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	12

2.2.2 องค์ประกอบของความสมดุลในชีวิตกับการทำงาน	15
2.2.3 ประโยชน์ของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	17
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน	22
2.3.1 ความหมายและความสำคัญของประสิทธิภาพในการทำงาน	22
2.3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน	27
2.3.3 การวัดประสิทธิภาพในการทำงาน	28
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
2.5 บริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	36
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย	42
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	46
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	46
3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา	46
3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	46
3.2 วิธีวิจัย	47
3.2.1 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ	47
3.2.2 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ	48
3.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	49
3.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูล	49
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	51
4.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา	52
4.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	52
4.1.2 ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance)	58
4.1.3 ระดับประสิทธิภาพในการทำงาน	66

4.2 ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน	72
4.2.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีช่วงวัยที่แตกต่างกัน	72
4.2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีช่วงวัยที่แตกต่างกัน	74
4.2.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	76
4.3 ส่วนที่ 3 การอภิปรายผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง	79
4.4 สรุปผลการทดสอบ	84
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	87
5.1 สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลการวิจัย	87
5.2 ข้อเสนอแนะที่รับจากการวิจัย	97
5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	97
5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย	98
รายการอ้างอิง	99
ภาคผนวก	102
ประวัติผู้เขียน	109

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 จำนวนข้าราชการที่โอน ย้าย และลาออก ในปีงบประมาณ 2560-2562	3
1.2 จำนวนข้าราชการที่โอน ย้าย และลาออก ในปีงบประมาณ 2560-2562 โดยจำแนกเป็นช่วงวัย (Generation)	3
2.1 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของแต่ละช่วงวัย	10
2.2 การเปรียบเทียบมุมมองของแต่ละช่วงวัยในการทำงาน	11
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศของกลุ่มตัวอย่าง	52
4.2 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง	52
4.3 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามอายุราชการของกลุ่มตัวอย่าง	53
4.4 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามตำแหน่งในสายงานของกลุ่มตัวอย่าง	53
4.4 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามตำแหน่งในสายงานของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)	54
4.5 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามระดับตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง	55
4.6 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	55
4.7 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามสถานภาพสมรสของกลุ่มตัวอย่าง	56
4.8 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามจำนวนบุตรหรือผู้ที่อยู่ในอุปการะของ กลุ่มตัวอย่าง	56
4.9 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการพักผ่อนต่อวัน	57
4.10 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทางจากบ้าน ถึงที่ทำงาน	57
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านการทำงาน	58
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านการทำงาน (ต่อ)	59
4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน ด้านครอบครัว	60
4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน ด้านเวลา	61

4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน ด้านเวลา (ต่อ)	62
4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน ด้านการเงิน	63
4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน ด้านการพัฒนาตนเอง	64
4.16 สรุปผลรวมระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการ ในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	65
4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพ ในการทำงาน ด้านคุณภาพของงาน	66
4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพ ในการทำงาน ด้านคุณภาพของงาน (ต่อ)	67
4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพ ในการทำงาน ด้านปริมาณงาน	68
4.19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพ ในการทำงาน ด้านระยะเวลา	69
4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพ ในการทำงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	70
4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพ ในการทำงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ต่อ)	71
4.21 สรุปผลรวมระดับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	72
4.22 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำแนกตามช่วงวัย	73
4.22 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำแนกตามช่วงวัย (ต่อ)	74

4.23 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำแนกตามช่วงวัย	75
4.23 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำแนกตามช่วงวัย (ต่อ)	76
4.24 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงาน	77
4.25 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1	84
4.26 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2	85
4.27 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3	86

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงทฤษฎีพฤติกรรมตามแบบแผน	7
2.2 ดุลยภาพของทรัพยากรและภาระในการใช้ชีวิตครอบครัวและการทำงาน	13
2.3 ผลลัพธ์ขององค์กรและประโยชน์ของพนักงานจากนโยบายด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน	18
2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและผลิตภาพ	20
2.5 ประโยชน์จากการรับรู้การส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	21
2.6 องค์กระกอบการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน	25
2.7 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	38
2.8 โครงสร้างองค์กรของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	38
2.9 ประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สป.กษ.	40
2.10 ประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สป.กษ. (ต่อ)	41

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

“ทรัพยากรบุคคล” เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การ ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ องค์การจึงต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี เพื่อพัฒนา บุคลากรให้มีศักยภาพและจำเป็นต้องรักษาบุคลากรเหล่านั้นไว้ให้ดำรงอยู่กับองค์กรให้ได้ โดยในมุมมองของการบริหารองค์การ หากองค์กรต่างๆ ต้องการที่จะดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มี ความรู้ ความสามารถให้อยู่กับองค์กรต่อไปก็จำเป็นต้องมีการจัดการให้บุคลากรมีสมดุลระหว่าง ชีวิตกับการทำงานที่ดี มิฉะนั้นแล้ว บุคลากรอาจจะรู้สึกไม่มีความสุขกับชีวิตและออกจากองค์กร เพื่อไปแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่าให้กับชีวิตของตน รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร สังคม และเศรษฐกิจ เช่น การที่ผู้หญิงออกมาทำงานนอกบ้านมากขึ้น การปรับบทบาทหน้าที่ ในครอบครัวของสามีภรรยา การที่ประชากรอายุเฉลี่ยสูงขึ้น การขาดแคลนกำลังคนในบางสาขา วิชาชีพ การเพิ่มขึ้นของอายุเฉลี่ยของกำลังแรงงาน และรูปแบบการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไปของคนในสังคม มีส่วนเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดสภาพความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ภาครัฐนั้นก็เล็งเห็นถึงความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ของบุคลากร โดยมีการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรภาครัฐหลายประการ เช่น ระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ. 2547 โครงการส่งเสริมและ ประสานการโอน ย้าย ให้ไปปฏิบัติงานใกล้บ้าน การสำรวจภาวะทางเศรษฐกิจของข้าราชการเพื่อใช้ เป็นข้อมูลในการส่งเสริมคุณภาพชีวิต การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น¹ นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ. ยังกำหนดเครื่องมือสำหรับใช้ประเมิน ผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะ กำลังคนขององค์กรที่เรียกว่า การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประกอบไปด้วย 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่าง ชีวิตกับการทำงาน ในมิติที่ 5 นี้ได้มุ่งเน้นให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อ

¹ สำนักงาน ก.พ. การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการทำงาน, (กรุงเทพฯ: แอร์บอร์น พรินต์, 2550), 85.

สภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด และมีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัดกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ เพื่อให้ข้าราชการในหน่วยงานมีคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ดำเนินโครงการต่างๆ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (พ.ศ. 2558-2561) ด้านการพัฒนาส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมและตรงตามความต้องการ เพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนต่อการปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตที่สมดุลในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ได้แก่ โครงการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน และโครงการจัดสวัสดิการสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน เช่น จัดที่อยู่อาศัย บริการรถรับ-ส่ง เป็นต้น และในแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (พ.ศ. 2562-2565) ด้านการสร้างความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรในการทำงานในยุคของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ โครงการสร้างความสุขและความผูกพันของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น² แม้ว่าจะมีส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงาน แต่พบว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ส่วนราชการต่างๆ สูญเสียอัตรากำลังข้าราชการ รวมทั้งสิ้น 13,784 ราย เป็นข้าราชการในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 1,425 ราย ซึ่งเป็นอันดับสามรองจากกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 6,359 ราย และกระทรวงมหาดไทย จำนวน 1,436 ราย (สำนักงาน ก.พ., 2561) และยังพบว่าในปีงบประมาณ 2560-2562 สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีข้าราชการที่โอน ย้าย และลาออกในแต่ละปีงบประมาณเป็นจำนวนมาก ดังนี้

² สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, “HR SCORECARD,” การบริหารทรัพยากรบุคคล กองการเจ้าหน้าที่, สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2562, https://www.opsmoac.go.th/hr-services-hr_scorecard.

ตารางที่ 1.1 จำนวนข้าราชการที่โอน ย้าย และลาออก ในปีงบประมาณ 2560-2562

ปีงบประมาณ ประเภท (ราย)	2560	2561	2562	รวม
การโอน	26	37	28	91 (8.23%)
การย้าย	131	119	82	332 (30.01%)
การลาออก	29	26	13	68 (6.15%)
รวมทั้งหมด (%)	186 (16.82%)	182 (16.45%)	123 (11.12%)	491 (44.39%)

หมายเหตุ มีจำนวนข้าราชการทั้งหมด 1,106 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2562)

ที่มา: กลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 30 ตุลาคม 2562.

ตารางที่ 1.2 จำนวนข้าราชการที่โอน ย้าย และลาออก ในปีงบประมาณ 2560-2562 โดยจำแนกเป็นช่วงวัย (Generation)

ช่วงวัย (Generation)	จำนวนข้าราชการที่โอน ย้าย และลาออก ปีงบประมาณ 2560-2562 (ราย)	จำนวน (%)
Gen Baby Boomers	75	6.78
Gen X	309	27.94
Gen Y	107	9.67
รวมทั้งหมด	491	44.39

หมายเหตุ มีจำนวนข้าราชการทั้งหมด 1,106 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2562)

ที่มา: กลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 30 ตุลาคม 2562.

นอกจากนี้ยังภาครัฐมีนโยบายในการปรับลดกำลังคนในหน่วยงาน โดยกำหนดแนวทางการทดแทนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่น ซึ่งการพิจารณาอัตรากำลังที่จะคืนมายังหน่วยงานนั้นจะเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี บางครั้งหน่วยงานจะไม่ได้รับการพิจารณาคืนอัตรากำลังกลับมาในจำนวนเท่าเดิม และแม้ว่าจะมีการคืนอัตรากำลังกลับมาเพื่อให้จ้างงานในรูปแบบอื่นก็จำเป็นต้องคำนึงถึงงบประมาณด้านบุคคลที่จำกัดในแต่ละปี ทำให้ไม่สามารถสรรหาคนมาทดแทนได้ทั้งหมด

จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้หน่วยงานประสบกับปัญหาการทดแทนอัตราากำลังที่สูญเสียไปจากการโอน ย้าย ลาออก และการเกษียณอายุราชการของข้าราชการ ซึ่งการดำเนินการทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงนั้น จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด รวมถึงเมื่อมีคนมาทดแทนแล้วก็ต้องใช้เวลาในการศึกษาการทำงาน ไม่สามารถสานต่อการทำงานได้ทันที ดังนั้น เมื่อจำนวนคนทำงานน้อยลง ในขณะที่หน่วยงานต้องดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่และตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ รวมถึงส่งผลให้ข้าราชการมีภาระงานที่เพิ่มขึ้น และจำเป็นต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการทำงาน ทั้งการทำงานล่วงเวลา ทำงานในวันหยุด แม้กระทั่งต้องกลับมาทำงานในวันลาพักผ่อน ยังเป็นการยากในการทำกิจกรรมอื่นๆ นอกเหนือจากการทำงาน และในที่สุดข้าราชการอาจตัดสินใจโอน ย้าย หรือลาออกจากหน่วยงาน เพื่อแสวงหาโอกาสในการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานจากที่อื่นได้

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในความสัมพันธ์ของความสัมพันธ์ของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ว่าข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีระดับความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงานอยู่ในระดับใด โดยแบ่งการศึกษาออกเป็นแต่ละช่วงวัย เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง รวมถึงศึกษาว่าความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่ เพื่อหาแนวทางในการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการ และส่งเสริมให้การทำงานของข้าราชการมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

1.2 คำถามการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของแต่ละช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์หรือไม่ อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในแต่ละช่วงวัย

1.3.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงานแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1.3.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการวางนโยบายด้านการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1.4 ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของบุคลากรแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีขอบเขตในการศึกษา ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และความสัมพันธ์ของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร ศึกษาข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 1,160 ราย

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ศึกษาภายในระยะเวลาตั้งแต่มีนาคม – มิถุนายน 2563

1.5 นิยามศัพท์

1. บุคลากร หมายถึง ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

2. ช่วงวัย (Generation) หมายถึง การแบ่งกลุ่มคนออกเป็นกลุ่มต่างๆ ได้แก่ Baby Boomer คือ ผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2489 – 2507 Gen x คือ ผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508 - 2526 และ Gen Y คือ ผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2527 - 2545

3. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การจัดสรรบทบาทของบุคคลในด้านการงานและด้านชีวิตอย่างเท่าเทียมและเหมาะสม ประกอบไปด้วย ด้านการทำงาน ด้านครอบครัว ด้านเวลา ด้านการเงิน และด้านการพัฒนาตนเอง

4. ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตรงตามที่กำหนดเอาไว้ โดยมีคุณภาพในการทำงานที่ดี ปริมาณงานตรงตามท้องที่ที่กำหนด ทำงานสำเร็จอย่างรวดเร็วและทันเวลา และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานหรือใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาเป็นนโยบายและแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้เหมาะสมในแต่ละช่วงวัย

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของบุคลากรแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ มาใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับช่วงวัยของประชากร (Generation)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. บริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับช่วงวัยของประชากร (Generation)

ในสังคมทั่วไปรวมถึงในองค์กรต่างๆ มักจะประกอบไปด้วยผู้คนที่มีความหลากหลายในด้านต่างๆ รวมถึงความหลากหลายในด้านอายุ โดยคนที่ “คนรุ่นราวคราวเดียวกัน” เป็นบุคคลที่เกิดและเติบโตมาในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกัน ในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ ที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งคนที่เกิดและเติบโตในต่างยุคต่างสมัยก็จะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปตาม “ช่วงวัย” หรือ “เจนเนอเรชั่น” โดย Keith, Gardner and Stewart จำแนกกลุ่มคนตามช่วงอายุออกเป็น 3 กลุ่มได้ดังนี้¹

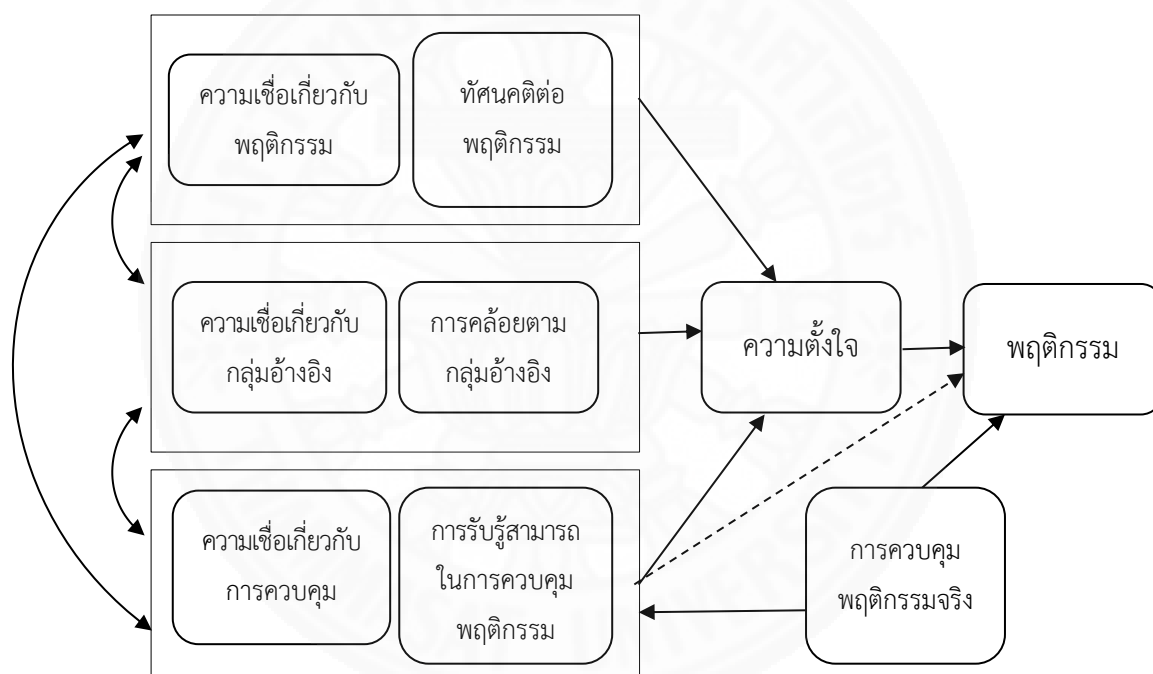
2.1.1 คำจำกัดความและคุณลักษณะของเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers)

กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946 - 1964 (พ.ศ. 2489 - 2507) ซึ่งเป็นยุคภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นช่วงเวลาที่มียุคเกิดใหม่เป็นจำนวนมาก

¹Keith, Gardner and Stewart, 2008, 857-861, อ้างถึงใน ดาวใจ ศรีลัมพ์, “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 15-23.

เพื่อทดแทนจำนวนประชากรที่สูญเสียไปในสงคราม แบบแผนทางความคิดของคนกลุ่มนี้จึงมีลักษณะใกล้เคียงกัน เนื่องจากผ่านประสบการณ์ที่ทั่วโลกกำลังมีการปรับตัว

จากการที่คนกลุ่มนี้เติบโตภายหลังกองสงครามโลกครั้งที่ 2 ความเชื่อส่วนใหญ่ของทุกคนต่างมีความหวังว่าจะต้องทำวันพรุ่งนี้ให้ดีกว่าปัจจุบัน จึงทำให้ผู้คนในกลุ่มเบบี้บูมเมอร์มีพฤติกรรมอดทน อดกลั้น อดออม ขยัน และทำงานหนัก ซึ่งอุปนิสัยลักษณะนี้จะมาพร้อมกับการคิดอย่างมีเหตุผล ทักษะคิดเหล่านี้ถูกสะท้อนออกมาในรูปแบบการทำงานในองค์กร ที่บุคลากรในกลุ่มเบบี้บูมเมอร์จะใช้ทรัพยากรทุกอย่างให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีความรักดีต่อองค์กรสูง พฤติกรรมที่กล่าวถึงนี้ล้วนเกิดมาจากกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมและการเรียนรู้จากประสบการณ์ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงทฤษฎีพฤติกรรมตามแบบแผน, Ajzen, 1991, 179-211 อ้างถึงใน ดาวใจ ศรีลัมพ์, “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การคณะพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 15-23

จากความเชื่อ ทักษะที่สะท้อนออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมในการทำงานของกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ ทำให้องค์กรสามารถพยากรณ์ความคาดหวังของบุคลากรกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการแลกเปลี่ยนตอบแทนระหว่างบุคลากรกับองค์กร

โดยการส่งเสริมให้เกิดข้อตกลงทางใจเชิงบวก อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจถึงระดับจิตใจของบุคลากรกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ได้² จากผลการสำรวจของ The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) พบว่า บุคลากรในกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ จัดเป็นกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานสูงสุด บุคลากรกลุ่มนี้ต้องการความมั่นคง ในการทำงาน และความก้าวหน้าในอาชีพโดยการเลื่อนขั้นไปตามโครงสร้างองค์กร³

2.1.2 คำจำกัดความและคุณลักษณะของเจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X)

กลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์ หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965 - 1983 (พ.ศ. 2508 - 2526) เป็นช่วงวัยที่เติบโตโดยต้องดูแลตนเอง เนื่องจากเป็นเจเนอเรชันแรกที่ประสบอัตราการหย่าร้างสูง บทบาทของผู้หญิงในสังคมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผู้หญิงทำงานนอกบ้านมากขึ้น จากสภาพสังคมดังกล่าวส่งผลให้ประชากรในกลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นช่วงวัยที่อยู่ในช่วงคาบเกี่ยวระหว่างยุคแห่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการก้าวสู่ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อันนำไปสู่ลัทธิการบริโภคนิยม ลักษณะของคนรุ่นนี้ จึงสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจที่ดีขึ้นส่งผลให้มีทางเลือกในการอุปโภคบริโภคได้มาก ไม่ยึดติดกับตราสินค้าเหมือนผู้คนในกลุ่มเบบี้บูมเมอร์

พฤติกรรมที่ค่อนข้างเปลี่ยนแปลงเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์คือที่มาของเจเนอเรชันเอ็กซ์ หมายถึง ตัวแปรในสมการทางคณิตศาสตร์ ที่ต้องมีการแก้และคาดคะเนมาก่อน หรือ X อาจมาจาก Extraordinary หรือ Extreme เป็นรุ่นที่มีพฤติกรรมพิเศษแบบสุดโต่ง

² Shore and Tetrick, 1994, 91-109 อ้างถึงใน ดาวใจ ศรีลัมพ์, “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 15-23.

³ The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2008, 18-22 อ้างถึงใน ดาวใจ ศรีลัมพ์, “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 15-23.

เพราะที่สังคมเริ่มเปิดรับวัฒนธรรมภายนอกมากขึ้น มีอิสระทางความคิดเป็นอย่างมาก บางครั้งกลุ่มเจเนอเรชั่นเอ็กซ์อาจเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างจะสับสนในตัวเองอยู่พอควร เพราะเจเนอเรชั่นเอ็กซ์บางคนเกิดมาในช่วงฮิปปี้ (Hippies) หรือที่คนไทยเรียกว่า “บุปผาชน” คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงศตวรรษที่ 60 ซึ่งต่อต้านสงคราม (ยุคสงครามเย็น/สงครามเวียดนาม) เป็นกลุ่มที่ปฏิเสธสังคม และแสวงหาความสุขตามที่ตนเห็นว่าควรจะเป็น จนอาจถูกมองได้ว่าเป็นกลุ่มที่มีความแปลกแยกต่อต้านสังคม แต่ก็มีชีวิตโดดเด่นไม่เหมือนใครและเป็นที่มาของ Extraordinary

จากประสบการณ์ทั้งในอดีตและปัจจุบันล้วนส่งผลต่อความเชื่อ ทักษะ และรูปแบบข้อตกลงทางจิตใจของกลุ่มเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ โดยคนจะใช้แบบแผนทางความคิดนี้ในการตีความสถานการณ์ต่างๆ และจะทำพฤติกรรมตามที่ตนคิดว่าเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ โดยพบว่าคนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญต่อความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (Work Life balance) มีอิสระสูง และไม่สนใจเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่คาดหวังโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตน ซึ่งมีรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและองค์กรเป็นแบบข้อตกลงทางใจเชิงความสัมพันธ์ (Relational Contract)⁴

2.1.3 คำจำกัดความและคุณลักษณะของเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y)

กลุ่มเจเนอเรชั่นวาย หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1984-2002 (พ.ศ. 2527 - 2545) เติบโตในยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟู จึงมีความคาดหวังสูง เชื่อมั่นในตนเอง และมั่นใจในความสามารถที่จะประสบความสำเร็จของตนเอง ไม่เคยหยุดค้นหางานตามอุดมคติ คิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ มองหาสิ่งสำคัญในงานอยู่เสมอ และพอใจกับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเป็นกลุ่มคนที่ยอมรับการใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มที่ และมีสังคมบนโลกอินเทอร์เน็ต แสวงหาความสำเร็จด้านการเงิน ชอบการทำงานเป็นทีม แต่มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้สูง มีค่านิยมต่ออิสรภาพและความสะดวกสบายในชีวิต มีงานวิจัยพบว่าเป็นกลุ่มคนที่ไม่ค่อยมีความอดทน⁵ มีแรงจูงใจ

⁴ Scott, Jill and Thomas, 2007, 191-208 อ้างถึงใน ดาวใจ ศรีลัมพ์, “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 15-23.

⁵ Zemke, Claire and Bob Filipczak, 2000, 6-20 อ้างถึงใน อ้างถึงใน ดาวใจ ศรีลัมพ์, “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงาน

ด้านภาพลักษณ์ ตรงไปตรงมาและช่างสงสัย ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกนี้ล้วนเป็นผลมาจากทัศนคติที่ก่อตัวขึ้นจากปัจจัยหลายประการ สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม รวมถึงการรับรู้ข่าวสาร เป็นปัจจัยหนึ่งที่หล่อหลอมความเชื่อ ทัศนคติ และพฤติกรรมของกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย จากคุณลักษณะของแต่ละช่วงวัยดังกล่าวข้างต้นพบว่าแต่ละช่วงวัยมีความแตกต่างกัน ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของแต่ละช่วงวัย

รายละเอียด	เบบี้บูมเมอร์	เจนเอเรชั่นเอ็กซ์	เจนเอเรชั่นวาย
ปี ค.ศ.ที่เกิด	1946 - 1964	1965- 1983	1984 - 2002
คุณลักษณะ	- ยึดมั่นในอุดมการณ์ - ทำตามกฎระเบียบ - นักล่างาน - โทรทัศน์ - มีเทคโนโลยี - ให้ความสำคัญต่องาน - Live to work หรืออยู่เพื่องาน งานสำเร็จคนสำเร็จ	- ดื้อรั้นและช่างสงสัย - ปฏิเสธกฎระเบียบ - เป็นนักล่าชีวิต - ชอบทำงานที่มีความผสมผสาน - Work to live หรือทำงานเพื่ออยู่ - คนสำเร็จ งานสำเร็จ เพื่อนและครอบครัวแตกต่างกัน	- มองโลกในแง่ดี - เขียนกฎระเบียบใหม่ - มองหารูปแบบการทำงานแบบตนเอง - ยุคอินเทอร์เน็ต - บริโภคเทคโนโลยี - งานแบบผสมผสานอย่างรวดเร็ว Live then work หรือชีวิตส่วนตัวมาก่อนงาน - เพื่อนคือครอบครัว

ที่มา: The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2008, 10-22 อ้างถึงใน ดาวใจ ศรีลัมพ์, “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 21.

เพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 15-23.

จากคุณลักษณะของแต่ละช่วงวัยที่กล่าวถึงทั้งหมดข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางด้านแบบแผนทางความคิด ทักษะคติในการทำงานซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากแต่ละช่วงวัยมีความต้องการหรือแรงจูงใจ และรูปแบบการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะและไม่เหมือนกัน องค์กรจึงควรให้ความสนใจและเรียนรู้ลักษณะและความแตกต่างดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยคุณลักษณะของแต่ละช่วงวัยมีแตกต่างกัน ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบมุมมองของแต่ละช่วงวัยในการทำงาน

ลักษณะในการทำงาน	เบบี้บูมเมอร์ ปี ค.ศ. 1946 - 1964	เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ ปี ค.ศ. 1965- 1983	เจนเนอเรชั่นวาย ปี ค.ศ. 1984 - 2002
จริยธรรมในการทำงาน	- จัดเป็นกลุ่มคนบ้างาน - มีความมุ่งมั่น	- ลดขั้นตอนในการทำงาน - เชื้อมั่นในตนเองสูง	- สามารถทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน - มีแนวคิดแบบผู้ประกอบการ
ภาวะผู้นำ	- ทุ่มเทให้กับงาน	- วางระบบงานอย่างชัดเจน	- ไม่มีรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละบุคคล
รูปแบบการสื่อสาร	- สื่อสารด้วยตัวเอง	- สื่อสารโดยตรงในที่	- ใช้เครื่องมือในการสื่อสาร เช่น E-mail Voice Mail
การให้ข้อมูลป้อนกลับ	- แบบเป็นการเฉพาะ	- ไม่ต้องการถูกรบกวน	- ต้องการข้อมูลป้อนกลับทันที
รางวัล	- ค่าตอบแทน - ตำแหน่ง - ประกาศเกียรติคุณ	- รางวัลของการทำงานคืออิสระในการทำงาน	- ไม่ชัดเจนว่าต้องการรางวัลเป็นอะไร
แรงจูงใจในการทำงาน	- รู้สึกว่ามีคุณค่าและเป็นที่ต้องการ	- อิสระในการทำงาน	- ได้ร่วมงานกับคนที่รู้สึกชื่นชมและศรัทธา
สมดุลในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน	- ไม่มีความสมดุล เพราะงาน คือ ชีวิต	- ให้ความสำคัญเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	- ไม่นำงานกลับไปทำที่บ้าน
การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน	- พยายามเรียนรู้	- ยังคงชินกับการใช้ PDA	- เชี่ยวชาญ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา

ที่มา: The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2008, 10-22 อ้างถึงใน ดาวใจ ศรีลัมพ์, “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 22.

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าช่วงวัย หรือ เจเนอเรชัน (Generation) เป็นการแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มโดยใช้ “ปีเกิด” ในช่วงระยะเวลาใกล้เคียงกัน เป็นเกณฑ์ในการแบ่งเป็นกลุ่มต่างๆ ได้แก่ Baby Boomer Gen x และ Gen Y โดยกลุ่มคนในแต่ละช่วงวัยที่เติบโตมาในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน จะมีประสบการณ์และการรับรู้ ที่ส่งผลต่อความคิด ทักษะ ความต้องการ พฤติกรรม และรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ต่างกันไป ซึ่งในองค์กรต่างๆ ล้วนแล้วแต่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายของช่วงวัย คุณลักษณะที่ต่างกัันนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร จึงเป็นความท้าทายของในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการบริหารความแตกต่างเหล่านี้ให้สามารถร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้อยู่กับองค์กรได้ต่อไป

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

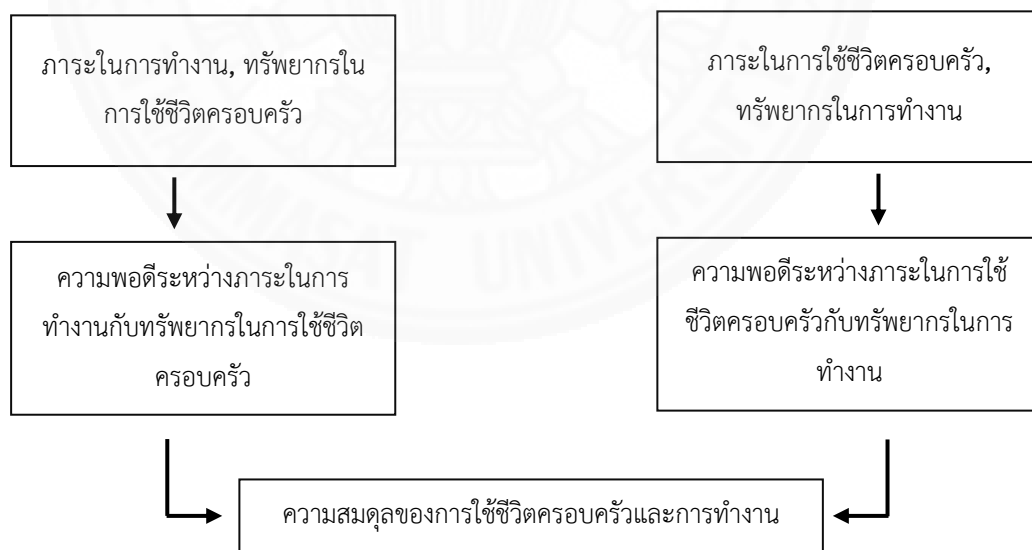
2.2.1 ความหมายและความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

นิยามของสมดุลชีวิตกับการทำงานมีฐานมาจากคำศัพท์สำคัญ 3 คำได้แก่ งาน ชีวิต และสมดุล⁶ การตีความหมายคำว่า “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน” มักจะแตกต่างกันไประหว่างบุคคลต่างๆ เนื่องจากแต่ละคนมีความต้องการและบทบาทที่ต่างกันไปตามแต่สภาพชีวิตของแต่ละคน ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนกำหนดการรับรู้ถึงระดับความสมดุลดังกล่าวของบุคคลได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีอำนาจหน้าที่จะจัดการภาระงาน กิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ และบริหารเวลาที่จะใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการของตน โดย Work Life Balance Network แห่งสหราชอาณาจักร ให้ความหมายว่าเป็นความสมดุลระหว่างภาระผูกพันทางด้านการงาน

⁶ Hyman J and Summers J, 2004, อ้างถึงใน จรัมพร ไหล่ายอง, ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต และมะลิวัลย์ ชันเล็ก, “งาน ครอบครัว สังคม: สมดุลชีวิตกับการทำงานที่มากกว่าการจัดสรรเวลาของแรงงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต,” *วิศวกรรมสาร มก.* 30, ฉ.100 (2560): 87-102.

กับภาระด้านอื่น และการมีทางเลือก (สำนักงาน ก.พ., 2550) ซึ่งสอดคล้องกับ Chaitra R, Ashok Kumar R S and Renuka Murthy (2016) ที่กล่าวว่า เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมอื่นๆ โดยรวมถึงครอบครัว สังคม การพักผ่อน และการพัฒนาตนเอง เป็นการผสมผสานระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานและแง่มุมอื่นของชีวิต ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานยังเป็นการประเมินว่าทรัพยากรในการใช้ชีวิตครอบครัวและการทำงาน (Family resources & Work resources) มีความเพียงพอต่อภาระในการใช้ชีวิตครอบครัวและการทำงาน (Family demand & Work demand) หรือไม่ โดยดุลยภาพและกลมกลืนกัน (Equilibrium & harmony) ระหว่างชีวิตครอบครัวกับงานจะเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรในการใช้ชีวิตครอบครัวเพียงพอต่อภาระในการทำงานพร้อมๆ กับทรัพยากรในการทำงานที่มีเพียงพอต่อภาระในการใช้ชีวิตครอบครัว โดยทรัพยากรในการทำงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่น่าสนใจ ความภาคภูมิใจในงานและการได้รับการยอมรับ ส่วนทรัพยากรในชีวิตครอบครัว ได้แก่ การสนับสนุนจากคู่สมรสและญาติพี่น้อง รางวัลตอบแทนจากพ่อแม่หรือครอบครัว สำหรับภาระจากการทำงาน ได้แก่ ชั่วโมงการทำงานปกติ การทำงานล่วงเวลา ความไม่มั่นคงในงาน และภาระครอบครัว ได้แก่ เวลาที่ใช้ในการดูแลบุตร ผู้สูงอายุ และผู้ป่วยในครอบครัว และเวลาที่ต้องใช้ในการทำงานบ้าน ภาระจากคู่สมรส บุตร และญาติพี่น้อง ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ดุลยภาพของทรัพยากรและภาระในการใช้ชีวิตครอบครัวและการทำงาน⁷

⁷ เกษมสิทธิ์ แก้วเกียรติคุณ, 2551, 38-39 อ้างถึงใน สุวิมล บัวผัน, “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

นอกจากนี้ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานยังเป็นการที่ไม่มีความขัดแย้งในชีวิตกับการทำงาน (Work-life conflict) โดยทั่วไปแม้จะมีสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน คนส่วนใหญ่อาจจะไม่สามารถรับรู้ความสมดุลนั้นได้ แต่เมื่อมีความไม่สมดุลหรือความขัดแย้งระหว่างชีวิตกับงานก็จะสามารถรับรู้ได้ง่ายกว่า เช่น เมื่อรู้สึกเหนื่อยล้าจากการทำงาน ไม่มีความสุขในการทำงาน หรือมีปัญหาในชีวิตครอบครัวที่เกิดจากงาน ก็จะรู้สึกถึงความขัดแย้งระหว่างงานกับชีวิตครอบครัว⁸ ดังนั้นจึงสามารถอธิบายหลักการความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในมุมมองด้านความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างชีวิตกับการทำงานได้

ทฤษฎี Spillover เป็นทฤษฎีหนึ่งที่สามารถใช้อธิบายความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานผ่านมุมมองด้านความขัดแย้งระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยระบุถึงการมีส่วนร่วมในบทบาทหนึ่งส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในอีกบทบาทหนึ่ง ทำให้มีการส่งผ่านทัศนคติหรืออารมณ์จากบทบาทหนึ่งไปยังอีกบทบาทหนึ่ง ทั้งทางบวก เช่น ความพึงพอใจ ความสำเร็จ เป็นต้น และทางลบ เช่น ความเครียด หงุดหงิด เป็นต้น ตัวอย่างเช่นจากการศึกษาของ Madsen & Hammond พบว่า การมีส่วนร่วมในแต่ละบทบาทจะส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน โดยพบว่าอารมณ์ด้านบวกจากครอบครัวจะส่งเสริมให้มีอารมณ์ดีในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ในทางกลับกันความพึงพอใจพลังความสุข และแรงกระตุ้นที่เกิดจากการทำงาน ส่งผลข้ามไปสร้างความรู้สึกในทางบวกต่อครอบครัว ทำให้กิจกรรมในครอบครัวดีขึ้น ความสัมพันธ์ลักษณะนี้เรียกว่า Positive spillover และยังพบว่าอารมณ์ด้านลบจากครอบครัว เช่น ความโกรธ ความหงุดหงิดจากปัญหาครอบครัวจะทำให้เกิดอารมณ์ทางลบในการทำงาน เช่น ปัญหาเรื่องบุตร ปัญหาในครอบครัว การสูญเสียในครอบครัว หรือการหย่าร้าง ส่งผลให้การแก้ปัญหาและประสิทธิภาพส่วนตัวในการทำงานลดลง ในทางกลับกันความขัดแย้งด้านเวลา หรือความเครียดจากการทำงานส่งผลข้ามไปกระทบด้านลบต่อครอบครัว ความสัมพันธ์ลักษณะนี้เรียกว่า Negative spillover⁹

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554), 5.

⁸ Edwards J.R. and Rothbard N.P., 2000, 182, อ้างถึงใน เกษมสิษฐ์ แก้วเกียรติคุณ, “ปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัวของพยาบาลวิชาชีพ,” *วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์* 4, ฉ.1 (มกราคม/มิถุนายน 2551): 39.

⁹ Madsen & Hammond, 2005 อ้างถึงใน เกษมสิษฐ์ แก้วเกียรติคุณ, “ปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัวของพยาบาลวิชาชีพ,” *วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์* 4, ฉ.1 (มกราคม/มิถุนายน 2551): 15.

จึงสามารถสรุปได้ว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เป็นการจัดสรรบทบาทในการดำเนินชีวิตที่แบ่งออกเป็นด้านชีวิต เช่น ด้านครอบครัว ด้านสังคม ด้านการพักผ่อน ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงาน ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินชีวิตและการทำงานได้อย่างสมดุล สิ่งเหล่านี้มักจะแตกต่างกันไประหว่างบุคคลต่างๆ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อีกทั้งด้านชีวิตและด้านการทำงานของบุคคลต่างๆ สามารถส่งผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบซึ่งกันและกันได้

2.2.2 องค์ประกอบของความสมดุลในชีวิตกับการทำงาน

Mark and MacDermid¹⁰ ระบุว่า องค์ประกอบของความสมดุลในชีวิตและการทำงาน ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ดังนี้

(1) ความสมดุลด้านเวลา (Time Balance) เป็นการจัดสรรเวลาที่มอบให้กับการทำงานและครอบครัวที่มีความเท่าเทียมกันอย่างเหมาะสม

(2) ความสมดุลด้านความเกี่ยวพันทางจิตใจ (Involvement Balance) เป็นการแบ่งความใส่ใจและการให้ความสำคัญต่อบทบาทด้านการงานและครอบครัวอย่างเท่าเทียมกัน

(3) ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (Satisfaction Balance) เป็นระดับความพึงพอใจในการทำงานและครอบครัวที่เท่าเทียมกัน

โดยแต่ละด้านนั้นแสดงให้เห็นได้ทั้งความสมดุลด้านบวกและความสมดุลด้านลบ ขึ้นอยู่กับระดับของความเท่าเทียมด้านเวลา ด้านความเกี่ยวพันทางจิตใจ หรือด้านความพึงพอใจว่าอยู่ในระดับสูงหรือต่ำ Jeffrey H. Greenhaus, Karen M. Collins, and Jason D. Shaw ได้เสนอการวัดความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในด้านดังกล่าว โดยด้านความสมดุลด้านเวลา ได้แก่ จำนวนเวลาที่ใช้ในการทำงานและจำนวนเวลาที่ใช้ในกิจกรรมอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานบ้าน การดูแลบุตร การดูแลบิดามารดาที่สูงอายุ ด้านความเกี่ยวพันทางจิตใจ ได้แก่ ความเอาใจใส่ ความยินดี ความเต็มใจ มีทัศนคติที่ดี มีความสุข และมีส่วนร่วมในการทำงานและ

¹⁰ Marks, S. R. and MacDermid, “Multiple roles and the self: A theory of role balance,” *Journal of Marriage and the Family*, 58, (1996): 417–432, quoted in Jeffrey H. Greenhaus, Karen M. Collins, and Jason D. Shaw, “The relation between work–family balance and quality of life,” *Journal of Vocational Behavior*, 63 (2003): 510–531.

การใช้ชีวิตส่วนตัวได้เท่าๆ กันอย่างเหมาะสม และด้านความพึงพอใจระหว่างครอบครัวและชีวิต ได้แก่ ความพึงพอใจต่องานและความพึงพอใจที่มีต่อชีวิตด้านอื่นที่นอกเหนือจากงาน¹¹

นอกจากนี้ Merrill & Merrill¹² ได้อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสมดุลชีวิตกับการทำงาน ในมุมมองขององค์ประกอบของชีวิตบุคคลที่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

- (1) ด้านการทำงาน หมายถึง หน้าที่การงาน หรืออาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
- (2) ด้านครอบครัว เป็นการสร้างความสุขส่วนบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ช่วยผลักดันให้เกิดความสุขในการใช้ชีวิตภายในสังคม
- (3) ด้านเวลา เวลาเป็นสิ่งสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในทุกๆ อย่างของชีวิต ดังนั้นทุกคนจึงต้องทำให้เกิดสมดุลกับด้านอื่นๆ ของชีวิต
- (4) ด้านการเงิน เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยให้บุคคลสามารถที่จะดำรงชีวิตได้ในปัจจุบันและอนาคต และเกี่ยวข้องกับการทำงาน ครอบครัว และเวลา
- (5) ด้านสติปัญญา เนื่องจากชีวิตของคนเราไม่หยุดนิ่ง สิ่งที่เราควรต้องทำคือ การพัฒนาด้านสติปัญญาและการสร้างสมดุลให้กับชีวิต เพื่อเติมเต็มชีวิตทุกด้าน และทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ

ในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในองค์ประกอบต่างๆ ข้างต้นนั้น องค์กรต้องมีส่วนช่วยให้เกิดสมดุลยภาพระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของบุคลากรซึ่งช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีความมั่นคง และมีความก้าวหน้า โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- (1) Quality of work คุณภาพของงาน องค์กรต้องทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่างานของตนมีคุณค่า ตรงกับความสนใจและความรู้ความสามารถ มีความท้าทาย มีอิสระในการตัดสินใจ สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ภาระงานมีความเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ได้รับ

¹¹Jeffrey H. Greenhaus, Karen M. Collins, and Jason D. Shaw, 2003 อ้างถึงใน กุณฑ์ชลิ เพียรทอง, กชพงศ์ สารการ, และ รสวลีย์ อักษรวงศ์. “การวิเคราะห์องค์ประกอบสมดุลชีวิตและการทำงานของพยาบาลจิตเวช,” *วารสารการพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต* 31, ฉ.2 (พฤษภาคม/สิงหาคม 2560): 117.

¹² Merrill & Merrill, 2546, อ้างถึงใน หทัยทิพย์ ลีวสงวนกุลธร, “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมดุลชีวิตกับการทำงาน กรณีศึกษาสถาบันคุ้มครองเงินฝาก.” (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2555), 25.

(2) Inspiration and values แรงบันดาลใจและคุณค่า บุคลากรทุกคนต้องการสิ่งที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจในชีวิตการทำงาน และมีคุณค่าที่ทำให้รู้สึกว่าชีวิตมีความหมาย เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและส่วนรวม องค์กรควรสร้างให้บุคลากรในสังกัดมีแรงบันดาลใจ โดยเริ่มจากการพัฒนาคุณภาพของผู้นำ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ส่งเสริมการทำงาน และกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน สร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้องค์กรยังต้องหล่อหลอมวัฒนธรรมที่ดีให้แก่คนในองค์กร เพื่อสร้างค่านิยมและพฤติกรรมร่วมขององค์กร

(3) Tangible rewards สิ่งตอบแทนหรือรางวัล สิ่งตอบแทนจากการทำงาน เช่น เงินเดือนและสวัสดิการ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการแล้ว ผลตอบแทนบางอย่างที่ไม่สามารถจับต้องได้ ก็สามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้เช่นกัน เช่น ข้าราชการที่ทุ่มเททำงานเพื่อให้เห็นความสุขและความพึงพอใจของประชาชนเป็นสิ่งตอบแทน เป็นต้น

(4) Future growth การเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การที่บุคลากรในองค์กรจะก้าวหน้าไปได้นั้น องค์กรควรสร้างกลไกการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับของงานที่ทำ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำข้อมูลย้อนกลับนั้นมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน ควรให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาความรู้ที่นอกเหนือจากงานที่ทำเป็นประจำ และสร้างเส้นทางอาชีพ (Career path) เพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางและโอกาสความก้าวหน้าของตน

(5) Enabling environment สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้การทำงานมีคุณภาพ องค์กรต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้ออำนวยต่อการทำงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน องค์กรต้องสร้างระบบป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสีย อีกทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ต้องมีความทันสมัย ใช้การได้ ไม่ชำรุด¹³

2.2.3 ประโยชน์ของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

IOAN LAZĂR CODRUȚA OSOIAN and PATRICIA RAȚIU ได้กล่าวถึงผลลัพธ์ขององค์กรและประโยชน์ของพนักงานจากนโยบายด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยระบุว่า หลักการความสมดุลในชีวิตและการทำงานส่งผลต่อทัศนคติและการรับรู้ของพนักงาน

¹³ ศิริภัสสร วงศ์ทองดี, 2552 อ้างถึงใน สายสุนีย์ เกษม, “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสายวิชาการ ระดับอุดมศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่,” วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ 26, ฉ.1 (มกราคม/มิถุนายน 2559): 156-158.

รวมถึงความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความเครียดในการทำงาน และความตั้งใจลาออกของพนักงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ความเสียหายจากการขาดงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต้นทุนที่เกี่ยวข้องจากสูญเสียอัตรากำลังและการทดแทนพนักงานที่มีคุณค่า ความพึงพอใจของลูกค้า และประสิทธิภาพขององค์กร แม้ว่าจะเป็นการยากในการประเมินค่าความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เนื่องจากปัญหาในการคำนวณต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากกลยุทธ์ที่มีความแตกต่างกัน แต่บางบริษัทมีความพยายามในการประเมินค่าของผลลัพธ์จากนโยบายนั้นๆ โดยมีมาตรการที่ใช้กันมากที่สุดในการวัดผลลัพธ์ขององค์กร ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ผลลัพธ์ขององค์กรและประโยชน์ของพนักงานจากนโยบายด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน, IOAN LAZĂR CODRUȚA OSOIAN and PATRICIA RAȚIU, “The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance,” *European Research Studies* 2, no. 13 (2010): 207-208.

(1) ด้านการลดต้นทุน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการลดอัตราการขาดงานและการลาออก อัตราการขาดงานและการลาออกที่สูงบ่งบอกถึงการหมดกำลังใจและความเครียดจากการทำงาน ดังนั้น การลดอัตราการขาดงานจึงเป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กรในการลดต้นทุน Capital one Financial รายงานว่าหลักความสมดุลในชีวิตและการทำงานสามารถลดอัตราการลาออก และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรได้ และ Canadian Teleworkers Association ยังกล่าวว่า 25% ของพนักงาน (ประมาณ 320,000 ราย) ที่ทำงานจากทางไกล สามารถลดต้นทุนของบริษัทได้ถึง 700 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

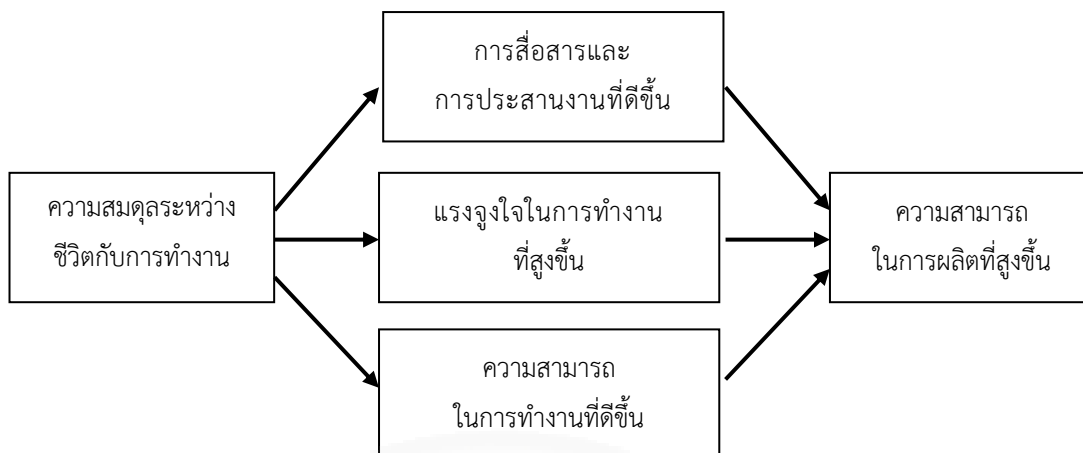
(2) ด้านการยกระดับภาพลักษณ์ขององค์กรและดำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงาน ที่พึงปรารถนาขององค์กร การสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านความสมดุลในชีวิตและการทำงานจะทำให้ องค์กรสามารถยกระดับชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักของสาธารณะได้ กล่าวคือ จะสามารถดึงดูดและรักษา ผู้สมัครลำดับต้นๆ จากกลุ่มผู้สมัครงานจำนวนมากที่มีคุณสมบัติที่ดีและพึงปรารถนา ยกตัวอย่างเช่น Arup Laboratories รายงานว่าจากการให้พนักงานสามารถยืดหยุ่นตารางการทำงานได้ ทำให้มี พนักงานเข้ามาทำงานจำนวนเพิ่มขึ้นจาก 700 คน ในปี 1992 และเพิ่มเป็น 1,700 คน ในปี 2004 ในขณะที่สามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานจาก 22% เหลือเพียง 11%

(3) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน วรรณกรรมต่างๆ ในปัจจุบันเสนอว่าหลักความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพส่วนบุคคลและผลิตภาพขององค์กร บริษัท Capital one Financial ให้พนักงานมี โอกาสในการทำงานจากทางไกล ทำให้สามารถเพิ่มผลิตภาพได้ถึง 30%

จะเห็นได้ว่าองค์กรที่พยายามใช้หลักความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มักจะมีผลการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่ในระดับสูง ซึ่งมาจากการดึงดูดพนักงานเป็นส่วนสำคัญ โดยสามารถแสดงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการ พนักงาน และคุณภาพผลผลิตได้¹⁴

อีกทั้งยังสามารถกล่าวได้ว่าการมีสมดุลชีวิตการทำงานที่ดีที่ส่งผลให้ผลิตภาพ สูงขึ้นนั้น เนื่องมาจากการสื่อสารและการประสานงานดีขึ้นขององค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานที่สูงขึ้น และความสามารถในการทำงานของพนักงานที่ดีขึ้น ดังภาพที่ 2.4

¹⁴ IOAN LAZĂR CODRUȚA OSOIAN and PATRICIA RAȚIU, “The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance,” *European Research Studies* 2, no. 13 (2010): 207-209.

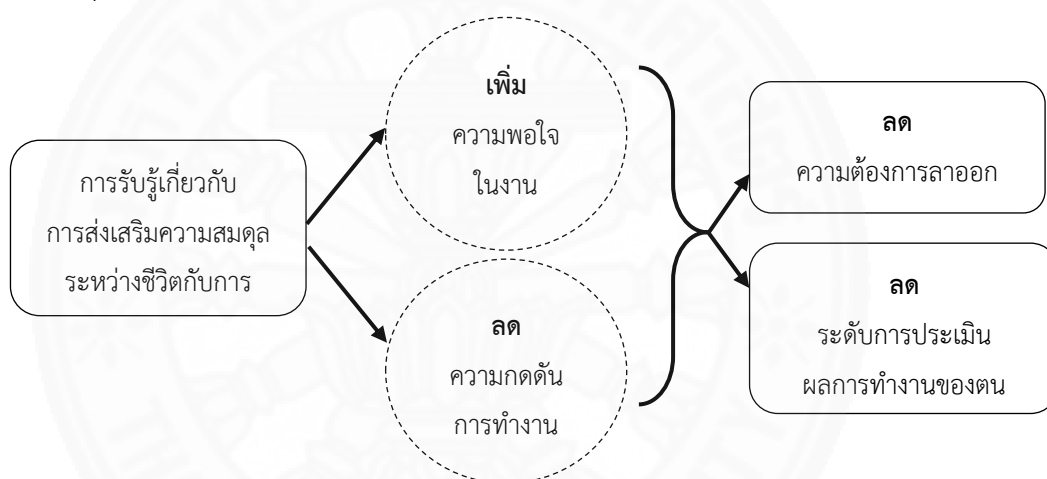


ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและผลิตภาพ, Huse E.F. & Cummings T.G., 1985, 203-204, ใน เกษมสิษฐ์ แก้วเกียรติคุณ, 2551, 41 อ้างถึงใน สุวิมล บัวผัน, “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554), 9-10.

จากการศึกษาบทความทางวิชาการ “The Organizational Pay-offs for Perceived Work-life Balance Support โดยผู้เขียน คือ Stewart Forsyth และ Andrea Polzer-Debruyne¹⁵ ที่มุ่งศึกษาประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นหากพนักงานรับรู้ว่าการสนับสนุนจากองค์กรช่วยสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งจากข้อมูลชี้ให้เห็นว่า การรับรู้เกี่ยวกับการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงานอย่างจริงจัง จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจ ลดความกดดันในการทำงาน ซึ่งในที่สุดก็จะส่งผลให้ความตั้งใจลาออกจากงานลดลง และยังชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางบวกเกี่ยวกับการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานกับความจงรักภักดี (Loyalty) ของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งความจงรักภักดีของพนักงานถือได้ว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพราะจะส่งผลกระทบต่อความตั้งใจว่าจะอยู่กับองค์กรต่อไปหรือไม่ หากองค์กรใดมีอัตราการลาออกของพนักงานสูง องค์กรนั้นก็จะต้องแบกรับภาระต้นทุนไม่ว่าจะเป็นทางตรง (เช่น การสรรหาคัดเลือกพนักงานใหม่เข้ามาทดแทน) หรือทางอ้อม (เช่น ต้นทุนการฝึกอบรมพนักงานใหม่) ที่สูงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นหากองค์กรมีการลงทุนเพื่อเสริมสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสมก็จะมีแนวโน้มที่จะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากการลงทุนดังกล่าว ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Friedman and Greenhaus และ

¹⁵สำนักงาน ก.พ., *การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการทำงาน*, (กรุงเทพฯ: แอร์บอร์น พรินต์, 2550), 79-81.

Rhoades and Eisenberger ที่พบว่า การรับรู้เกี่ยวกับการส่งเสริม WLB กลับก่อให้เกิดผลสุทธิตามแนวทางลบกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองของพนักงาน นั่นคือ พนักงานที่รับรู้ว่ายจ้างให้ความสนใจดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของตนกลับมีแนวโน้มที่จะมองตัวเองว่าทำงานแย่ลง ซึ่งในประเด็นนี้อาจมาจากวิธีการประเมินผลการทำงานของตัวผู้ตอบแบบสำรวจ นั่นคือ การที่ต้องรับผิดชอบงานที่มีปริมาณงานมาก มีแนวโน้มจะทำให้พนักงานต้องใช้เวลาในการทำงานมากและเพิ่มความกดดันในการทำงาน ซึ่งโดยทั่วไปพบว่าพนักงานที่รู้สึกกดดันสูงมักจะประเมินผลการทำงานของตนเองสูงกว่าพนักงานที่ไม่รู้สึกกดดันในการทำงาน ดังนั้น การรับรู้เกี่ยวกับการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน อาจกลับทำให้พนักงาน “รู้สึก” ว่าตัวเองทำงานได้ด้อยลง เพราะความรู้สึกกดดันในการทำงานที่ลดน้อยลงนั่นเอง¹⁶ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ประโยชน์จากการรับรู้การส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

จะเห็นได้ว่าการนำหลักความสมดุลในชีวิตและการทำงานจะก่อให้เกิดประโยชน์และประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่การนโยบายและวิธีการที่มีความสอดคล้องกับลักษณะบุคลากร และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ซึ่งมักจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยการศึกษาในประเทศอังกฤษพบว่า ความล้มเหลวในการดำเนินการ ด้านสมดุลชีวิตการทำงานเกิดจากปัญหาหลัก 7 ประการ ดังนี้

- (1) ความไม่สม่ำเสมอในการปฏิบัติตามนโยบายในทุกๆ หน่วยงาน
- (2) นโยบายในระดับองค์กรไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ

¹⁶ เรื่องเดียวกัน, 81-83.

- (3) พนักงานมีส่วนร่วมน้อยหรือไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
 - (4) นโยบายเกิดขึ้นจากความต้องการขององค์กรมากกว่าความต้องการของบุคลากร
 - (5) ไม่มีการปฏิบัติในเรื่องการลดชั่วโมงการทำงานอย่างจริงจัง
 - (6) มีการรุกร้าของงานเข้าไปในชีวิตส่วนตัว
 - (7) พนักงานหญิงยังคงต้องรับผิดชอบในกิจกรรมของครอบครัว
- หลังจากเลิกงาน¹⁷

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

2.3.1 ความหมายและความสำคัญของประสิทธิภาพในการทำงาน

Blackwell Encyclopedic Dictionary of Operations Management¹⁸ ให้ความหมายของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คือ บุคลากรมีผลการทำงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมายหรือกำหนดเอาไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ มิลเลท¹⁹ ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้แก่ประชาชน โดยพิจารณาจาก

- (1) การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service)
- (2) การบริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service)

¹⁷ Hymen J. & Summers J., 2004, 421-426 อ้างใน อ้างถึงใน สุวิมล บัวผัน, “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554), 15.

¹⁸ Blackwell Encyclopedic Dictionary of Operations Management, 2005 อ้างถึงใน ลัดดา พชรวิภาส, “บรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา: พนักงานชั่วคราว บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน),” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารมนุษยและองค์กร คณะพัฒนาระบบบริหารมนุษยและองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550), 30.

¹⁹ John D. Millet, 1954 อ้างถึงใน อัครวัฒน์ นิธิจิรวงศ์, “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจตามแผนปฏิบัติงานฝ่ายเทศกิจ กรุงเทพมหานคร,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559), 9.

(3) การให้บริการอย่างทันเวลา (Ample Service)

(4) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service)

(5) การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

อีกทั้งยังหมายถึงผลผลิตที่ผ่านกระบวนการทำงาน โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงาน (Process) คือการทำงานที่ได้มาตรฐาน ถูกต้อง รวดเร็ว ใช้เทคนิคที่ทำให้การดำเนินงานสะดวกมากขึ้นกว่าเดิม²⁰ รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพมักถูกวัดในรูปแบบของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ คือ ต้นทุน แรงงาน เวลาที่ใช้ต่ออัตราผลตอบแทนการลงทุน²¹

Peterson & Plowman²² ระบุถึงองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงานไว้ 4 ข้อ ดังนี้

(1) คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์ คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ ผลการทำงานถูกต้องได้มาตรฐาน และรวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรสร้างประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

(2) ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยมีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือเป้าหมายที่องค์การวางไว้ และควรมีการวางแผนบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

²⁰ ทิพาวิดี เมฆสุวรรณ, 2538, 2 อ้างถึงใน ณัฐวัตร เป็งวันปลูก, “ปัจจัยจุดใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของข้าราชการทหารประจำสังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2560), 10.

²¹ วิทยา ด่านธำรงกุล, 2546, 34 อ้างถึงใน รัตนชนก จันยัง, “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556), 18.

²² Peterson & Plowman, 1953 อ้างถึงใน แพรวนภา มากมูล, “ค่านิยมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาพนักงานการรถไฟฟ้านครหลวงแห่งประเทศไทย (รฟม.),” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 16.

(3) เวลา (Time) เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ เหมาะสมกับงาน และทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

(4) ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการดำเนินงาน คือ จะต้องลงทุนให้น้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่าและสูญเสียที่น้อยที่สุด

ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จของการดำเนินงาน องค์กรจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการ มีความเจริญก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและบุคลากรองค์กร ซึ่งองค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่สำคัญ มีดังนี้²³

(1) สิ่งแวดล้อมนอกองค์กร ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคมและประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินการธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้า ความเปลี่ยนแปลงของสังคม

(2) สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กรที่กำหนดทิศทางการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

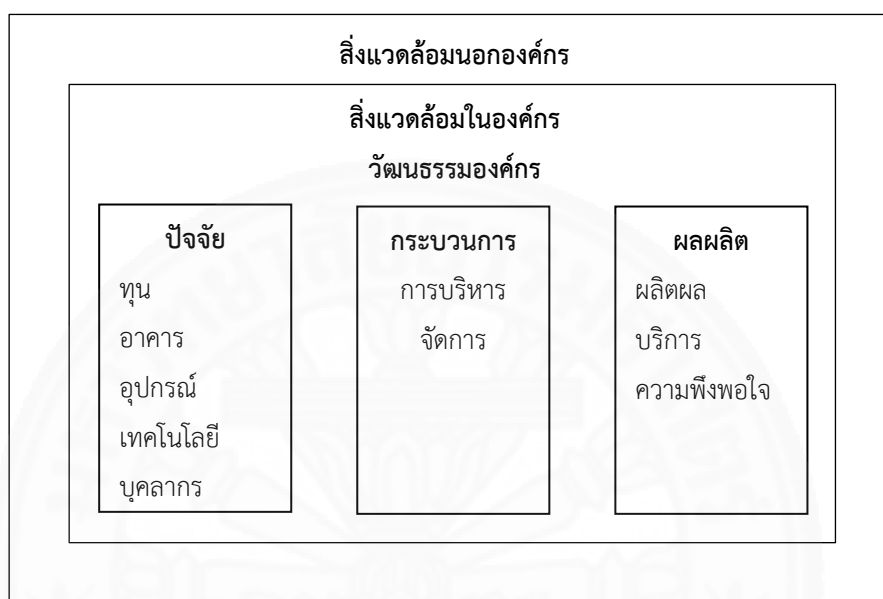
(3) ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคคล

ด้านบุคลากรหรือบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร บุคคลต้องมีประสิทธิภาพในการทำงานดังนั้นองค์ประกอบด้านตัวบุคคลที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ปรัชญาและอุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม เป้าประสงค์ของชีวิตและการทำงาน การสำรวจตนเอง ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

(4) กระบวนการขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญลำดับสองต่อจากองค์ประกอบ ด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์กร คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิด

²³ จิตติมา อัครธิตีพงศ์, 2556 อ้างถึงใน ปัทมาพร ท่อชู, “การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (The Efficiency Development of Operation),” INDUSTRIAL TECHNOLOGY REVIEW, สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2562, <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=771§ion=17&issues=74>.

การผลิต และการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์กร ในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, จิตติมา อัครธิพิพงศ์, 2556 อ้างถึงใน ปัทมาพร ท่อชู, “การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (The Efficiency Development of Operation),” INDUSTRIAL TECHNOLOGY REVIEW, สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2562, <http://www.thailandindustry.com/onlineMag/view2.php?id=771§ion=17&issues=74>.

องค์กรต่างๆ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรได้ โดยนำเอาหลักประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กร 12 ประการ Harington Emerson²⁴ ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

- (1) กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (Clearly Defined Ideals)
- (2) ใช้หลักเหตุผลทั่วไป พิจารณาจากความเป็นไปได้ของงาน (Common Sense)

²⁴ Harington Emerson, ใน รัตนชนก จันยัง, 2556, 19 อ้างถึงใน ญัฐวัตร เป็งวันปลูก, “ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของข้าราชการทหารประจำสังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2560), 14-15.

- (3) ให้คำแนะนำที่ดี มีหลักถูกต้องสมบูรณ์ (Competent Counsel)
- (4) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline)
- (5) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (The Fair Deal)
- (6) มีข้อมูลพร้อมทางานที่เชื่อถือได้ (Reliable Information)
- (7) มีการรายงานผลการทำงานเป็นระยะ (Dispatching)
- (8) มีมาตรฐานเสร็จตามเวลา (Standard and Schedules)
- (9) มีผลงานได้มาตรฐาน (Standardized Conditions)
- (10) ดำเนินงานถือเป็นมาตรฐานได้ (Standardized Operations)
- (11) มาตรฐานที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้ (Written Standard - Practice Instructions)

(12) ให้บำเหน็จ รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ (Efficiency-Reward)
บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ²⁵

จึงสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตรงตามที่กำหนดเอาไว้ โดยมีคุณภาพในการทำงานที่ดี ปริมาณงานตรงตามที่ต้องการกำหนด ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วทันเวลา รวมถึงมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานหรือใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า กล่าวคือ ใช้ค่าใช้จ่ายหรือทรัพยากรในจำนวนน้อย แต่สามารถสร้างผลผลิตหรือผลกำไรในปริมาณมากที่สุด อีกทั้งประสิทธิภาพในการทำงานยังถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอีกด้วย

²⁵ สมใจ ลักษณะ, *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2546), 7.

2.3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

สมยศ นาวิการ²⁶ ได้กล่าวถึงแนวความคิดของ Thomas J. Peters ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

(1) กลยุทธ์ หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจการพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก

(2) โครงสร้าง หมายถึง โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้ปฏิบัติงาน

(3) ระบบ หมายถึง ระบบขององค์กรที่บรรลุเป้าหมาย

(4) แบบ หมายถึง แบบของการบริหารของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

(5) บุคลากร หมายถึง ผู้ร่วมองค์กร

(6) ความสามารถ หมายถึง ความสามารถของคนในองค์กร

(7) ค่านิยม หมายถึง ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

นอกจากนี้ สมิต²⁷ ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการดำเนินงานที่จะนำองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการผลิต ดังนี้

(1) องค์ประกอบด้านปัจจัย (Input)

(1.1) ปัจจัยมนุษย์ (Human) ได้แก่ กำลังคน (Manpower) ความสามารถ (Abilities) พลัง (Energies) ความต้องการ (Needs) และความคาดหวัง (Expectations)

(1.2) ปัจจัยนอกจากมนุษย์ (Non-Human) ได้แก่ เงินทุน (Money) เครื่องมือ เครื่องจักร (Machines) วัสดุ (Materials) เทคนิค วิธีการ (Methods) และที่ดิน (Land)

(2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Process)

(2.1) การจัดการองค์กร ได้แก่ จัดโครงสร้าง จัดศักยภาพการปรับเปลี่ยน (Dynamics) วิเคราะห์ (Analysis) กำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์ (Tactics)

(2.2) การจัดระบบตัดสินใจและระบบข้อมูล ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจ

²⁶ สมยศ นาวิการ, 2529, 5 อ้างถึงใน สมชาย ศิริรัตน์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลเพชรเวช, (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549) 29-30.

²⁷ Smith, 1982, 65 อ้างถึงใน อัครวัฒน์ นิธิจิรวงศ์, “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจตามแผนปฏิบัติงานฝ่ายเทศกิจ กรุงเทพมหานคร,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559), 10.

การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) และการจัดระบบสนับสนุน

(2.3) การวางแผนและควบคุม ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Systems) รูปแบบการวางแผนและวิธีการที่ใช้ (Planning Methods and Models) การวางแผนงานโครงการ (Project and Program Planning) การจัดระบบควบคุม และระบบคอมพิวเตอร์ช่วยควบคุม (Control Systems and Cybernetics) การวิเคราะห์ทุนและกำไร และประสิทธิผล (Cost-Benefit Analysis and Effectiveness) และการบริหารจัดการการประเมินบุคลากร (Human Systems Management Evaluation)

(3) องค์ประกอบด้านผลผลิต (Outputs)

- (3.1) สินค้าและบริการ (Product and Service)
- (3.2) ความสามารถในการปฏิบัติขององค์กร (Performance)
- (3.3) ระดับการเพิ่มผลผลิต (Productivity)
- (3.4) นวัตกรรม (Innovation)
- (3.5) การเติบโตและการพัฒนาการขององค์กร ได้แก่ การขยายสถานที่ (Plant) การขยายการลงทุน (Capital) การขยายตลาด (Markets) การใช้เทคโนโลยี (Technology) และการขยายบุคลากร (Personnel)
- (3.6) ภาพพจน์ขององค์กร (Image)
- (3.7) ความมุ่งมั่นขององค์กร (Commitment)
- (3.8) แรงจูงใจขององค์กร (Motivation)
- (3.9) ความพอใจของบุคลากร (Satisfaction)

2.3.3 การวัดประสิทธิภาพในการทำงาน

กิบสันและคณะ²⁸ กล่าวว่า ประสิทธิภาพหมายถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of output to input) การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน ได้แก่

- (1) อัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน
- (2) ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit cost)
- (3) อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร
- (4) อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

²⁸ Gibson and Others, 1988, 37 อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ: ธนธการพิมพ์, 2546), 6-7.

ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดง ประสิทธิภาพของการดำเนินงานใดๆ อาจแสดงค่าของ ประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไร มีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพ ในเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยบันทึกลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่เกิดการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือวิธีการปฏิบัติที่ เหมาะสมสามารถนำไปสู่การเกิดผลสำเร็จได้รวดเร็ว ตรงและมีคุณภาพ

อีกทั้งในการวัดประสิทธิภาพ ยังสามารถวัดได้ในหลายๆ มิติ ตามวัตถุประสงค์ที่ ต้องการพิจารณา ดังนี้²⁹

- (1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรทั้ง เงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อย
- (2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงาน ที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่ดีกว่าเดิม
- (3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และสามารถบริการได้ ประทับใจลูกค้า

สำหรับการบริหารราชการ อมร รักษาสัตย์³⁰ ได้แสดงความคิดเห็นว่า สามารถมองการวัดประสิทธิภาพได้ใน 2 แ่ง คือ

- (1) มองในแง่ประสิทธิภาพสมบูรณ์ (Absolute efficiency) มักมองว่า การทำงานนั้น จะต้องให้ได้ผลออกมาร้อยละหนึ่งร้อย แต่ความจริงที่เกิดขึ้นนั้น ประสิทธิภาพ สมบูรณ์ย่อมไม่เกิดขึ้น เพราะเป็นเช่นนั้นไม่ได้ตามความจริง

²⁹ ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2538, 2 อ้างถึงใน ลัดดา พัชรวีภาส, “บรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อ แรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา: พนักงานชั่วคราว บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน),” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหาร และองค์กร คณะพัฒนาระบบบริหารและองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550), 30.

³⁰ อมร รักษาสัตย์, 2522, 6 อ้างถึงใน สิริจินดา ทวนสุวรรณ, “สภาพแวดล้อมของงานที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาระบบบริหารบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์,” (ปัญหาพิเศษปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), 15.

(2) มองในแง่ประสิทธิภาพสัมพัทธ์ (Relative efficiency) เมื่อเราไม่สามารถที่จะศึกษา ประสิทธิภาพในแง่ของประสิทธิภาพสมบูรณ์ได้ตามความเป็นจริง สิ่งที่เราสามารถจะศึกษาได้ คือ การศึกษาในแง่ของการเปรียบเทียบ ได้แก่

- (2.1) เปรียบเทียบกับทุนซึ่งถือว่ามีประสิทธิภาพสูง ถ้าทำงานได้คุ้มทุน
- (2.2) เปรียบเทียบกับองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน
- (2.3) เปรียบเทียบของตนเองในอดีตในแง่ของมูลค่าหรือผลผลิตหรือทรัพย์สิน ซึ่งการเปรียบเทียบวิธีนี้ใช้วัดประสิทธิภาพในช่วงระยะเวลาแตกต่างกัน
- (2.4) เปรียบเทียบกับศักยภาพ ชีตความสามารถของตนเองในแต่ละช่วงเวลา ใช้เปรียบเทียบว่าสามารถทำงานได้เต็มที่ตามขีดความสามารถหรือไม่
- (2.5) เปรียบเทียบความเร็วในการปฏิบัติงาน โดยดูผลงานที่ปฏิบัติในครั้งก่อน และหลังนำมาเปรียบเทียบกันโดยใช้เวลาเป็นตัววัด

การประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในปัจจุบันจะดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ สำนักงาน ก.พ. (2554) กำหนด ซึ่งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่าง ได้แก่ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี และค่าตอบแทนอื่นๆ การพัฒนา และการแก้ไขการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งข้าราชการ การให้ออกจากราชการ การให้รางวัลจูงใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่นๆ ซึ่งพิจารณาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- (1) ปริมาณงาน
- (2) คุณภาพของผลงาน
- (3) ความทันเวลา
- (4) ผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้ และประสิทธิผลของงาน
- (5) การประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน

นอกจากการประเมินดังกล่าวข้างต้นแล้ว Herbert A. Simon ได้นำเสนอสมการประสิทธิภาพ แบ่งเป็น 2 ประเภท นั่นคือ องค์กรภาคเอกชน และองค์กรภาครัฐ โดยกำหนดตัวแปรไว้ดังนี้ $E = \text{Efficiency}$ $O = \text{Output}$ $I = \text{Input}$ $S = \text{Satisfaction}$ ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ แบ่งเป็นภาคเอกชน คือ $E = (O - I)$ โดยดูจากส่วนต่างระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ทำให้ผลผลิตมีจำนวนมากขึ้น โดยที่ปัจจัยยังเท่าเดิม แต่สำหรับองค์กรภาครัฐ

คือ $E = (O - I) + S$ นอกจากส่วนต่างระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิตแล้วสิ่งที่ต้องนำมาคำนึงถึงด้วยคือ ความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอใช้บริการรวมอยู่ด้วย³¹

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฑาภรณ์ หนูบุตร³² ศึกษาเรื่อง “ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษา: โรงพยาบาลวิภาวดี” พบว่า บุคลากรของโรงพยาบาลวิภาวดีมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยอายุ จำนวนบุคคลที่อยู่ในอุปการะ ฝ่าย/แผนก และจำนวนชั่วโมงในการทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ มีความสัมพันธ์กับสภาพความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน สาเหตุความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ส่วนใหญ่คือ วัฒนธรรมการทำงานที่เน้นปริมาณงาน เวลาการปฏิบัติงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ตามลำดับ อีกทั้งยังพบว่า ฝ่าย/แผนก ระดับตำแหน่ง จำนวนชั่วโมงในการทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ เวลาการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับสาเหตุความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ส่วนแนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสำคัญที่สุด คือ การอำนวยความสะดวกในการทำงาน โดยอายุ สถานภาพสมรส และที่มาของรายได้ที่นำมาเลี้ยงดูครอบครัว ฝ่าย/แผนก และระยะเวลาเดินทางระหว่างที่พักกับที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับแนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

สุวิมล บัวผัน³³ ศึกษาเรื่อง “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี” พบว่า บุคลากรมีทรัพยากรในการใช้ชีวิต ครอบครัวต่อภาระในการทำงานอยู่ในระดับมาก และมีทรัพยากรในการทำงานต่อภาระในการใช้ชีวิต ครอบครัวอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าบุคลากรมีชีวิตกับการทำงานไม่สมดุลกัน ผลการทดสอบ

³¹Herbert A. Simon, 1960, 180-181 อ้างถึงใน รัตนชนก จันย้ง, “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556), 20.

³² จุฑาภรณ์ หนูบุตร, “ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษา: โรงพยาบาลวิภาวดี,” (งานวิจัยปริญญามหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554)

³³ สุวิมล บัวผัน, “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี,” (งานวิจัยปริญญามหาบัณฑิต, คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554)

ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านงานต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ปรากฏว่า ระดับการศึกษา จำนวนชั่วโมงที่ใช้พักผ่อนต่อวัน สถานภาพการจ้าง ตำแหน่งและรายได้ ต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับทรัพยากรในการใช้ชีวิตครอบครัวต่อภาระในการทำงานและทรัพยากรในการทำงานต่อภาระในการใช้ชีวิตครอบครัว บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการแบ่งเวลาระหว่างงานและครอบครัว เป็นแนวทางที่ส่งเสริมให้ครอบครัวและเพื่อนสนับสนุนการทำงาน และสวัสดิการดูแลรักษา สมาชิกในครอบครัวเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น การหยุดงานหรือขาดงานของพนักงานเมื่อจำเป็น การมีธนาคารภายในหรือใกล้ที่ทำงาน การสำรวจความพึงพอใจ เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาความไม่สมดุล ในชีวิตกับการทำงาน

Chaitra R. Ashok Kumar R. S. and Renuka Murthy³⁴ ศึกษาเรื่อง “A STUDY ON WORK LIFE BALANCE OF THE EMPLOYEES AT BOSCH LTD, BANGALORE” พบว่า การทำงาน มีผลกระทบในทางลบต่อชีวิตส่วนตัวของพนักงาน โดยการทำงานนอกเวลา ข้อเรียกร้องในการทำงาน การสูญเสียช่วงเวลาที่มืดครึ้ม เกิดจากการที่ต้องทำงานและการประชุมหลังจากเวลาเลิกงาน อีกทั้งการเดินทางเพื่อไปทำงาน การประชุม และการฝึกอบรมหลังจากเวลางานยังส่งผลต่อ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงาน โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกว่าการยืดหยุ่น เวลาเลิกงานในองค์กรสามารถช่วยสร้างสมดุลของงานและชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่องค์กร ให้โอกาสคนในครอบครัวของพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรถือเป็นสัญญาณที่ดี ที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งองค์กรและครอบครัว

กฤษณ์ชลิ เพียรทอง, กชพงศ์ สารการ และ รสวลีย์ อักษรวงศ์³⁵ ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ องค์ประกอบสมดุลชีวิตและการทำงานของพยาบาลจิตเวช” พบว่า สมดุลชีวิตและการทำงาน ด้านความผูกพันทางจิตใจมีค่าสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และด้านเวลาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า พยาบาลจิตเวช มีค่าเฉลี่ยสมดุลชีวิต และการทำงานด้านความผูกพันทางจิตใจสูงกว่า ด้านอื่นๆ ทั้งนี้อาจเนื่องจากพยาบาลจิตเวช มีความเอาใจใส่ และให้ความสำคัญต่อหน้าที่การงาน และชีวิตครอบครัวพอๆ กัน รวมถึงการมีทัศนคติ ที่ดี สามารถปรับความคิด สร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการใช้ชีวิตได้ดี เนื่องจากพยาบาลจิตเวชเป็นผู้มี

³⁴ Chaitra R. Ashok Kumar R. S. and Renuka Murthy, “A STUDY ON WORK LIFE BALANCE OF THE EMPLOYEES AT BOSCH Ltd, BANGALORE,” *Journal of Social Science Research* 1, no. 2 (2016): 64-67.

³⁵ กฤษณ์ชลิ เพียรทอง, กชพงศ์ สารการ, และ รสวลีย์ อักษรวงศ์, “การวิเคราะห์องค์ประกอบ สมดุลชีวิตและการทำงานของพยาบาลจิตเวช,” *วารสารการพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต* 31, ฉ.2 (พฤษภาคม/สิงหาคม 2560): 117.

ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ต่างๆ รวมทั้งพฤติกรรมมนุษย์ มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการซึ่งเป็นวิทยาศาสตร์ และใช้ตนเองในการบำบัดอย่างมีวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว คือ การใช้ทักษะการสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบำบัด เพื่อส่งเสริมสุขภาพตนเอง สุขภาพจิตครอบครัว และชุมชน ส่วนสมดุลชีวิตและการทำงานด้านความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพยาบาลจิตเวชมีความพึงพอใจ และยอมรับในสภาวะการทำงาน สภาวะครอบครัว ของตนเอง และมีความพึงพอใจในการใช้ชีวิต

เกษมสิทธิ์ แก้วเกียรติคุณ ศึกษาเรื่อง “ปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัวของพยาบาลวิชาชีพ” พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีระดับความขัดแย้งจากงานต่อครอบครัวสูงกว่าความขัดแย้งจากครอบครัวต่องาน และระดับปฏิสัมพันธ์ด้านบวกสูงกว่าปฏิสัมพันธ์ด้านลบ ตัวแบบสมการโครงสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานกับครอบครัวของพยาบาลวิชาชีพที่พัฒนาขึ้นเป็นโมเดลที่มีคุณภาพสูง เนื่องจากมีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการประเมินความสามารถของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงทุกตัวในตัวแบบมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาบ่งชี้ว่าทรัพยากรจากงานและทรัพยากรจากครอบครัวมีผลต่อการสนับสนุนจากงานต่อครอบครัวและการสนับสนุนจากครอบครัวต่องาน แต่มีผลต่อความขัดแย้งจากงานต่อครอบครัวและความขัดแย้งจากครอบครัวต่องานในทางผกผัน นอกจากนี้ยังพบว่า การสนับสนุนจากงานต่อครอบครัวและการสนับสนุนจากครอบครัวต่องานยังก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและความพึงพอใจในครอบครัวของพยาบาลวิชาชีพ แต่ความขัดแย้งจากงานต่อครอบครัวและความขัดแย้งจากครอบครัวต่องานกลับส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความพึงพอใจในครอบครัวของพยาบาลวิชาชีพในทางผกผัน อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้กลับพบว่าอุปสงค์ของงานและอุปสงค์ของครอบครัวส่งผลต่อความขัดแย้งจากครอบครัวต่องานในทางผกผัน

จรัมพร ไหล่ายอง ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และ มะลิวัลย์ ชันเล็ก³⁶ ศึกษาเรื่อง “งาน ครอบครัว สังคม: สมดุลชีวิตกับการทำงานที่มากกว่าการจัดสรรเวลาของแรงงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต” พบว่า สมดุลด้านเวลาถือเป็นข้อจำกัดที่ท้าทายอย่างยิ่งในการสร้างสมดุลชีวิตการทำงาน คนทำงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตใช้เวลาในชีวิตส่วนใหญ่ไปกับการทำงาน โดยเกือบทั้งหมดทำงานเกือบทุกวันในหนึ่งสัปดาห์ และมีชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานมาก อย่างไรก็ตาม การทำงานหนักนี้ไม่ได้เกิดควบคู่ไปกับรายได้ที่มากมายเท่าใดนัก สามในสี่ของคนทำงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตมีรายได้ 20,000 บาทลงไป ซึ่งอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับรายได้ขั้นต่ำ

³⁶จรัมพร ไหล่ายอง ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และ มะลิวัลย์ ชันเล็ก, “งาน ครอบครัว สังคม: สมดุลชีวิตกับการทำงานที่มากกว่าการจัดสรรเวลาของแรงงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต,” *วิศวกรรมสาร* มก. 30, ฉ.100 (2560): 87-102.

ในขณะที่สมดุลด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับดี และสมดุลด้านความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อสมดุลชีวิตกับการทำงาน พบว่า ในกลุ่มปัจจัยด้านประชากร เพศ และอายุมีความสัมพันธ์กับสมดุลชีวิตกับการทำงานของคนทำงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต ผู้หญิงมีสมดุลชีวิตกับการทำงานต่ำกว่าผู้ชาย และอายุที่เพิ่มขึ้นส่งผลต่อระดับสมดุลชีวิตกับการทำงานที่ลดน้อยลง และในกลุ่มปัจจัยด้านการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้มีความสัมพันธ์กับสมดุลชีวิตกับการทำงาน และผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าการให้ความสำคัญกับครอบครัว และสังคม ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานแต่อย่างใด แต่แท้จริงแล้วกลับเป็นพลังเสริมที่ช่วยเพิ่มสมดุลชีวิตให้คนทำงาน

ณัฐพันธุ์ ตติยาภรณ์ ธนาญ ภูววิทยาร และ นิตย์ หทัยสรวงศ์ สุขศรี³⁷ ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลของชีวิตกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี” พบว่า ระดับความสมดุลของชีวิตของบุคลากรโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านงาน ด้านครอบครัว และด้านตนเองอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ และด้านสังคมอยู่ในระดับมาก ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการรับรู้ลักษณะงาน ด้านความพึงพอใจ ในการทำงาน และด้านความต้องการความก้าวหน้าอยู่ในระดับมากตามลำดับ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรงกับความสมดุลของชีวิต อยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ศยามล เอกะกุลนันต์³⁸ ศึกษาเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมดุลระหว่างงานและชีวิตที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” พบว่า (1) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมดุลระหว่างงานและชีวิตที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์หลังจากการปรับมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (2) การบริหารจัดการตนเอง การสนับสนุนจากครอบครัว และการสนับสนุนจากองค์กรไม่ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพผ่านสมดุลระหว่างงานและชีวิต

³⁷ ณัฐพันธุ์ ตติยาภรณ์, ธนาญ ภูววิทยาร, และ นิตย์ หทัยสรวงศ์ สุขศรี, “ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลของชีวิตกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี,” *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต* 12, ฉบับที่ 1 (มกราคม/มิถุนายน 2559): 21-22.

³⁸ ศยามล เอกะกุลนันต์, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมดุลระหว่างงานและชีวิตที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย,” *วารสารพฤติกรรมศาสตร์* 17, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม 2554): 85-102.

(3) การบริหารจัดการตนเองและการสนับสนุนจากองค์การส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพผ่านการจัดการปัญหาแบบมุ่งปัญหา และยังพบผลเพิ่มเติมจากการวิจัยเชิงคุณภาพว่า (1) บุคลิกภาพ การอบรมเลี้ยงดู การถ่ายทอดทางสังคม รวมถึงวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อสมรรถนะระหว่างงานและชีวิต (2) แรงจูงใจภายในตน ความเชี่ยวชาญในงาน วัฒนธรรมองค์การ ความร่วมมือร่วมใจในงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน การติดต่อสื่อสาร รวมถึงสุขภาพกายและสุขภาพจิตนั้นส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ รัตนบุพผะ³⁹ ศึกษาเรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานศูนย์ข่าว SMM” พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีระดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ต่ำที่สุดคือ การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรมจากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่ารายได้ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยกลุ่มตัวอย่างประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเอง ทุกด้านอยู่ในระดับสูง เรียงตามความสำคัญจากความรวดเร็วในการทำงาน คุณภาพงานและปริมาณงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยเฉพาะในประเด็นความเป็นประโยชน์ต่อสังคม

อัศววัฒน์ นิธิจิรวงศ์⁴⁰ ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจตามแผนปฏิบัติงานฝ่ายเทศกิจ กรุงเทพมหานคร” พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจ กรุงเทพมหานคร คือ นโยบาย การบริหารงาน และการวางแผน โดยพบว่านโยบายและการบริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด ส่วนด้านการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา พบว่า การจัดแบ่งการปฏิบัติหน้าที่ จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานอย่างถูกต้องส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านทักษะความรู้ความเข้าใจระบบงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่า การมีความรู้ด้านกฎหมายและใช้กฎหมายตามขั้นตอนทำให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องและรวดเร็ว ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา พบว่า การอบรมการใช้ทักษะเจรจาและทักษะเฉพาะตัว เพื่อปรับใช้ในการทำงาน ด้านการสนับสนุน

³⁹สมพงษ์ รัตนบุพผะ, “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานศูนย์ข่าว SMM,” (งานวิจัยปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554), (1).

⁴⁰ อัศววัฒน์ นิธิจิรวงศ์, “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจตามแผนปฏิบัติงานฝ่ายเทศกิจ กรุงเทพมหานคร,” (งานวิจัยปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554), (1).

ของผู้บังคับบัญชา พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชากำหนดแผนหรือวิธีการปฏิบัติงานเอาไว้ นั้นเป็นแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า นำเอานวัตกรรมมาใช้ (Innovation) โดยเน้นการเปลี่ยนสภาพบรรยากาศ รูปแบบ และวิธีการทำงานใหม่ๆ ในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน พบว่า การที่หัวหน้างานมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ ทำให้การดำเนินกระบวนการได้รวดเร็ว และด้านกฎหมาย ระเบียบ และวิธีปฏิบัติ พบว่า เจ้าหน้าที่เทศกิจสามารถปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ระเบียบ และวิธีปฏิบัติได้อย่างชัดเจน และทันก่อนเวลาที่กำหนดไว้ตามแผน

นลพรรณ บุญฤทธิ์⁴¹ ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี” ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน คือ โครงสร้างและความสามารถ มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับน้อย และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน คือ ความสำเร็จในงาน ตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบในงาน และสภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ส่วนปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานโดยรวม ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

2.5 บริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.5.1 ข้อมูลทั่วไป

(1) วิสัยทัศน์ : ศูนย์กลางการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ ด้านการเกษตรและสหกรณ์ของประเทศภายในปีพ.ศ. 2580

(2) พันธกิจ: ผลักดันและขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสู่การปฏิบัติในทุกระดับให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐของกระทรวง

⁴¹นลพรรณ บุญฤทธิ์, “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี,” (งานวิจัยปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558), ง.

(3) วัฒนธรรมองค์กร: HOPE คือ Honesty มีคุณธรรม, Ownership รับผิดชอบร่วมกัน, Prompt to change พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ Establish สร้างสรรค์

(4) ค่านิยม: ซื่อสัตย์ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็น มุ่งผลสัมฤทธิ์

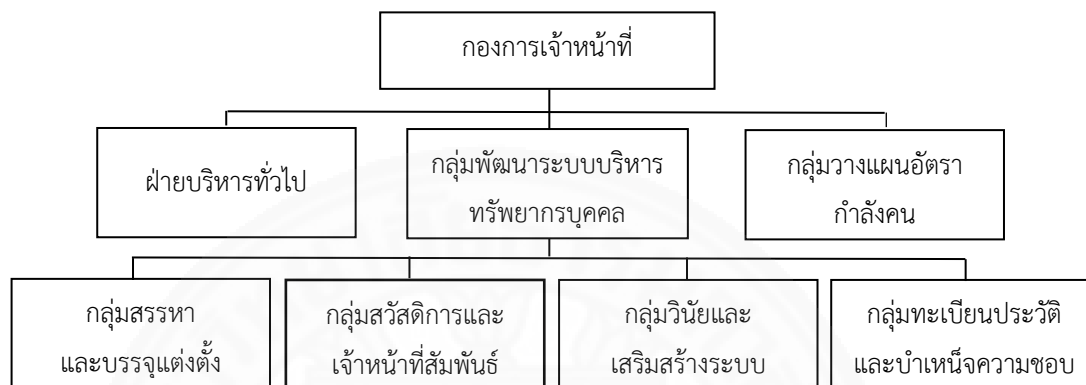
2.5.2 อัตรากำลังและโครงสร้างองค์กร

ในปีงบประมาณ 2562 สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีอัตรากำลังทั้งสิ้น 1,792 ราย จำแนกเป็น ข้าราชการ จำนวน 1,106 ราย พนักงานราชการ จำนวน 555 ราย และลูกจ้างประจำ 131 ราย และมีหน่วยงานภายในส่วนกลาง จำนวน 20 หน่วยงาน และหน่วยงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 76 หน่วยงาน โดยมีโครงสร้างองค์กร ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, กลุ่มวางแผนอัตรากำลังคน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2562

กองการเจ้าหน้าที่มีอำนาจหน้าที่ด้านจัดทำแผนงานและการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวงเว้นแต่การฝึกอบรม รวมถึงดำเนินการเกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัยและพัฒนาระบบคุณธรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง ประกอบไปด้วย 1 ฝ่าย 6 กลุ่ม ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างองค์กรของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, กลุ่มวางแผนอัตรากำลังคน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2562

2.5.3 แผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

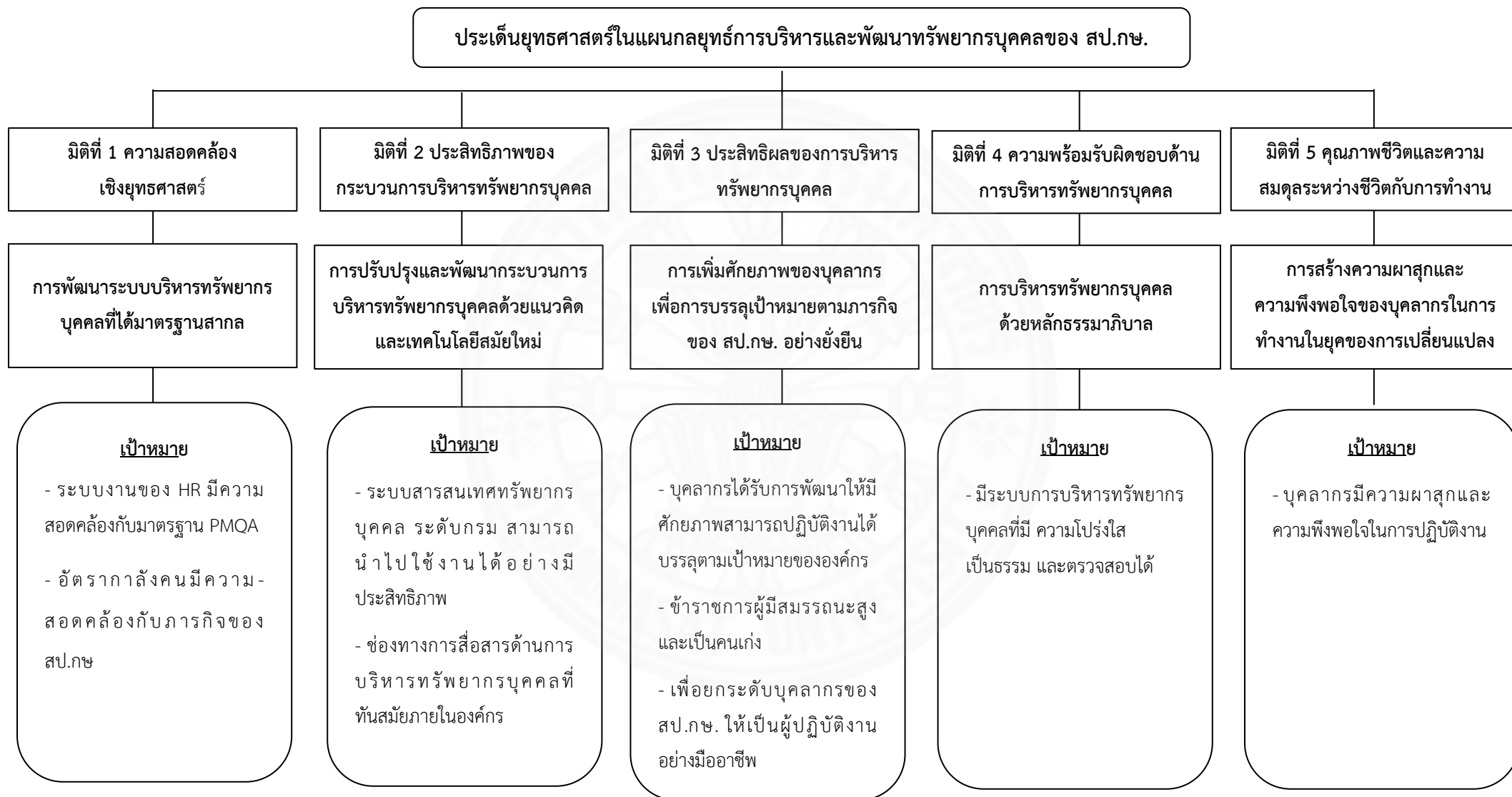
(1) แผนปฏิบัติการระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้กำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ในอีก 20 ปีข้างหน้า เป็น “ศูนย์กลางการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรและสหกรณ์ของประเทศในปี พ.ศ. 2580” โดยมีจุดมุ่งหมายในเชิงการพัฒนาระบบในด้านทรัพยากรบุคคล คือ บุคลากร เป็นคนดี มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน มีความสามารถที่หลากหลาย มีความพร้อมในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการทำงาน มีค่านิยม วัฒนธรรมที่ดี มีสัดส่วนปริมาณบุคลากรระหว่างส่วนกลางและภูมิภาคที่เหมาะสม จึงได้กำหนดแผนปฏิบัติการด้านการยกระดับศักยภาพทรัพยากรบุคคล โดยมีเป้าหมายบุคลากรของกระทรวงผ่านการประเมินตามมาตรฐาน Smart Officer ทั้งหมดภายในปี พ.ศ. 2580

(2) แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2562 –2565

ตามที่ สำนักงาน ก.พ. ได้มีนํ้าการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุ (Human Resource Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการทราบถึงสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเอง โดยได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 5 มิติ คือ มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

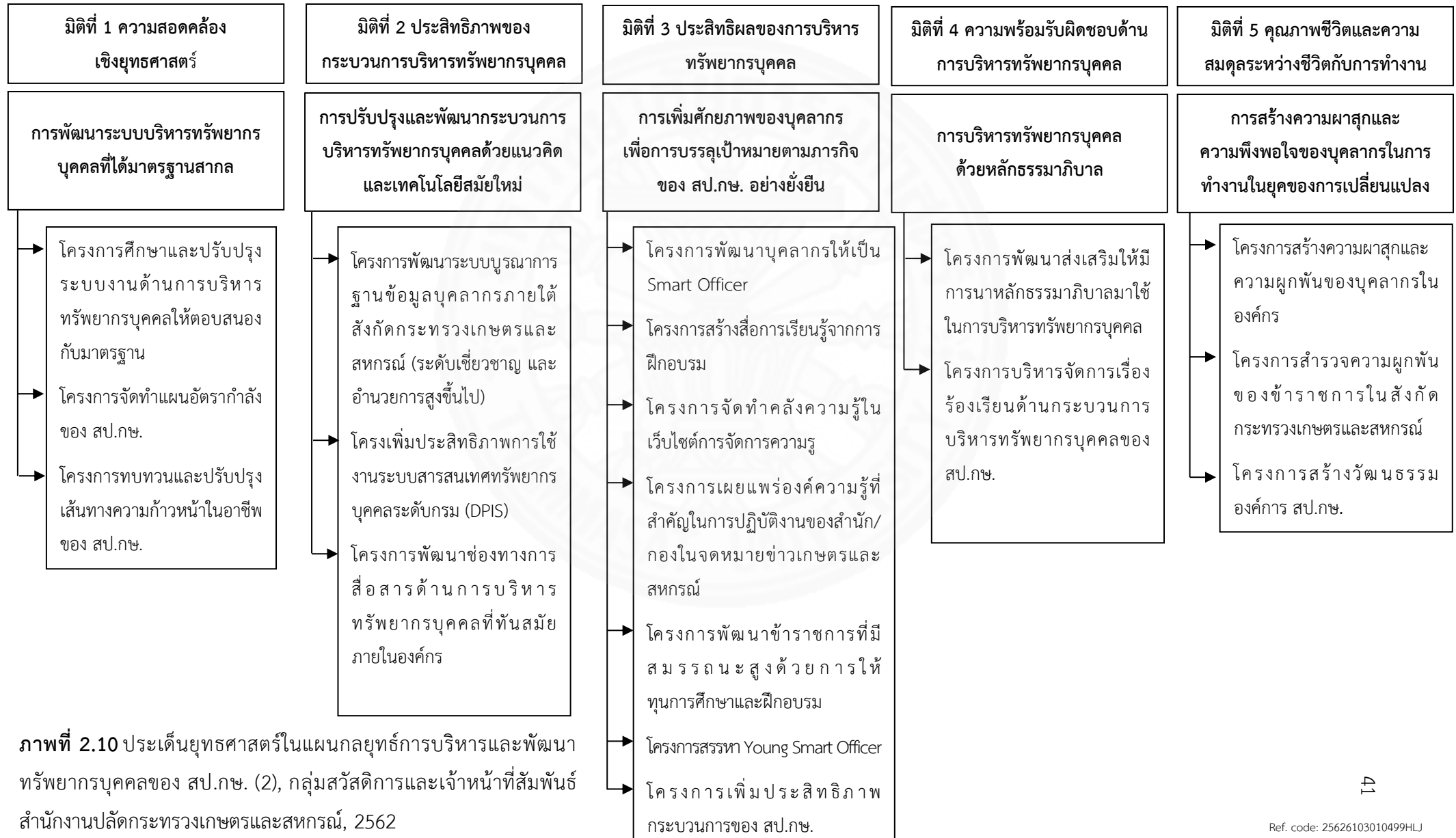
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงได้กำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2562 –2565 โดยมีเป้าหมายที่มุ่งสู่การมีระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง และมีคนพันธุ์ใหม่บรรจุในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพิ่มขึ้น และมีประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สป.กษ. 5 มิติ ดังภาพที่ 2.9





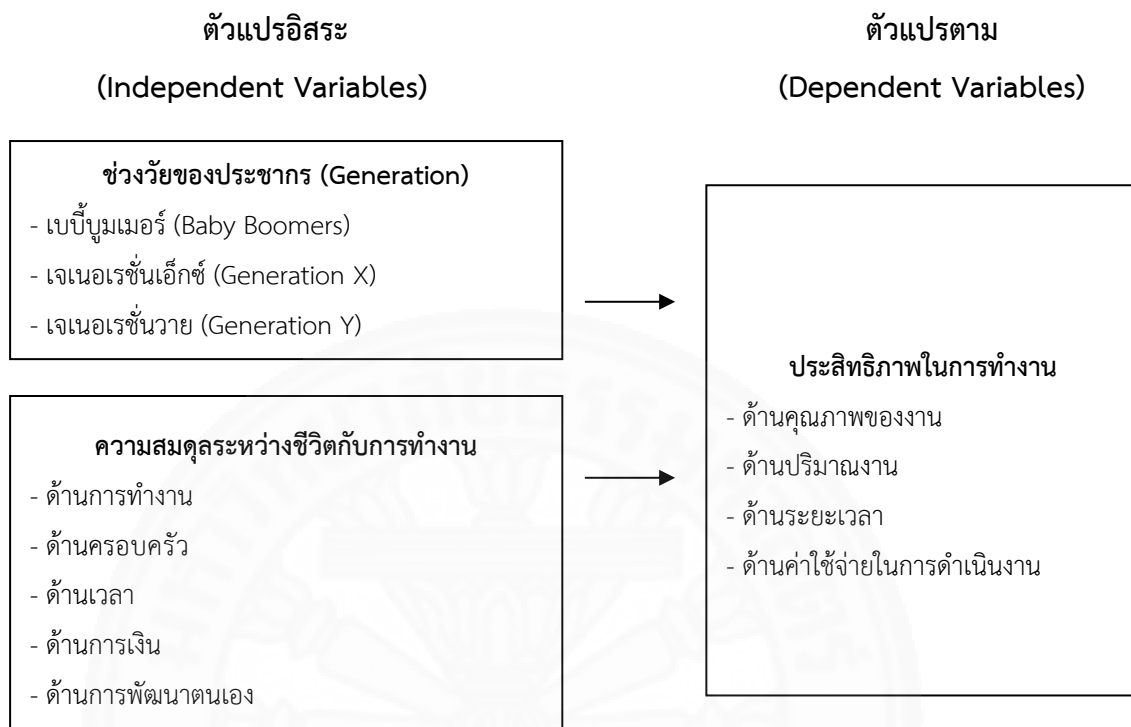
ภาพที่ 2.9 ประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สป.กษ. (1), กลุ่มสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2562

ประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สป.กษ.



ภาพที่ 2.10 ประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สป.กษ. (2), กลุ่มสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2562

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย



2.6.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

2.6.1.1 ช่วงวัยของประชากร (Generation) ได้แก่

(1) เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946-1964 (พ.ศ. 2489 - 2507) คนกลุ่มนี้มักมีพฤติกรรมอดทน อดกลั้น อดออม ขยัน และทำงานหนัก จะใช้ทรัพยากรทุกอย่างให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเป็นกลุ่มที่มีความผูกพันต่อองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานสูงสุด รวมถึงต้องการความมั่นคงในการทำงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ

(2) เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965 - 1983 (พ.ศ. 2508 - 2526) โดยคนกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญต่อความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (Work Life balance) มีอิสระสูง และไม่สนใจเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่คาดหวังโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตน

(3) เจเนอเรชันวาย (Generation Y) กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1984-2002 (พ.ศ. 2527 - 2545) เป็นกลุ่มคนที่มีความคาดหวังสูง เชื่อมั่นในตนเอง และมั่นใจในความสามารถที่จะประสบความสำเร็จของตนเอง ชอบการทำงานเป็นทีม รวมถึงยอมรับในการใช้เทคโนโลยี และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา

ตัวแปรดังกล่าวมาจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับช่วงวัยของประชากร (Generation) ตามแนวคิดของ Keith Gardner and Stewart⁴² และ The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)⁴³ สามารถสรุปได้ว่า ในแต่ละช่วงวัยมักจะมีประสบการณ์และการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป ซึ่งล้วนส่งผลต่อความเชื่อ ทักษะ ความคาดหวัง และพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถสะท้อนออกมาให้เห็นในรูปแบบของพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงให้ความสำคัญกับสมดุลในชีวิตส่วนตัวและการทำงานที่แตกต่างกัน

2.6.1.2 ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ตัวแปรดังกล่าวมาจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยตามแนวคิดของ Mark and MacDermid⁴⁴ ได้อธิบายองค์ประกอบของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไว้อย่างกว้างๆ ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความสมดุลด้านเวลา (Time Balance) เป็นการจัดสรรเวลาในการทำงานและครอบครัวอย่างเท่าเทียมกันอย่างเหมาะสม 2) ความสมดุลด้านความเกี่ยวพันทางจิตใจ (Involvement Balance) เป็นการให้ความสำคัญต่อบทบาทด้านการงานและครอบครัวอย่างเท่าเทียมกัน และ 3) ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (Satisfaction Balance) เป็นระดับความพึงพอใจในการทำงานและ

⁴² Keith, Gardner and Stewart, 2008, 857-861, อ้างถึงใน ดาวใจ ศรีลัมพ์, “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 15-23.

⁴³ The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2008, 10-22, อ้างถึงใน ดาวใจ ศรีลัมพ์, “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 15-23.

⁴⁴ Marks, S. R. and MacDermid, “Multiple roles and the self: A theory of role balance,” *Journal of Marriage and the Family*, 58, (1996): 417-432, quoted in Jeffrey H. Greenhaus, Karen M. Collins, and Jason D. Shaw, “The relation between work-family balance and quality of life,” *Journal of Vocational Behavior*, 63 (2003): 510-531.

ครอบครัวที่เท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Merrill & Merrill⁴⁵ ที่อธิบายองค์ประกอบของความสมดุลชีวิตกับการทำงานในมุมมององค์ประกอบของชีวิตบุคคลที่สามารถจำแนกออกเป็นองค์ประกอบต่างๆ 5 ด้าน โดยผู้วิจัยได้ปรับใช้แนวคิดของ Merrill & Merrill ในการกำหนดตัวแปร ดังนี้

- (1) ด้านการทำงาน เช่น ปริมาณงาน สภาพแวดล้อม เป็นต้น
- (2) ด้านครอบครัว เช่น การพบปะและการดูแลคนในครอบครัว เป็นต้น
- (3) ด้านเวลา เช่น การทำงานงานล่วงเวลา การหยุดพักผ่อน การบริหารเวลา เป็นต้น

- (4) ด้านการเงิน เช่น การออม หนี้สิน ค่าตอบแทน เป็นต้น
- (5) ด้านการพัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาสติปัญญา เป็นต้น

อย่างไรก็ตามจากศึกษาพบว่า ความสมดุลในชีวิตและการทำงานจะส่งผลต่อทัศนคติและการรับรู้ของบุคลากร รวมถึงความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ ความเครียดในการทำงาน และความตั้งใจลาออก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ต้นทุนที่เกี่ยวข้องจากสูญเสียอัตราากำลังและการทดแทนพนักงานที่มีคุณค่า และประสิทธิภาพขององค์การ⁴⁶ อีกทั้งความสมดุลในชีวิตและการทำงานยังทำให้เกิดการสื่อสารและการประสานงานในองค์การที่ดีขึ้น พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความสามารถมากขึ้น ซึ่งทำให้บุคลากรมีผลิตภาพสูงขึ้นด้วย⁴⁷

⁴⁵Merrill & Merrill, *Life Matter: Crating a dynamic balance of work, family, time and money*, (New York: McGraw-Hall. Murphy, L.R., 1995), 43-86 อ้างถึงใน หทัยทิพย์ ลีสงวนกุลธร, “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมดุลชีวิตกับการทำงาน กรณีศึกษาสถาบันคุ้มครองเงินฝาก,” (งานวิจัยปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2555), 25.

⁴⁶IOAN LAZĂR CODRUȚA OSOIAN and PATRICIA RAȚIU, “ The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance,” *European Research Studies* 2, no. 13 (2010): 207-209.

⁴⁷ Huse E.F. & Cummings T.G., 1985, 203-204, ใน เกษมสิษฐ์ แก้วเกียรติคุณ, 2551, 41 อ้างถึงใน สุวิมล บัวผัน, “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.” (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554), 9-10.

2.6.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

2.6.2.1 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน

ตัวแปรดังกล่าวมาจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของ Peterson & Plowman⁴⁸ ระบุว่าประสิทธิภาพในการทำงานประกอบไปด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- (1) ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า มีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
 - (2) ปัจจัยด้านปริมาณงาน คือ ผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนด และควรมีการวางแผนบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมาย
 - (3) ปัจจัยด้านระยะเวลา คือ ใช้เวลาในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมกับงาน มีการพัฒนาเทคนิควิธีเพื่อให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วขึ้น
 - (4) ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คือ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
- ซึ่งมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบในการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน และค่าตอบแทนของข้าราชการตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนด ได้แก่ 1) ปริมาณงาน 2) คุณภาพของผลงาน 3) ความทันเวลา 4) ผลลัพธ์ และ 5) การประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของผลงาน ตัวแปรดังกล่าวจึงมีความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานภาครัฐ

2.6.3 สมมติฐานการวิจัย

- (1) ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่งผลให้มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแตกต่างกัน
- (2) ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน
- (3) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

⁴⁸Peterson & Plowman, *Business organization and management*, (Homewood, Ill.: R.D. Irwin, 1953) อ้างถึงใน แพรวนภา มากมูล, “ค่านิยมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา พนักงานการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย (รฟม.),” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 16.

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา: สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในรูปแบบแบบกึ่งทางการ โดยมีรายละเอียดการศึกษาวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- 3.2 วิธีกรวิจัย
- 3.3 วิธีกรวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ข้าราชการที่อยู่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 1,106 ราย

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ข้าราชการที่อยู่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 300 คน ตามสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95%

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อน

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{1,106}{1+(1,106 \times 0.05^2)}$$

$$n = 300$$

3.2 วิธีวิจัย

ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถอธิบายถึงตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม

3.2.1 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ

ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง และกลุ่มข้าราชการที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค จำนวนกลุ่มละ 150 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้มาซึ่งขนาดตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยมีเนื้อหาของแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการถามข้อเท็จจริงจากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยข้อความถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง สังกัด ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพสมรส เงินเดือน เป็นต้น

ส่วนที่ 2 แบบวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ได้แก่ ด้านการทำงาน ด้านครอบครัว ด้านเวลา ด้านการเงิน และด้านการพัฒนาตนเอง เป็นแบบสอบถามปลายปิด แบ่งออกเป็น 5 ระดับ (5-point Likert continuum) ได้แก่

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 แบบวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านระยะเวลา ด้านค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินการ เป็นแบบสอบถามปลายปิด แบ่งออกเป็น 5 ระดับ (5-point Likert continuum) ได้แก่

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 4 แบบวัดความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ที่สามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากข้อคำถาม

3.2.2 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ (Semi-structured Interview) โดยตั้งประเด็นคำถามในลักษณะปลายเปิด (Open-Ended Interview) และกำหนดกรอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไว้อย่างคร่าวๆ เพื่อให้การสัมภาษณ์มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยมีกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- 1) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 1 ราย
- 2) ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในแต่ละช่วงวัย ได้แก่ เบบี๋มเมอร์ เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจเนอเรชั่นวาย อย่างละ 1 ราย

โดยแบ่งประเด็นคำถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เป็น 2 ประเภท ดังนี้

- 1) ประเด็นคำถามสำหรับผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จะเป็นคำถามด้านนโยบายในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในปัจจุบัน
- 2) ประเด็นคำถามสำหรับข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในแต่ละช่วงวัยเกี่ยวกับความคิดเห็นในด้านความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตน

3.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา: สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์” ผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง 300 คน มาดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ นำข้อมูลมาลงรหัส (Coding) โดยกำหนดระดับลักษณะการตอบแบบสอบถามตามแบบมาตรวัดลิเคิร์ต (Likert Scale) ทั้งหมด 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	กำหนดเชิงบวกมีค่าเท่ากับ	กำหนดเชิงลบมีค่าเท่ากับ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ปานกลาง	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

3.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคำนวณสำเร็จรูปทางสถิติ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ 0.05 ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน (Descriptive Statistics)

1.1) การแจกแจงความถี่ (Frequency) เพื่อใช้แสดงความถี่ของข้อมูล

1.2) ค่าร้อยละ (Percent) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

1.3) ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูล

1.4) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้รวมกับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงการกระจายของข้อมูล

2) การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

2.1) สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way Analysis of Variance หรือ One - Way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 3 กลุ่มขึ้นไป กรณีผลทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Scheffe Test

2.2) สถิตีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระจากกัน สำหรับทดสอบสมมติฐาน

เกณฑ์อธิบายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีดังนี้

0.00 - 0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

0.21 - 0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

0.41 - 0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

0.61 - 0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

0.81 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

3) การแปลความหมายระดับความคิดเห็น

การแปลความหมายระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน พิจารณาจากการแปลค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์ของเบสท์ โดยจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนอันตรภาคชั้น}}$$

เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้เกณฑ์แปลผลตามช่วงคะแนน ซึ่งในแต่ละข้อจะมีคะแนนต่ำสุด เท่ากับ 1 คะแนน และคะแนนสูงสุด เท่ากับ 5 คะแนน

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา: สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์” ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 ราย และสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ และกลุ่มที่ 2 ข้าราชการในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในแต่ละช่วงวัย ได้แก่ เบบี๋บูมเมอร์ เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจเนอเรชั่นวาย โดยผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพการงาน ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพสมรส จำนวนบุตรหรือผู้ที่อยู่ในอุปการะ จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการพักผ่อนต่อวัน และเวลาที่ใช้ในการเดินทางจากบ้านถึงที่ทำงาน

1.2 การวิเคราะห์ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1.3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย

2.1 ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่งผลให้มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแตกต่างกัน

2.2 ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

2.3 ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ส่วนที่ 3 การอภิปรายผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ และกลุ่มที่ 2 ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในแต่ละช่วงวัย ได้แก่ เบบี๋บูมเมอร์ เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจเนอเรชั่นวาย

4.1 ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

4.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพสมรส จำนวนบุตรหรือผู้ที่อยู่ในอุปการะ จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการพักผ่อนต่อวัน และเวลาที่ใช้ในการเดินทางจากบ้านถึงที่ทำงาน ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	82	27.33
หญิง	217	72.33
เพศทางเลือก (LGBTQ)	1	0.33
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.1 จากกลุ่มตัวอย่างพบว่า มีเพศหญิงจำนวนมากที่สุด จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 72.33 รองลงมาได้แก่ เพศชาย จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 27.33 และเพศทางเลือก (LGBTQ) จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
56 - 60 ปี ขึ้นไป	9	3.00
37 - 55 ปี	190	63.33
น้อยกว่า 36 ปี	101	33.67
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีช่วงอายุตั้งแต่ 37 - 55 ปี (Generation X) จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33 รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุ 18-36 ปี (Generation Y) จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 33.67 และช่วงอายุ 56 - 60 ปี ขึ้นไป (Baby Boomers) จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามอายุราชการของกลุ่มตัวอย่าง

อายุราชการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	12	4.00
1 – 5 ปี	69	23.00
6 – 10 ปี	84	28.00
11 – 15 ปี	49	16.33
16 – 20 ปี	32	10.67
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	54	18.00
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีอายุราชการตั้งแต่ 6 – 10 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 28 รองลงมาได้แก่ อายุราชการ 1 – 5 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 23 อายุราชการ มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 18 อายุราชการ 11 – 15 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 16.33 อายุราชการ 16 – 20 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67 และอายุราชการ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามตำแหน่งในสายงานของกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่งในสายงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	149	49.67
นักทรัพยากรบุคคล	31	10.33
นักประชาสัมพันธ์	2	0.67
นักวิชาการเงินและบัญชี	10	3.33
นักวิชาการเผยแพร่	5	1.67

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามตำแหน่งในสายงานของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ตำแหน่งในสายงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	4	1.33
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	8	2.67
นักวิชาการพัสดุ	3	1.00
นักจัดการงานทั่วไป	5	1.67
นิติกร	21	7.00
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	8	2.67
เจ้าพนักงานธุรการ	43	14.33
เจ้าพนักงานพัสดุ	9	3.00
นายช่างภาพ	2	0.67
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 49.67 รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.33 ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.33 ตำแหน่งนิติกร จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7 ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตำแหน่งเจ้าพนักงานพัสดุ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบภายใน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตำแหน่งนักวิชาการเผยแพร่ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67 ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ จำนวน 1.3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33 ตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ตำแหน่ง ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.67 และตำแหน่งนายช่างภาพ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามระดับตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับอำนวยการสูง	0	0
ระดับอำนวยการต้น	3	1.00
ระดับเชี่ยวชาญ	0	0
ระดับชำนาญการพิเศษ	17	5.67
ระดับชำนาญการ	140	46.67
ระดับปฏิบัติการ	72	24.00
ระดับอาวุโส	3	1.00
ระดับชำนาญงาน	35	11.67
ระดับปฏิบัติงาน	30	10.00
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการ จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 รองลงมาได้แก่ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 24 ระดับชำนาญงาน จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 11.67 ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ระดับอำนวยการต้น จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1 และระดับอาวุโส จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ โดยไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่ดำรงตำแหน่งระดับอำนวยการสูงและระดับเชี่ยวชาญ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อนุปริญญา/ปวช./ปวส.	18	6.00
ปริญญาตรี	148	49.33
ปริญญาโท	130	43.33
ปริญญาเอก	4	1.33
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 49.33 รองลงมาได้แก่ ระดับปริญญาโท จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33 ระดับอนุปริญญา/ปวช./ปวส. จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6 และปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามสถานภาพสมรสของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพสมรส	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	167	55.67
สมรส	115	38.33
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	18	6.00
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพโสดมากที่สุด จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 55.67 รองลงมาได้แก่ สมรส จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 38.33 และหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามจำนวนบุตรหรือผู้ที่อยู่ในอุปการะของกลุ่มตัวอย่าง

จำนวนบุตรหรือผู้ที่อยู่ในอุปการะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มี	178	59.33
1 – 3 คน	120	40.00
มากกว่า 3 คน ขึ้นไป	2	0.67
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างไม่มีบุตรหรือผู้ที่อยู่ในอุปการะ จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 59.33 รองลงมาได้แก่ มีบุตรหรือผู้ที่อยู่ในอุปการะ 1 – 3 คน จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และมีบุตรหรือผู้ที่อยู่ในอุปการะ มากกว่า 3 คน ขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการพักผ่อนต่อวัน

จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการพักผ่อนต่อวัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ชั่วโมง	21	7.00
5 – 8 ชั่วโมง	211	70.33
มากกว่า 8 ชั่วโมง ขึ้นไป	68	22.67
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีชั่วโมงที่ใช้ในการพักผ่อนต่อวัน 5 – 8 ชั่วโมง จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 70.33 รองลงมาได้แก่ มากกว่า 8 ชั่วโมงขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 22.67 และน้อยกว่า 5 ชั่วโมง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทางจากบ้านถึงที่ทำงาน

ระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทางจากบ้านถึงที่ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 30 นาที	107	35.67
30 นาที – 1 ชั่วโมง	113	37.67
มากกว่า 1 ชั่วโมง	80	26.67
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้ระยะเวลาในการเดินทางจากบ้านถึงที่ทำงาน 30 นาที – 1 ชั่วโมง จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 37.67 รองลงมาได้แก่ น้อยกว่า 30 นาที จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 35.67 และมากกว่า 1 ชั่วโมง จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 ตามลำดับ

4.1.2 ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance)

การวิเคราะห์ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานเพื่อหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงาน ด้านครอบครัว ด้านเวลา ด้านการเงิน และด้านการพัฒนาตนเอง ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านการทำงาน

ด้านการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					($\bar{X}$)	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
หน่วยงานของท่านมีอัตรากำลังคนเพียงพอต่อภาระงาน	51	122	91	27	9	3.60	0.97	เห็นด้วย	4
สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะเอื้ออำนวยต่อการทำงาน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย	34	126	113	22	5	3.54	0.85	เห็นด้วย	5
ปริมาณงานที่ท่านได้รับสามารถทำเสร็จได้ในเวลาทำงานปกติ	44	155	62	33	6	3.66	0.93	เห็นด้วย	3

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามระดับความสอดคล้องระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านการทำงาน (ต่อ)

ด้านการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					(X̄)	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ท่านได้ปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ	51	171	73	4	1	3.89	0.70	เห็นด้วย	1
เมื่อท่านหยุดงานเพื่อนร่วมงานยินดีช่วยเหลือรับภาระงานแทนท่าน	68	150	62	14	6	3.87	0.89	เห็นด้วย	2
รวม						3.71	0.63	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสอดคล้องระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ ข้าราชการได้ปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.70) รองลงมาคือ เมื่อต้องหยุดงาน เพื่อนร่วมงานยินดีช่วยเหลือรับภาระงานแทนท่าน ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.89) ปริมาณงานที่ได้รับสามารถทำเสร็จได้ในเวลาทำงานปกติ ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.93) หน่วยงานของมีอัตรากำลังคนเพียงพอต่อภาระงาน ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.97) และสถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อม ที่ถูกสุขลักษณะ เอื้ออำนวยต่อการทำงานและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.85)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
ด้านครอบครัว

ด้านครอบครัว	ระดับความคิดเห็น					(X̄)	S.D.	การ แปลผล	อันดับ
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
เมื่อมีเหตุจำเป็นท่าน สามารถลางานเพื่อ ไปดูแลครอบครัวได้	88	156	44	11	1	4.06	0.78	เห็นด้วย	2
ภาระหน้าที่ทาง ครอบครัวของท่าน ไม่เป็นอุปสรรคต่อ การทำงาน	94	142	43	15	6	4.01	0.92	เห็นด้วย	3
ท่านและครอบครัว มีการพบปะ พูดคุย หรือสังสรรค์กัน เป็นประจำ	86	112	75	23	4	3.84	0.97	เห็นด้วย	4
ครอบครัวของท่าน มีความเข้าใจและ คอยสนับสนุนเมื่อ ท่านต้องทำงาน หนักหรือประสบ ปัญหา	112	143	36	7	2	4.19	0.78	เห็นด้วย	1
ท่านมีความพึงพอใจ ต่อสวัสดิการของ หน่วยงานในการ ดูแลครอบครัว	42	143	88	21	6	3.65	0.88	เห็นด้วย	5
รวม						3.95	0.63	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านครอบครัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครอบครัวของข้าราชการมีความเข้าใจและคอยสนับสนุนเมื่อท่านต้องทำงานหนักหรือประสบปัญหา ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.78) รองลงมาคือเมื่อมีเหตุจำเป็นท่านสามารถลางานเพื่อไปดูแลครอบครัวได้ ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.78) ภาระหน้าที่ทางครอบครัวของท่านไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.92) ท่านและครอบครัวมีการพบปะ พูดคุย หรือสังสรรค์กันเป็นประจำ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.97) และท่านมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการของหน่วยงานในการดูแลครอบครัว ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.88)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านเวลา

ด้านเวลา	ระดับความคิดเห็น					(X̄)	S.D.	การแปลผล	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
ท่านสามารถจัดสรรเวลาของตนเอง ครอบครัว สังคม และการทำงานได้อย่างเหมาะสม	54	154	75	16	1	3.81	0.80	เห็นด้วย	1
ท่านสามารถพักผ่อนได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องทำงานในช่วงวันหยุด	35	152	84	23	6	3.62	0.86	เห็นด้วย	2

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านเวลา (ต่อ)

ด้านเวลา	ระดับความคิดเห็น					(X̄)	S.D.	การ แปลผล	อันดับ
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
ท่านสูญเสียเวลา โดยเปล่าประโยชน์ ไปกับการเดินทาง เพื่อไปทำงาน	47	78	100	46	29	3.23	1.17	ปาน กลาง	4
วันและเวลาทำงาน ในปัจจุบันของท่าน ไม่มีผลต่อการใช้ ชีวิตส่วนตัว	39	137	86	30	8	3.56	0.93	เห็นด้วย	3
	รวม					3.56	0.64	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านเวลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านสามารถจัดสรรเวลาของตนเอง ครบครัน สังคม และการทำงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.80) รองลงมาได้แก่ ท่านสามารถพักผ่อนได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องทำงานในช่วงวันหยุด ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.86) วันและเวลาทำงานในปัจจุบันของท่านไม่มีผลต่อการใช้ชีวิตส่วนตัว ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.93) และท่านสูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ไปกับการเดินทางเพื่อไปทำงาน ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 1.17)

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการเงิน

ด้านการเงิน	ระดับความคิดเห็น					(X̄)	S.D.	การ แปลผล	อันดับ
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
รายได้ของท่าน เพียงพอต่อการดูแล ครอบครัวและตนเอง	13	67	149	46	25	2.99	0.94	ปาน กลาง	4
รายได้ของท่าน เพียงพอต่อการ ทำกิจกรรมเพื่อ ผ่อนคลาย	10	58	144	63	25	2.88	0.93	ปาน กลาง	5
ท่านเก็บออมเงิน ทุกเดือน	28	89	108	46	29	3.14	1.09	ปาน กลาง	3
ท่านพอใจกับ สวัสดิการด้าน การเงินที่หน่วยงาน มีให้	18	101	118	49	14	3.20	0.94	ปาน กลาง	2
เงินเดือนและ ค่าตอบแทนที่ท่าน ได้รับจากหน่วยงาน มีความเหมาะสม กับปริมาณงาน หน้าที่และความ รับผิดชอบ	18	111	125	37	9	3.31	0.87	ปาน กลาง	1
รวม						3.10	0.74	ปาน กลาง	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสอดคล้องระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านการเงิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$, S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับจากหน่วยงานมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 0.87) ท่านพอใจกับสวัสดิการด้านการเงินที่หน่วยงานมีให้ ($\bar{X} = 3.20$, S.D. = 0.94) ท่านเก็บออมเงินทุกเดือน ($\bar{X} = 3.14$, S.D. = 1.09) รายได้ของท่านเพียงพอต่อการดูแลครอบครัวและตนเอง ($\bar{X} = 2.99$, S.D. = 0.94) และรายได้ของท่านเพียงพอต่อการทำกิจกรรมเพื่อผ่อนคลาย ($\bar{X} = 2.88$, S.D. = 0.93) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสอดคล้องระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านการพัฒนาตนเอง

ด้านการพัฒนา ตนเอง	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{X})$	S.D.	การ แปลผล	อันดับ
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
หน่วยงานของท่าน ส่งเสริมให้มีการ พัฒนาบุคคล	25	131	109	29	6	3.47	0.86	เห็นด้วย	4
ท่านสามารถแสดง ความคิดเห็น เกี่ยวกับการทำงาน ได้อย่างเต็มที่	35	149	95	17	4	3.65	0.81	เห็นด้วย	3
ท่านมีการพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ	44	168	80	6	2	3.82	0.72	เห็นด้วย	1
เพื่อนร่วมงานหรือ สมาชิกในครอบครัว มักปรึกษาหารือท่าน ในเรื่องต่างๆ	41	163	83	11	2	3.77	0.75	เห็นด้วย	2
รวม						3.68	0.60	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.72) รองลงมาได้แก่ เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในครอบครัวมักปรึกษาหารือท่านในเรื่องต่างๆ ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.75) ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.81) และหน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคคล ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.86) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 สรุปผลรวมระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	การแปลผล	อันดับ
ด้านการทำงาน	3.71	0.63	เห็นด้วย	2
ด้านครอบครัว	3.95	0.63	เห็นด้วย	1
ด้านเวลา	3.56	0.64	เห็นด้วย	4
ด้านการเงิน	3.10	0.74	ปานกลาง	5
ด้านการพัฒนาตนเอง	3.68	0.60	เห็นด้วย	3
รวม	3.60	0.51	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านครอบครัว ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.63) รองลงมาคือ ด้านการทำงาน ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.63) ด้านการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.60) ด้านเวลา ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.64) และด้านการเงิน ($\bar{X} = 3.10$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

4.1.3 ระดับประสิทธิภาพในการทำงาน

การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานเพื่อหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านระยะเวลา และด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านคุณภาพของงาน

ด้านคุณภาพ ของงาน	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{X})$	S.D.	การ แปลผล	อันดับ
	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย				
	อย่างยิ่ง			ด้วย	อย่างยิ่ง				
ท่านมีการวางแผน ในการทำงานก่อน จะเริ่มทำงานใหม่ อยู่เสมอ	52	195	48	4	1	3.98	0.65	เห็นด้วย	1
ท่านมีการประเมิน ผลการดำเนินงาน ของตน และปรับปรุง วิธีการทำงานให้ดีขึ้น อยู่เสมอ	45	183	65	6	1	3.88	0.68	เห็นด้วย	3
งานที่ท่านได้รับ มอบหมายเป็นส่วน หนึ่งของงาน ขับเคลื่อนองค์กร ให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้	66	147	82	3	2	3.91	0.77	เห็นด้วย	2

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านคุณภาพของงาน (ต่อ)

ด้านคุณภาพ ของงาน	ระดับความคิดเห็น					(X̄)	S.D.	การ แปลผล	อันดับ
	เห็น	เห็น	ปาน	ไม่	ไม่				
	ด้วย อย่างยิ่ง	ด้วย	กลาง	เห็น ด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
หัวหน้างาน เพื่อน ร่วมงาน และ ผู้รับบริการมีความ พึงพอใจในการ ทำงานของท่าน	44	190	62	3	1	3.91	0.65	เห็นด้วย	2
ท่านผิดพลาดใน การปฏิบัติงานใน จำนวนน้อยครั้ง มาก	26	146	116	11	1	3.62	0.71	เห็นด้วย	4
	รวม					3.86	0.53	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านคุณภาพของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีการวางแผนในการทำงานก่อนจะเริ่มทำงานใหม่อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.65) รองลงมาได้แก่ งานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.77) หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการทำงานของท่าน ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.65) ท่านมีการประเมินผลการดำเนินงานของตน และปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.68) และท่านผิดพลาดในการปฏิบัติงานในจำนวนน้อยครั้งมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปริมาณงาน

ด้านปริมาณงาน	ระดับความคิดเห็น					(X̄)	S.D.	การ แปลผล	อันดับ
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
ปริมาณงานที่ท่าน ได้ รั บ มี ค ว า ม เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และ ระยะเวลาในการ ทำงาน	33	154	99	13	1	3.68	0.74	เห็นด้วย	3
ท่านสามารถ ปฏิบัติงานได้ตาม ปริมาณงานที่ กำหนดไว้	53	183	55	7	2	3.93	0.71	เห็นด้วย	2
ท่านมีการจัดลำดับ ความสำคัญและ จัดสรรเวลาในการ ทำงาน เพื่อให้ สามารถปฏิบัติงาน ได้ตามปริมาณงาน ที่ได้รับมอบหมาย	67	179	51	2	1	4.03	0.67	เห็นด้วย	1
รวม						3.88	0.61	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปริมาณงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญและจัดสรรเวลาใน

การทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.67) รองลงมาได้แก่ ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามปริมาณงานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.71) และปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และระยะเวลาในการทำงาน ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านระยะเวลา

ด้านระยะเวลา	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{X})$	S.D.	การ แปลผล	อันดับ
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
ท่านมักมา ปฏิบัติงานก่อน เวลาเพื่อเตรียม ความพร้อมเสมอ	75	134	81	8	2	3.91	0.82	เห็นด้วย	3
ท่านสามารถ ทำงานให้สำเร็จได้ ตรงตามระยะเวลา ที่กำหนด	73	175	45	6	1	4.04	0.71	เห็นด้วย	1
ท่านมีการพัฒนา วิธีการทำงาน เพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่าง สะดวกและรวดเร็ว ยิ่งขึ้น	60	180	57	3	0	3.99	0.66	เห็นด้วย	2
รวม						3.98	0.61	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านระยะเวลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านสามารถทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.71) รองลงมาได้แก่ ท่านมีการพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.66) และท่านมักมาปฏิบัติงานก่อนเวลาเพื่อเตรียมความพร้อมเสมอ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.82) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ด้านค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น					$(\bar{X})$	S.D.	การ แปลผล	อันดับ
	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย				
	อย่างยิ่ง			ด้วย	อย่างยิ่ง				
หน่วยงานมี แนวทางเพื่อ ส่งเสริมให้บุคลากร ใช้ทรัพยากรอย่าง คุ้มค่า และเกิด ประโยชน์มากที่สุด	46	168	70	14	2	3.81	0.77	เห็นด้วย	3
ท่านมีการนำ เทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้ในการ ทำงานเพื่อลดการ ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในหน่วยงาน	43	171	77	9	0	3.83	0.70	เห็นด้วย	2

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ต่อ)

ด้านค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น					(X̄)	S.D.	การ แปลผล	อันดับ
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
ท่านมีการนำ ทรัพยากรที่ใช้แล้ว นำกลับมาใช้ใหม่ เพื่อลดปริมาณ ทรัพยากรในการ ดำเนินงาน เช่น กระดาษ เป็นต้น	79	164	51	6	0	4.05	0.72	เห็นด้วย	1
รวม						3.89	0.62	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีการนำทรัพยากรที่ใช้แล้วนำกลับมาใช้ใหม่เพื่อลดปริมาณทรัพยากรในการดำเนินงาน เช่น กระดาษ เป็นต้น ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.72) ท่านมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อลดการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.70) และหน่วยงานมีแนวทางเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์มากที่สุด ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.77) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 สรุปผลรวมระดับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์

ประสิทธิภาพในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	การแปลผล	อันดับ
ด้านคุณภาพของงาน	3.86	0.53	เห็นด้วย	4
ด้านปริมาณงาน	3.88	0.61	เห็นด้วย	3
ด้านระยะเวลา	3.98	0.61	เห็นด้วย	1
ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	3.89	0.62	เห็นด้วย	2
รวม	3.89	0.49	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านระยะเวลา ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.61) รองลงมาคือ ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.62) ด้านปริมาณงาน ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.61) ด้านคุณภาพของงาน ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.53) ตามลำดับ

4.2 ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

4.2.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่มีช่วงวัยที่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำแนกตามช่วงวัย โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way Analysis of Variance หรือ One - Way ANOVA) และทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe Test โดยมีผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่งผลให้มีความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานแตกต่างกัน

H_0 : ข้าราชการในแต่ละช่วงวัยมีความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : มีอย่างน้อย 2 ช่วงวัย ที่มีความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานแตกต่างกัน

โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบสมมติฐานที่ 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำแนกตามช่วงวัย

ความสมดุระหว่างชีวิต กับการทำงาน	ss	df	MS	F	Sig
ด้านการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2.614	2	1.307	3.341	0.037
ภายในกลุ่ม	116.192	297	0.391		
รวม	118.806	299			
ด้านครอบครัว					
ระหว่างกลุ่ม	0.036	2	0.018	0.045	0.956
ภายในกลุ่ม	118.294	297	0.398		
รวม	118.330	299			
ด้านเวลา					
ระหว่างกลุ่ม	1.811	2	0.906	2.251	0.107
ภายในกลุ่ม	119.475	297	0.402		
รวม	121.287	299			
ด้านการเงิน					
ระหว่างกลุ่ม	2.238	2	1.119	2.033	0.133
ภายในกลุ่ม	163.478	297	0.550		
รวม	165.717	299			
ด้านการพัฒนาตนเอง					
ระหว่างกลุ่ม	0.024	2	0.012	0.033	0.968
ภายในกลุ่ม	109.288	297	0.368		
รวม	109.312	299			

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำแนกตามช่วงวัย (ต่อ)

ความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน	ss	df	MS	F	Sig
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	0.473	2	0.236	0.913	0.402
ภายในกลุ่ม	76.871	297	0.259		
รวม	77.344	299			

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยจำแนกตามช่วงวัยพบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในภาพรวม ($F = 0.913$, $Sig = 0.402$) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านครอบครัว ($F = 0.045$, $Sig = 0.956$) ด้านเวลา ($F = 2.251$, $Sig = 0.107$) ด้านการเงิน ($F = 2.033$, $Sig = 0.133$) และด้านการพัฒนาตนเอง ($F = 0.033$, $Sig = 0.968$) พบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในด้านดังกล่าวไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แต่ในด้านการทำงาน ($F = 3.341$, $Sig = 0.037$) พบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงวัยที่แตกต่างกันมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4.2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่มีช่วงวัยที่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำแนกตามช่วงวัย โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way Analysis of Variance หรือ One - Way ANOVA) และทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe Test โดยมีผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

H_0 : ข้าราชการในแต่ละช่วงวัยมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : มีอย่างน้อย 2 ช่วงวัย ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบสมมติฐานที่ 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำแนกตามช่วงวัย

ประสิทธิภาพในการทำงาน	ss	df	MS	F	Sig
ด้านคุณภาพของงาน					
ระหว่างกลุ่ม	0.283	2	0.142	0.500	0.607
ภายในกลุ่ม	84.204	297	0.284		
รวม	84.487	299			
ด้านปริมาณงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2.170	2	1.085	2.985	0.052
ภายในกลุ่ม	107.955	297	0.363		
รวม	110.124	299			
ด้านระยะเวลา					
ระหว่างกลุ่ม	0.576	2	0.288	0.784	0.458
ภายในกลุ่ม	109.082	297	0.367		
รวม	109.658	299			
ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
ระหว่างกลุ่ม	0.607	2	0.304	0.798	0.451
ภายในกลุ่ม	113.009	297	0.381		
รวม	113.616	299			

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำแนกตามช่วงวัย (ต่อ)

ประสิทธิภาพในการทำงาน	ss	df	MS	F	Sig
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	0.575	2	0.288	1.193	0.305
ภายในกลุ่ม	71.214	297	0.241		
รวม	72.214	299			

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยจำแนกตามช่วงวัยพบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการมีระดับประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวม ($F = 1.193$, $Sig = 0.305$) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ($F = 0.500$, $Sig = 0.607$) ด้านปริมาณงาน ($F = 2.985$, $Sig = 0.052$) ด้านระยะเวลา ($F = 0.784$, $Sig = 0.458$) และด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ($F = 0.798$, $Sig = 0.451$) พบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันมีระดับประสิทธิภาพในการทำงานในด้านดังกล่าวไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงวัยที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4.2.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) โดยสูตรของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยมีผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2 ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

H_0 : ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

H_1 : ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

โดยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และมีระดับความเชื่อมั่นที่ 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อพบว่า ค่า p-value มีค่าน้อยกว่า 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าตั้งแต่ -1 ถึง 1 ค่าลบแสดงถึงความสัมพันธ์ทางลบหรือตรงกันข้าม ค่าบวกแสดงความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	p-value	การแปลผล
ด้านการทำงาน	0.510	0.000	ระดับปานกลาง
ด้านครอบครัว	0.487	0.000	ระดับปานกลาง
ด้านเวลา	0.458	0.000	ระดับปานกลาง
ด้านการเงิน	0.335	0.000	ระดับต่ำ
ด้านการพัฒนาตนเอง	0.663	0.000	ระดับสูง
ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานรวม	0.612	0.000	ระดับสูง

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานกับระดับประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรเท่ากับ 0.612 คือ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีระดับ

2. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านครอบครัว กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรเท่ากับ 0.487 คือ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านครอบครัวมาก จะมีประสิทธิภาพในการทำงานมาก และถ้ามีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านครอบครัวน้อย จะมีประสิทธิภาพในการทำงานน้อย

3. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านเวลา กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรเท่ากับ 0.458 คือ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านเวลามาก จะมีประสิทธิภาพในการทำงานมาก และถ้ามีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านเวลาน้อย จะมีประสิทธิภาพในการทำงานน้อย

4. ความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการเงิน กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรเท่ากับ 0.335 คือ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีระดับความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการเงินมาก จะมีประสิทธิภาพในการทำงานมาก และถ้ามีระดับความสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการเงินน้อย จะมีประสิทธิภาพในการทำงานน้อย

5. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการพัฒนาตนเอง กับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรเท่ากับ 0.663 คือ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการพัฒนาตนเองมาก จะมีประสิทธิภาพในการทำงานมาก และถ้ามีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการพัฒนาตนเองน้อย จะมีประสิทธิภาพในการทำงานน้อย

4.3 ส่วนที่ 3 การอภิปรายผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

การอภิปรายผลการศึกษาเรื่อง ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของบุคลากรแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ และข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในแต่ละช่วงวัย ได้แก่ เบบี๋บูมเมอร์ เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจเนอเรชั่นวาย อย่างละ 1 ราย โดยมีประเด็นคำถาม 2 ประเภท ดังนี้

1) ประเด็นคำถามสำหรับผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นคำถามด้านนโยบายในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในปัจจุบัน

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่าสามารถแบ่งประเด็นการให้สัมภาษณ์ออกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

(1) ความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอาจจะไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของการจัดสรรเวลา ระหว่างบทบาทในการใช้ชีวิตกับบทบาทในการทำงาน แต่เป็นการที่ทำให้ช่วงเวลาการทำงานของบุคลากรสามารถที่ทำงานได้อย่างมีความสุข และทำให้การทำงานสามารถสร้างความสุขให้แก่บุคคลได้ เช่น การทำงานทำให้มีรายได้เพื่อนำไปใช้กับสิ่งที่สร้างความสุขให้แก่ตนเอง ผู้บริหารในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต่างเล็งเห็นความสำคัญของช่วงเวลาการทำงาน จึงมุ่งมั่นในการสร้างความสุขให้แก่บุคลากรในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

(2) แนวทางในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐต่างเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้เป็นระบบราชการ 4.0 โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์มากกว่ากระบวนการดำเนินงาน โดยนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ลดความยุ่งยากและซับซ้อนของกระบวนการดำเนินงานในระบบราชการ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของบุคลากร โดยในอนาคตมีแนวคิดให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้จากที่บ้าน ซึ่งอาจจะสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรได้มากขึ้น และทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน อย่างไรก็ตามเมื่อปัจจุบันระบบราชการยังต้องปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขของเวลา 8.30 – 16.30 น. อยู่ นั่น ผู้บริหารจึงมีแนวคิดและค้นหาวิธีการที่จะทำให้ช่วงเวลาการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสุข เพื่อให้มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากร ไม่ถูกจำกัดเป็นเรื่องของการจัดสรรหรือแบ่งเวลาระหว่าง 2 บทบาท แต่ทำให้บทบาทในการทำงานสามารถสร้างความสมดุลและความสุขได้ จึงเป็นที่มาของแผนงาน/โครงการในการสร้างความผาสุกแก่บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่มาตอบโจทย์ให้บุคลากรมีความสุขในเวลาทำงาน ในบางครั้งเรื่องเล็กน้อยที่อาจจะมองไม่เห็นว่าเป็นสวัสดิการที่มากนัก แต่ก็สามารถสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความสุขของบุคลากรได้ เช่น การจัดตลาดนัดในบริเวณส่วนราชการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรผ่อนคลายความตึงเครียดจากการทำงาน เราจะเห็นว่าเวลาเดินตลาดนั้นทุกคนก็จะลืมเรื่องการทำงาน จึงเป็นการเบี่ยงเบนได้ อีกทั้งยังอำนวยความสะดวกแก่บุคลากร ทำให้ไม่จำเป็นต้องไปซื้อสินค้าที่ตลาด หรือห้างสรรพสินค้า ซึ่งก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้

นอกจากนี้ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า ในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ปัจจุบันหลายองค์กรให้ความสำคัญกับความแตกต่างหลากหลายของบุคลากร เนื่องจากความแตกต่างและหลากหลายไม่ว่าจะเป็นเพศหรือช่วงวัยจะมีผลต่อความคิดและความต้องการของบุคลากร แต่ในบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ยังไม่มีผลต่อการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลมากนัก เนื่องจากในปัจจุบันมี Generation ใหม่ ๆ เข้ามาจำนวนไม่มาก และเมื่อเข้ามาทำงานร่วมกับคนที่อยู่มานานแล้ว มักจะถูกวัฒนธรรมขององค์กรครอบเอาไว้ ทำให้มีความคิดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่บางอย่างอาจมีความแตกต่าง เช่น คนรุ่นใหม่จะมีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีมากกว่าผู้สูงอายุในองค์กร แต่ก็ไม่ได้กระทบ

กับการทำงานหรือการกำหนดนโยบาย เนื่องจากระบบการทำงานยังอยู่ในรูปแบบเดิมไม่ได้เปลี่ยนมากนัก จึงทำให้ไม่ได้มุ่งเน้นว่าจะต้องกำหนดนโยบายตามช่วงวัย

(3) นโยบาย/แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

ในการกำหนดนโยบายไม่ว่าจะสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หรือความสุขของบุคลากรต่างมุ่งหวังว่าจะสามารถส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการที่จะทำงานได้ดีหรือมีประสิทธิภาพ อาจจะต้องคำนึงถึงความเต็มใจ และความใส่ใจของบุคลากร ซึ่งก็เป็นผลมาจากการที่บุคลากรมีความสุข หรือมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่อาจจะไม่ได้ทำให้มีความสุขทั้งหมด แต่ก็ทำให้บุคลากรไม่มีความทุกข์ รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าในงานที่ตนเองทำ เมื่อเห็นคุณค่าในงานก็จะทำให้พร้อมที่จะเสียสละ พยายามและพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การทำงานในระบบราชการ ยังไม่เอื้อหรือนำไปสู่การแข่งขันในการทำงาน ซึ่งในบางครั้งการแข่งขันกันทำงานอาจจะกลายเป็นเรื่องของการชิงดีชิงเด่นได้ ซึ่งจะทำให้ข้าราชการไม่ได้มุ่งหวังในการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งระบบการจ่ายค่าตอบแทน ไม่มีโบนัสพิเศษ รวมถึงระบบอุปถัมภ์ที่มีอยู่ในระบบราชการ ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการแข่งขันในการทำงานได้ บุคลากรอาจจะรู้สึกที่ไม่จำเป็นต้องไปทุ่มเท และเสียสละมากนักในเมื่อได้รับค่าตอบแทนเท่าเดิม อย่างไรก็ตามสิ่งที่กระตุ้นการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอาจจะไม่ได้อยู่ที่เงินเดือน แต่สามารถนำเอาความก้าวหน้าในอาชีพ มาช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการมากขึ้นได้ นอกจากนี้การสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นสังคมของการไว้วางใจ ปรับรูปแบบความคิดของบุคลากรให้เห็นคุณค่าของการทำงาน และเต็มใจที่จะทำงานเพื่อมอบสิ่งที่ดีให้กับองค์กรได้ ก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้นด้วย

2) ประเด็นคำถามสำหรับข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในแต่ละช่วงวัยเกี่ยวกับความคิดเห็นในด้านความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่าสามารถแบ่งประเด็นการให้สัมภาษณ์ออกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

(1) ความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ข้าราชการในแต่ละช่วงวัย ได้แก่ เบบี๋บูมเมอร์ เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจเนอเรชั่นวาย มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตและการทำงานของตน โดยมองว่าหากสามารถสร้างความสมดุลให้กับชีวิตทั้ง 2 ด้าน

ดังกล่าวได้ จะทำให้เรามีความสุขในการดำรงชีวิตและการทำงานมากยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาตามช่วงวัยพบว่า ทุกช่วงวัยให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านครอบครัวเหมือนกัน โดยมองว่าหากสามารถดูแลครอบครัวหรือมีเวลาให้กับครอบครัวได้อย่างเต็มที่将会ทำให้เกิดความสมดุลได้มากยิ่งขึ้น โดยบุคคลที่มีบุตร สามีหรือภรรยา ที่ต้องดูแลจะให้ความสำคัญและต้องจัดสรรเวลาทำงานกับชีวิตส่วนตัวของตนเองมากกว่าผู้ที่มีสถานะโสด

(2) การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ทั้ง 3 ช่วงวัยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการจัดสรรเวลาให้กับบริบทส่วนตัวและบริบทในการทำงานเป็นหัวใจหลักในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ซึ่งในเจเนอเรชันเอ็กซ์ และเจเนอเรชันวาย มีความคิดเห็นว่าภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทำให้บางครั้งบริบทการทำงานลดทอนบริบทของชีวิตส่วนตัวได้ แต่ในช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ที่ปัญหาด้านสุขภาพอาจจะเป็นอุปสรรคในการทำงาน ทำให้ทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพได้เท่าช่วยวัยอื่นๆ และในด้านของครอบครัวทั้ง 3 ช่วงวัยได้นำเอา Social Media มาใช้ในการพบปะ พูดคุยกับคนในครอบครัวเพื่อเสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในด้านครอบครัว และทั้ง 3 ช่วงวัยมีความคิดเห็นว่าการที่ทางหน่วยงานจัดสรรให้สามารถสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้ เช่นสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร การตรวจสุขภาพประจำปี รวมถึงเงินกู้ ซึ่งข้าราชการที่เป็นหน่วยปฏิบัติงานจะมีอัตราเงินเดือนไม่ได้สูงเท่าผู้ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ทำให้บางครั้งรายได้ไม่เพียงพอต่อการดูแลตนเองและครอบครัว หรือไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายในด้านอื่นๆ ที่ต้องการ สวัสดิการด้านการกู้ยืมเงินในหน่วยงาน จึงช่วยสนับสนุนความสมดุลด้านการเงินได้ในระดับหนึ่ง

(3) ปัจจัยที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงาน

ภาระงานที่ได้รับหรือปริมาณงานที่มีจำนวนมาก ซึ่งอาจจะทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ทันในเวลาทำงาน ทำให้ลดทอนเวลาในการพักผ่อนหรือเวลาส่วนตัว ส่งผลต่อภาวะความเครียด ปัญหาสุขภาพ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานโดยตรง ซึ่งหากหัวหน้างานมีการจัดสรรงานที่มีระบบ เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติ ก็จะช่วยส่งเสริมให้ความสมดุลดังกล่าวมากยิ่งขึ้น โดยทั้ง 3 ช่วงวัยมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อเราไม่สามารถแสดงบทบาทการดูแลครอบครัวได้อย่างเต็มที่ ไม่มีเวลาพักผ่อนที่เพียงพอ ก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของเราลดลง

รวมถึงในการทำงานหากได้ทำในสิ่งที่ชื่นชอบ ตรงกับความถนัด และได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา จะยิ่งทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

(4) ข้อเสนอเพื่อให้องค์การพัฒนานโยบายในการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

ข้าราชการช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ มีความคิดเห็นว่าการเพิ่มเติมช่องทางการเรียนรู้ และการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา หากไม่มีช่องทางการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น ข้าราชการก็จะไม่สามารถเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองได้ ซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นจะทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ข้าราชการในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ มีความคิดเห็นว่าการส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ภาระงานของแต่ละบุคคล เนื่องจากค่างานจะทำให้มองเห็นว่าภาระหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับมีเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งการวิเคราะห์ค่างานจะทำให้สามารถจัดสรรงานดีขึ้น เพราะบุคลากรจะได้รับงานที่เหมาะสมกับตัวเอง รวมถึงควรมีการวิเคราะห์ความต้องการหรือความสนใจที่นอกเหนือต่อการทำงานของแต่ละคน ซึ่งจะทำให้สามารถส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรได้ เมื่อบุคลากรได้ทำในสิ่งที่สนใจและมีความสุขก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น

ข้าราชการในเจนเนอเรชั่นวาย มีความคิดเห็นว่าการส่งเสริมด้านการย้ายกลับภูมิลำเนา เพื่อให้อยู่ใกล้ชิดกับครอบครัวมากยิ่งขึ้น เมื่อไม่จำเป็นต้องกังวลใจเรื่องครอบครัว ก็จะทำให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถจะช่วยลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้ อีกทั้งควรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการทำงานมากยิ่งขึ้น มีการส่งเสริมให้บุคลากรทำในสิ่งที่สนใจ มีความถนัด และส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4.4 สรุปผลการทดสอบ

ตารางที่ 4.25 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 1 ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่งผลให้มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแตกต่างกัน

ความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
ด้านการทำงาน	(F = 3.341, Sig = 0.037)	แตกต่าง
ด้านครอบครัว	(F = 0.045, Sig = 0.956)	ไม่แตกต่าง
ด้านเวลา	(F = 2.251, Sig = 0.107)	ไม่แตกต่าง
ด้านการเงิน	(F = 2.033, Sig = 0.133)	ไม่แตกต่าง
ด้านการพัฒนาตนเอง	(F = 0.033, Sig = 0.968)	ไม่แตกต่าง
ภาพรวมความสมดุลระหว่างชีวิตกับ การทำงาน	(F = 0.913, Sig = 0.402)	ไม่แตกต่าง

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีช่วงวัยที่แตกต่างกันจะมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันจะมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านครอบครัว ด้านเวลา ด้านการเงิน และด้านการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน แต่ช่วงวัยที่แตกต่างกันจะมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ เนื่องจากข้าราชการทั้ง 3 ช่วงวัยให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานสอดคล้องกัน โดยที่มองว่า หากสามารถสร้างความสมดุลให้กับบริบททั้ง 2 ด้านดังกล่าวได้ จะทำให้เรามีความสุขในการดำรงชีวิต และการทำงานมากยิ่งขึ้น และมีความคิดเห็นว่าการจัดสรรเวลาให้กับบริบทส่วนตัวและบริบทในการทำงานเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ซึ่งในเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจเนอเรชั่นวาย ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายส่งผลให้บางครั้งบริบทของการทำงานลดทอนบริบทของชีวิตส่วนตัวได้ หากแต่ในช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ที่ปัญหาด้านสุขภาพอาจจะเป็นอุปสรรคในการทำงาน

ตารางที่ 4.26 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 2 ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

ความสมดุระหว่างชีวิต กับการทำงาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
ด้านคุณภาพของงาน	(F = 0.500, Sig = 0.607)	ไม่แตกต่าง
ด้านปริมาณงาน	(F = 2.985, Sig = 0.052)	ไม่แตกต่าง
ด้านระยะเวลา	(F = 0.784, Sig = 0.458)	ไม่แตกต่าง
ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	(F = 0.798, Sig = 0.451)	ไม่แตกต่าง
ภาพรวมประสิทธิภาพในการทำงาน	(F = 1.193, Sig = 0.305)	ไม่แตกต่าง

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีช่วงวัยที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านคุณภาพของงาน ปริมาณงาน ด้านระยะเวลา และด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ที่กล่าวว่า ความแตกต่างและหลากหลายยังไม่มีผลต่อการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานมากนัก เนื่องจากในปัจจุบันมี Generation ใหม่ๆ เข้ามาจำนวนไม่มาก และเมื่อเข้ามาทำงานร่วมกับผู้ที่อยู่ในองค์กรมานานแล้ว มักจะถูกวัฒนธรรมขององค์กรครอบเอาไว้ ทำให้มีความคิดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่บางอย่างอาจจะมี ความแตกต่าง เช่น คนรุ่นใหม่จะมีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีมากกว่าผู้สูงอายุในองค์กร แต่ก็ไม่ได้กระทบกับการทำงานหรือการกำหนดนโยบาย เนื่องจากระบบการทำงานยังอยู่ในรูปแบบเดิมไม่ได้เปลี่ยนมากนัก จึงทำให้ไม่ได้มุ่งเน้นที่จะต้องกำหนดนโยบายตามช่วงวัย

ตารางที่ 4.27 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 2 ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการทำงาน	0.510	ระดับปานกลาง
ด้านครอบครัว	0.487	ระดับปานกลาง
ด้านเวลา	0.458	ระดับปานกลาง
ด้านการเงิน	0.335	ระดับต่ำ
ด้านการพัฒนาตนเอง	0.663	ระดับสูง
ภาพรวมความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน	0.612	ระดับสูง

จากการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเงินมีระดับความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานในระดับต่ำ ด้านการทำงาน ด้านครอบครัว ด้านเวลา มีระดับความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานในระดับปานกลาง และด้านการพัฒนาตนเองมีระดับความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานในระดับสูง โดยมีความสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ เนื่องจากข้าราชการทั้ง 3 ช่วงวัยมีความคิดเห็นว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อเราไม่สามารถแสดงบทบาทการดูแลครอบครัวได้อย่างเต็มที่ ไม่มีเวลาพักผ่อนที่เพียงพอ ก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของเราลดลง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาในรูปแบบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อประเมินความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน ตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในแต่ละช่วงวัย
- 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการวางนโยบายด้านการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

5.1 สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 72.3 เป็นเพศชายร้อยละ 27.33 และเพศทางเลือก (LGBTQ) ร้อยละ 0.33 ข้าราชการส่วนใหญ่มีอายุ 37 - 55 ปี (Generation X) ร้อยละ 63.33 อายุน้อยกว่า 36 ปี (Generation Y) ร้อยละ 33.67 และอายุ 56 - 60 ปี ขึ้นไป (Baby Boomers) ร้อยละ 3 และมีอายุราชการตั้งแต่ 6 - 10 ปี ร้อยละ 28 ข้าราชการส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในสายงานตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ร้อยละ 49.67 ซึ่งเป็นสายงานหลักของส่วนราชการ และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับชำนาญการ ร้อยละ 46.67 มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี 49.33 ข้าราชการส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด ร้อยละ 55.67 และส่วนใหญ่ไม่มีบุตรหรือผู้ที่อยู่ในอุปการะ ร้อยละ 59.33 อีกทั้งพบว่าข้าราชการส่วนใหญ่มีการพักผ่อน 5 - 8 ชั่วโมงต่อวัน ร้อยละ 70.33 และใช้ระยะเวลาในการเดินทางจากบ้านถึงที่ทำงาน 30 นาที - 1 ชั่วโมง ร้อยละ 37.67

5.1.2 ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance)

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย = 3.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านครอบครัว (ค่าเฉลี่ย = 3.95) ด้านการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.71) ด้านการพัฒนาตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 3.68) ด้านเวลา (ค่าเฉลี่ย = 3.56) ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยทั้ง 4 ด้าน และด้านการเงิน (ค่าเฉลี่ย = 3.10) อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน สามารถจัดสรรบทบาทในการทำงานและบทบาทด้านชีวิตได้อย่างเหมาะสม ตามแนวคิดของ เกษมสิษฐ์ แก้วเกียรติคุณ¹ ที่กล่าวว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การมีทรัพยากรในการใช้ชีวิตครอบครัวเพียงพอต่อภาระในการทำงานพร้อมๆ กับทรัพยากรในการทำงานที่มีเพียงพอต่อภาระในการใช้ชีวิตครอบครัว โดยทรัพยากรในการทำงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่น่าสนใจ ความภาคภูมิใจในงานและการได้รับการยอมรับ ส่วนทรัพยากรในชีวิตครอบครัว ได้แก่ การสนับสนุนจากคู่สมรสและญาติพี่น้อง รางวัลตอบแทนจากพ่อแม่หรือครอบครัว สำหรับภาระจากการทำงาน ได้แก่ ชั่วโมงการทำงานปกติ การทำงานล่วงเวลา ความไม่มั่นคงในงาน และภาระครอบครัว ได้แก่ เวลาที่ใช้ในการดูแลบุตร ผู้สูงอายุและผู้ป่วยในครอบครัว และเวลาที่ต้องใช้ในการทำงานบ้าน ภาระจากคู่สมรส บุตร และญาติพี่น้อง และแนวคิดของ Chaitra R, Ashok Kumar R S and Renuka Murthy² ที่กล่าวว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมอื่นๆ รวมถึงด้านครอบครัว สังคม การพักผ่อน และการพัฒนาตนเอง เป็นการผสมผสานระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานและแง่มุมอื่นของชีวิต ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

โดยผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่า ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านครอบครัวมากที่สุด เนื่องจากข้าราชการส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด และไม่มีบุตรหรือผู้ที่อยู่ในอุปการะ จึงทำให้ไม่มีภาระหน้าที่ในการดูแลครอบครัวมากนัก

¹ เกษมสิษฐ์ แก้วเกียรติคุณ, 2551, 38-39 อ้างถึงใน สุวิมล บัวผัน, “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554), 5.

² Chaitra R. Ashok Kumar R. S. and Renuka Murthy, “A STUDY ON WORK LIFE BALANCE OF THE EMPLOYEES AT BOSCH Ltd, BANGALORE,” *Journal of Social Science Research* 1, no. 2 (2016): 64-67.

อีกทั้งในปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในการดำรงชีวิต การติดต่อสื่อสารมีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ซึ่งการสื่อสารระหว่างครอบครัวสามารถกระทำผ่านระบบออนไลน์ หรือ Social Network แม้จะอยู่ในพื้นที่ห่างไกลกัน จึงทำให้ข้าราชการสามารถสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ในด้านครอบครัวได้มากที่สุด

ด้านการทำงาน ปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้เริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานในหลายหน่วยงาน ซึ่งทำให้ข้าราชการมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น เช่น การปฏิบัติงานในสถานการณ์ COVID-19 ส่งผลให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานที่บ้าน จึงนำเอาการประชุมผ่านระบบออนไลน์ หรือการทำงานบน Platform ของส่วนราชการมาใช้ในการอำนวยความสะดวกด้านการงานให้กับบุคลากร จึงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกสบาย และรวดเร็วยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ดียิ่งขึ้น

ด้านการพัฒนาตนเอง สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการมีการพัฒนาตนเอง ให้ความสอดคล้องกับภาระงานหรือตำแหน่งงานของตน และสำรวจความต้องการในการพัฒนา เพื่อนำไปต่อยอดในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของส่วนราชการ ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าฝึกอบรมจากสถาบันต่างๆ เช่น สำนักงาน ก.พ. และสถาบันพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัล เป็นต้น นอกจากนี้การฝึกอบรมต่างๆ ในปัจจุบันสามารถเข้าร่วมได้ผ่านระบบออนไลน์ ทำให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ต่างจังหวัดสามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

ด้านเวลา พบว่าข้าราชการสามารถจัดสรรเวลาให้กับด้านการงานและด้านชีวิต ได้อย่างเหมาะสม เมื่อพิจารณาจากระยะเวลาการเดินทางจากบ้านมาที่ทำงาน ส่วนใหญ่ใช้ระยะเวลา 30 นาที – 1 ชั่วโมง จึงทำให้ข้าราชการไม่รู้สึกละเลยเวลาไปกับการเดินทางมากนัก และส่วนใหญ่มีเวลาพักผ่อน 5 – 8 ชั่วโมง ซึ่งเพียงพอต่อการพักผ่อน อีกทั้งข้าราชการสามารถสะสมวันลาพักผ่อนได้สูงสุด 30 วันต่อปี โดยไม่รวมการลาภักและการลาป่วย จึงทำให้ข้าราชการสามารถจัดสรรเวลาเพื่อทำกิจกรรมต่างๆ ในบทบาทอื่นของชีวิต นอกเหนือจากเวลาในการงานได้มากขึ้น

ด้านการเงิน เนื่องจากค่าตอบแทนหรือเงินเดือนของข้าราชการ เมื่อเทียบกับภาคเอกชนแล้วอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า แม้จะมีค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบางตำแหน่งงาน แต่ก็ยังเป็นส่วนน้อย อีกทั้งไม่มีเงินโบนัสพิเศษเช่นเดียวกับภาคเอกชน ซึ่งอาจจะมีผลต่อรายได้ในการดูแลตนเองและครอบครัวที่ไม่เพียงพอ รวมถึงไม่สามารถเก็บออมเงินได้ในจำนวนมากนัก แต่สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการเสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการงาน ด้านการเงิน โดยจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อส่งเสริมการเก็บออมเงินของข้าราชการผ่านการซื้อหุ้นและการออมทรัพย์ โดยจ่ายผลตอบแทนในอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าการฝากประจำของธนาคารทั่วไป สามารถกู้เงินได้ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ ผ่อนชำระได้ในระยะเวลานาน และมีการจ่ายเงินปันผลคืนสำหรับการกู้ยืมเงิน

รวมถึงมีการจัดตั้งกองทุนภายในสำนัก/กอง เพื่อให้บุคลากรสามารถเก็บออมเงิน และกู้เงินได้ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ หากแต่บางสำนัก/กองได้มีการยกเลิกกองทุนดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของข้าราชการที่กล่าวว่า ข้าราชการที่ไม่ได้มีตำแหน่งทางการบริหารจะมีอัตราเงินเดือนไม่ได้สูงเท่าผู้ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ทำให้บางครั้งรายได้ไม่เพียงพอต่อการดูแลตนเองและครอบครัว หรือไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายในด้านอื่นๆ ที่ต้องการการมีสวัสดิการด้านการกู้ยืมเงิน จึงสามารถช่วยสนับสนุนความสมดุลด้านการเงินได้ในระดับหนึ่ง

5.1.3 ระดับประสิทธิภาพในการทำงาน

จากการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย = 3.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านระยะเวลา (ค่าเฉลี่ย = 3.98) ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.89) ด้านปริมาณงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.88) และด้านคุณภาพของงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.86) ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน แสดงให้เห็นว่าข้าราชการส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถบริหารจัดการภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากในระบบราชการมีการกำหนดแผนการดำเนินงานของสำนัก/กอง เพื่อกำหนดแผนงานและโครงการที่จะดำเนินการในแต่ละปีงบประมาณ จึงทำให้ข้าราชการมีการกำหนดกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้นตามนโยบายของภาครัฐ จึงทำให้ข้าราชการสามารถทำตามแผนงานที่ได้วางไว้ได้ในระยะเวลาและปริมาณงานตามที่กำหนดได้ อย่างไรก็ตามบางครั้งในระยะเวลาที่เร่งด่วนและมีปริมาณงานจำนวนมากที่จำเป็นต้องบริหารจัดการให้เสร็จตามเป้าหมาย อาจจะทำให้คุณภาพของงานลดลงได้ ส่วนราชการจึงควรมีการวางแผนด้านการปฏิบัติงานและขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสมกับภาระงานนั้นๆ รวมถึงจัดสรรภาระหน้าที่ที่เหมาะสมกับบุคลากร เพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการเพิ่มมากขึ้น ตามแนวคิดของ Thomas J. Peters³ กล่าวปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

(1) กลยุทธ์ หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจการพิจารณา จุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก

(2) โครงสร้าง หมายถึง โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน

³ Thomas J. Peters ใน สมยศ นาวิการ, 2529, 5 อ้างถึงใน สมชาย ศิริรัตน์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลเพชรเวช,” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549), 29-30.

- (3) ระบบ หมายถึง ระบบขององค์การที่บรรลุเป้าหมาย
- (4) แบบ หมายถึง แบบของการบริหารของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- (5) บุคลากร หมายถึง ผู้ร่วมองค์การ
- (6) ความสามารถ หมายถึง ความสามารถของคนในองค์การ
- (7) ค่านิยม หมายถึง ค่านิยมร่วมของคนในองค์การ

5.1.4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

(1) สมมติฐานที่ 1 ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่งผลให้มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านครอบครัว ด้านเวลา ด้านการเงิน และด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในด้านดังกล่าวไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แต่ในด้านการทำงานพบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ซึ่งจากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับช่วงวัยของประชากร (Generation) ของ Keith, Gardner and Stewart⁴ ระบุว่า กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ มักมีพฤติกรรมอดทน ขยัน และทำงานหนัก ใช้ทรัพยากรทุกอย่างให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีความภักดีต่อองค์กรสูง และให้ความสำคัญต่องาน กลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ เป็นกลุ่มคนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีอิสระสูง สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มักแสวงหาความสุขตามที่ตนเห็นว่าควรจะเป็น ให้ความสำคัญต่อความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน (Work Life balance) และไม่สนใจเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่คาดหวังโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตน และกลุ่มเจนเนอเรชันวาย เป็นกลุ่มที่มีความคาดหวังสูง เชื่อมั่นในตนเอง และมั่นใจในความสามารถที่จะประสบความสำเร็จของตนเอง ไม่เคยหยุดค้นหางาน

⁴ Keith, Gardner and Stewart, 2008, 857-861, อ้างถึงใน ดาวใจ ศรีลัมพ์, “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 15-23.

ตามอุดมคติ คิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ มองหาสิ่งสำคัญในงานอยู่เสมอ และพอใจกับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเป็นกลุ่มคนที่ยอมรับการใช้เทคโนโลยี และมีสังคมบนโลกอินเทอร์เน็ต แสวงหาความสำเร็จด้านการเงิน ชอบการทำงานเป็นทีม แต่มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้สูง มีค่านิยมต่ออิสรภาพและความสะดวกสบายในชีวิต ให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัวก่อนด้านการงาน ซึ่งลักษณะเฉพาะของแต่ละช่วงวัยแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ การรับรู้ หรือสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันของแต่ละช่วงวัย ส่งผลให้แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ ความต้องการ แรงจูงใจแตกต่างกันไป ซึ่งจะทำให้มีพฤติกรรมหรือรูปแบบการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะ รวมถึงความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไม่เหมือนกัน ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยที่พบว่าช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ผู้วิจัยจึงได้ตั้งข้อสังเกตว่า แม้แต่ละช่วงวัยจะมีรูปแบบความคิด ทัศนคติ และความต้องการที่แตกต่างกัน แต่เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบและวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน ทำให้ได้รับการประเมินเลื่อนอัตราค่าตอบแทน สวัสดิการ และการฝึกอบรมที่ไม่แตกต่าง หรือมีความหลากหลายมากนัก ซึ่งสิ่งเหล่านั้นหล่อหลอมให้แต่ละช่วงวัยเกิดการยอมรับภายใต้กฎระเบียบดังกล่าว และมีความคิดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ที่กล่าวว่า ปัจจุบันหลายองค์กรให้ความสำคัญกับความแตกต่างหลากหลายของบุคลากร เนื่องจากในสังคมความแตกต่างและหลากหลายไม่ว่าจะเป็นเพศ หรือช่วงวัยจะมีผลต่อความคิดและความต้องการของบุคลากร แต่ในบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ยังไม่มีผลต่อการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารทรัพยากรมากนัก เนื่องจากในปัจจุบันมี Generation ใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรจำนวนไม่มากนัก และเมื่อเข้ามาทำงานร่วมกับผู้ที่อยู่ในองค์กรมานานแล้ว ก็มักจะถูกวัฒนธรรมขององค์กรครอบเอาไว้ ทำให้มีความคิดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นเพียงด้านเดียวที่มีความแตกต่าง เนื่องจากแต่ละช่วงวัยจะให้ความสำคัญกับการทำงานที่ต่างกัน โดยกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ มักจะให้ความสำคัญกับงานมาก่อนเสมอ มีพฤติกรรมอดทน ขยัน และทำงานหนัก กลุ่มเจนเอเรชั่นเอ็กซ์จะไม่สนใจเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร ให้ความสำคัญต่อความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน และสนใจด้านความก้าวหน้าในอาชีพของตน และกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย จะชอบอิสรภาพและความสะดวกสบายในชีวิต ให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัวก่อนด้านการงานงานเสมอ และไม่นำงานกลับไปทำที่บ้าน ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของข้าราชการว่า แม้ทุกช่วงวัยให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านครอบครัวเหมือนกัน แต่ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทำให้

บางครั้งบริบทการทำงานลดทอนบริบทของชีวิตส่วนตัวได้เช่นกัน จึงทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการแต่ละช่วงวัยในด้านการการทำงานมีความแตกต่างกัน

(2) สมมติฐานที่ 2 ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการมีระดับประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพของงาน ด้านระยะเวลา และด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน พบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันมีระดับความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงานในด้านดังกล่าว ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งจากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับช่วงวัยของประชากร (Generation) ของ Keith, Gardner and Stewart⁵ ระบุว่า จากคุณลักษณะของแต่ละช่วงวัยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางด้านแบบแผนทางความคิด ทักษะคติในการทำงานซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากแต่ละช่วงวัยมีความต้องการหรือแรงจูงใจ และรูปแบบการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะและไม่เหมือนกัน โดยกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ จัดเป็นกลุ่มคนทำงาน มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทให้กับงาน พยายามเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน กลุ่มเจนเอเรชั่นเอ็ก มักจะลดขั้นตอนในการทำงาน วางระบบงานอย่างชัดเจน กลุ่มเจนเอเรชั่นวาย สามารถทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน มีแนวคิดแบบผู้ประกอบการ เชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา⁶ ดังนั้น ผลการศึกษาจึงไม่สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว โดยผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า เนื่องจากในบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์นั้น ข้าราชการทุกช่วงวัยปฏิบัติงานภายใต้กฎ ระเบียบ และวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน ซึ่งการดำเนินงานจะเป็นไปตามกรอบหรือนโยบายที่ส่วนราชการกำหนดเอาไว้เหมือนกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ที่กล่าวว่า ความแตกต่างและหลากหลายไม่ว่าจะเป็นเพศหรือช่วงวัยจะมีผลต่อความคิดและความต้องการของบุคลากร แต่ในบริบทของสำนักงาน

⁵ เรืองเดียวกัน.

⁶ The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2008, 10-22, อ้างถึงใน ดาวใจ ศรีลัมพ์, “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555), 15-23.

ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ยังไม่มีผลต่อการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลมากนัก เนื่องจากในปัจจุบันมี Generation ใหม่ ๆ เข้ามาจำนวนไม่มาก และเมื่อเข้ามาทำงานร่วมกับผู้ที่อยู่ในองค์กรมานานแล้ว มักจะถูกวัฒนธรรมขององค์กรครอบเอาไว้ ทำให้มีความคิดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่บางอย่างอาจจะมีความแตกต่าง เช่น คนรุ่นใหม่จะมีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีมากกว่าผู้สูงอายุในองค์กร แต่ก็ไม่ได้กระทบกับการทำงานหรือการกำหนดนโยบาย เนื่องจากระบบการทำงานยังอยู่ในรูปแบบเดิมไม่ได้เปลี่ยนมากนัก จึงทำให้ไม่ได้มุ่งเน้นว่าจะต้องกำหนดนโยบายตามช่วงวัย

(3) สมมติฐานที่ 3 ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานกับระดับประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรเท่ากับ 0.612 คือ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากค่าระดับความสัมพันธ์มากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง (ระดับความสัมพันธ์ = 0.663) ด้านการทำงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (ระดับความสัมพันธ์ = 0.510) ด้านครอบครัวมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (ระดับความสัมพันธ์ = 0.487) ด้านเวลาที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (ระดับความสัมพันธ์ = 0.458) และด้านการเงินมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ (ระดับความสัมพันธ์ = 0.335)

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพันธุ์ ตติยาภรณ์ ธนาญ ภูวิทย์ และ นิตย หทัยสรวงศ์ สุขศรี⁷ ที่ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลของชีวิตกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี” พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรงกับความสมดุลของชีวิตอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยมีระดับความสมดุลของชีวิตของบุคลากรโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

⁷ ณัฐพันธุ์ ตติยาภรณ์, ธนาญ ภูวิทย์, และ นิตย หทัยสรวงศ์ สุขศรี, “ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลของชีวิตกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต 12, ฉ, 1 (มกราคม/มิถุนายน 2559): 21-22.

ของบุคลากรโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของศยามล เอกะกุลนันต์⁸ ที่ศึกษาเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมดุลระหว่างงานและชีวิตที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย” โดยพบว่า สมดุลระหว่างงานและชีวิตมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.23 โดยจำแนกเป็นรายด้าน คือ การบริหารจัดการตนเอง การสนับสนุนจากองค์กร และการสนับสนุนจากครอบครัวส่งผลทางตรงต่อสมดุลระหว่างงานและชีวิต และส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพผ่านสมดุลระหว่างงานและชีวิต และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับบทสัมภาษณ์ของข้าราชการที่กล่าวว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อเราไม่สามารถแสดงบทบาทการดูแลครอบครัวได้อย่างเต็มที่ ไม่มีเวลาพักผ่อนที่เพียงพอ ก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของเราลดลง รวมถึงในการทำงานหากได้ทำในสิ่งที่ชื่นชอบ ตรงกับความถนัด และได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาจะยิ่งทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ และการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา ซึ่งการส่งเสริมพัฒนาตนเองนั้นจะทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

โดยผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการพัฒนาตนเอง กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงกว่าในด้านอื่นๆ เนื่องจากการพัฒนาตนเอง เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของข้าราชการโดยตรง การที่ข้าราชการได้รับการพัฒนาจะช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ตามแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานที่กล่าวว่า บุคลากรหรือบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร บุคคลต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นองค์ประกอบด้านตัวบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ปรัชญาและอุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม เป้าประสงค์ของชีวิตและการทำงาน การสำรวจตนเอง ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น⁹

⁸ศยามล เอกะกุลนันต์, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมดุลระหว่างงานและชีวิตที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย,” *วารสารพฤติกรรมศาสตร์* 17, ฉ.2 (กรกฎาคม 2554): 85-102.

⁹ จิตติมา อัครธิพงษ์, 2556 อ้างถึงใน ปัทมาพร ท่อชู, “การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (The Efficiency Development of Operation),” *INDUSTRIAL TECHNOLOGY REVIEW*, สืบค้นเมื่อ

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยยังได้ตั้งข้อสังเกตโดยพิจารณาประกอบกับบทสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการเงินกับระดับประสิทธิภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ เนื่องจากวัฒนธรรมในการทำงานในระบบราชการมีความแตกต่างจากภาคเอกชน กล่าวคือ ในภาคเอกชนเมื่อองค์กรจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรในอัตราที่สูง จะทำให้องค์กรคาดหวังต่อผลการปฏิบัติที่ดีและมีการประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากรอย่างเข้มงวด ซึ่งหากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ภาคเอกชนสามารถลดอัตราค่าตอบแทนได้อย่างอิสระภายใต้กฎระเบียบขององค์กรเอง รวมถึงค่าตอบแทน รางวัล หรือโบนัสพิเศษที่ส่งเสริมให้บุคลากรในภาคเอกชนมีการแข่งขันในการทำงานมากขึ้น ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นตามไปด้วย แต่ในภาครัฐนั้น การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการเพื่อเลื่อนอัตราเงินเดือนจะไม่ได้พิจารณาจากผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการอย่างจริงจัง ซึ่งพบว่ายังมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันแต่ได้รับการเลื่อนเงินเดือนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก อาจจะเนื่องมาจากระบบอุปถัมภ์ที่ยังคงมีอยู่ในระบบราชการ และในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไม่มีการให้โบนัสพิเศษ หรือรางวัล แก่ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดี อย่างไรก็ตามแม้ผลการปฏิบัติงานจะไม่ได้ถูกนำมาพิจารณาเพื่อเลื่อนเงินเดือนเท่าที่ควร แต่ข้าราชการยังจำเป็นต้องปฏิบัติงานให้สำเร็จตามกรอบแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ จึงทำให้ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านการเงินมีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพในการทำงานในระดับที่ต่ำ ดังนั้น องค์กรต้องมีส่วนช่วยให้เกิดสมดุลภาพระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของบุคลากร ซึ่งช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีความมั่นคง และมีความก้าวหน้าซึ่งสิ่งตอบแทนจากการทำงาน (Tangible rewards) เช่น เงินเดือนและสวัสดิการ เป็นต้น จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น นอกจากสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการแล้ว ผลตอบแทนบางอย่างที่ไม่สามารถจับต้องได้ก็สามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้เช่นกัน เช่น ข้าราชการที่ทุ่มเททำงานเพื่อให้เห็นความสุขและความพึงพอใจของประชาชนเป็นสิ่งตอบแทน เป็นต้น¹⁰

วันที่ 3 พฤศจิกายน 2562, <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=771§ion=17&issues=74>.

¹⁰ ศิริภัสสร วงศ์ทองดี, 2552 อ้างถึงใน สายสุนีย์ เกษม, “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสายวิชาการ ระดับอุดมศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่,” *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ* 26, ฉ.1 (มกราคม/มิถุนายน 2559): 156-158.

5.2 ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

5.2.1 การจัดทำนโยบายด้านการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ควรมีการสำรวจความต้องการ หรือความคาดหวังของบุคลากร และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อให้กำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการอยู่ในรูปแบบจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) ซึ่งจะช่วยให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรมากยิ่งขึ้น

5.2.2 ส่วนราชการควรมีการวิเคราะห์ค่างานของแต่ละบุคคล เพื่อให้ภาระหน้าที่ที่แต่ละบุคคลได้รับมีความเหมาะสมต่อความรู้และความสามารถของข้าราชการ และมีปริมาณที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการภาระงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ทำให้เกิดความกดดันในการทำงานไปจนถึงทอนบทบาทในการใช้ชีวิตของบุคลากร

5.2.3 ส่วนราชการควรมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เคารพเวลาส่วนตัวของข้าราชการ สนับสนุนให้ข้าราชการใช้เวลาพักผ่อนได้อย่างเต็มที่ตามสิทธิที่ได้รับ เพื่อให้ข้าราชการมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมากขึ้น และส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการดียิ่งขึ้น

5.2.4 ส่วนราชการควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานและสวัสดิการที่เป็นรางวัลพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี หรือข้าราชการดีเด่น ซึ่งอาจจะเป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อสร้างแรงจูงใจและการแข่งขันในการทำงานของข้าราชการ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.2.5 ควรส่งเสริมช่องทางการเรียนรู้ และการฝึกอบรมที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และสอดคล้องกับความก้าวหน้าของอาชีพ

5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.1 ควรเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละช่วงวัยให้มีสัดส่วนเท่ากัน เพื่อให้การเปรียบเทียบความแตกต่างของแต่ละช่วงวัยมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

5.3.2 ควรเพิ่มประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรทุกประเภทในส่วนราชการ เช่น พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และจ้างเหมาบริการ เป็นต้น เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยมาปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท

5.3.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มการสำรวจข้อมูลด้านประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร โดยให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ประเมิน เพื่อให้ข้อมูลมีความแม่นยำและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย

5.4.1 การวัดระดับประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพของงาน จะต้องมีการจำกัดขอบเขตของการวัดและข้อคำถามที่ชัดเจน เนื่องจากคุณภาพของงานสามารถวัดระดับได้ยาก

5.4.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มช่วงอายุ 37 – 55 ปี (Generation X) จึงทำให้ข้อมูลที่ได้รับโน้มเอียงไปตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในช่วงวัยดังกล่าว

5.4.3 การสำรวจข้อมูลงานวิจัยอยู่ในช่วงระยะเวลาการมีโรคระบาด COVID-19 ส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานจากที่บ้าน ซึ่งการส่งแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ ทำให้ยากต่อการติดตามการตอบข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง อีกทั้งผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเร่งด่วนในการปรับแผนการดำเนินงานเพื่อรองรับสถานการณ์โรคระบาด จึงทำให้ไม่สามารถขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลได้

รายการอ้างอิง

หนังสือ

สมใจ ลักษณะ. *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ธนธการพิมพ์, 2546.

สำนักงาน ก.พ. *การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการทำงาน*. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์น พรินต์, 2550.

บทความวารสาร

กฤษณ์ชลี เพียรทอง, กชพงศ์ สารการ, และ รสวลีย์ อักษรวงศ์. “การวิเคราะห์องค์ประกอบสมดุลชีวิตและการทำงานของพยาบาลจิตเวช.” *วารสารการพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต* 31, ฉ.2 (พฤษภาคม/สิงหาคม 2560): 117.

เกษมสิทธิ์ แก้วเกียรติคุณ. “ปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัวของพยาบาลวิชาชีพ.” *วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์* 4, ฉ.1 (มกราคม/มิถุนายน 2551): 13-31.

จรัมพร ไหล่ายอง, ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต, และ มะลิวัลย์ ชันเล็ก. “งาน ครอบครัว สังคม : สมดุลชีวิตกับการทำงานที่มากกว่าการจัดสรรเวลาของแรงงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต.” *วิศวกรรมสาร มก.* 30, ฉ.100 (2560): 87-102”

ณัฐพันธุ์ ตติยาภรณ์, ธนาญ ภูววิทยธร, และ นิตย์ หทัยสรวงศ์ สุขศรี. “ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลของชีวิตกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี.” *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต* 12, ฉ.1 (มกราคม/มิถุนายน 2559): 21-22.

ศยามล เอกะกุลนันต์. “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมดุลระหว่างงานและชีวิตที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย.” *วารสารพฤติกรรมศาสตร์* 17, ฉ.2 (กรกฎาคม 2554): 85-102.

สายสุนีย์ เกษม. 2559. “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสายวิชาการระดับอุดมศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่.” *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ* 26, ฉ.1 (มกราคม/มิถุนายน 2559): 151-174.

วิทยานิพนธ์และสารนิพนธ์

จุฑาภรณ์ หนูบุตร. “ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษา: โรงพยาบาลวิภาวดี.” งานวิจัยปริญญาโทบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554.

ณัฐวัตร เป็งวันปลูก. “ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของข้าราชการทหารประจำ สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2560.

ดาวใจ ศรีลัมพ์. “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนา ที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555.

นลพรรณ บุญฤทธิ์. “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด ชลบุรี.” งานวิจัยปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558.

รัตนชนก จันยัง. “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงหา ผลกำไร.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556.

ลัดดา พชรวิภาส. “บรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการ ทำงาน กรณีศึกษา: พนักงานชั่วคราว บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).” สารนิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากร มนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.

แพรวนภา มากมูล. “ค่านิยมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา พนักงานการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย (รฟม.).” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.

สมชาย ศิริรัตน์. “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลเพชรเวช.” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549.

สมพงศ์ รัตนนพวงศ์. “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานศูนย์ข่าว SMM.” งานวิจัยปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554.

สิรินดา ทวนสุวรรณ. “สภาพแวดล้อมของงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนา ทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.” ปัญหาพิเศษปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

- สุวิมล บัวผัน. “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.” สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554.
- หทัยทิพย์ ลีสงวนกุลธร. “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมดุลชีวิตกับการทำงาน กรณีศึกษาสถาบัน คຸ້ມຄອງເງິນຝາກ.” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2555.
- อัศววัฒน์ นิธิจิรวงศ์. “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทคนิคตามแผนปฏิบัติงานฝ่ายเทคนิค กรุงเทพมหานคร.” การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการ สาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559.

เว็บไซต์

- ปัทมาพร ท่อชู. “การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (The Efficiency Development of Operation).” INDUSTRIAL TECHNOLOGY REVIEW. สืบค้นเมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2562, <http://www.thailandindustry.com/onlineMag/view2.php?id=771§ion=17&issues=74>.
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. “HR SCORECARD.” การบริหารทรัพยากรบุคคล กองการเจ้าหน้าที่. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2562, https://www.opsmoac.go.th/hr-services-hr_scorecard.

เอกสารอื่นๆ

- สำนักงาน ก.พ. “หนังสือที่ นร 0708.1/ว 5.” 2 สิงหาคม 2554.

Article

- Chaitra R, Ashok Kumar R S, and Renuka Murthy. “A STUDY ON WORK LIFE BALANCE OF THE EMPLOYEES AT BOSCH Ltd, BANGALORE.” *BIMS International Journal of Social Science Research*, (2016): 61-68.
- Jeffrey H. Greenhaus, Karen M. Collins, and Jason D. Shaw. “The relation between work–family balance and quality of life.” *Journal of Vocational Behavior*, 63 (2003): 510–531.
- IOAN LAZĂR, CODRUȚA OSOIAN, AND PATRICIA RAȚIU. “The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance.” *European Research Studies* 13, no. 1 (2010): 201-214.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของบุคลากรแต่ละช่วงวัย กับประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระ ตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ) สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในแต่ละช่วงวัย และความสัมพันธ์ของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ เพื่อให้สามารถหาแนวทางในการวางนโยบายด้านการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการ และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้เหมาะสมในแต่ละช่วงวัยต่อไป

ข้อมูลของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ส่วนที่ 4 : ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ☐ หน้าคำตอบที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่าน หรือเติมข้อมูลลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1.1 เพศ

- ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง
☐ 3. LGBTQ

1.2 อายุ.....ปี ปี พ.ศ. ที่เกิด.....

1.3 อายุราชการ.....ปี

1.4 ตำแหน่ง.....

1.5 ระดับ.....

1.6 สังกัด.....

1.7 ระดับการศึกษาสูงสุด

- ☐ 1. อนุปริญญา/ปวช./ปวส. ☐ 2. ปริญญาตรี
☐ 3. ปริญญาโท ☐ 4. ปริญญาเอก
☐ 5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

1.8 สถานภาพสมรส

- ☐ 1. โสด ☐ 2. สมรส
☐ 3. หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ ☐ 5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

1.9 จำนวนบุตร/ผู้ที่อยู่ในอุปการะ.....คน

1.10 จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการพักผ่อนต่อวัน (24 ชั่วโมง).....ชั่วโมง

1.11 เวลาที่ใช้ในการเดินทางจากบ้านถึงที่ทำงานประมาณ.....ชั่วโมง.....นาที

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 = เห็นด้วย

3 = ปานกลาง

2 = ไม่เห็นด้วย

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการทำงาน					
1.1 หน่วยงานของท่านมีอัตรากำลังคนเพียงพอต่อภาระงาน					
1.2 สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องสุขลักษณะเอื้ออำนวยต่อการทำงาน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย					
1.3 ปริมาณงานที่ท่านได้รับสามารถทำเสร็จได้ในเวลาทำงานปกติ					
1.4 ท่านได้ปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ					
1.5 เมื่อท่านหยุดงาน เพื่อนร่วมงานยินดีช่วยเหลือรับภาระงานแทนท่าน					
2. ด้านครอบครัว					
2.1 เมื่อมีเหตุจำเป็น ท่านสามารถลางานเพื่อไปดูแลครอบครัวได้					
2.2 ภาระหน้าที่ทางครอบครัวของท่านไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน					
2.3 ท่านและครอบครัวมีการพบปะ พูดคุย หรือสังสรรค์กันเป็นประจำ					
2.4 ครอบครัวของท่านมีความเข้าใจและคอยสนับสนุนเมื่อท่านต้องทำงานหนักหรือประสบปัญหา					
2.5 ท่านมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการของหน่วยงานในการดูแลครอบครัว					
3. ด้านเวลา					
3.1 ท่านสามารถจัดสรรเวลาของตนเอง ครอบครัว สังคม และการทำงานได้อย่างเหมาะสม					
3.2 ท่านสามารถพักผ่อนได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องทำงานในช่วงวันหยุด					
3.3 ท่านสูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ไปกับการเดินทางเพื่อไปทำงาน					
3.4 วันและเวลาทำงานในปัจจุบันของท่านไม่มีผลต่อการใช้ชีวิตส่วนตัว					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. ด้านการเงิน					
4.1 รายได้ของท่านเพียงพอต่อการดูแลครอบครัวและตนเอง					
4.2 รายได้ของท่านเพียงพอต่อการทำกิจกรรมเพื่อผ่อนคลาย เช่น การท่องเที่ยว การพบปะสังสรรค์กับเพื่อน การใช้จ่ายใช้สอยเพื่อความชอบส่วนตัว เป็นต้น					
4.3 ท่านเก็บออมเงินทุกเดือน					
4.4 ท่านพอใจกับสวัสดิการด้านการเงินที่หน่วยงานมีให้ เช่น ทุนการศึกษา กองทุน เงินกู้ เป็นต้น					
4.5 เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ท่านได้รับจากหน่วยงานมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ					
5. ด้านการพัฒนาตนเอง					
5.1 หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคคล เช่น อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น					
5.2 ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเต็มที่					
5.3 ท่านมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
5.4 เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในครอบครัวมักปรึกษาหารือท่านในเรื่องต่างๆ					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ปานกลาง
2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ด้านคุณภาพของงาน					
1.1 ท่านมีการวางแผนในการทำงานก่อนจะเริ่มทำงานใหม่อยู่เสมอ					
1.2 ท่านมีการประเมินผลการดำเนินงานของตน และปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ					
1.3 งานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
1.4 หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการทำงานของท่าน					
1.5 ท่านผิดพลาดในการปฏิบัติงานในจำนวนน้อยครั้งมาก					
2. ด้านปริมาณงาน					
2.1 ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และระยะเวลาในการทำงาน					
2.2 ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามปริมาณงานที่กำหนดไว้					
2.3 ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญและจัดสรรเวลาในการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย					
3. ด้านระยะเวลา					
2.1 ท่านมักมาปฏิบัติงานก่อนเวลาเพื่อเตรียมความพร้อมเสมอ					
2.2 ท่านสามารถทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด					
2.3 ท่านมีการพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. ด้านค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินการ					
4.1 หน่วยงานมีแนวทางเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์มากที่สุด					
4.2 ท่านมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อลดการใช้ ทรัพยากรต่างๆ ในหน่วยงาน					
4.3 ท่านมีการนำทรัพยากรที่ใช้แล้วนำกลับมาใช้ใหม่ เพื่อลดปริมาณ ทรัพยากรในการดำเนินงาน เช่น กระดาษ เป็นต้น					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

“ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม”

ภาคผนวก ข

ประเด็นการสัมภาษณ์

สำหรับผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

- ความหมายและความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
- นโยบาย/แนวทางในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของส่วนราชการในปัจจุบันและอนาคต
- อิทธิพลของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่มีต่อการดำเนินงาน/ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ
- อิทธิพลของความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในองค์การที่มีต่อการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำหรับข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน

- ความคิดเห็นต่อความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
- แนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของตน
- อิทธิพลของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่มีต่อการดำเนินงาน/ประสิทธิภาพในการทำงานของตน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวลลนา นาชัยรัตน์
วันเดือนปีเกิด	23 พฤษภาคม 2534
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2557 : บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการโรงแรมและท่องเที่ยว) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
ประสบการณ์ทำงาน	มกราคม 2560 – ตุลาคม 2560 : นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กรมประชาสัมพันธ์ ตุลาคม 2560 - ปัจจุบัน : นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์