



## กลยุทธ์ทางเลือกการสร้างความสุขในชีวิตและการทำงานของบุคลากร ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย

ปิยสุณีย์ ชัยปาณี<sup>1</sup>, เอกสิทธิ์ สนามทอง<sup>2</sup>, อธิพัทธ์ สุวทันพรกุล<sup>3</sup>, ดวงเดือน จันทร์เจริญ<sup>4</sup>

คณะพัฒนารพการมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง<sup>1,2,3,4</sup>

E-mail: karn\_sa@hotmail.com<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ศึกษาองค์ประกอบเชิงสำรวจของความสุขในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงพร้อมกับวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในชีวิตและการทำงานของบุคลากรและเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกการสร้างความสุขในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย มีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ศึกษาองค์ประกอบของความสุขในชีวิตและการทำงานของบุคคลตัวอย่าง โดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 600 คน ต่อมาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในชีวิตและการทำงานของบุคลากร โดยสมการถดถอยชนิดตัวแปรหลายตัวและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 364 คน และกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกการสร้างความสุขในชีวิตและการทำงานของบุคลากรโดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พบว่า องค์ประกอบเชิงสำรวจของความสุขในชีวิตและการทำงาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (2) องค์กรแห่งความสุข (3) การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (4) ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม และ (5) การบริหารจัดการเวลา ขณะที่ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในชีวิตและการทำงานคือการสนับสนุนทางสังคมที่มีผลต่อความสุขในชีวิตและการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบอีกว่าอายุต่างกันมีผลต่อความสุขในชีวิตและการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีกลยุทธ์ทางเลือกของการสร้างความสุขในชีวิตและการทำงาน พบว่า กลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไป ได้แก่ กลยุทธ์ “งานประสานเที่ยว” กลยุทธ์ “เรื่องเล่าจากพี่สู่น้อง” กลุ่มอายุ ระหว่าง 40-49 ปี ได้แก่ กลยุทธ์ “เราเลือกได้” กลยุทธ์ “เสามาชีวิต” กลุ่มอายุ ระหว่าง 30-39 ปี ได้แก่ กลยุทธ์ “วันแห่งความสุข” กลยุทธ์ “พลังมดสร้างเมือง” และกลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี ได้แก่ กลยุทธ์ “เรียนเล่นเน้นความสุข” กลยุทธ์ “เวลาคุณค่า”

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์ทางเลือก, ความสุขในชีวิตและการทำงาน, องค์กรที่มีสมรรถนะในประเทศไทย



## Alternative Strategies on Work-Life Balance for Employees in High Performance Organizations in Thailand

Piyasunee Jayapani<sup>1</sup>, Ekkasit Sanamthong<sup>2</sup>, Ittipaat Suwathanpornkul<sup>3</sup>, Duangduen Chancharoen<sup>4</sup>

Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University<sup>1,2,3,4</sup>

E-mail: karn\_sa@hotmail.com<sup>1</sup>

### ABSTRACT

The research aims to study the exploratory factors of work-life balance for employees in high performance organizations and to analyze factors impacting work-life balance of employees in order to use them to formulate the alternative strategies to construct work -life balance for employees in high performance organization in Thailand. The research consists of 3 processes that study the components of work-life balance of employees by using the statistics of exploratory factor analysis from 600 samples. Then analyze factors impacting work-life balance of the former representative samples by using multiple regression analysis and One-way ANOVA from 364 samples and also formulate the alternative strategies to construct the work-life balance for employees by focus group of 9 experts. The research revealed that the exploratory factors of work-life balance consisted of 5 components namely (1) Working environment (2) Happy organization (3) Operational knowledge improvement (4) Team work efficiency and (5) Time management. While factors impacting work-life balance revealed that the social support affected work-life balance for employees with the statistical significance at the level of .05. The research also revealed that age differences affected work-life balance with the statistical significance at the level of .05. The alternative strategies on work-life balance revealed that those aged over 50 years old were the "Work and travel" and "Stories told from elders to youngers" strategies. Those aged between 40-49 years old were the "Flexible work life" and "Foundation of life" strategies. Those aged between 30-30 years old were the "Happy day" and "Ant army builds a city" strategies and those aged under 30 years old were the "Happy work and play" and "Value of time" strategies.

**Keyword:** Alternative strategies, Work-life balance, High performance organizations in Thailand



### บทนำ

สภาพการทำงานของคนในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป จากอดีตอย่างมาก ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ต้องทุ่มเทเวลา กับการทำงานมากขึ้นและหนักขึ้น จนบางครั้งทำให้ไม่มี เวลาสำหรับชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองและครอบครัว ดังนั้น เราจะต้องจัดสรรแบ่งเวลางาน และชีวิตให้ เหมาะสม โดยทั่วไปงานและชีวิตส่วนตัวมักจะเป็นความ ต้องการที่ขัดกันระหว่างองค์กรและพนักงาน องค์กรต้องการ ให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ พนักงานต้องการใช้เวลากับชีวิตความเป็นอยู่และ ครอบครัวอย่างมีความสุขงานและชีวิตจึงมีผลกระทบซึ่งกัน และกัน (Glezer & Wolcott, 1999) เมื่อชีวิตครอบครัวมี ผลกระทบต่องาน (Family Interference with Work--FIW) หรืองานมีผลกระทบต่อชีวิตครอบครัว (Work Interference with Family--WIF) ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ระหว่างงานและครอบครัว (work-family conflict or family-work conflict) ส่งผลเสียต่อทั้งพนักงาน ครอบครัว และองค์กร เช่น ผลต่อชีวิตและครอบครัวพบว่า มีความ เสี่ยงด้านสุขภาพของพนักงานสูงขึ้น กิจกรรมและ ความสัมพันธ์กับครอบครัวลดลง ความเครียดและความ เหนื่อยล้าทางอารมณ์สูงขึ้น ผลต่อองค์กรพบว่า พนักงานมี ความพึงพอใจในการทำงานลดลง อัตราการขาดงาน และ การลาออกของพนักงานสูงขึ้น พนักงานมีความผูกพันต่อ องค์กรลดลง และมีผลผลิตต่ำลง (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Fu & Shaffer, 2001) ดังนั้น การที่ทั้งงาน และชีวิตครอบครัวจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีความ สมดุลซึ่งกันและกันระหว่างงานและชีวิตครอบครัว เมื่อ พนักงานมีสมดุลชีวิตดีสุขภาพจิตก็ดีตาม ความร่วมมือใน การทำงานก็จะสะดวกและง่ายขึ้น ความสำนึกในการอยู่ ร่วมกันเรียนรู้ร่วมกันเพื่อองค์กรก็จะเกิดขึ้น อันจะส่งผลให้ เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและทำให้องค์กรพัฒนา ก้าวต่อไป

อ ง ค ร ส ม ร ร ณะ ส ู ง (High Performance Organization ) หรือเรียกกันย่อ ๆ ว่า HPO นักวิชาการ

บางท่านเรียกว่าองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellent Organization) (Holbeche, 2005) ปัจจุบันมีหน่วยงาน หลายแห่งทั้งภาคเอกชน เช่น กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ใน กลุ่มบริษัททรู บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด(มหาชน) และภาครัฐ ของไทยได้ให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ มาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สำหรับในภาครัฐที่สำคัญ อาทิ กระทรวงพลังงานธนาคาร อากาศสงเคราะห์ และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ได้ตั้ง เป้าไว้อย่างชัดเจนในการที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็น องค์กรสมรรถนะสูงให้ได้ โดยผู้บริหารของหน่วยงานได้ให้ ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นอย่างมาก สำหรับ ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและคุณภาพดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ มีการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี มีกระบวนการทำงานและการบริหารทุนมนุษย์และข้อมูล สารสนเทศ และมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยว (สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน, 2550; Collins, 2005; Linder & Brooks, 2004; Pettigrew & Whipp, 1991) เห็นได้ว่า ในอดีตเรามองว่าองค์กรที่มีสมรรถนะสูงคือองค์กร ที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2561) มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อการงาน จากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจตาม วัตถุประสงค์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพงานที่ดี เยี่ยมเป็นที่ยอมรับ (พสุ เดชะรินทร์, 2550) แต่ปัจจุบัน เนื่องจากโลกาภิวัตน์ บทบาทขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง จำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไป (Miller, 2009) โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ พนักงานมีความพึงพอใจและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ (Blanchard, 2007) และรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง ไว้กับองค์กรได้ (Buytendijk, 2006)

ประเด็นเรื่องความสมดุลในชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) ได้แก่การได้รับความสนใจมากขึ้น



จากภาครัฐและเอกชนของประเทศต่างๆทั่วโลก ได้แก่ เนเธอร์แลนด์ อิตาลี เดนมาร์ก สเปน ฝรั่งเศส ลิทัวเนีย นอร์เวย์ เบลเยียม เยอรมนี และสวีเดน (ปัทมวรรณ จินดารักษ์ และสายสุนีย์ เกษม , 2562) ส่วนหนึ่งมาจากแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่สำคัญหลายประการ เช่น ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารทำให้พนักงานทำงานโดยไม่จำกัดสถานที่เวลาและสามารถทำงานได้หลากหลายอย่างในเวลาเดียวกันความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ การทำธุรกรรมได้ตลอด 24 ชั่วโมง บทบาทของผู้หญิงในการทำงาน ค่านิยมในการทำงานหนักเพื่อความมั่นคงหรือเพื่อผลตอบแทนเพิ่ม รวมทั้งความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นแรงผลักดันให้การทำงานกินเวลานานกว่าเวลาที่จะใช้กับตนเองและครอบครัว จนกลายเป็นเรื่องปกติองค์กรเองก็ต้องดึงดูดและรักษาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุให้องค์กรต้องมีการบริหารความสมดุลในชีวิตและการทำงานให้ดีเพราะหากเกิดความไม่สมดุลแล้วอาจส่งผลกระทบต่อในด้านต่าง ๆ จนทำให้พนักงานรู้สึกไม่เป็นสุขกับชีวิต และพร้อมที่จะลาออก เพื่อแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่าในส่วนของตัวเอง ถ้ามีดุลยภาพของการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว ผลที่ตามมา คือ จะดำรงชีวิตส่วนตัวและการทำงานราบรื่น มีความสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนดส่งผลให้เกิดความสุขในชีวิตและการทำงาน (Bardoel, 2003) ดังนั้นสำหรับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดยังไม่พอแต่องค์กรจะต้องมีระบบบริหารจัดการภายในที่ดีด้วยจึงจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและเกิดความยั่งยืนในระยะยาว (de Waal, 2007)

องค์กรและบริษัทในปัจจุบันมีกลยุทธ์ที่ถูกพัฒนาตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร เป็นแผนระยะสั้นและระยะยาวที่สามารถปรับได้ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การแข่งขันและเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อประสิทธิภาพเพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กรของหน่วยงานหรือของธุรกิจของตนในอนาคต (ณัฐพล ลีลา

พัฒนานันท์, 2555) หากกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมจากการวางแผนที่ดี และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างชาญฉลาดเพราะสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมีความแตกต่างจากสิ่งที่คิดว่าสิ่งที่ได้รับ มีการปรับแผนเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น และมีความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามแผนที่วาง ทำให้เกิดกลยุทธ์ทางเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Thompson & Strickland, 1999) และมีทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลายทางผ่านการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคและความเป็นไปได้ที่มีความเหมาะสมและเป็นแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ในที่สุด (จตุพร เสถียรคง, 2557)

จากแนวคิดที่ได้เสนอไปจึงเป็นสาเหตุให้สนใจศึกษากลยุทธ์ทางเลือกการสร้างสมดุลในชีวิตและการทำงาน ของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงสำรวจของความสมดุลในชีวิตและการทำงาน และปัจจัยที่มีผลต่อความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย เพื่อที่จะสามารถนำกลยุทธ์ทางเลือกนั้นมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างเพิ่มพูนให้บุคลากรมีความสมดุลในชีวิตและการทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความสุขเกิดความรักความพึงพอใจความผูกพันต่อองค์กร และเกิดการทำงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ และผู้วิจัยคาดว่าผลที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้้องค์กรค้นพบทางเลือกในการเพิ่มความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่สามารถพัฒนาปรับปรุงกระบวนการขีดความสามารถ ผลลัพธ์ และมีความเป็นเลิศในการบริหารการจัดการองค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก (TQA)

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากร ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย



2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย

3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกการสร้างสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากร ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### ความสมดุลในชีวิตและการทำงาน

จากการศึกษาความหมายของความสมดุลในชีวิตและการทำงาน มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้ Edwards and Rothbard (2000) กล่าวว่า ความสมดุลในชีวิตและการทำงาน คือ การไม่มีความขัดแย้งในชีวิตการทำงาน (work life conflict) เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้ว ถึงแม้จะมีความสมดุลในชีวิตและการทำงานคนส่วนใหญ่อาจไม่สามารถรับรู้ความสมดุลนั้นได้ แต่หากมีความไม่สมดุลหรือความขัดแย้งระหว่างชีวิตกับการทำงานก็จะสามารถรับรู้ได้ง่ายกว่า เช่น เมื่อเกิดความรู้สึกเหนื่อยล้าจากงาน ไม่มีความสุขในงานหรือมีปัญหาในชีวิตครอบครัวที่เกิดจากงานก็จะรู้สึกถึงความขัดแย้งระหว่างงานกับชีวิตครอบครัว จึงมีผู้ให้คำจำกัดความของความสมดุลในชีวิตและการทำงานโดยมองในด้านความขัดแย้งในชีวิตการทำงาน สอดคล้องกับ Greenhaus and Collins, and Shaw (2003) ที่กล่าวว่า ความสมดุลในชีวิตและการทำงานเป็นความสามารถในการจัดการบทบาทและความต้องการด้านต่าง ๆ ของชีวิตให้มีความพอเหมาะพอดีกัน (fit) หรือมีดุลยภาพ (equilibrium) และ Hyman and Summers (2004) ยังได้กล่าวถึงไว้ว่า ความสมดุลในชีวิตและการทำงานมีคำสำคัญ 3 คำ ได้แก่ “งาน” “ชีวิต” และ “สมดุล” คำว่า “งาน” เป็นการแบ่งเวลาให้แก่งานและชีวิตอย่างเหมาะสม ความสมดุลนี้อาจมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลแต่ละสถานการณ์ สอดคล้องกับ Hutton (2005) ที่กล่าวว่า ความสมดุลในชีวิตและการทำงาน เป็นความสมดุลใน 3 ส่วน คือ สมดุลด้านเวลาที่ให้ระหว่างงานกับชีวิต (time balance) สมดุล

ด้านการมีส่วนร่วมในงานและชีวิต (involvement balance) และสมดุลด้านระบบความพึงพอใจในงานและชีวิต (satisfaction balance) และ Auer and Elton (2010) ที่ได้กล่าวว่า ความสมดุลในชีวิตและการทำงานไว้ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติระหว่างการทำงานและกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีความสำคัญซึ่งควรแบ่งงานต่าง ๆ ออกจากสิ่งอื่น ๆ อย่างเหมาะสม

จากความหมายข้างต้น สรุปความหมายของความสมดุลในชีวิตและการทำงานว่าเป็นการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินชีวิตของตนเองให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างชีวิตในการทำงานกับชีวิตส่วนตัว รวมไปถึงการแบ่งเวลาให้เหมาะสมระหว่างเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว เพื่อให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสในการบริหารจัดการเวลาของตนเอง และบริหารจัดการเวลางานที่ตนเองรับผิดชอบในสัดส่วนที่สมดุลกัน หากบุคลากรสามารถสร้างสมดุลภาพระหว่างชีวิตกับงานได้ก็จะเกิดความสุข เกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และผลงานที่มีคุณภาพอันจะนำไปสู่ความสำเร็จความก้าวหน้า และความมั่นคงขององค์กรในที่สุด ผู้วิจัยจึงได้นำความหมายมาสรุปกรอบแนวคิดในการศึกษาถึงความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย

#### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสมดุลในชีวิตและการทำงาน

จากการศึกษาแนวคิดและความสำคัญของความสมดุลในชีวิตและการทำงาน จะเห็นได้ว่า ความสมดุลในชีวิตและการทำงาน เป็นเรื่องความต้องการของมนุษย์ ซึ่งอธิบายได้ด้วยทฤษฎีอย่างน้อย 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's hierarchical theory of motivation) ทฤษฎี ERG และทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ตามลำดับ ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's hierarchical theory of motivation) กล่าวถึงสิ่งที่บุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด ครอบคลุมความคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้มีสามประการ คือ



ประการแรก บุคคลเป็นสิ่งที่มีความต้องการ โดยความต้องการดังกล่าวมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่ใช่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป ในเรื่องนี้ Maslow (1970) ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ว่าเป็นลำดับทั้งหมด 5 ลำดับ (five general system of needs) ประกอบด้วย (1) ความต้องการของมนุษย์โดยลำดับต่ำสุดเป็นความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการที่พื้นฐานของชีวิต ได้แก่ อาหาร ยา เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย (2) ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เป็นความต้องการปลอดภัยจากอันตรายทั้งทางกายและจิตใจในชีวิต (3) ความต้องการทางสังคม (social needs) เป็นความต้องการความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน การได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในสังคม (4) ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง (esteem needs) เป็นความต้องการสร้างสถานภาพของตนเองให้สูงขึ้น มีความภูมิใจและสร้างการนับถือมีเกียรติยศ และ (5) ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต (self-actualization needs) เป็นความต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตนเอง

2. ทฤษฎี ERG (ERG theory: Existence relatedness growth theory) ของ Clayton Alderfer (1972) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดย Alderfer อธิบายว่า ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ (1) ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs--E) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ โดยเปรียบเทียบกับการทำงานในองค์กรว่าปัจจัยพื้นฐานที่พนักงานต้องการ คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพการจ้าง และเงื่อนไขการทำงาน เพื่อการตอบสนองความต้องการดำรงชีวิต (2) ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness needs--R) เป็นความต้องการมีปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่ม การได้รับความเคารพนับถือ การยอมรับ และทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และ

(3) ความต้องการก้าวหน้าเติบโต (Growth needs--G) เป็นความต้องการสูงสุด เช่น ความสำเร็จในชีวิต ความเจริญก้าวหน้า เป็นต้น

3. ทฤษฎี แรงจูงใจ ของ Frederick Herzberg ซึ่ง Herzberg (1959) กล่าวถึงแรงจูงใจว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละคน โดยมีปัจจัยที่สำคัญ 2 ด้าน ดังนี้ (1) ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อกระตุ้นให้เกิดความ-พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย (1.1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ (1.3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (1.4) ความรับผิดชอบ และ (1.5) ความก้าวหน้า และ (2) ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) เป็นปัจจัยที่จะแรงจูงใจในการทำงานทางอ้อม ได้แก่ เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต การเลื่อนตำแหน่ง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายและการบริหารจัดการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

#### องค์ประกอบของความสมดุลในชีวิตและการทำงาน

สำหรับองค์ประกอบของความสมดุลในชีวิตและการทำงานนั้น ได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสมดุลในชีวิตและการทำงานไว้หลายท่าน เช่น Walton (1974) ได้กำหนดองค์ประกอบที่เป็นตัวกำหนดคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติ 8 ประการ ดังนี้ (1) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (2) สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (3) การพัฒนาความสามารถของบุคคล (4) ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน (5) การบูรณาการด้านสังคม (6) ธรรมเนียมในองค์กร (7) ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น และ (8) การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม นอกจากนั้น Newstrom and Davis (1997) ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบของเกณฑ์ที่จะวัดคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า (1) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี (2) มีระบบผลตอบแทนที่เป็นธรรม (3) งานมั่นคงและพึง





พอใจในงาน (4) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (5) มีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น (6) มีการพัฒนาทักษะ (7) ลดความเครียดในการทำงาน และ (8) มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน สอดคล้องกับ Lewin, (1981) ได้เสนอองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้ (1) ค่าจ้างและผลประโยชน์ที่จะได้รับ (2) เงื่อนไขของการทำงาน (3) เสถียรภาพของการทำงาน (4) การควบคุมการทำงาน (5) การปกครองตนเอง (6) การยอมรับ (7) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (8) วิธีพิจารณาการเรียกร้อง (9) ความพร้อมของทรัพยากรที่มีอยู่ และ (10) ความอาวุโส และยังเป็นไปตามแนวคิดของ Huse and Cummings (1985) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานมี 8 ด้าน ดังนี้ (1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม คือ การได้รับรายได้ที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐานที่บุคลากรรู้สึกว่ามีเหมาะสมและเป็นธรรม (2) สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องเหมาะสม และปลอดภัย คือ การที่บุคลากรปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย (3) การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ การที่บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนเองจากงานที่ทำ (4) ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน คือ การที่บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้เลื่อนตำแหน่ง และการที่บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในงาน (5) ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร คือ การที่บุคคลมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศความเป็นมิตร (6) ลักษณะการบริหารงาน คือ การมีความยุติธรรมในการทำงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากร อย่างเหมาะสม บุคลากรได้รับการเคารพในสิทธิการเป็นปัจเจกบุคคลบรรยากาศองค์กรมีความเสมอภาคและยุติธรรม (7) ความสมดุลในชีวิตและการทำงาน คือ การที่บุคลากรมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีอิสระจากงาน มีช่วงเวลาคลายเครียดจากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบและ (8) ความภาคภูมิใจในองค์กร คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่มีความภูมิใจที่ได้ทำงานใน

องค์กรที่มีชื่อเสียงและได้รับรู้ว่างค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมในเรื่องต่าง ๆ และ Cascio (1998) กล่าวถึงประเด็นสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคลในสถาบันการทำงานสหรัฐอเมริกา ต้องประกอบไปด้วยปัจจัย 8 ประการ คือ (1) ความร่วมมือ ของลูกจ้าง (2) การพัฒนาอาชีพ (3) การแก้ไขปัญหา (4) การส่งเสริมสุขภาพกายของพนักงาน (5) ความมั่นคงของงาน (6) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงาน (7) ค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน และ (8) ความภูมิใจในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยจึงสรุปองค์ประกอบของความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทยได้ 10 ตัวแปร ได้แก่ (1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม (2) การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (3) ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร (4) การส่งเสริมสุขภาพกายของพนักงาน (5) การรู้จักการผ่อนคลายตนเอง (6) ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน (7) สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องเหมาะสม และปลอดภัย (8) การรับรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์กร (9) ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม และ (10) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยได้ดำเนินการตามวิธีการวิจัยโดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบเชิงสำรวจของความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในองค์กรในประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่ผ่านเกณฑ์รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class--TQC) ปี พ.ศ. 2558-2560 ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ รวมทั้งสิ้น 7 องค์กร จำนวน 600 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 เท่าของตัวแปร จากตัวแปรความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทยจำนวน 60 ตัวแปร (Comrey &



Lee, 1992; Field, Miles, & Field, 2012; MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996; Tabachnick & Fidell, 2007) โดยใช้สถิติ ดังนี้ (1) ร้อยละ (percentage) (2) ค่าเฉลี่ย (Mean--M) และ (3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation--SD) และการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสถิติเชิงอนุมาน (quantitative statistic inferential analysis) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงสำรวจ EFA (Exploratory Factor Analysis) และ หมุนแกนแบบ Varimax

ตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในองค์กรในประเทศไทย ในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่ผ่านเกณฑ์รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class--TQC) ปี พ.ศ. 2558-2560 ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ รวมทั้งสิ้น 7 องค์กรจำนวน 364 คน โดยเปิดตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุข (2559) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสมดุลในชีวิตและการทำงาน โดยใช้สถิติ ดังนี้ (1) ร้อยละ (Percentage) (2) ค่าเฉลี่ย (Mean--M) (3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation--SD) และการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสถิติเชิงอนุมาน (Quantitative Statistic Inferential Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยชนิดตัวแปรหลายตัว (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน-ทางเดียว (One-way ANOVA) ในการทดสอบและวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยแต่ละคู่โดยใช้ Post-Hoc Comparison ด้วยวิธี LSD (Least Significance Difference)

ตอนที่ 3 การกำหนดและประเมินกลยุทธ์ทางเลือกการสร้างสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนนี้ คือ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากร

บุคคลในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย จำนวน 9 คน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกการสร้างสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

### ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบเชิงสำรวจของความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เมื่อทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นพบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร ทั้ง 60 ตัวไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ นั่นคือ ตัวแปรทั้ง 60 ตัวมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ (Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square = 42935.996, df = 1770, and Sig. = .000) และ เมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่า ค่าความเพียงพอของการเลือกตัวอย่างโดยรวม (MSA) มีค่าเท่ากับ .894 และค่าพิสัยของค่าความเพียงพอของการเลือกตัวอย่าง (MSA) ของตัวแปรทั้ง 60 ตัวแปรมีค่าเท่ากับ 0.99-0.90 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ทุกค่า แสดงว่าตัวแปรทุกตัวที่นำมาศึกษามีความสัมพันธ์อันเพียงพอที่จะสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเกี่ยวกับความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย พบว่า ค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) มีค่าเท่ากับ .89 และได้คำนวณค่าทางสถิติเท่ากับ .000 ซึ่งเป็นค่าน้อยกว่า .05 แสดงว่า ข้อมูลในแต่ละปัจจัยของความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทยดังกล่าว มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ (Hair, Tatham, Anderson, & Black, 1998, p. 99) และ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = KMO ที่ได้มานี้มากกว่า .50 และเข้าสู่ 1.000 ซึ่งบ่งชี้ให้ทราบว่าข้อมูลมีความเหมาะสมการวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังตาราง 1





ตาราง 1 การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากร

| แบบสอบถาม                             | จำนวนข้อคำถาม (ตัวแปร) | KMO | Bartlett's Test Sphericity |      |      |
|---------------------------------------|------------------------|-----|----------------------------|------|------|
|                                       |                        |     | Approx. Chi-square         | df   | Sig. |
| ความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากร | 60                     | .89 | 42935.996                  | 1170 | .000 |

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากร พบว่า ตัวแปรที่นำมาศึกษาทั้งหมด 60 ตัวแปรนำมาสร้างองค์ประกอบที่สำคัญได้ 11 องค์ประกอบโดยพิจารณา จำนวนองค์ประกอบจากค่า Eigen values ที่มีค่ามากกว่า 1.00 ตามกฎของ Kaiser อีกทั้งสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรทั้ง 60 ตัวแปรได้ในร้อยละ 78.721 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อหมุนแกนโดยวิธีแวนเดอร์เวทแล้ว พบว่า

องค์ประกอบที่ 1 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 31.756 องค์ประกอบที่ 2 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 14.107 และองค์ประกอบที่ 3 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 6.598 ทั้งนี้ จำนวนองค์ประกอบที่เหมาะสมพิจารณาได้จากลำดับที่องค์ประกอบของข้อมูลจริงที่มีค่า Eigen values สูงกว่าลำดับที่ขององค์ประกอบที่โปรแกรมจำลองขึ้น ทำให้ผลการวิเคราะห์ได้องค์ประกอบจำนวน 11 องค์ประกอบ ดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าสถิติหลังการสกัดองค์ประกอบ

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 19.054              | 31.756        | 31.756       | 19.054                              | 31.756        | 31.756       | 1                                 | 19.054        | 31.756       |
| 2         | 8.464               | 14.107        | 45.863       | 8.464                               | 14.107        | 45.863       | 2                                 | 8.464         | 45.863       |
| 3         | 3.959               | 6.598         | 52.461       | 3.959                               | 6.598         | 52.461       | 3                                 | 3.959         | 59.059       |
| 4         | 3.090               | 5.149         | 57.611       | 3.090                               | 5.149         | 57.611       | 4                                 | 3.090         | 62.760       |
| 5         | 2.554               | 4.257         | 61.868       | 2.554                               | 4.257         | 61.868       | 5                                 | 2.554         | 66.425       |
| 6         | 2.438               | 4.064         | 65.932       | 2.438                               | 4.064         | 65.932       | 6                                 | 2.438         | 70.489       |
| 7         | 1.928               | 3.213         | 69.144       | 1.928                               | 3.213         | 69.144       | 7                                 | 1.928         | 73.662       |
| 8         | 1.756               | 2.927         | 72.072       | 1.756                               | 2.927         | 72.072       | 8                                 | 1.756         | 76.589       |



|     |       |       |         |       |       |        |    |       |       |
|-----|-------|-------|---------|-------|-------|--------|----|-------|-------|
| 9   | 1.442 | 2.404 | 74.476  | 1.442 | 2.404 | 74.476 | 9  | 1.442 | 2.404 |
| 10  | 1.359 | 2.266 | 76.741  | 1.359 | 2.266 | 76.741 | 10 | 1.359 | 2.266 |
| 11  | 1.188 | 1.980 | 78.721  | 1.188 | 1.980 | 78.721 | 11 | 1.188 | 1.980 |
| 12  | .994  | 1.657 | 80.377  |       |       |        |    |       |       |
| 13  | .884  | 1.473 | 81.850  |       |       |        |    |       |       |
| ... | ...   | ...   | ...     |       |       |        |    |       |       |
| 60  | .032  | .053  | 100.000 |       |       |        |    |       |       |

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน (factor standardized coefficient) ตั้งแต่ .02 ขึ้นไป ที่ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาให้เป็นตัวแปรสำคัญเพื่อนำไปสร้างองค์ประกอบเชิงสำรวจของความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย พบว่า มี 49 ประเด็น ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบเชิงสำรวจ ของความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยจะคัดเลือกเฉพาะองค์ประกอบที่มีตัวแปรมากกว่า 5 ตัวแปรขึ้นไป คัดเลือกองค์ประกอบที่มีตัวแปรมากกว่า 5 ตัวแปรผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มีข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .02 จำนวน 15 ข้อคำถามโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .511-.875 และกำหนดชื่อองค์ประกอบที่ 1 ว่า “สภาพแวดล้อมในการทำงาน”

องค์ประกอบที่ 2 มีข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .20 จำนวน 11 ข้อคำถามโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .486-.888 จึงได้กำหนดชื่อองค์ประกอบที่ 2 ว่า “องค์กรแห่งความสุข”

องค์ประกอบที่ 3 มีข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .20 จำนวน 6 ข้อคำถามโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .564-.803 จึงได้กำหนดชื่อองค์ประกอบที่ 3 ว่า “การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน”

องค์ประกอบที่ 4 มีข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .20 จำนวน 6 ข้อคำถามโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .598-.777 จึงได้กำหนดชื่อองค์ประกอบที่ 4 ว่า “ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม” และ

องค์ประกอบที่ 5 มีข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .20 จำนวน 6 ข้อคำถามโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .51-.86 จึงได้กำหนดชื่อองค์ประกอบที่ 5 ว่า “การบริหารจัดการเวลา”

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสมดุลในชีวิตและการทำงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ ) โดยจำแนกเป็นรายข้อได้ ดังนี้ ด้านองค์กรแห่งความสุขมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ ) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ ) ด้านประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ ) ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการเวลาตามลำดับ และเมื่อทำการเปรียบเทียบระดับความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย จำแนกตามปัจจัยอายุ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทยที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความสมดุลในชีวิตและการทำงานโดยภาพรวม อยู่ใน



ระดับมาก และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทยที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทยแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย

ไทยมากที่สุด คือ การสนับสนุนทางสังคม ( $X_4$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.65 รองลงมา ได้แก่ การจัดการตนเอง ( $X_3$ ) การจัดการปัญหาแบบมุ่งปัญหา ( $X_2$ ) และ พฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผล ( $X_1$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.63, 0.61 และ 0.56 ตามลำดับ รายละเอียดดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านปัจจัย และระหว่างตัวแปรความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย

|                                           | $X_1$ | $X_2$ | $X_3$ | $X_4$ | Y |
|-------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|---|
| พฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผล ( $X_1$ ) | 1     |       |       |       |   |
| การจัดการปัญหาแบบมุ่งปัญหา ( $X_2$ )      | .63*  | 1     |       |       |   |
| การจัดการตนเอง ( $X_3$ )                  | .63*  | .66*  | 1     |       |   |
| การสนับสนุนทางสังคม ( $X_4$ )             | .61*  | .64*  | .66*  | 1     |   |
| ความสมดุลในชีวิตและการทำงาน (Y)           | .56*  | .61*  | .63*  | .65*  | 1 |

\* $p < .05$

ดังนั้นตัวแปรปัจจัยพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผล ปัจจัยการจัดการปัญหาแบบมุ่งปัญหา ปัจจัยการจัดการตนเอง และปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมผลต่อความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย

ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกการสร้างสมดุลในชีวิตและการทำงาน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการสนทนากลุ่ม สามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกการสร้างสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย ได้ 4 กลุ่ม (1) กลุ่มที่อายุ 50 ปีขึ้นไป แบ่งได้ 2 กลยุทธ์ คือ (1.1) กลยุทธ์ “งานประสานเที่ยว” (work and travel) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นเรื่องของการทำงาน โดยสอดคล้อง

การท่องเที่ยว เพื่อให้บุคลากรในวัยนี้ รู้สึกผ่อนคลาย และได้ทำกิจกรรมไปพร้อม ๆ กับการทำงาน ไม่เกิดความจำเจ ทำให้คนวัยนี้ได้เปลี่ยนบรรยากาศในการทำงาน เป็นการลดความเครียดและเพิ่มความสุข และ (1.2) กลยุทธ์ “เรื่องเล่าจากพี่สู่น้อง” เป็นกลยุทธ์การถ่ายทอดองค์ความรู้ (knowledge sharing) ของผู้ที่มีองค์ความรู้ มีประสบการณ์ มีความรู้ในเชิงปฏิบัติการ (know how) ถ่ายทอดผ่านรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใช่วิทางการ เพื่อรักษาองค์ความรู้นั้น ๆ ไว้ หรือเพื่อการต่อยอดองค์ความรู้เพื่อความก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต (2) กลุ่มอายุระหว่าง 40-49 ปี แบ่งได้ 2 กลยุทธ์ คือ (2.1) กลยุทธ์ “เราเลือกได้” (flexible work life) ซึ่งเป็นกลยุทธ์การทำงานแบบยืดหยุ่นที่องค์กรให้อิสระกับพนักงานในการเลือกเวลา



ทำงาน เลือกรวันหยุด หรือรววันหยุดหลาย ๆ วัน เพื่อให้มีวันลาพักผ่อนมากขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนการที่องค์กรมีการออกแบบสถานที่ทำงานให้มีความยืดหยุ่นสูง (agile workplaces) หรือมีบรรยากาศเสมือนทำงานที่บ้าน และ (2.2) กลยุทธ์ “เสาค้ำชีวิต” เป็นกลยุทธ์การสร้างความมั่นคงในชีวิต (stability in life) เป็นการสร้างความรู้เกี่ยวกับเรื่องการลงทุนและการวางแผนทางการเงินในรูปแบบต่าง ๆ โดยองค์กรติดต่อกับสถาบันการเงินให้ช่วยบริหารหนี้ และการเตรียมความพร้อม ในการศึกษาต่อโดยบริษัทอาจมีทุนการศึกษาไว้รองรับรวมทั้งมีระบบการเรียนรู้แบบ e-learning หรือการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (3) กลุ่มอายุระหว่าง 30-39 ปี แบ่งได้ 2 กลยุทธ์ คือ (3.1) กลยุทธ์วันแห่งความสุข (happy day) เป็นกลยุทธ์ที่ให้พนักงานสามารถเลือกวันหยุดพิเศษ นอกเหนือวันหยุดตามกฎหมาย เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสทำกิจกรรมกับครอบครัว เช่น วันเกิด และองค์กรอาจมีการกำหนดนโยบายในการติดตามงานในวันหยุด หรือในเวลาส่วนตัวนอกเวลาทำงานอย่างชัดเจน โดยออกเป็นกฎระเบียบ รวมทั้งการจัดสถานที่ และโปรแกรมการออกกำลังกายให้พนักงานกลุ่มอายุนี้อีกเพื่อผ่อนคลาย และเพื่อสุขภาพ และ (3.2) กลยุทธ์ “พลังมดสร้างเมือง” เป็นแผนกลยุทธ์การสร้างทีม (team building) ที่องค์กรควรจัดขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานในวัยนี้ ในการทำงานเป็นทีมร่วมกับพนักงานคนอื่นหรือในแผนกอื่น โดยองค์กรอาจทำเป็นรูปแบบของโปรแกรมการฝึกอบรม หรือรูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนการจัดกิจกรรมจิตอาสาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กร (CSR) ให้พนักงานวัยนี้ได้มีส่วนร่วม และ (4) กลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี แบ่งได้ 2 กลยุทธ์ คือ (4.1) กลยุทธ์ “เรียนเล่นเน้นความสุข” ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการเรียนรู้ผ่านการเล่น (learning by playing) เพื่อจูงใจคนในวัยนี้ที่มีความถนัดในการใช้เทคโนโลยี องค์กรสามารถจัดการเรียนรู้ ผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้และทำกิจกรรม เช่น สร้างระบบการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศผ่าน ระบบมือถือ สอนงาน ฐานการเรียนรู้ เกม ที่

พนักงานทุกคนสามารถเข้าร่วมเล่นได้ ทั้งนี้องค์กรสามารถตั้งรางวัลเพื่อเป็นการตอบแทนพนักงานผู้ที่เล่นเกมได้ นอกจากนี้องค์กรสามารถจัดตั้งรางวัลเพื่อยกย่อง ตอบแทนพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น รางวัลสำหรับคนไม่ขาดงาน รางวัลสำหรับผู้ทุ่มเทในการทำงาน และ (4.2) กลยุทธ์ “เวลาคุณค่า” ที่เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนำเวลามาใช้ให้เป็นประโยชน์กับพนักงานวัยนี้อย่างไม่ตั้งใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ถ่ายทอดทางอ้อม เพื่อไม่ให้ดูเป็นทางการมากเกินไปจนเกิดความน่าเบื่อหรือต่อต้าน ยกตัวอย่างเช่น การเชิญผู้บริหารมาดื่มกาแฟตอนเช้ากับพนักงานเพื่อลดช่องว่างระหว่างวัยและตำแหน่ง หรือการจัดงานสังสรรค์ในวันศุกร์ หรือการเชิญบุคลากรจากภายนอกที่มีชื่อเสียง หรือประสบความสำเร็จ มาแบ่งปันประสบการณ์ในประเด็นที่ไม่เกี่ยวกับงาน เพื่อสร้างความแปลกใหม่ตื่นเต้นให้แก่พนักงานกลุ่มอายุนี้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับคนกลุ่มนี้จะต้องไม่ใช่เวลานาน แต่อาจต้องทำบ่อย ๆ และใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบอื่นร่วมด้วย เพื่อดึงดูดความสนใจ

### อภิปรายผล

กลยุทธ์ทางเลือกของการสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากร กลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไปเป็นกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกของคนกลุ่มนี้จะเน้นเรื่องของการพักผ่อนและผ่อนคลายจากการทำงานในรูปแบบของการท่องเที่ยว ผสมผสานการทำงาน เพื่อเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงาน รูปแบบเดิม เพื่อเพิ่มความสุขและลดความเครียดจากการทำงาน และกลยุทธ์ที่เป็นอีกหนึ่งทางเลือกคือการให้คนกลุ่มนี้ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กับคนรุ่นหลังหรือคนกลุ่มอื่น ๆ เนื่องจากคนกลุ่มนี้มีองค์ความรู้และมากด้วยประสบการณ์อันทรงคุณค่าแก่องค์กร ดังนั้นการทำให้คนกลุ่มนี้รู้สึกว่ามีคุณค่า มีเวลาในการพูดคุย สังสรรค์ และพักผ่อนบ้างนั้นจะสามารถสร้างสมดุลในชีวิตของคนกลุ่มนี้ได้อีกทางหนึ่ง เป็นไปตามแนวคิดของ Blanchard (2007) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความ



พึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง (de Sivatte, Gordon, Rojo, and Olmos, (2015)) เพราะนโยบายเกี่ยวกับความสมดุลในชีวิตและการทำงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้หัวหน้างานต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและบริหารจัดการความสมดุลให้เกิดขึ้นเองตามสถานการณ์ต่าง ๆ ส่วนกลุ่มพนักงานนั้นต้องการความยุติธรรมในทางจริยธรรมทางธุรกิจ และผลกระทบต่อครอบครัว ซึ่งงานวิจัยสามารถเป็นแนวทางการบริหารบทบาทหน้าที่ในการใช้ชีวิตส่วนตัว ครอบครัวได้อย่างเหมาะสม

โดยกลยุทธ์ทางเลือกของการสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงานในกลุ่มอายุ ระหว่าง 40-49 ปี สำหรับคนกลุ่มนี้เนื่องจากเป็นวัยที่มุ่งมั่นต่อการทำงาน มีความรับผิดชอบทั้งในองค์กรและครอบครัว กลยุทธ์ทางเลือกจึงเป็นเรื่องของความยืดหยุ่นในการทำงาน เวลา หรือสถานที่ทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของเขาทั้งในด้านชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทั้งนี้เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะต้องเติบโตไปเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ขององค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ทางเลือกอีกอย่างหนึ่งจึงเป็นการสร้างความมั่นคงในชีวิตให้พวกเขาไม่ว่าจะเป็นการให้อำนาจความรู้เกี่ยวกับเรื่องงาน การจัดการงาน การวางแผนการเงิน การให้การศึกษาในเรื่องที่เขาสนใจ เป็นต้น ซึ่งหากองค์กรมีการวางกลยุทธ์เหล่านี้ไว้ให้พวกเขา คนกลุ่มนี้จะรู้สึกว่าการชีวิตในการทำงานของพวกเขาที่มีความสมดุลทั้งในการทำงานและการดำเนินชีวิต (Buytendijk, (2006)) เนื่องจากองค์กรสมรรถนะสูงคือ องค์กรที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงการตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษานักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี (Au and Ahmed, (2016)) เพราะสาเหตุของความไม่สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในปัจจุบันส่วนใหญ่เกิดจากวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นปริมาณ เวลาปฏิบัติงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบในงานปัจจุบัน และได้เสนอแนวทางการในการสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงานคือ การอำนวยความสะดวกในการทำงานทั้งด้านปฏิบัติงานและ

คุณภาพชีวิตของพนักงานและการเพิ่มผลตอบแทนและสวัสดิการให้มีความหลากหลาย

ต่อมากลยุทธ์ทางเลือกของการสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงานกลุ่มอายุระหว่าง 30-39 ปี เนื่องจากคนกลุ่มนี้เป็นวัยที่กำลังสร้างครอบครัว ดังนั้น องค์กรควรคำนึงถึงกลยุทธ์ที่เน้นให้ความสำคัญกับครอบครัว กิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้ทั้งครอบครัว ควรให้ความสำคัญกับเวลาส่วนตัวของพวกเขา ไม่เบียดเบียนเวลาพักผ่อนหรือวันหยุด ควรมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับเรื่องของการทำงานนอกเวลา หรือการทำงานในวันหยุดอย่างชัดเจน งดการติดตามงานหรือส่งงานในเวลาส่วนตัวเพื่อให้พวกเขาได้อยู่กับครอบครัวหรือเวลาส่วนตัวนั่นเอง นอกจากนี้กลยุทธ์ที่นำมาใช้กับคนเหล่านี้จะต้องเน้นของการทำงานเป็นทีม เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารงานในหน้าที่ของพวกเขา และจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดความเครียด-กดดัน เช่น การทำกิจกรรมจิตอาสาร่วมกับชุมชนหรือองค์กรอื่น ๆ เป็นไปตามแนวคิดของ Holbeche (2005) ที่เห็นว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่เน้นการแก้ไขปัญหา และมีการจัดการในลักษณะสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดการมอบพลังให้กับพนักงาน และมีการตรวจสอบ ในระดับที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า องค์กรแบบสมรรถนะสูงจะให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์กรจะมีการบรรลุผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ พนักงานและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกันมีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี (Russo et al., (2016)) เพราะสาเหตุความไม่ความสมดุลในชีวิตและการทำงานส่วนใหญ่ คือ วัฒนธรรมการทำงานที่เน้นปริมาณงาน เวลาการปฏิบัติงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ตามลำดับแนวทางในการสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสำคัญที่สุด คือ การอำนวยความสะดวกในการทำงาน ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานที่บ้านแทนการทำงานในหน่วยงานสำหรับงานบางประเภท การจัดให้มีสถานที่รับเลี้ยงบุตรก่อนวัยเรียนของผู้ปฏิบัติงาน



การจัดให้มีเครื่องมืออุปกรณ์การทำงานที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการทำงาน แต่ละลักษณะงานที่แม้จะไม่สามารถแก้ปัญหาสาเหตุความสมดุลระหว่างชีวิตและการโดยตรง แต่ก็ช่วยให้บุคลากรมีความผ่อนคลายจากการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้

ถัดมาคือกลยุทธ์ทางเลือกของการสร้างความสมดุลในชีวิตและการทำงานกลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี คนกลุ่มนี้เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลายทั้งในด้านความรู้เฉพาะทางที่ได้ศึกษามาผนวกกับความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ ดังนั้น กลยุทธ์ที่องค์กรควรนำมาใช้กับคนกลุ่มนี้ควรเป็นกลยุทธ์ที่มีความหลากหลาย ทั้งการเรียนรู้และการเล่นกิจกรรมผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว การสร้างกิจกรรมที่นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้และการให้รางวัลจากการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้จัดขึ้นในองค์กร การออกแบบรางวัลที่มีความหลากหลาย เช่น การเอารางวัลไปแลกเป็นวันหยุด เป็นต้น ทั้งนี้ กลยุทธ์เรื่องของการแบ่งปันเวลาก็เป็นสิ่งจำเป็นของคนกลุ่มนี้ เพราะเขายังมีประสบการณ์ทำงานไม่มากนัก ดังนั้น การแบ่งปันเวลามาพูดคุย มาทำกิจกรรมร่วมกันของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารมาพูดคุย พบปะหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือเชิญบุคคลภายนอกมาให้แง่คิดแก่พวกเขา เพื่อการสร้างแนวคิดในการทำงานและสร้างสมดุลในชีวิตในการทำงานของพวกเขาเป็นไปตามแนวคิดของ Collins (2005) กล่าวถึงองค์กรที่ยิ่งใหญ่ที่มีผลงานสูง การมีความผูกพันอย่างเหนียวแน่น เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรเหล่านี้จะมุ่งหน้าไปสู่อนาคตระยะยาวจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน (Rosen, (2010))

เพราะกลุ่มที่จะบริโภคสื่อต่อวันมากที่สุด ได้แก่ กลุ่มเจนเอเรชั่นแซด รองลงมา คือ เจเนอเรชั่นวาย และเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ตามลำดับ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ การใช้อินเทอร์เน็ต ฟังเพลง เล่นเกมส์ การคุยโทรศัพท์ การสนทนาออนไลน์ การส่งข้อความอีเมล และการดูโทรทัศน์ อีกทั้งผลการวิจัยนี้สามารถแสดงให้เห็นว่าคนกลุ่มเจนเอเรชั่นแซดมีการใช้อินเทอร์เน็ต ฟังเพลง เล่นเกมส์ และสนทนาออนไลน์เป็นอันดับแรก ๆ ซึ่งแตกต่างกับ เจเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์สเป็นอย่างมากที่มีอัตราการบริโภคสื่อในลำดับที่ต่ำ อีกทั้งคนในเจนเอเรชั่นวายชื่นชอบที่จะทำกิจกรรมหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน ซึ่งแตกต่างกับเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ที่ชื่นชอบการทำกิจกรรมเพียงอย่างเดียว และไม่ชอบความวุ่นวาย ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้พฤติกรรมคนในยุคเทคโนโลยีและดิจิทัล หรือเจนเอเรชั่นแซด เพื่อทำความเข้าใจและนำไปพัฒนารูปแบบการทำงาน เพื่อลดปัญหาการทำงานของคนในแต่ละรุ่นที่ต้องทำงานร่วมกันในองค์กร (National Master, 2010)

### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย โดยองค์กรที่มีสมรรถนะสูงควรมีนโยบายที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนส่งเสริมความสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และจัดให้มีกิจกรรมต่างๆให้สามารถดำเนินไปได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ควรนำแนวนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงโดยองค์กรที่มีสมรรถนะสูงสามารถนำข้อค้นพบที่เป็นกลยุทธ์ทุกช่วงอายุไปกำหนดเป็นกิจกรรมดำเนินการเพื่อให้เกิดความสมดุลในชีวิตและการทำงานได้จริงในองค์กร





## references

- Alderfer, Clayton P. (1972). **Existence Relatedness and Growth**. New York: Free Press.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). **Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research**. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- Au, W. C., & Ahmed, P. K. (2016). **Relationships between superior support, work role stressors and work-life experience**. *Personnel Review*, 45(4), 782-803.
- Auer, J., & Elton, J. (2010). **Work, life and health study**. Adelaide, Australia: University of South Australia.
- Bardoel, E. A. (2003). **The provision of formal and informal work-family practices: The relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations**. *Women in Management Review*, 18(1/2), 7-19.
- Blanchard, K. H. (2007). **Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations**. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Buytendijk, F. (2006). **Five key to building high performance organization**. *Business Performance Management*, 4(1), 24-30.
- Cascio, W. F. (1998). **Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (5 th ed., International ed.)**. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Collins, J. C. (2005). **Good to great**. New York: Harper Audio.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). **A first course in factor analysis (2 nd ed.)**. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.
- de Sivatte, I., Gordon, J. R., Rojo, P., & Olmos, R. (2015). **The impact of work-life culture on organizational productivity**. *Personnel Review*, 44(6), 883-905.
- de Waal, A. A. (2007) **The characteristics of a high performance organization**. *Business Strategy Series*, 8(3), 179-185.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). **Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs**. *Academy of Management Review*, 25, 178-199.
- Field, A. P., Miles, J., & Field, Z. (2012). **Discovering statistics using R**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fu, C. K., & Shaffer, M. A. (2001). **The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict**. *Personnel Review*, 30(5), 502-522.
- Glezer, H., & Wolcott, I. (1999). **Work and family life: Reciprocal effects**. *Family Matters*, 52, 69-75.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). **The relation between work-family balance and quality of life**.



- Journal of Vocational Behavior, 63(3), 510-531.
- Herzberg, F. Mausner, B. and Synderman, B.B. (1959). **The Motivation to work**. New York: John Wiley & Sons
- Holbeche, L. (2005). **The high performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success**. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Huse, E. F., & Cummings, T. G. (1985). **Organization development and change (3rd ed.)**. St. Paul, MN: West.
- Hutton, A. (2005). **The case for work/life balance: Closing the gap between policy and practice**. Christchurch, New Zealand: Hudson Highland Group.
- Hyman, J., & Summers, J. (2004). **Lacking balance?: Work-life employment practices in the modern economy**. Personnel Review, 33(4), 418-429.
- Jutuporn Sathiankhong. (2014). **Strategy for success in the management of thaipublic sector**. Doctor of Philosophy, Burapha University.
- Lewin, D. (1981). **Collective bargaining and the quality of work life**. Organizational Dynamics, 10(2), 37-53.
- Linder, J. C., & Brooks, J. D. (2004). **Transforming the public sector**. Outlook, 3, 74-83.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). **Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling**. Psychological Methods, 1(2), 130-149.
- Maslow, A. H. (1970). **Motivation and personality (2nd ed.)**. New York: Harper & Row.
- Miller, C. A. (2009). **Nursing for wellness in older adults (5th ed.)**. Philadelphia, PA: Wolters Kluwer Health.
- National Master. (2010). **Thailand Population Pyramid for 2010**. Retrieved November 28, 2018, from [http://www.nationalmaster.com/country/th/Age\\_distribution](http://www.nationalmaster.com/country/th/Age_distribution)
- Nattapol Leelawattana. (2012). **What is strategy**. Bangkok: Business Opportunity Cente.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1997). **Organizational behavior: Human behavior at work (10th ed.)**. Boston: McGraw-Hill.
- Office of the Permanent Secretary for Energy. (2007). **High Performance Organization**. Bangkok: Author.
- Pattamawan Jindarak and Saisunee Kasem. (2019). **Balance between life and work with a variety of age groups**. Executive Journal, 39 (1), 3-11
- Pasu Decharin. (2007). **Organization of cultural learning**. Manager Weekend, 20(1064), p. 5.
- Pettigrew, A. M., & Whipp, R. (1991). **Managing change for competitive success**. Cambridge, MA: B. Blackwell.
- Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). **Workplace and family support and work-life balance: Implications for individual psychological availability**



- and energy at work.** The Journal of Positive Psychology, 11(2), 173-188.
- Sirichai Kanjanawasee, Taweewat Pitayanoo, & Derek Srisukho. (2016). **Selection of suitable statistics for social science research (7th ed.).** Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). **Using multivariate statistics (5th ed).** Boston: Pearson.
- Thailand Productivity Institute. (2018). **Value-Added Productivity Indicators.** Bangkok: Author.
- Thompson, A. A., Jr., & Strickland, A. J., III. (1999). **Strategic management: Concepts and cases (11th ed.).** Boston: Irwin McGraw Hill.
- Walton, R. E. (1974). **Improving the quality of work life.** Harvard Business Review, 15(5), 12-16.