

แรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาที่มีผลต่อประสิทธิภาพ  
การทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงิน  
รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง\*

WORK MOTIVATION AND TIME MANAGEMENT FACTORS AFFECTING  
WORK PERFORMANCE IN A HYBRID WORK MODEL  
IN A STATE-OWNED ENTERPRISE FINANCIAL INSTITUTION

ยศพงษ์ สัจจพงษ์<sup>1</sup> และ ทองฟู ศิริวงศ์<sup>2</sup>

Yodsapong Sujjapongse<sup>1</sup> and Tongfu Siriwongse<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup>คณะบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจเพื่อความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>1-2</sup>Faculty of Business Administration, Major of Business Administration for Excellence Program,  
Ramkhamhaeng University, Thailand

Corresponding Author's Email: Yodsapong.palm@gmail.com

วันที่รับบทความ : 29 มกราคม 2569; วันแก้ไขบทความ 9 กุมภาพันธ์ 2569; วันตอบรับบทความ : 11 กุมภาพันธ์ 2569

Received 29 January 2026; Revised 9 February 2026; Accepted 11 February 2026

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง 2) เพื่อศึกษาระดับการบริหารเวลาในการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง 3) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง 4) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานสถาบัน

Citation:



\* ยศพงษ์ สัจจพงษ์ และ ทองฟู ศิริวงศ์. (2569). แรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง.

วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(1), 1464-1482.

Yodsapong Sujjapongse and Tongfu Siriwongse. (2026). Work Motivation And Time Management Factors Affecting Work Performance In A Hybrid Work Model In A State-Owned Enterprise Financial Institution.

Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(1), 1464-1482.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

การเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง และ 5) แรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง บทความนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณจาก โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 234 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การทดสอบ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานแตกต่างกันตาม อายุและตำแหน่งงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = 0.05$  .) ขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลอื่นไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ การบริหารเวลาด้านการตรวจสอบผล ( $\beta = 0.413$ ) ด้านลักษณะของอาชีพ ( $\beta = 0.317$ ) ด้านสภาพการทำงาน ( $\beta = 0.221$ ) ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานได้ร้อยละ 54.60

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งขึ้นอยู่กับการบริหารเวลาและแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ

**คำสำคัญ:** แรงจูงใจในการทำงาน, การบริหารเวลา, ประสิทธิภาพ

## Abstract

This quantitative research aimed to: 1) examine the level of motivation for hybrid working, 2) study the level of time management in hybrid working, 3) investigate the level of hybrid work performance, 4) compare hybrid work performance classified by personal factors, and 5) analyze the effects of work motivation and time management on hybrid work performance of employees in a state-owned financial institution. The sample consisted of 234 employees. Data were analyzed using descriptive statistics, t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), and stepwise multiple regression analysis.

The results revealed that hybrid work performance differed significantly by age and job position at the .05 level, while no significant differences were

found for other personal factors. Furthermore, time management in terms of performance monitoring ( $\beta = 0.413$ ), job characteristics ( $\beta = 0.317$ ), and working conditions ( $\beta = 0.221$ ) had positive effects on hybrid work performance. The regression model explained 54.60 percent of the variance in hybrid work performance.

The findings indicate that hybrid work performance of employees in a state-owned financial institution is significantly influenced by time management and work motivation.

**Keywords:** Work motivation, Time management, Work performance

## บทนำ

ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เริ่มมีการระบาดครั้งแรกในช่วงปลายปี พ.ศ. 2562 ณ เมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ก่อนจะแพร่กระจายไปยังหลายประเทศทั่วโลกอย่างรวดเร็ว องค์การอนามัยโลก (World Health Organization: WHO) ได้ประกาศให้การระบาดของโรคโควิด-19 เป็นภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขระหว่างประเทศในเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 และต่อมาได้ยกระดับสถานการณ์เป็นการระบาดใหญ่ (Pandemic) (กรมควบคุมโรค, 2564) สำหรับประเทศไทย พบการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งแรกในเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 และมีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ติดเชื้ออย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะผู้ติดเชื้อที่ไม่แสดงอาการแต่สามารถแพร่กระจายเชื้อได้ ส่งผลให้สถานการณ์ทวีความรุนแรงและเสี่ยงต่อการเกิดวิกฤตด้านสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุขจึงประกาศให้โรคโควิด-19 เป็นโรคติดต่อร้ายแรง และรัฐบาลได้ออกพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน (พ.ร.ก. ฉุกเฉิน) เพื่อใช้เป็นมาตรการสำคัญในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรค โดยมีการกำหนดมาตรการต่าง ๆ เช่น การสั่งปิดสถานบริการและสถานที่ที่มีความเสี่ยงต่อการแพร่เชื้อ การเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) และการปรับรูปแบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเป็นการทำงานที่บ้าน (Work from Home) เพื่อลดความเสี่ยงในการติดเชื้อ (Nicholas Bloom, 2020)

ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดดังกล่าว หน่วยงานทางการเงินของรัฐแห่งหนึ่งซึ่งทำหน้าที่เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผ่านกลไกการค้าประกันสินเชื่อ เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและช่วยให้ภาคธุรกิจสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ภายใต้ภาวะวิกฤต โดยหน่วยงานดังกล่าวได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นการทำงานที่บ้าน (Work from Home) และภายหลังเมื่อสถานการณ์คลี่คลาย ได้มีการนำนโยบายการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) มาใช้ พร้อมทั้งสนับสนุนอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานนอกสถานที่ เช่น คอมพิวเตอร์พกพา เพื่อเพิ่มความสะดวกและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการดำเนินนโยบายการทำงานแบบผสมผสาน พบว่ามีปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะด้านแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งพนักงานบางส่วนมีแรงจูงใจลดลงจากการขาดการมีส่วนร่วมกับทีมและผู้บังคับบัญชา รวมถึงการขาดระบบการติดตามผลการทำงานที่ชัดเจน ส่งผลให้ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ลดลง นอกจากนี้ การโยกย้ายหรือการสับเปลี่ยนหน้าที่ในช่วงที่มีการใช้นโยบาย Hybrid Working ยังสร้างความสับสนในบทบาทหน้าที่และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนรู้ของพนักงาน อีกทั้งในด้านการบริหารเวลา พบว่าพนักงานบางส่วนไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อขาดการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ทำให้เวลาทำงานและเวลาส่วนตัวทับซ้อนกัน เกิดความล่าช้าในการส่งมอบงาน และส่งผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจทางการเงินที่ต้องอาศัยความรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์

ในช่วงปี พ.ศ. 2567–2568 หลายประเทศและองค์กรชั้นนำระดับโลก เช่น Amazon, Uber, JPMorgan Chase, Dell และ AT&T ได้ยกเลิกนโยบายการทำงานแบบผสมผสาน โดยให้เหตุผลด้านประสิทธิภาพการทำงานและปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม ในประเทศไทย องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมากยังคงดำเนินนโยบายการทำงานแบบผสมผสานอย่างต่อเนื่อง (Sam Forsdick, 2025)

ดังนั้น การศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง จึงมีความสำคัญ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยด้านแรงจูงใจและการบริหารเวลาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดและปรับปรุงนโยบายการทำงานให้เหมาะสม โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพและการลด

ปัจจัยที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารเวลาในการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง
4. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง
5. แรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

### การทบทวนวรรณกรรม

การอธิบายประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งจำเป็นต้องพิจารณาทั้งปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลา งานวิจัยฉบับนี้จึงใช้กรอบแนวคิดหลัก 3 ประการ ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาที่ และประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสาน เพื่ออธิบายกลไกที่ส่งผลต่อด้านแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานต่อองค์กร

#### แรงจูงใจในการทำงาน

สถานการณ์การทำงานปัจจุบัน ปัจจัยด้านลักษณะงาน สภาพแวดล้อม และแรงจูงใจในการทำงานนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน หากองค์กรสามารถจัดการปัจจัยดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากขาดปัจจัยที่จำเป็น อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

Herzberg (1959) ได้นำเสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ซึ่งอธิบายว่า ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานเกิดจากปัจจัยที่แตกต่างกัน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับลักษณะของงานและช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในอาชีพ และ ปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยป้องกันความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน และค่าตอบแทน

สอดคล้องกับแนวคิดของ Ivancevich, Konopaske และ Matteson (2014) ที่มองว่าปัจจัยด้านงานหมายถึงองค์ประกอบหรือเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับงาน หน้าที่ และบริบทของการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ขณะที่ Dessler (2020) ชี้ให้เห็นว่า การทำความเข้าใจปัจจัยด้านงานช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบงานและระบบการบริหารที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาว

นอกจากนี้ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs, 1943) อธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการตามลำดับขั้นตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ ความมั่นคงปลอดภัย ความรักและการเป็นส่วนหนึ่ง ความเคารพนับถือ จนถึงความต้องการบรรลุศักยภาพสูงสุด ซึ่งความต้องการเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและพฤติกรรมในการทำงาน

ในทำนองเดียวกัน McClelland (1961) ได้นำเสนอทฤษฎีความต้องการในการจูงใจ โดยอธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลเกิดจากแรงผลักดันภายใน 3 ประการ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งสะท้อนความต้องการประสบความสำเร็จและพัฒนาตนเอง แรงจูงใจใฝ่อำนาจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ซึ่งเน้นความต้องการการยอมรับและความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้น จึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน คือ ความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน โดยมีองค์ประกอบหรือเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับงาน หน้าที่ สภาพแวดล้อม และบริบทของการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความพึงใจและประสิทธิภาพการทำงาน โดยการทำความเข้าใจปัจจัยด้านงานช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบให้เหมาะสม เพื่อ

จะส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาว แรงจูงใจของบุคคลในการทำงาน โดยมีพื้นฐานจากความเชื่อที่ว่าพฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดโดยความคาดหวังในผลลัพธ์ที่เกิดจากการกระทำของตนเองในการทำงาน

### การบริหารเวลา

เวลาเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีอยู่อย่างจำกัด ไม่สามารถทดแทนหรือย้อนกลับได้ การบริหารเวลาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินชีวิตและการทำงาน เนื่องจากการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการใช้ชีวิตและการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารเวลาไม่เพียงใช้ในชีวิตรประจำวันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำ งานที่กำลังดำเนินการ และงานที่เสร็จสิ้นแล้ว เพื่อให้การใช้เวลาเกิดความคุ้มค่า

การบริหารเวลาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล โดยนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายประการ Smith and Smith (1990) กล่าวว่า การบริหารเวลาหมายถึง การวางแผนและกำหนดระยะเวลาในการทำกิจกรรมอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ขณะที่ Scott (1998) เห็นว่า การบริหารเวลาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคคลที่ตระหนักถึงคุณค่าของเวลา หากขาดการเห็นคุณค่า ย่อมไม่สามารถดำรงชีวิตและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารเวลาไม่ใช่การทำงานให้เสร็จเร็วที่สุด แต่เป็นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดและเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ เช่น วิธีการ ALPEN Method ของ Seiwert ซึ่งเป็นแนวทางการวางแผนประจำวันโดยเริ่มจากการทำงานที่ถนัด การประเมินระยะเวลา การเผื่อเวลาสำหรับเหตุการณ์ไม่คาดคิด การจัดลำดับความสำคัญของงาน และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานในอนาคต อีกทั้ง Time Management Matrix ของ Covey เป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดลำดับงานตามความสำคัญและความเร่งด่วน ทำให้ผู้ใช้สามารถตัดสินใจเลือกทำงานที่ควรให้ความสำคัญได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ หลักการพาเรโตหรือกฎ 80/20 ของ Koch ยังชี้ให้เห็นว่า ผลลัพธ์ส่วนใหญ่เกิดจากความพยายามเพียงบางส่วน การมุ่งเน้นไปที่งานที่สำคัญที่สุดจึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

## ประสิทธิภาพการทำงาน

ภวนัย เกษบุญชู (2550, อ้างถึงใน นางธัญญารัตน์ สาริกา, 2566) อธิบายว่า ประสิทธิภาพการทำงานคือความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว ทันตามกำหนด และใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการนำเทคนิคต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ขณะที่วิชาภรณ์ เลิศสุนันท์ (2561) มองว่าประสิทธิภาพการทำงานเป็นความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถลดต้นทุนและเวลาในการดำเนินงาน ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพจึงเป็นการยกระดับศักยภาพของบุคลากรโดยตรง

ทฤษฎีประสิทธิภาพการทำงานของ Peterson and Plowman (1989) เสนอกรอบการประเมินประสิทธิภาพในลักษณะพหุมิติ โดยพิจารณาทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบในระยะยาวต่อสังคม ซึ่งในการประยุกต์ใช้มักเน้นการประเมินผลในมิติของคุณภาพงาน ปริมาณงาน เวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎี Bounded Rationality ของ Simon (1960) ที่ชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่ภายใต้ข้อจำกัดด้านข้อมูลและเวลา จึงต้องอาศัยเครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงแนวคิดการบริหารโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ของ Drucker (1964) ที่เน้นการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การบริหารเวลา และการวัดผลการปฏิบัติงานตามหลัก Management by Objectives

จากแนวคิดและความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงาน คือความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากร เวลา และต้นทุนอย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงสุด ทั้งนี้ การประเมินประสิทธิภาพควรพิจารณาในหลายมิติ ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการทำงานไปจนถึงผลลัพธ์และผลกระทบในระยะยาว ภายใต้การบริหารและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพตามข้อจำกัดของบริบทการทำงานในปัจจุบัน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสาน

ของพนักงาน รวมถึงวิเคราะห์อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

### **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่เคยทำงานแบบผสมผสานขนาดกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 กำหนดระดับความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ได้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 222 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจริงจำนวน 234 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการเก็บตัวอย่างและป้องกันสำหรับการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นการแจกแบบสอบถามออนไลน์แก่พนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

### **เครื่องมือวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ซึ่งพัฒนาขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการวิจัย ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) แรงจูงใจในการทำงาน (3) การบริหารเวลา และ (4) ประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสาน ข้อคำถามในส่วนที่ 2-4 ใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ

### **การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ**

แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระเบียบวิธีวิจัย จากนั้นนำมาปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและชัดเจน ก่อนนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างนำร่อง ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคพบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือมีความน่าเชื่อถือและเหมาะสมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

### **การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล**

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ในช่วงเวลาที่กำหนดโดยผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและยืนยันการรักษาความลับของข้อมูลแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้รับนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและระดับของตัวแปรที่ศึกษา จากนั้นใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

## ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยในส่วนนี้มุ่งรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยจำนวน 234 คน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน เพื่ออธิบายระดับของตัวแปรที่ศึกษาและทดสอบสมมติฐานการวิจัย

### ภาพรวมผลการวิจัยและผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 1 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้งสองข้อ เพื่อให้เห็นภาพรวมของผลการวิเคราะห์ก่อนนำเสนอรายละเอียดในลำดับถัดไป

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	ผลการทดสอบโดยสรุป	ข้อสรุป
สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ที่ต่างกันส่งผลให้ ประสิทธิภาพ การทำงานแบบ ผสมผสาน แตกต่างกัน	One way ANOVA (เพศ อายุ ระดับ การศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน)	พบความแตกต่างของ ประสิทธิภาพการทำงาน อายุ ( $F = 6.972, p =$ $0.000^*$ ) ตำแหน่งงาน ( $F = 2.492, p$ $= 0.044^*$ ) ไม่พบความแตกต่างตาม เพศ ( $p = 0.833$ ) ระดับการศึกษา ( $p = 0.080$ ) อายุการทำงาน ( $p = 0.259$ )	ยอมรับสมมติฐาน เฉพาะปัจจัยส่วน บุคคลด้าน อายุ ตำแหน่งงานและ ปฏิเสธสมมติฐาน ในปัจจัยส่วน บุคคลอื่น
สมมติฐานข้อที่ 2 แรงจูงใจในการ ทำงานและการ บริหารเวลาที่ ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพ การทำงานแบบ ผสมผสาน	Stepwise Multiple Regression Analysis	แบบจำลองมีนัยสำคัญทาง สถิติ ( $F = 57.036, p < .001$ ) Adjusted R Square = 0.546 ตัวแปรที่ส่งผลได้แก่ การบริหารเวลาด้าน การตรวจสอบผล ( $\beta = 0.413, \text{Sig} < .05$ )	ยอมรับสมมติฐาน โดยตัวแปรอิสระ หลายมิติส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการ ทำงานแบบ ผสมผสานอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	ผลการทดสอบโดยสรุป	ข้อสรุป
		ด้านลักษณะของอาชีพ $(\beta = 0.317, \text{Sig} < .05)$ ด้านสภาพการทำงาน $(\beta = 0.221, \text{Sig} < .05)$	

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีจำนวนทั้งสิ้น 234 คน เป็นพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มี อายุอยู่ระหว่าง อายุ 31 – 35 ปี สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าโดยส่วนมากมีระดับตำแหน่งงานผู้ชำนาญการและมีอายุการทำงาน 6 - 10 ปี

ระดับแรงจูงใจในการทำงาน การบริหารเวลา และประสิทธิภาพการทำงาน

ผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนาพบว่าแรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยแรงจูงใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 (S.D. = 0.664) การบริหารเวลามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 (S.D. = 0.579) และประสิทธิภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 (S.D. = 0.733) ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงแรงจูงใจในการทำงาน การบริหารเวลาและประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานในระดับค่อนข้างสูง

### ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ที่ต่างกันส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสาน

ผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ที่มีอายุแตกต่างกัน ( $F = 6.972, \text{Sig} = 0.000^*$ ) และที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันต่างกัน ( $F = 2.492, \text{Sig} = 0.044^*$ ) ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุ

และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับประสิทธิภาพการทำงานไม่เท่ากัน ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ได้แก่ เพศ ( $p = 0.833$ ) ระดับการศึกษา ( $p = 0.080$ ) และอายุการทำงาน ( $p = 0.259$ ) ไม่พบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้น สมมติฐาน 1 จึงได้รับการยอมรับสมมติฐานบางส่วน เนื่องจากพบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานตามปัจจัยด้าน อายุและตำแหน่งงาน

**ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 แรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาที่สูงส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง**

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาที่สูงส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวม พบว่าแบบจำลองถดถอยมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 57.036$ ,  $p < .001$ ) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 54.6 (Adjusted R Square = 0.546) ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)**

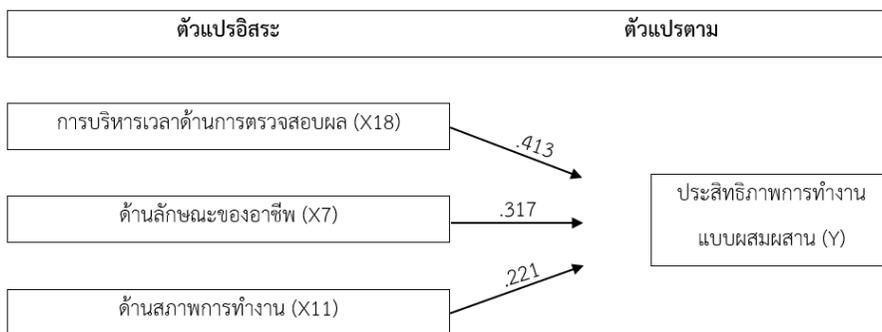
ตัวแปรพยากรณ์	ประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง				
	B	SE(B)	Beta	t	Sig
ค่าคงที่	1.017	.242		4.198	0.000
การบริหารเวลาด้าน การตรวจสอบผล (X18)	.471	.066	.413	7.175	0.000
ด้านลักษณะของอาชีพ (X7)	.313	.090	.317	3.469	0.001
ด้านสภาพการทำงาน (X11)	.202	.073	.221	2.773	0.006
R = 0.745 ,R Square = 0.556 ,Adjusted R Square = 0.546 ,F = 57.036 ,Sig = .000					

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระที่เข้าสู่สมการถดถอย พบว่า การบริหารเวลาด้านการตรวจสอบผล เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานมากที่สุด ( $\beta = 0.413$ ) รองลงมา คือ แรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะของอาชีพ ( $\beta = 0.317$ ) และแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงาน ( $\beta = 0.221$ )

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งได้รับอิทธิพลจากการจัดการเวลาด้านการตรวจสอบผล ด้านลักษณะของอาชีพ ด้านสภาพการทำงาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสาน

ดังนั้น สมมติฐานที่ 2 จึงได้รับการยอมรับสมมติฐาน โดยตัวแปรอิสระหลายมิติส่งอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถสรุปตัวแบบ (Model) ที่ได้จากผลการวิจัยพร้อมค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ หรือน้ำหนักความสำคัญของแต่ละปัจจัย ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 ตัวแบบ (Model) จากผลการวิจัยพร้อมค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง รวมถึง ทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานตามปัจจัยส่วน

บุคคล และวิเคราะห์อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสาน ผลการวิจัยสามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนาพบว่าพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งมีแรงจูงใจในการทำงาน การบริหารเวลาและประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าพนักงานรับรู้ถึงแรงจูงใจในการทำงานและเข้าใจถึงการบริหารเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยที่ สุภาวดี ไตรโยธี บุญมี ก่อบุญและวันเพ็ญ นันทะศรี (2565) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารเวลาของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่าการบริหารเวลาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านเรียงจากมากไปน้อย คือ การจัดองค์การ การติดตามผลการใช้เวลาการจัดลำดับความสำคัญของงานการตั้งเป้าหมายและการวางแผนการใช้เวลา ซึ่งอาจเป็นเพราะว่ามีการจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ผู้บริหารมีการนำหลักการบริหารเวลามาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดองค์การ มีการกำหนดและการควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเวลาและวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในหน้าที่รับผิดชอบ

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า อายุ ( $p = 0.000$ ) และตำแหน่งงาน ( $p = 0.044$ ) แตกต่างกัน ประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ได้แก่ เพศ ( $p = 0.833$ ) ระดับการศึกษา ( $p = 0.080$ ) อายุการทำงาน ( $p = 0.259$ ) แตกต่างกัน ประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสาน ไม่แตกต่างกัน ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า สะท้อนถึงปัจจัยเรื่องอายุ ตำแหน่งงาน ที่เชื่อมโยงกับความสามารถในการจัดการกับในคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ในแต่ละช่วงวัยจะมีลักษณะเฉพาะในการทำงานและการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะสามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยที่ กมลศักดิ์ อินทสนและอภิชาติ พานสุวรรณ (2568) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรีแตกต่างกัน

ในส่วนสมมติฐานที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนยืนยันว่า แรงจูงใจในการทำงานและการบริหารเวลาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานได้ร้อยละ 54.60 เมื่อพิจารณาพบว่าการบริหารเวลาด้านการตรวจสอบผล ( $\beta = 0.18$ ) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานมากที่สุด ( $\beta = 0.413$ ) รองลงมา คือ แรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะของอาชีพ ( $\beta = 0.317$ ) และแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงาน ( $\beta = 0.221$ )

ผลการวิจัยในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่าสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของความสามารถในการจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work) เนื่องจากการทำงานในลักษณะดังกล่าวเปิดโอกาสให้พนักงานมีความยืดหยุ่นด้านสถานที่และเวลาในการทำงานมากขึ้นขณะเดียวกันก็เพิ่มความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการวางแผนงาน การกำหนดลำดับความสำคัญของงาน และการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด พนักงานที่มีทักษะการบริหารเวลาที่ดียิ่งสามารถลดความซ้ำซ้อนของงาน ลดความล่าช้า และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยที่ ธนชชา ทรรศย์สิงห์ทองและวิชาการ เสงขมกุล (2564) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร ในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ย่อมส่งผลให้พนักงานมีการคงอยู่ในองค์กรเพิ่มมากขึ้นด้วยซึ่งปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่โดยส่วนใหญ่ คือ ความก้าวหน้า รองลงมา คือ ความรับผิดชอบ ซึ่งหากองค์กรเล็งเห็นถึงความสามารถและให้โอกาสในการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบย่อมทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและได้รับการยอมรับ

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงานสถาบันการเงินรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งปัจจัยสุขอนามัยและการบริหารเวลาส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานของพนักงาน เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

**ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย** 1. องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยจัดอบรมด้านการวางแผนงาน การจัดลำดับความสำคัญ และการติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงการส่งเสริมการปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านกิจกรรมด้านนวัตกรรม ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการบริหารเวลามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อนของงานได้ 2. องค์กรควรปรับปรุงปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน และค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับการทำงานแบบผสมผสาน เนื่องจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน องค์กรจึงควรทบทวนและปรับนโยบายที่เกี่ยวข้องเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน 3. องค์กรควรออกแบบแนวทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับช่วงอายุและตำแหน่งงาน เนื่องจากผลการศึกษาพบว่าความแตกต่างด้านอายุและตำแหน่งงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสาน ดังนั้นจึงควรพิจารณาการมอบหมายงาน รูปแบบการทำงาน และระดับความยืดหยุ่นในการทำงานให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม 4. องค์กรควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการกำหนดนโยบายการทำงานแบบผสมผสานในระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของพนักงานในระยะยาว

**ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป** 1. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังองค์กรเอกชน เพื่อเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงและเปรียบเทียบผลการวิจัยในวงที่กว้างขึ้น 2. ควรศึกษาเพิ่มเติมตัวแปรอื่นที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสาน เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ความผูกพันต่อองค์กร และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นที่ไม่ได้รวมอยู่ในการศึกษาครั้งนี้ 3. ควรใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม เพื่อให้เข้าใจมุมมองและประสบการณ์ของพนักงานที่มีต่อการทำงานแบบผสมผสานได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น 4. ควรดำเนินการวิจัยเชิงเปรียบเทียบหรือเชิงเวลา เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของแรงจูงใจ การบริหารเวลา และประสิทธิภาพการทำงาน เมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานในระยะยาว

## เอกสารอ้างอิง

- กฤตพล ฌ พัทลุง และ ปิยะมาศ สือสวัสดิ์วณิชย์. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในจังหวัดสงขลา. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(1), 218–233.
- กมลศักดิ์ อินทสนธิ์, & อภิชาติ พานสุวรรณ. (2568). ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี. *วารสารบรรณการศึกษาศาสตร์และมนุษยสังคมศาสตร์*, 6(2), 189–203.
- ชนะเอก เขี้ยวบางยาง, & สุภาสินีย์ ปริญญาพันธ์. (2566). ปัจจัยการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*.
- ธัญชา ทรัพย์สิงห์ทอง และ วิชากร เสงขมภูกุล. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานคร. *Journal of Business Administration and Languages*, 9(2).
- ฉัตรฐกรณ์ สิมมา. (2561). การบริหารเวลากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิชานันท์ วรรณกุล, สามารถ อัยกร และ ละมัย รมเย็น. (2565). อิทธิพลของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดสกลนคร. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 19(87).
- ปนัดดา กองมนต์. (2565). การสร้างแบบวัดการบริหารจัดการเวลาสำหรับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ*. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปวีณา พริ้งเพราะ และ สุทธิ บุญผดุง. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวคิดของ Frederick Herzberg. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5.
- ประเสริฐศักดิ์ โพธิ์ทอง และ ทศพล ปรีชาศิลป์. (2567). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านการทำงานจากที่บ้าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานหน่วยงานสนับสนุนของธนาคารพาณิชย์. *วารสารวิชาการวิทยาการจัดการวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*.

- รังสิญาพร แสงลับ. (2565). การปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน”. ใน *สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริณัฐ สิริจักร. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุปริญญา คัมถนอม และ ทองฟู ศิริวงศ์. (2568). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 39(1).
- สุภาวดี ไตรโยธี, บุญมี กอบบุญ และ วันเพ็ญ นันทะศรี. (2565). การบริหารเวลาของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 5(6), 151–164.
- อุทัยวรรณ จันทนพันธ์ และ อุไร สุทธิแย้ม. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเวลาของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 9(2).
- Bloom, N. (2020). *How working from home works out*. Stanford Institute for Economic Policy Research.
- Covey, S. R. (1994). *The 7 habits of highly effective people*. Free Press.
- Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1994). *First things first*. Free Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management (16th ed.)*. Pearson Education.
- Drucker, P. F. (1964). *Managing for results*. Harper & Row.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society*. D. Van Nostrand.

Koch, R. (1998). *The 80/20 principle*. Doubleday.