



วารสาร นาคบุตรปริทรรศน์

Nakkhabut Paritat Journal

ISSN 3027-7779 (Online)

ปีที่ 17 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2568 Vol. 17 No. 3 September - December 2025

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 1 หมู่ 4 ต.ท่าจี้ว อ.เมือง จ.นครศรีธรรมราช 80280
Research and development institute Nakhon Si Thammarat Rajabhat University 1 Moo 4, Tha Ngio, Mueang, Nakhon Si Thammarat 80280

Received: August 1, 2025

Revised: December 5, 2025

Accepted: December 28, 2025

อิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์การต่อความพึงพอใจในงาน
ผ่านการเป็นตัวแปรความสมดุลชีวิตการทำงานทรัพยากรในบทบาทหน้าที่

Effects of Organizational Support on Job Satisfaction
through Variables of Work Life Balance and Role Resources

พรพิมล สุวรรณวัฒน์*

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

มนตรี พิริยะกุล

คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

*ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author) E-mail: pornpimolsuw@Gmail.com

Pornpimol Suwanawat*

Faculty of Management Science, Suan Dusit University

Montree Piriyakul

Faculty of Science, Ramkhamheang University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) อิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน 2) วิเคราะห์อิทธิพลการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ในความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากองค์กรและความพึงพอใจในงาน เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหา มีค่า IOC สูงกว่า 0.50 มีความตรงเชิงจำแนกโดยมีค่า HTMT ไม่เกิน 0.85 และความเที่ยงสูงโดยมีค่า Cronbach's alpha สูงกว่า 0.70 โดยส่งแบบสอบถามทางออนไลน์ผ่านระบบ Google Forms เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยได้แจกจ่ายแบบสอบถามจำนวน 320 ฉบับแก่พนักงานภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง ซึ่งมุ่งเน้นกลุ่มตัวอย่างที่ยินยอมเข้าร่วมในการตอบแบบสอบถามโดยสมัครใจ จากจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด มีจำนวนที่ตอบกลับครบถ้วน และสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวนทั้งสิ้น 250 ฉบับ

ผลการวิจัยพบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และทรัพยากรในบทบาทหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กรสู่ความพึงพอใจในงาน โดยปัจจัยทั้งสองมีบทบาทไม่ต่างกันมาก การเลือกใช้ประโยชน์หากองค์กรมีงบประมาณจำกัดการลงทุนด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอาจเป็นทางเลือกที่มีความคุ้มค่ามากกว่าในระยะเริ่มต้น เนื่องจากมีต้นทุนเริ่มต้นที่ต่ำกว่า ส่วนด้านทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ก็ต้องลงทุนด้วยแต่ให้ค่อยเป็นค่อยไปตามงบประมาณ

คำสำคัญ: การสนับสนุนจากองค์กร; ความพึงพอใจในงาน; ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน; ทรัพยากรในบทบาทหน้าที่; ตัวแปรคั่นกลาง

Abstract

This research aims to: 1) examine the influence of organizational support on employee job satisfaction and 2) analyze the mediating effects of work-life balance and role-related resources on the relationship between organizational support and job satisfaction. To collect empirical data, the researcher employed a questionnaire that met content validity criteria with an IOC (Index of Item-Objective Congruence) value exceeding 0.50; demonstrated discriminant validity with HTMT (Heterotrait-Monotrait) ratios not exceeding 0.85, and exhibited high reliability with Cronbach's alpha values greater than 0.70. A 320 questionnaire was distributed online via Google Forms to private-sector employees in Bangkok and surrounding areas, selected by purposive sampling by targeting individuals who voluntarily consented to participate in the study. Of those distributed, 250 were fully completed and deemed valid for inclusion in the data analysis.

The findings revealed that work-life balance and role resources are important mechanisms that link the influence of organizational support to job satisfaction, with both factors playing similarly significant roles. In terms of practical application, if an organization has a limited budget, investing in work-life balance initiatives may be a more cost-effective choice initially, as they have lower startup costs. For role resources, investments should also be made, but can be implemented gradually as budgets become available.

Keywords: Organizational Support; Job Satisfaction; Work-life Balance; Role Resources; Mediating Effect



บทนำ

ในทศวรรษที่ผ่านมาองค์การต่างๆ กำลังเผชิญความท้าทายอย่างยิ่งในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในยุค New Normal ที่รูปแบบการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ (Casper, Vaziri, Wayne, DeHauw & Greenhaus, 2018) การศึกษาของ McNall, Nicklin & Masuda (2010) เผยให้เห็นว่าพนักงานกำลังเผชิญกับความกดดันและความเครียดที่ทวีความรุนแรงขึ้น โดย Allen, Johnson, Kiburz & Shockley (2013) รายงานข้อมูลที่น่าตระหนกกว่าร้อยละ 60 ของพนักงานทั่วโลกมีความเครียดในการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้น และร้อยละ 45 รู้สึกว่าไม่ได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากองค์การต้นสังกัด สำหรับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS) นับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์การ (Rhoades & Eisenberger, 2002) งานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานสูงมักแสดงผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น มีความผูกพันต่อองค์การอย่างลึกซึ้ง และมีแนวโน้มที่จะร่วมงานกับองค์การในระยะยาว (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013) อย่างไรก็ตาม องค์การหลายแห่งกำลังประสบปัญหาในการรักษาระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดอัตราการลาออกที่สูงขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง และบรรยากาศการทำงานที่เสื่อมถอย ทั้งนี้ การสนับสนุนจากองค์การ (Organization Support: OSP) จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986) ระบุว่า การสนับสนุนจากองค์การที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า ได้รับการยอมรับในความพยายามและเชื่อมั่นว่าองค์การให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของตนซึ่งช่วยบรรเทาความรู้สึกโดดเดี่ยว ความเหน็ดเหนื่อย และความท้อแท้ในการทำงานอันเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน อย่างไรก็ตาม Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis (2017) เสนอมุมมองที่ลึกซึ้งว่าความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากองค์การและความพึงพอใจในงานอาจไม่ใช่มีแต่ทางตรงเสมอไปแต่ผ่านตัวแปรคั่นกลาง (Mediators) ที่สำคัญ ได้แก่ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance: WLB) และทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ (Role Resources: RRS)

Greenhaus, Collins & Shaw (2003) ได้นำเสนอแนวคิดที่น่าสนใจว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ก้าวขึ้นมาเป็นประเด็นหลักในยุคที่เส้นแบ่งระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเริ่มเลือนรางลง การสนับสนุนจากองค์การที่ช่วยให้พนักงานสามารถรักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้ดีขึ้น เช่น นโยบายเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น การทำงานทางไกล และการลาที่มีความยืดหยุ่น จะช่วยลดความตึงเครียดและความกังวลที่เป็นอุปสรรคต่อความพึงพอใจในงาน ในขณะเดียวกัน Bakker & Demerouti (2007) ชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ (RRS) เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างการสนับสนุนจากองค์การกับความพึงพอใจในงาน ทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ที่เพียงพอ เช่น อุปกรณ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย การฝึกอบรมที่เหมาะสม และทีมงานที่เข้มแข็ง จะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ลดความคับข้องใจ และเพิ่มความรู้สึกประสบความสำเร็จในงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความพึงพอใจในงาน Nixon, Mazzola, Bauer, Krueger & Spector (2011) เสริมว่าองค์การที่ให้การสนับสนุนผ่านการจัดสรรทรัพยากรในบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสมช่วยให้พนักงานลดความรู้สึกว่างานเป็นภาระหนัก และเพิ่มความรู้สึกว่าตนมีความสามารถในการจัดการกับความท้าทายต่างๆ ได้ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน

งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาเชิงลึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากองค์การและความพึงพอใจในงาน โดยวิเคราะห์บทบาทของตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญ ได้แก่ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) และทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ (RRS) ผลลัพธ์จากการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การในการทำความเข้าใจกลไกเชิงลึกที่การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการสนับสนุนที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญในการยกระดับความพึงพอใจในงานและผลการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว



คำถามวิจัย

การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในงานผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานทรัพยากรในบทบาทหน้าที่หรือไม่ อย่างไร?

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ในความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากองค์กรและความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานการวิจัย

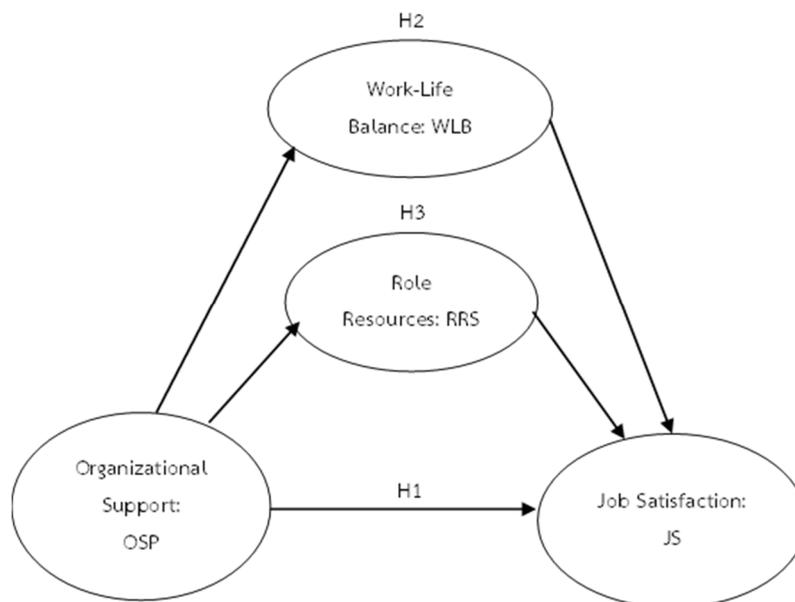
จากผลการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปเป็นสมมติฐานการวิจัยดังนี้

H1: การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support: OSP) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS)

H2: ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance: WLB) ทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ (Role Resources RRS) ช่วยถ่ายทอดอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support: OSP) สู่อุณหภูมิความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS)

H3: ทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ (Role Resources: RRS) ช่วยถ่ายทอดอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support: OSP) สู่อุณหภูมิความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS)

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: Suwanawat (2025)



ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบบสอบถามถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ข้อมูลประชากรศาสตร์)
2. ข้อคำถามที่วัดตัวแปรแฝงตามกรอบแนวคิด โดยใช้มาตราส่วนวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผลการวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามพบว่า

1. มาตรวัดมีความตรงเชิงเหมือนโดยพบว่าตัวชี้วัดมีน้ำหนักปัจจัยมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.707 และมีนัยสำคัญมีบางข้อที่มีค่าต่ำกว่า 0.707 แต่ก็มีค่าสูงกว่า 0.50 ขณะเดียวกันกับที่ AVE มีค่าไม่ต่ำกว่า 0.50 ด้วยตามเกณฑ์ฟอนน์ (Fornell & Larcker, 1981) และมีความเที่ยงเชิงจำแนกโดยพบว่า HTMT มีค่าระหว่าง 0.299 ถึง 0.596 ต่ำกว่า 0.85 และมีนัยสำคัญในทุกคู่ตัวแปรแฝง (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015)

2. มาตรวัดมีความเที่ยง พบว่า rho-a มีค่าระหว่าง 0.814 ถึง 0.883 ขณะที่ rho-c มีค่าระหว่าง 0.858 ถึง 0.889 สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ 0.60 และ Cronbach's alpha มีค่าระหว่าง 0.793 ถึง 0.851 สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ 0.70 ส่วน AVE มีค่าระหว่าง 0.504 ถึง 0.577 สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ 0.50 (Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019)

กระบวนการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบ Google Forms เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยได้แจกจ่ายแบบสอบถามจำนวน 320 ฉบับแก่พนักงานภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมุ่งเน้นกลุ่มตัวอย่างที่ยินยอมเข้าร่วมในการตอบแบบสอบถามโดยสมัครใจ จากจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด มีจำนวนที่ตอบกลับครบถ้วนและสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวนทั้งสิ้น 250 ฉบับ (Piriyakul, 2021)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจำนวน 250 ชุด ได้รับการตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังได้มีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ในการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์การต่อความพึงพอใจในงานผ่านการเป็นตัวแปรความสมดุลชีวิตการทำงานทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ ผู้วิจัยสามารถรายงานข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบ Google Forms เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยได้แจกจ่ายแบบสอบถามจำนวน 320 ฉบับแก่พนักงานภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เป็นหญิงร้อยละ 56.55 เป็นชายร้อยละ 43.45 มีอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปีร้อยละ 24.15



มีอายุงาน 5-10 ปี ร้อยละ 35.65 มีอายุงานเกิน 10-20 ปี ร้อยละ 30.15 มีอายุงานเกิน 20 ปี ร้อยละ ร้อยละ 11.05 มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 20.10 ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 65.58 ระดับบัณฑิตศึกษาร้อยละ 14.32

การศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีความรู้สึกสมดุระหว่างชีวิตและการทำงานในระดับมาก ส่วนการรับรู้รับทราบถึงทรัพยากรในบทบาทหน้าที่และการสนับสนุนจากองค์กรอยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้ง 4 ด้านเป็นระดับมากค่อนข้างไปทางปานกลาง คือไม่สูงมาก ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปรคือ $CV < 0.20$ ถือว่ามีค่าต่ำ (Abdi, 2010) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความรู้สึกและความรับรู้ไม่แตกต่างกันมาก ดังตารางที่ 1 และ ผลการประมาณค่าตัวแบบ ดังภาพ 2

ตารางที่ 1 สถิติพรรณนา แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และสัมประสิทธิ์ความผันแปร (CV)

ตัวแปรแฝง	ค่าเฉลี่ย	SD	CV
ทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ (Role Resources)	3.50	0.49	0.14
การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support)	3.72	0.59	0.16
สมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance)	3.61	0.42	0.12
ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)	3.74	0.47	0.13

ทั้งนี้จากการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุเพื่อศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน พบว่า อิทธิพลรวมที่การสนับสนุนจากองค์กร (OSP) มีต่อความพึงพอใจในงาน (JS) อยู่ในระดับสูง ($TE = 0.504, t = 14.764$) ตามเกณฑ์ของ Cohen (1988) และระดับอิทธิพลลดลงร้อยละ 22 เหลือเป็นอิทธิพลทางตรง (direct effect) เท่ากับ 0.393 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าอาจเป็นเพราะการสนับสนุนจากองค์กรมีต่อความพึงพอใจของพนักงานสูงมากอยู่แล้วตามปกติ หรืออาจเป็นเพราะยังมีตัวแปรคั่นกลางอื่นที่ยังไม่ทราบซ่อนตัวส่งผลกระทบต่อหรือตัวแปรคั่นกลางตามเสนอยังมีพลังไม่สูงมากในการถ่ายทอดอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กรสู่ความพึงพอใจของพนักงาน อีกทั้งยังพบว่า ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม (indirect effects) มีเส้นทางการส่งผ่านอิทธิพล (mediation pathways) สองเส้นทางที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เช่นกัน ดังภาพที่ 2 โดยแต่ละเส้นทางและผลรวมของอิทธิพลทางอ้อมปรากฏดังนี้

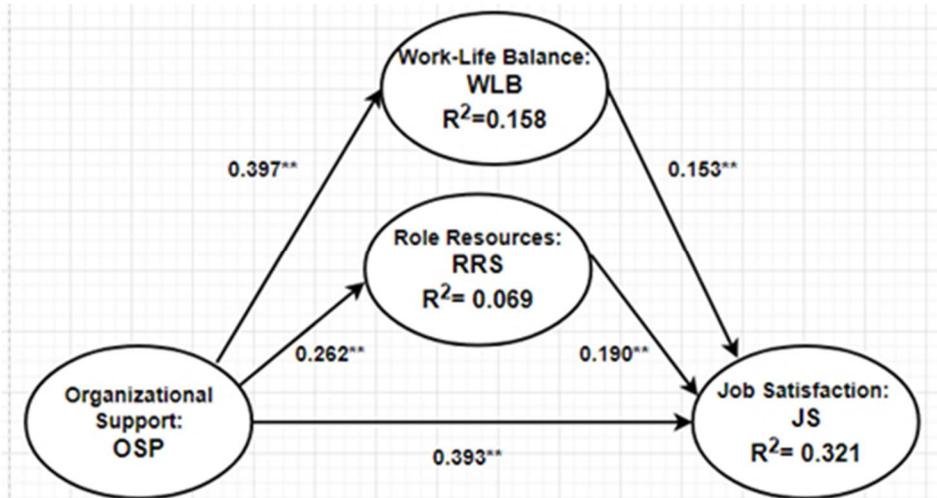
1. เส้นทางการส่งผ่านอิทธิพลผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ($OSP \rightarrow WLB \rightarrow JS$) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.061 ($t = 2.829, p = 0.005$)

2. เส้นทางการส่งผ่านอิทธิพลผ่านทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ ($OSP \rightarrow RRS \rightarrow JS$) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.052 ($t = 3.065, p = 0.005$)

ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลทางอ้อม (contrast) พบว่าเส้นทางทั้งสองคือ $OSP \rightarrow WLB \rightarrow JS$ และ $OSP \rightarrow RRS \rightarrow JS$ มีอิทธิพลไม่ต่างกันหรือนัยหนึ่งคือตัวแปรคั่นกลางความสมดุลชีวิตการทำงาน (WLB) และทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ (RRS) มีบทบาทในการถ่ายทอดอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กร (OSP) สู่ความพึงพอใจในงาน (JS) ไม่ต่างกัน

3. อิทธิพลทางอ้อมรวม (total indirect effect: TIE) มีค่าเท่ากับ 0.111 ($t = 5.554, p < 0.001$)





ภาพที่ 2 ผลการประมาณค่าตัวแบบ
ที่มา: Suwanawat (2025)

การวิเคราะห์อิทธิพลการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ในความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากองค์กรและความพึงพอใจในงาน

ผลการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลาง (mediating variables) ของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) และทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ (RRS) ในความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากองค์กร (OSP) กับความพึงพอใจในงาน (JS) ผลการทดสอบสมมติฐานทั้งใน ระดับภาพรวม (จากค่า TIE) และในระดับเส้นทางเฉพาะ (จากค่า IE1 และ IE2) ให้ข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) และทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ (RRS) ทำหน้าที่เป็นกลไกในการถ่ายทอดอิทธิพลจากการสนับสนุนจากองค์กร (OSP) ไปสู่ ความพึงพอใจในงาน (JS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาขนาดของสัมประสิทธิ์อิทธิพลพบว่าตัวแปรทั้งสองมีอิทธิพลในระดับที่ใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตามความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) มีอิทธิพลการคั่นกลางที่สูงกว่าทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ (RRS) เล็กน้อย

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กรต่อความพึงพอใจในงานผ่านการเป็นตัวแปรความสมดุลชีวิตการทำงานทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ข้างต้น สามารถอภิปรายผลโดยแยกเป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

การศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนจากองค์กร (OSP) ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน(WLB) และทรัพยากรในบทบาทหน้าที่(RRS) สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยทั้งสองข้อที่ตั้งไว้ โดยพบว่าอิทธิพลรวมที่การสนับสนุนจากองค์กรมีต่อความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง ($TE = 0.504$, $t = 14.764$) ตามเกณฑ์ของ Cohen (1988) และเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมพบว่าทั้งสองเส้นทางมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมของ Cropanzano & Mitchell (2005)

การวิเคราะห์อิทธิพลการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ในความสัมพันธระหว่างการสนับสนุนจากองค์กร และความพึงพอใจในงาน

ผลการวิจัยที่พบว่าการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในงานผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ Haar, Russo, Suñe & Ollier-Malaterre (2014) ที่พบว่าความสมดุลระหว่าง

ชีวิตและการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญระหว่างปัจจัยระดับองค์การและความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ McCarthy, Cleveland, Hunter, Darcy & Grady (2013) ที่แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนจากองค์การในด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานผ่านการเพิ่มระดับความสมดุล

สำหรับอิทธิพลที่ส่งผ่านทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ (RRS) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli (2007) ที่พบว่าทรัพยากรในบทบาทหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการสนับสนุนจากองค์การ (OSP) และผลลัพธ์เชิงบวกในการทำงาน รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Caesens, Stinglhamber & Luybaert (2014) ที่พบอิทธิพลทางอ้อมของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่มีต่อความพึงพอใจและความผูกพันในงานผ่านทรัพยากรในการทำงาน

ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลทางอ้อม (contrast) พบว่าเส้นทางทั้งสองคือ $OSP \rightarrow WLB \rightarrow JS$ และ $OSP \rightarrow RRS \rightarrow JS$ มีอิทธิพลไม่ต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Kurtessis et al. (2017) ที่ว่าการสนับสนุนจากองค์การสามารถส่งผลต่อความพึงพอใจในงานผ่านกลไกที่หลากหลาย และแต่ละกลไกมีบทบาทสำคัญในบริบทที่แตกต่างกัน

การนำความรู้จากผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพิจารณาประเด็นด้านต้นทุนและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (cost-benefit analysis) ของการสนับสนุนทั้งสองแนวทางเป็นสิ่งสำคัญ Cascio (2000) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ต้นทุนทรัพยากรมนุษย์ โดยการลงทุนในทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ (RRS) มักเกี่ยวข้องกับต้นทุนที่จับต้องได้ (tangible costs) ในระดับที่สูงกว่าเนื่องจากการลงทุนในสินทรัพย์ที่มีตัวตน ขณะที่การส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) มักเกี่ยวข้องกับนโยบายองค์การและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ซึ่งอาจมีต้นทุนทางอ้อม (indirect costs) ที่สูงกว่าแต่อาจยากต่อการประเมินมูลค่า

ต้นทุนในการดำเนินนโยบายทั้งสองประเภทมีความแตกต่างกันตามบริบทขององค์การและอุตสาหกรรม โดยปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการวิเคราะห์ต้นทุนประกอบด้วย 1) ขนาดขององค์การ โดยองค์การขนาดใหญ่อาจมีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่สูงกว่า แต่มีต้นทุนต่อพนักงานที่ต่ำกว่าเนื่องจากการประหยัดต่อขนาด (economies of scale) 2) ลักษณะอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูงอาจต้องการการลงทุนในทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ที่มีมูลค่าสูง และ 3) กรอบเวลาในการพิจารณาผลตอบแทน โดยนโยบายด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) มักให้ผลตอบแทนในระยะยาว ขณะที่การลงทุนในทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ (RRS) อาจแสดงผลลัพธ์ในระยะสั้นที่ชัดเจนกว่า

ต้นทุนในการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ตามที่ Cascio (2000) วิเคราะห์ไว้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) ต้นทุนด้านนโยบายความยืดหยุ่น ซึ่งหมายรวมถึงการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อรองรับการทำงานทางไกลและตารางงานที่ยืดหยุ่น 2) ต้นทุนด้านสวัสดิการเพิ่มเติม เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งศูนย์ดูแลเด็ก บริการดูแลผู้สูงอายุ และบริการให้คำปรึกษาด้านครอบครัว 3) ต้นทุนการบริหารจัดการ เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและบังคับใช้นโยบายอย่างเป็นทางการ รวมถึงการจัดการอัตราค่าจ้างเมื่อมีพนักงานใช้สิทธิลาประเภทต่างๆ และ 4) ต้นทุนด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมขององค์การให้ตระหนักถึงความสำคัญของชีวิตส่วนตัวของพนักงาน

ต้นทุนในการจัดสรรทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ ตามกรอบแนวคิดของ Hobfoll, Halbesleben, Neveu & Westman (2018) ประกอบด้วย 1) ต้นทุนด้านอุปกรณ์และเครื่องมือ ซึ่งเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่จับต้องได้ เช่น เทคโนโลยีและอุปกรณ์การทำงานสมัยใหม่ 2) ต้นทุนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม การสัมมนา และการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงาน 3) ต้นทุนการปรับโครงสร้างองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการออกแบบสายการบังคับบัญชาและการจัดแบ่งงานที่เหมาะสมกับทรัพยากรที่มี และ 4) ต้นทุนระบบสนับสนุน ซึ่งรวมถึงการลงทุนในระบบข้อมูลสารสนเทศและการเข้าถึงแหล่งความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการการสนับสนุนจากองค์กร (OSP) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน (JS) โดยมีตัวแปรคั่นกลางคือความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน (WLB) และทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ (RRS) องค์กรควรพัฒนานโยบายที่เน้นการสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ การปรับระบบสวัสดิการ การสร้างระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลกำกับ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำในองค์กร
2. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษากลุ่มประชากร กลุ่มประชากรที่อยู่นอกเขตกรุงเทพมหานคร
3. ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กรต่อความพึงพอใจในงาน ผ่านการเป็นตัวแปรความสมดุลชีวิตการทำงาน ทรัพยากรในบทบาทหน้าที่ เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น โดยใช้การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group) เป็นต้น

References

- Abdi, H. (2010). Coefficient of variation. In N. Salkind, *Encyclopedia of Research Design*, (pp. 169-171.) Sage: Thousand Oaks
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being: The role of work-related social support. *Career Development International*, 19(7), 813-835. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2013-0114>
- Cascio, W. F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. (4th ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182-214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>



- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- 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.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(2018), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., & Grady, G. (2013). Employee work-life balance outcomes in Ireland: A multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257-1276. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709189>
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381-396. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9141-1>
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R., & Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.569175>
- Piriyakul, M. (2021). Sample size determination for structural equation modeling. *The Journal of Industrial Technology*, 17(3), 232-246.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>



ผู้เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพิมล สุวรรณวัฒน์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

เลขที่ 295 ถนนนครราชสีมา แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

E-mail: pornpimolsuw@Gmail.com

รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี พิริยะกุล

คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เลขที่ 282 แขวงห้วยหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

E-mail: mpiriyakul@yahoo.com

