

บทบาทของความพึงพอใจในการเชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กร
การที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเอกชนในเขตภาคเหนือประเทศไทย

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ: 29 พฤษภาคม 2568

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ: 22 กรกฎาคม 2568

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 4 สิงหาคม 2568

จุนาร์ตน์ คำภาเครือ*,
บุญทวรรณ วิงวอน, พิมพ์ลภัส หนูแย้ม และ
ไม ยิงผิง

คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความพึงพอใจ ปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กรและความผูกพันของพนักงานเอกชนในประเทศไทย 2) ศึกษาปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กรและความพึงพอใจมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน และ 3) ศึกษาบทบาทของความพึงพอใจในการเชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กรไปสู่ความผูกพันของพนักงานเอกชนในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ทำงานในองค์กรเอกชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือ 3 จังหวัด ได้แก่ 1) จังหวัดลำพูน 2) จังหวัดกำแพงเพชร และ 3) จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 400 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยใช้สถิติพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติอนุมานด้วยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่าทุกปัจจัยมีความสำคัญระดับมาก โดยเรียงความสำคัญจากความพึงพอใจ ปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กรและความผูกพันของพนักงาน โดยปัจจัยสนับสนุนด้านสภาพการทำงาน ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตและวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตและวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ลำดับสุดท้ายความพึงพอใจมีผลต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ยกเว้นปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรด้านสภาพการทำงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน สำหรับบทบาทของความพึงพอใจเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรไปสู่ความผูกพันของพนักงาน พบว่ามี 3 เส้นทาง คือ เส้นทางที่ 1 ปัจจัยสนับสนุนภายในด้านสภาพการทำงานมีอิทธิพลอ้อมผ่านความพึงพอใจไปสู่ความผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.144 เส้นทางที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนภายในด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตมีอิทธิพลอ้อมผ่านความพึงพอใจไปสู่ความผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.268 และเส้นทางที่ 3 ปัจจัยสนับสนุนภายในด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลอ้อมผ่านความพึงพอใจไปสู่ความผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.049 และในภาพรวมความพึงพอใจมีบทบาทในการเชื่อมโยงจากปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

คำสำคัญ: สภาพการทำงาน ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจ
ความผูกพันของพนักงาน

* ผู้ประสานงานหลัก: jurarat1404@gmail.com

วิธีการอ้างอิง:

จุฬารัตน์ คำถาเครือ, บุญพวรรณ วิงวอน, พิมพ์ภัส หนูแยม และไม ยิงผิง. (2568). บทบาทของความพึงพอใจในการเชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในองค์การที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเอกชนในเขตภาคเหนือประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 7(3), 195-217.

The Role of Satisfaction in Linking Internal Organizational Support Factors Affecting Employee Engagement in the Private Sector in the Northern Region of Thailand

Received: May 29, 2025

Revised: July 22, 2025

Accepted: August 4, 2025

*Jurarat Kamthakrua**,

Boonthawan Wingwon, Pimlapat Nooyam and

Mai Yingping

Faculty of Business Administration and Technology,
of Lampang Inter-Tech College

Abstract

This research aimed to examine the levels of internal organizational support factors, satisfaction, and employee commitment among private sector employees in Thailand, study the effects of internal organizational support factors and satisfaction on employee commitment, and investigate the role of satisfaction as a mediator between internal organizational support factors and employee commitment in the private sectors in Thailand. The sample of this quantitative research consisted of 400 employees working in private organizations in three northern provinces: Lamphun, Kamphaeng Phet, and Chiang Mai. The data were collected by using a questionnaire. Descriptive statistics were used to calculate percentages, means, and standard deviations, while inferential statistics were analyzed using SEM. The results showed that all factors were significantly important and ranked as follows: satisfaction, internal organizational support, and employee commitment. It was also found that internal support factors such as working conditions, work-life balance, and organizational culture significantly influenced employee commitment. Specifically, work-life balance and organizational culture had a direct effect on employee commitment. Satisfaction was found to have a statistically significant effect on employee commitment at the 0.01 level. However, internal organizational support in terms of working conditions did not have a direct effect on employee commitment. The mediating role of satisfaction. Satisfaction played a mediating role in linking internal organizational support to employee commitment through three indirect paths: Path 1, Internal support in terms of working conditions had an indirect effect on employee commitment through satisfaction, with a path coefficient of 0.144. Path 2, Internal support in terms of work-life balance had an indirect effect on employee commitment through satisfaction, with a path coefficient of

* Corresponding Author: jurarat1404@gmail.com

0.268. Path 3, Internal support in terms of organizational culture had an indirect effect on employee commitment through satisfaction, with a path coefficient of 0.049. Overall, satisfaction served as a mediator linking internal organizational support factors to employee commitment

Keywords: Working Conditions, Work-Life Balance, Organizational Culture, Satisfaction, Employee Engagement

Cite this article as:

Kamthakruea, J., Wingwon, B., Nooyam, P., & Yingping, M. (2025). The Role of Satisfaction in Linking Internal Organizational Support Factors Affecting Employee Engagement in the Private Sector in the Northern Region of Thailand. *Journal of Management Science Pibulsongkram Rajabhat University*, 7(3), 195-219.

บทนำ

ปัจจุบันการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้กลายเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการทำงาน ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีกับทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นปัจจัยที่องค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในด้านโครงสร้างการจ้างงาน การวางแผนทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ การออกแบบงานในรูปแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่น คล่องตัว และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล (มณีรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี ฉิรินัง, 2566) พนักงานคือทรัพยากรสำคัญขององค์กรที่เป็นกลไกขับเคลื่อนหลักที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ลดอัตราการลาออก ลดความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว และส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพใจของพนักงานโดยรวม (Maharani & Tamara, 2024)

องค์กรยุคใหม่ให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยเน้นการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาว วัฒนธรรมองค์กรยังช่วยเสริมความคิดสร้างสรรค์และความผูกพันของพนักงาน (Kotter & Heskett, 1992) แรงจูงใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้แก่องค์กร ยังช่วยดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในระยะยาว (Pathompongpairoj, 2020) แม้ว่าองค์กรจะให้ความสำคัญกับพนักงานมากขึ้น แต่ก็ยังมีพนักงานจำนวนมากตัดสินใจลาออก บางองค์กรเลือกจูงใจพนักงานด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการสูง แต่ก็ยังไม่สามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2567) สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาการว่างงานที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการลาออกโดยสมัครใจของแรงงานถึงร้อยละ 57.20 ซึ่งเกิดจากปัจจัยเสี่ยงในการทำงาน เช่น ความไม่เหมาะสมของงาน และภาระงานที่หนักเกินไป ส่งผลกระทบทั้งต่อสุขภาพกาย จิตใจและสังคมของพนักงาน ความเครียดจากการทำงานและการใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับงานก่อให้เกิดแรงกดดันในชีวิตประจำวัน ดังนั้น การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการรักษาแรงงานคุณภาพไว้ในองค์กร ข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2567) พบว่า จำนวนชั่วโมงการทำงานเฉลี่ยของลูกจ้างภาคเอกชน มีชั่วโมงการทำงานเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 46.6 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือคิดเป็นร้อยละ 9.32 ชั่วโมงต่อวัน ซึ่งเพิ่มขึ้นจากไตรมาสที่ 1 พ.ศ. 2567 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 44.0 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ แสดงให้เห็นว่ามีการจ้างงานในภาคเอกชนพนักงานหรือลูกจ้างทำงานหนักมากขึ้น ประมาณ 2 ชั่วโมงครึ่ง การทำงานหนักทำให้เกิดปัญหาความเครียด และหมดไฟในการทำงานได้ง่าย เมื่อความเครียดสูงขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานก็จะลดลง เช่นกัน การวิจัยความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานจึงเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาบทบาทของความพึงพอใจในการเชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในภาคเอกชนในสามจังหวัดหลักของภาคเหนือ ได้แก่ ลำพูน กำแพงเพชร และเชียงใหม่ ซึ่งเป็นพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญของภูมิภาค เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์และขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กร ความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรและความพึงพอใจมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

บทบาทของความพึงพอใจในการเชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน
เอกชนในเขตภาคเหนือประเทศไทย

3. เพื่อศึกษาบทบาทของความพึงพอใจในการเชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรไปสู่
ความผูกพันของพนักงานเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กร เป็นองค์ประกอบที่องค์กรจัดให้เพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถ
ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) สภาพการทำงาน 2) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต และ
3) วัฒนธรรมองค์กร (Schein, 1985; Robbins & Judge, 2019; Greenhaus & Beutell, 1985) ดังนี้

1. **สภาพการทำงาน (Working Conditions)** หมายถึง สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ
งานที่พนักงานต้องเผชิญในสถานที่ทำงาน ทั้งด้านกายภาพ ด้านจิตใจ ด้านสุขภาพ และด้านสังคมที่ส่งผล
ต่อการทำงานของพนักงาน (Armstrong & Taylor, 2020) องค์กรมีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ
มาตรฐานความปลอดภัยและสุขภาพ ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการและโอกาสใน
การเติบโตในสายอาชีพที่เหมาะสมต่อพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ World Health Organization
(2021); Spector (2022) พบว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจและ
สุขภาวะของพนักงาน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (2) การจัดระบบงาน
(3) ความมั่นคงในงาน (4) ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และ (5) ทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน สอดคล้องกับงาน
ของเมธาวรรณ แสงทอง และสมพล พุ่มหว่า (2567) พบว่าสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ
ความผูกพัน ทั้งทางกายภาพ สัมพันธภาพ สวัสดิการ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงและโอกาส
พัฒนา และงานวิจัยของจักรกฤษณ์ หาญชัย (2564) พบว่าสภาพการทำงานภายในองค์กรมีความสัมพันธ์
เชิงบวกกับความพึงพอใจ งานวิจัยของอนุสร ใจฉะวะ, สุมาลี รามนัญญ์ และธัญนันท์ บุญ (2564) พบว่า
ความพึงพอใจในงานทำหน้าที่เป็นตัวกลางสำคัญระหว่างสภาพการทำงานกับความผูกพัน โดยสภาพการทำงาน
ที่ดีช่วยสร้างคุณภาพชีวิตของพนักงานและประสิทธิภาพในงานขององค์กร ดังสมมติฐานที่ 1 และ 2

H1: สภาพการทำงานมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

H2: สภาพการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจ

2. **ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต (Work-Life Balance)** หมายถึง ความสามารถในการจัดการ
เวลาการทำงานและการดำเนินชีวิตได้อย่างสมดุล แนวคิดของ Fernandopulle (2013) เสนอว่าความสมดุล
ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ (1) การทำงานที่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว (2) ชีวิตส่วนตัวที่กระทบต่องาน
(3) การทำงานและชีวิตส่วนตัวส่งเสริมซึ่งกันและกัน และ (4) การจัดสรรเวลาระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
สอดคล้องกับงานวิจัยลัดดาวัลย์ สำราญ, โสรยา สุภาพล, กัญญาลักษณ์ บุญส่ง และวิริยา สวัสดิ์ (2566);
ทิพย์ทิติยา สวีสวัสดิ์ และกนกพร ชัยประสิทธิ์ (2566) พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานในองค์กร
ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน งานวิจัยของนันท์นภัส
หน่อคำ และธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน (2566); ศกุนณชีพ ภูระหงษ์, วรรณวิชนี ถนอมชาติ, และอารีรัตน์ ลิหะพะพันธุ์
(2568) พบว่าความสมดุลในชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในงานเป็นปัจจัยภายในที่ทำให้
พนักงานมีทัศนคติในการทำงาน ดังสมมติฐานที่ 3 และ 4

H3: ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

H4: ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตมีผลต่อความพึงพอใจ

3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งสะท้อนความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติและพฤติกรรมที่พนักงานในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกัน แนวคิดของ Schein (1985) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมหลักพื้นฐานที่สะท้อนวิถีคิดและการดำเนินงานภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Denison (1990) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร 4 มิติ ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วม (2) ความสอดคล้องภายในองค์กร (3) ความสามารถในการปรับตัว และพันธกิจ และ (4) พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉริยา พัฒนสรศุ (2567); อุษาทวารัตติกาล, กาญจนก ผิวงาม, วิเชียร ปรีดาวงศาการ และสุบรรณ พัดเพ็ง (2568) พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนงานวิจัยของทัตเทพ ทวีไทย, ศุภวัฒน์ สุขะปรเมษฐ, ฐิติมา ให้ถ้ายอง และชัชวาล แสงทองล้วน (2567) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง หมายถึง ระบบค่านิยมและแนวปฏิบัติที่พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งไม่ใช่แค่ร่วมในงานเท่านั้น แต่เป็นการดำเนินชีวิตในทางองค์กรยังใช้วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรและส่งเสริมองค์กรในเชิงมูลค่า (Li, Liu, Mai, & Zhang, 2021) ดังสมมติฐานที่ 5 และ 6

H5: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

H6: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจ

4. แนวคิดความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกทางอารมณ์เชิงบวกของพนักงานที่มีต่อการทำงานเกิดจากการประเมินเปรียบเทียบของพนักงานระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริงจากการทำงานจริง (Robbins & Judge, 2019) แนวคิดของ Herzberg, Mausner and Snyderman (1959) ได้เสนอความพึงพอใจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) ปัจจัยจูงใจ เช่น ลักษณะของงานที่ท้าทาย การได้รับการยอมรับและการชื่นชม โอกาสก้าวหน้าในอาชีพและ (2) ปัจจัยค้ำจุน เช่น นโยบายขององค์กร การบริหารจัดการ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และความมั่นคงในงาน สอดคล้องกับงานของ Aruldos, Kowalski, Travis and Parayitam (2022); ขวัญชนิตร์ ยุติธรรมนนท์ และอรวิ ศรีบุญลือ (2568) พบว่า ความพึงพอใจส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันของพนักงาน ดังสมมติฐานที่ 7

H7: ความพึงพอใจมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

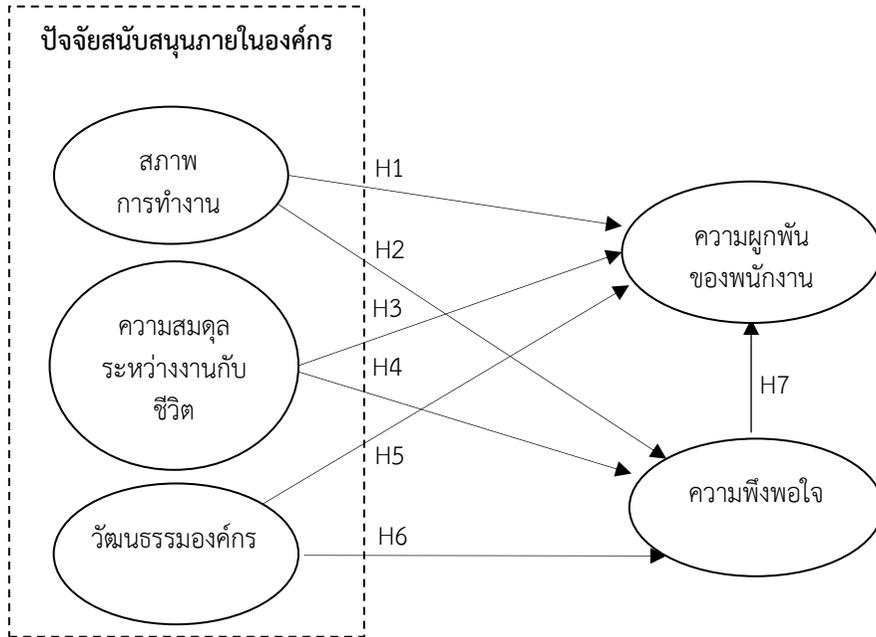
5. ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นการแสดงออกของพนักงานทั้งลักษณะทางกาย ทางจิตใจและทางอารมณ์ผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะของความกระตือรือร้นและความรู้สึกภาคภูมิใจ (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002) ความผูกพันของพนักงานจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่เป็นเงื่อนไขปัจจัยภายในเท่านั้น รวมถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานด้วย ดังแนวคิดของ Kahn (1990) ได้เสนอแนวทางแสดงออกถึงตัวตนของพนักงาน จำแนก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมทางกายภาพ (2) การมีส่วนร่วมทางอารมณ์ และ (3) การมีส่วนร่วมทางปัญญา หากพนักงานที่มีความผูกพันสูงจะมีความตั้งใจและพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับความสำเร็จขององค์กร

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ผลการทบทวนวรรณกรรมพบว่าสภาพแวดล้อมการทำงานไม่ว่าจะเป็นด้านความปลอดภัยและสุขภาพบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุน ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Hasan, Jawaad, & Butt, 2024) งานที่ทำและชีวิตส่วนตัวส่งเสริมซึ่งกันและกัน

บทบาทของความพึงพอใจในการเชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน
เอกชนในเขตภาคเหนือประเทศไทย

เพราะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับงานที่มีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน (Fernandopulle, 2013; Pimentel & Bercilla, 2023) ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับชีวิตและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Sabuero, 2023) และความพึงพอใจมีผลต่อความผูกพัน (Hapipuddin, Siregar, & Nasution, 2023; Yusnita & Rahma, 2024) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

- H1: สภาพการทำงานมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน
- H2: สภาพการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจ
- H3: ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน
- H4: ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตมีผลต่อความพึงพอใจ
- H5: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน
- H6: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจ
- H7: ความพึงพอใจมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กำหนดประชากร คือ พนักงานที่ทำงานองค์กรเอกชนในเขตภาคเหนือ จำนวน 3 จังหวัด กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ทำงานในองค์กรเอกชนที่จดทะเบียน ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในองค์กรเอกชนในเขตภาคเหนือ 3 จังหวัด ได้แก่ 1) จังหวัดลำพูน 2) จังหวัดกำแพงเพชร และ 3) จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็น

จังหวัดที่มีรายได้เฉลี่ยต่อหัวสูงสุดและเป็นแหล่งอุตสาหกรรมและพื้นที่เศรษฐกิจหลักของภาคเหนือ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2567) และทำงานในแต่ละบริษัทมากกว่า 2 ปี

คณะผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ Tabachnick and Fidell (2007) ที่ใช้อัตราส่วนของจำนวนตัวอย่าง (n) กับจำนวน 5, 10, 20 เท่าของจำนวนตัวแปรมาตรวัด ร่วมกับเกณฑ์ของ Hair, Black, Babin and Anderson (2010) ในการกำหนดขนาดตัวอย่างระหว่าง 15-20 ตัวอย่างต่อ 1 พารามิเตอร์ งานวิจัยนี้มีตัวแปรแฝงจำนวน 5 ด้าน คือ 1) สภาพการทำงาน 2) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) ความพึงพอใจ และ 5) ความผูกพันของพนักงาน รวมทั้งหมด 25 ข้อ โดยใช้สัดส่วน 15 เท่าของตัวแปรแฝง (15 x 25 เท่า) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 ราย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่กำหนด เพื่อให้มีจำนวนตัวแทนผู้ตอบแบบสอบถามมีความครอบคลุมให้มากที่สุด และได้รับกลับมามีความสมบูรณ์จำนวน 400 ฉบับ ตรวจสอบความถูกต้องข้อมูลก่อนกำหนดรหัส ตามเงื่อนไขโมเดลสมการโครงสร้างด้วยเทคนิค AMOS

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คณะผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นความเห็นหรือทัศนคติหรือความพึงพอใจในด้านปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กร (จำแนก 3 ประเด็น คือ สภาพการทำงาน ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตและวัฒนธรรมองค์กร) ความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน มีค่า IOC=0.871 ดัชนีความสอดคล้องมีค่าระหว่าง 0.5-1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ความเที่ยงตรง (Rovinelli & Hambleton, 1976) หลังจากนั้นไปทดลองใช้กับผู้มีคุณสมบัติเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย เพื่อตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการวัดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีของครอนบาคและมีค่าความเชื่อมั่นโดยรวม เท่ากับ 0.871 ซึ่งเป็นไปตาม Nunnally (1978) ได้เสนอแนะไว้ คือ ความเชื่อมั่นควรมีค่า 0.70 ขึ้นไป (Nunnally, 1978) ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discriminant Power) โดยมีค่าเท่ากับ 0.373-0.807 ด้วยการใช้นิเทศ Item Total Correlation ตามเกณฑ์ของ Brennan (1972) ที่ควรมีค่า 0.20 ขึ้นไป ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ แสดงว่าตัวชี้วัดที่ใช้วัดตัวแปรแฝงไม่มีการปะปนกัน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเป็นเชิงปริมาณ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสำรวจ Google Forms และทำการเชื่อมโยงแบบสอบถามไปยังช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งมีคำถามคัดกรอง คือ เป็นพนักงานเอกชนในภาคเหนือที่ทำงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป และทำงานใน 3 จังหวัด คือ 1) จังหวัดลำพูน 2) จังหวัดกำแพงเพชร และ 3) จังหวัดเชียงใหม่ คณะผู้วิจัยยังได้ประสานไปยังตัวแทนพนักงานองค์การเอกชนตามจังหวัดกลุ่มเป้าหมาย เพื่อขอเก็บข้อมูลผ่าน E-mail, Line และ Messenger ใช้ระยะเวลา 3 เดือน (กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 ถึงเมษายน พ.ศ. 2568) โดยได้รับการตอบกลับคืนมาและแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ จำนวน 400 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติพรรณนาหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อเสนอผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 และวัตถุประสงค์ที่ 2 ส่วนวัตถุประสงค์ที่ 3 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝง รวมทั้งการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยเทคนิคการประมาณค่า ควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ในการประมาณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เพื่อศึกษาผลกระทบทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรว่ามิผลต่อตัวแปรตามหรือไม่

บทบาทของความพึงพอใจในการเชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน
เอกชนในเขตภาคเหนือประเทศไทย

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 56.75 มีอายุระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.75 การศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 77.67 ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 45.50 ทำงานอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ คิดเป็นร้อยละ 38.00 รองลงมา คือ จังหวัดลำพูน และจังหวัดกำแพงเพชร คิดเป็นร้อยละ 35.25, 26.75 โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำ คิดเป็นร้อยละ 46.00 ซึ่งมีระยะเวลาการทำงานในองค์กร 5-7 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.50 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 40.75 ส่วนใหญ่ทำงานในแผนกหรือสายงาน ด้านการขาย/การตลาด คิดเป็นร้อยละ 21.75 และมีสวัสดิการที่ได้รับจากองค์กร คือ ประกันสังคม คิดเป็นร้อยละ 17.52 รองลงมา คือ โบนัสประจำปี วันหยุด ค่าจ้างและค่าล่วงเวลา กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การอบรมและพัฒนาทักษะ ค่าครองชีพและเบี้ยเลี้ยง สวัสดิการหรือเงินช่วยเหลือครอบครัว ลำดับสุดท้าย สวัสดิการด้านที่อยู่อาศัย/เงินช่วยเหลือหรือสินเชื่อที่อยู่อาศัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาระดับความพึงพอใจ ปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรและความผูกพันของพนักงานเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ผลการศึกษาความสำคัญของความพึงพอใจ ปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรและความผูกพันของพนักงานให้มีความสำคัญระดับมากที่สุดทุกด้าน อันดับแรก คือ (1) ความพึงพอใจ ($\bar{X}=4.06$, S.D.=0.728) รองลงมา คือ (2) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ($\bar{X}=4.03$, S.D.=0.701) (3) วัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=3.91$, S.D.=0.834) (4) ความผูกพันของพนักงาน ($\bar{X}=3.87$, S.D.=0.800) ลำดับสุดท้าย (5) สภาพการทำงาน ($\bar{X}=3.85$, S.D.=.837)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กรและความพึงพอใจมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเอกชนในเขตภาคเหนือประเทศไทย

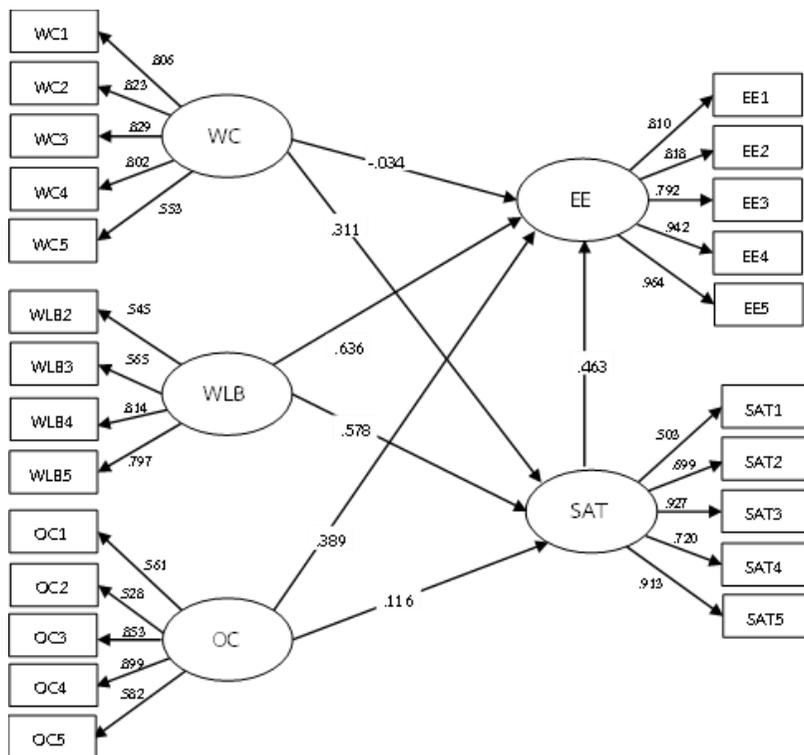
ผลการศึกษาความพึงพอใจและปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเอกชนในเขตภาคเหนือประเทศไทย มีดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ผลทางตรง ผลทางอ้อม และผลรวมระหว่างตัวแปรทำนาย

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม					
	ความพึงพอใจ			ความผูกพันของพนักงาน		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
สภาพการทำงาน	0.311	N/A	0.311	-0.034	0.144	0.110
ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต	0.578	N/A	0.578	0.636	0.268	0.904
วัฒนธรรมองค์กร	0.116	N/A	0.116	0.389	0.049	0.438
ความพึงพอใจ	N/A	N/A	N/A	0.463	N/A	0.463

จากตารางที่ 1 พบว่า ปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรประกอบไปด้วย (1) สภาพการทำงาน (2) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต และ (3) วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจ พบว่าสภาพการทำงานมีผลทางตรงต่อความพึงพอใจ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.311 ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตมีผลทางตรงต่อความพึงพอใจเป็นอันดับแรก มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.578 และวัฒนธรรมองค์กรมีผลทางตรงต่อความพึงพอใจ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.116 ตามลำดับ

ปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กรประกอบไปด้วย (1) สภาพการทำงาน (2) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต และ (3) วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พบว่าสภาพการทำงานมีผลทางตรงเชิงลบต่อความผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.034 แต่มีผลอ้อมผ่านความพึงพอใจ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.144 รวมถึงมีผลรวมเท่ากับ $.110$ ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตมีผลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานเป็นอันดับแรก มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.636 และมีผลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.268 รวมถึงมีผลรวมเท่ากับ 0.904 วัฒนธรรมองค์กรมีผลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.389 มีผลอ้อมผ่านความพึงพอใจ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.049 มีผลรวมเท่ากับ 0.438 ลำดับสุดท้าย ความพึงพอใจมีผลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.463



ภาพที่ 2 ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของความผูกพันของพนักงาน

จากภาพที่ 2 โมเดลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเต็มรูป คณะผู้วิจัยกำหนดค่าตัวแปรปัจจัยเชื่อมโยงภายในขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) สภาพการทำงาน (WC) 2) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (WLB) และ 3) วัฒนธรรมองค์กร (OC) ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต (WLB) ได้มีการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรสังเกต โดยเฉพาะค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างผ่านค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) พบว่า ตัวแปร WLB1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.411 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ (<0.50) ตามแนวทางของ Hair et al. (2010) และ Byrne (2010) ซึ่งอาจส่งผลต่อคุณภาพของโมเดลโดยรวม ดังนั้น จึงได้ตัดตัวแปร WLB1 ออกจากการวิเคราะห์

บทบาทของความพึงพอใจในการเชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน
เอกชนในเขตภาคเหนือประเทศไทย

.....
และใช้เฉพาะตัวแปร WLB2–WLB5 ในการวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปร WLB เพื่อให้โครงสร้างของ
ตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ภายหลังจากการตัดตัวแปรดังกล่าว พบว่าโมเดล
การวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีขึ้น ตัวแปรคั่นกลาง คือ ความพึงพอใจ
(SAT) ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันของพนักงาน (EE) ดังภาพที่ 1 $p\text{-value}=0.000$ และค่า $\chi^2/df=5.810$,
RMSEA=0.110, RMR=0.114, NF I=0.711, GFI=0.744, CFI=.746, AGFI =0.689 ซึ่งยังไม่ผ่านเกณฑ์การ
พิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ผู้วิจัยดำเนินการปรับโมเดลโดยพิจารณาจากค่าดัชนีการปรับ
โมเดล (Model Modification Indices: MI) โดยปรับโมเดลหลังพบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล
เชิงประจักษ์ มีค่าดัชนี $\chi^2/df=1.133$ ค่าน้อยกว่า 2, $P\text{-value}=0.087$ มีค่ามากกว่า 0.050, ค่า GFI=0.953,
AGFI=0.930, CFI=0.994, NFI=0.954 มีค่ามากกว่า 0.900 และ ค่า RMSEA=0.018, RMR=0.032 มีค่าน้อย
กว่า 0.050 โดยใช้เกณฑ์พิจารณาค่า GFI, AGFI, CFI, และ TLI ควรมีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป และ ค่า RMSEA
และ SRMR ควรไม่เกิน 0.08 ตามข้อเสนอของ Hair et al. (2010); Hooper, Coughlan and Mullen (2008)

ตารางที่ 2 แสดงผลการประมาณค่า Standardized Regression Weights หลังการปรับโมเดล

Antecedents	Consequence	STDYX (β)	EST	SE	z	P	R ²
WC		-0.034	-0.041	0.042	-0.804	0.421	
WLB	EE	0.636	0.196	0.204	3.120	0.002**	0.332
OC		0.389	0.224	0.096	4.035	0.000***	
WC		0.311	0.554	0.048	6.506	0.000***	
WLB	SAT	0.578	0.264	0.176	3.278	0.000***	0.522
OC		0.116	0.102	0.070	1.513	0.013**	
SAT	EE	0.463	0.623	0.101	4.569	0.000***	0.284

$\chi^2/df = 1.133$, $P\text{-value}=0.087$, GFI=0.953, AGFI=0.930, CFI=0.994, NFI=0.954, RMSEA=0.018,
RMR=0.032,

หมายเหตุ: มีนัยสำคัญ * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

จากตารางที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กร ประกอบด้วย (1) สภาพการทำงาน (2) ความสมดุล
ระหว่างงานกับชีวิต และ (3) วัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน พบว่าสภาพการทำงาน (WC)
ไม่มีผลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน (EE) ($\beta=-0.034$, $P=0.421$) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต
(WLB) มีผลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน (EE) ($\beta=0.636$, $P=0.002$) และวัฒนธรรมองค์กร (OC) มีผล
ทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน (EE) ($\beta=0.389$, $P=0.000$)

ปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กร ประกอบด้วย (1) สภาพการทำงาน (2) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต
และ (3) วัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจพบว่าสภาพการทำงาน (WC) มีผลทางตรงต่อความพึงพอใจ
(SAT) ($\beta=0.311$, $P=0.000$) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต (WLB) มีผลทางตรงต่อความ พึงพอใจ (SAT)
($\beta=0.578$, $P=0.000$) และวัฒนธรรมองค์กร (OC) มีผลทางตรงต่อความพึงพอใจ (SAT) ($\beta=0.116$, $P=0.013$)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า ปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กร ประกอบด้วย
(1) สภาพการทำงาน (2) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต และ (3) วัฒนธรรมองค์กรร่วมกันสามารถอธิบาย

ความแปรปรวนของความผูกพันของพนักงานได้ร้อยละ 33.2 และปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรประกอบด้วย (1) สภาพการทำงาน (2) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต และ (3) วัฒนธรรมองค์กรร่วมกันสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจได้ร้อยละ 52.2

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ศึกษาบทบาทของความพึงพอใจในการเชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรไปสู่ความผูกพันของพนักงานเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

การวิเคราะห์บทบาทของความพึงพอใจในการถ่ายทอดปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรไปสู่ความผูกพันของพนักงาน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์บทบาทของความพึงพอใจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง

เส้นทางความสัมพันธ์	สัมประสิทธิ์เส้นทาง	SE	t	P	ผลการทดสอบ
สภาพการทำงาน→ความพึงพอใจ→ความผูกพันของพนักงาน	0.077	0.020	3.893	0.000**	สนับสนุน
ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต→ความพึงพอใจ→ความผูกพันของพนักงาน	0.015	0.014	1.966	0.001*	สนับสนุน
วัฒนธรรมองค์กร→ความพึงพอใจ→ความผูกพันของพนักงาน	0.104	0.023	3.948	0.000**	สนับสนุน

** p-value \leq 0.01

* p-value \leq 0.05

จากตารางที่ 3 บทบาทของความพึงพอใจบนเส้นทางความสัมพันธ์ปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรประกอบด้วย (1) สภาพการทำงาน (2) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต และ (3) วัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความผูกพันของพนักงาน พบว่ามี 3 เส้นทาง คือ เส้นทางที่ 1 มีความสำคัญระดับรองลงมา คือ สภาพการทำงาน→ความพึงพอใจ→ความผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.077 ค่า T-test เท่ากับ 3.893 มีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value=0.000) *เส้นทางที่ 2* มีความสำคัญระดับสุดท้าย คือ ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต→ความพึงพอใจ→ความผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.015 ค่า T-test เท่ากับ 1.966 มีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value=0.001) *และเส้นทางที่ 3* มีความสำคัญมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กร→ความพึงพอใจ→ความผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.104 ค่า T-test เท่ากับ 3.948 มีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value=0.000) แสดงให้เห็นถึงบทบาทของความพึงพอใจที่เป็นตัวแปรคั่นกลางเชื่อมโยงจากปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรไปสู่ความผูกพันของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1: สภาพการทำงานมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน	ปฏิเสธ
H2: สภาพการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจ	ยอมรับ
H3: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน	ยอมรับ

บทบาทของความพึงพอใจในการเชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน
เอกชนในเขตภาคเหนือประเทศไทย

ตารางที่ 4 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H4: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจ	ยอมรับ
H5: ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตมีผลต่อความพึงพอใจ	ยอมรับ
H6: ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน	ยอมรับ
H7: ความพึงพอใจมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน	ยอมรับ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลศึกษาระดับความพึงพอใจ ปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรและความผูกพันของพนักงาน เอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจมีความสำคัญมากเป็นอันดับแรก เพราะพนักงานได้รับสิ่งที่สัมพันธ์กับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นอัตราค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เมื่อได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Vroom (1964); Robbins and Judge (2012) สรุปว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่รับรู้ว่ามีความสุข ซึ่งเกิดจากพนักงานได้รับผลลัพธ์จากสิ่งที่คาดหวังและตามที่ต้องการ ย่อมจะมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Aruldoss et al. (2022); Nassani, Al-Aiban, Rosak-Szyrocka, Yousaf, Isac and Badshah (2024) พบว่า ความพึงพอใจมีความสำคัญมากเมื่อพนักงานมีความสุขกับงานที่ทำจะเกิดความตั้งใจและทุ่มเทกับงานมากขึ้นอันจะมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว

รองลงมา คือ ปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรที่มีความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตมีความสำคัญระดับมาก เพราะพนักงานที่มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตดีย่อมเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Greenhaus and Beutell (1985) ที่เสนอว่าการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสำคัญมากสำหรับพนักงาน สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Arief, Purwana and Saptono (2021) พบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความเครียดน้อยลง มีความสุขและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

ลำดับต่อมา คือ ปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญมาก เพราะเป็นพื้นฐานที่กำหนดวิธีการทำงาน การปฏิสัมพันธ์และค่านิยมร่วมของพนักงานในองค์กร สัมพันธ์กับแนวคิดของ Deal and Kennedy (1982) สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของอากาศกร ชุนทอง, อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และชนม์ณัฐชา กังวานศุกพันธ์ (2566) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรสำคัญระดับมาก องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมในงานหรือกิจกรรมที่ทำให้คนเกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น

ความผูกพันของพนักงานมีความสำคัญมาก เมื่อพนักงานรู้สึกถึงความสัมพันธ์ด้านบวกในที่ทำงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมก็จะมีการแสดงความรักหรือร้อนในบทบาทงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติศักดิ์ คำพรมมา และจิรศักดิ์ โภกาวิน (2566); อภิษฐา อยู่พร้อม, สุธรรม พงศ์สำราญ และ อิงอร ต้นพันธ์ (2568) พบว่า ความผูกพันมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก การสร้างความสุขในการทำงานให้พนักงานควรมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกให้พนักงานได้มีส่วนร่วม รวมไปถึงการสนับสนุนความสำเร็จของพนักงานด้วย สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Smith and Johnson (2023); Aggasi, Sumartik and Ubaidillah (2025) พบว่า ความผูกพันของพนักงานจะส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นผลผลิตที่เพิ่มขึ้น อัตราการลาออกที่ลดลง ความพึงพอใจของลูกค้าที่ดีขึ้น และผลกำไรที่สูงขึ้น

ลำดับสุดท้ายปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กร ด้านสภาพการทำงานมีความสำคัญมาก เพราะเป็นสิ่งสนับสนุนที่อำนวยความสะดวกในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสมแสงสว่างที่พอเพียงและการลดสิ่งรบกวนจะช่วยเพิ่มความสามารถในการทำงานสอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong and Taylor (2020) สรุปว่าสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการทำงาน การมีเครื่องมือที่ทันสมัยและบรรยากาศที่ดีจะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของอนุสร ใจฉวะ และคณะ (2564); เมธวราธรณ แสงทอง และสมพล ทุงหั่ว (2567) พบว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญมาก ทั้งในลักษณะทางกายภาพ สวัสดิการ การทำงานที่ปลอดภัยการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง และโอกาสพัฒนา

2. เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรและความพึงพอใจมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเอกชนในประเทศไทย

ปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กร ประกอบด้วย (1) สภาพการทำงาน (2) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต และ (3) วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พบว่า ปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กร ด้านสภาพการทำงานไม่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน เพราะพนักงานอาจมองว่าสภาพการทำงานเป็นเพียงสิ่งสนับสนุนที่องค์กรจะต้องอำนวยความสะดวกในการทำงานเท่านั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rabuana and Yanuar (2023) พบว่า สภาพการทำงานไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันของพนักงานโดยตรง สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Dumitriu, Bocean, Vărzaru, Al-Floarei, Sperdea, Popescu and Băloi (2025) สรุปว่า สภาพการทำงานมีผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน แต่ไม่มีผลโดยตรงต่อความผูกพันซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเมธวราธรณ แสงทอง และสมพล ทุงหั่ว (2567) พบว่า สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงาน

ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน เพราะพนักงานสามารถจัดการเวลาในการทำงานได้โดยไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว การมีเวลาพักผ่อนหรือดูแลครอบครัวที่มีความสมดุลจะช่วยลดความเครียดและมีพลังในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Vu (2020) สรุปว่าความสมดุลระหว่างชีวิตงาน ความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน และงานวิจัยของ Rachmadini and Riyanto (2020) พบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและงานเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในคนรุ่นใหม่

วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดวิถีการทำงาน และการปฏิบัติสัมพันธ์ที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความภูมิใจในองค์กร และมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทการทำงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Li et al. (2021) สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่แค่การทำงานร่วมกันเท่านั้น แต่สิ่งที่จะหล่อหลอมพฤติกรรม ความคิดให้เกิดความรู้สึกร่วมกันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัฒนชัย ไชยอำพร, สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ และปภ พุฒิมานรติกุล(2565); ศักดิ์ชัย จันทะแสง (2566); อัจฉรียา พัฒนสระคู (2567); อุษา เทวรัตติกาล และคณะ (2568); อาภากร ขุนทอง และคณะ (2568) พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กร ประกอบด้วย (1) สภาพการทำงาน (2) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต และ (3) วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจ เพราะสภาพการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจ เพราะเป็นสถานที่ทำงานที่พนักงานต้องเผชิญในชีวิตประจำวัน เช่น สถานที่ทำงานสะอาด สภาพอากาศ แสงสว่างเสียงที่ไม่รบกวน และเครื่องมือพร้อมที่ช่วยให้พนักงานทำงานได้ง่ายและรวดเร็ว และงานวิจัยของ

บทบาทของความพึงพอใจในการเชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเอกชนในเขตภาคเหนือประเทศไทย

จักรกฤษณ์ หาญชัย (2564); อนุสร ใจฉวะ และคณะ (2564) พบว่าสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจ หากมีการจัดการด้านสภาพการทำงานที่ดีจะทำให้พนักงานจะรู้สึกถึงความใส่ใจขององค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับชีวิตมีผลต่อความพึงพอใจ พนักงานรู้สึกว่ามีเวลาในการจัดการทั้งงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว สามารถควบคุมการดำเนินชีวิตตัวเองได้จะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สอดคล้องงานวิจัยของ Arief et al. (2021); Sulistiana and Darma (2023); อากรณ ช่วยแก้ว และสุทธาทิพย์ กำธรพิพัฒนกุล (2566) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับงานมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน รวมถึงสอดคล้องงานวิจัยของนันท์นภัส หน่อคำ และธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน (2566); ศกุนณชีพ ภูระหงษ์ และคณะ (2568); พิมพ์ศิริ จงสงวน และอรนุช พุทธิพิบูลธรรม (2568) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างงานกับชีวิตเป็นปัจจัยภายในที่ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจ เพราะพนักงานรับรู้ถึงการได้รับคุณค่าและการสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันขององค์กรทำให้เกิดความสบายใจที่ทำงานอยู่องค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (1985) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานที่สะท้อนวิธีการดำเนินงานภายในองค์กร สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Li et al. (2021) สรุปว่า การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยเพิ่มความสุขและความพึงพอใจต่อบทบาทหน้าที่ของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shahriar, Makhdum and Hossen (2024); Nugroho, Triatmanto and Setiadi (2024) สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ความพึงพอใจมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน เป็นความรู้สึกด้านบวกของพนักงานที่สะท้อนถึงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงานที่ส่งผลให้พนักงานเกิดเต็มใจในการมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Aruldoss et al. (2022); ขวัญชนิตร์ ยุติธรรมนนท์ และอรวี ศรีบุญลือ (2568) พบว่า ความพึงพอใจส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันของพนักงาน สัมพันธ์กับงานวิจัยของวันสรินทร์ อุสมาน และซิดนีย์ วิสิฐนิธิกิจจา (2567) พบว่า ความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบหลักที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร พนักงานที่มีความพึงพอใจจะมีแนวโน้มที่จะภักดี และอยากพัฒนาไปพร้อมๆกับองค์กร

3. เพื่อศึกษาบทบาทของความพึงพอใจในการเชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเอกชนในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของความพึงพอใจบนเส้นทางความสัมพันธ์ปัจจัยสนับสนุนภายในขององค์กรประกอบด้วย (1) สภาพการทำงาน (2) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต และ (3) วัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความผูกพันของพนักงาน ดังนี้

สภาพการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจไปสู่ความผูกพันของพนักงาน เพราะพนักงานอาจจะได้รับการสนับสนุนในสิ่งที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Amin, Ahmed and Ali (2022) พบว่า สภาพการทำงานเป็นเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมรอบตัวที่ส่งผลต่อพนักงานทั้งทางร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างคน รวมถึงนโยบายขององค์กร ดังแนวคิดของ Irawan and Ie (2022) สรุปว่าสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานจะทำให้พนักงานรู้สึกพอใจ ซึ่งจะเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับชีวิตมีผลต่อความพึงพอใจไปสู่ความผูกพันของพนักงาน เนื่องจากการจัดสรรเวลาให้กับการดำเนินงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว เช่น มีเวลาให้ครอบครัวที่จะทำให้พนักงานไม่รู้สึกว่าการทำงานได้เบียดบังการใช้ชีวิตมากเกินไปส่งผลให้รู้สึกพอใจในการทำงานกับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัย

ของ Anh and Tri (2022) พบว่า ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่งผลต่อทั้งความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร โดยมีปัจจัยสำคัญ คือ อำนาจในการตัดสินใจ และการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ทำให้พนักงานความรู้สึกว่าองค์กรให้การสนับสนุน

วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจไปสู่ความผูกพันของพนักงาน องค์กรอาจมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง มีความยุติธรรมและให้ความสำคัญกับพนักงาน ทำให้พนักงานเห็นว่าองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดี พนักงานจึงตอบสนองด้วยการทุ่มเทและอยากทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปในระยะยาว สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Jigjiddorj, Zanabazar, Jambal and Semjid (2021) ที่สำรวจพนักงานเอกชนในมองโกเลีย พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทั้งความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมในการสนับสนุนพนักงานย่อมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจอันจะส่งเสริมการผูกพันในองค์กร รวมถึงงานวิจัยของ Nurlianti, Eviliyanto and Veriansyah (2022) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

องค์กรควรวางแผนเชิงระบบที่เชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในองค์การระหว่างการออกแบบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน นโยบาย Works-Life Balances และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความไว้วางใจและคุณค่าเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นในทุกมิติ ดังนี้

1. ด้านสภาพการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจไปสู่ความผูกพันของพนักงานมาก องค์กรควรมีการกำหนดนโยบายภายในองค์การในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ความปลอดภัย อุปกรณ์การทำงาน หรือ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับชั่วโมงทำงาน

2. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตมีผลต่อความพึงพอใจไปสู่ความผูกพันของพนักงานมาก ดังนั้น องค์กรควรกำหนดนโยบายส่งเสริมความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตให้เป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เช่น สนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น โปรแกรมสุขภาพ หรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้ชีวิตส่วนตัว

3. ด้านวัฒนธรรมองค์กรผลต่อความพึงพอใจไปสู่ความผูกพันของพนักงานมาก ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและการสื่อสารที่สร้างวัฒนธรรมองค์กรในทุกกระดับ เช่น การมีกิจกรรมที่พนักงานมีส่วนร่วม การสื่อสารแนวทางการบริหารจัดการที่เน้นความโปร่งใสในข้อมูล การประเมินผล การให้รางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันทางอารมณ์และสามารถการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในระยะยาว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาบทบาทของรูปแบบภาวะผู้นำเป็นตัวแปรเชื่อมโยง (Moderator) และควรวิจัยว่ารูปแบบภาวะผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันมากน้อยเพียงใด เช่น ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจอาจทำให้แม้พนักงานมีสภาพแวดล้อมที่ทำนาย แต่ยังคงมีความพึงพอใจและนำไปสู่ความผูกพันในระดับสูง

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. การวิจัยเป็นการศึกษาเชิงปริมาณที่เน้นความสัมพันธ์ แต่ไม่ได้ลงลึกถึงกระบวนการเชิงคุณภาพ การเก็บข้อมูลจากพนักงานภาคเหนืออาจไม่สามารถใช้เป็นตัวแทนของพนักงานทั่วประเทศได้ การใช้แบบสอบถามอาจ

บทบาทของความพึงพอใจในการเชื่อมโยงปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน
เอกชนในเขตภาคเหนือประเทศไทย

2. ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์มาจากการตอบแบบสอบถามด้วยตนเองของผู้ตอบ ซึ่งอาจมีข้อจำกัด
เรื่องความลำเอียงในการตอบทำให้ข้อมูลบางส่วนอาจไม่สะท้อนความเป็นจริงโดยสมบูรณ์

เอกสารอ้างอิง

- ขวัญชนิตร์ ยุติธรรมนนท์ และอรวิ ศรีบุญถือ. (2568). อิทธิพลของแรงจูงใจในงาน ความสมดุลระหว่างชีวิต
และงาน และความพึงพอใจในงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม. *วารสาร
การจัดการใช้คุณค่าและกลยุทธ์ธุรกิจ*, 4(1), 53–77.
- จักรกฤษณ์ หาญชัย. (2564). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อการบริหารสถานศึกษา. *วารสารบริหาร
การศึกษาบัวบัณฑิต*, 22(1), 57-71.
- ฐิติศักดิ์ คำพรมมา และจิรศักดิ์ โปกาวิน. (2566). ความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างชั่วคราวมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม. *Journal of Politics and Governance*, 13(3), 22–37.
- ทัตเทพ ทวีไทย, ศุภวัฒน์ สุขะประเมษฐ, ฐิติมา ให้อายอง และชัชวาล แสงทองล้วน. (2567). การดำรงรักษา
บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร ในมุมมองทางวัฒนธรรมองค์กร.
วารสารวิชาการ การจัดการภาครัฐและเอกชน, 6(2), 178–189.
- นันทน์ภัส หน่อคำ และธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน. (2566). การรู้จักจัดการพัฒนาตนเองและความสมดุลระหว่างชีวิต
กับการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะ. *วารสารจิตวิทยาแห่งประเทศไทย*, 20(2), 21–42.
- มนิรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี ฉิรินัง. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล
(Digital HR). *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
รัตนโกสินทร์*, 11(1), 104-115.
- เมธาวรรณ แสงทอง และสมพล พุ่งหว่า. (2567). คุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อ
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตรายรถยนต์แห่งหนึ่ง. *วารสารบริหารธุรกิจและภาษา*,
12(1), 83-93.
- ลัดดาวัลย์ สำราญ, โสรยา สุภาพผล, กัญญาลักษณ์ บุญส่ง และวิริยา สวัสดิ์. (2566). คุณภาพชีวิตในการทำงาน
ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.
วารสารการบริหารท้องถิ่น, 16(4), 579–597.
- วันสินทร์ อูสมาน และชิดโสณ วิสิฐนิจิกิจา. (2567). คุณภาพชีวิตที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน บริษัท
แคบริค (ไทยแลนด์) จำกัด. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 11(5), 253–263.
- วัฒนชัย ไชยอำพร, สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ และภพ พุฒิมานรดีกุล. (2565). การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร
แรงจูงใจในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ในระดับปฏิบัติการของอุตสาหกรรมบริการในกรุงเทพมหานคร. ใน *การประชุมวิชาการนำเสนอ
ผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 13* (น.น. 193-202). สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ศกุนณชีพ ภูระหงษ์, วรณวิชนี ถนอมชาติ, และอารีรัตน์ ลิ้มพะพันธ์. (2568). อิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการ
ทำงาน สมดุลชีวิตกับการทำงานที่มีต่อความสุข ในการทำงานหลังจากสถานการณ์แพร่ระบาดเชื้อไวรัส
โคโรนา 2019 (Covid-19). *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 8(1),
114–129.

- ศักดิ์ชัย จันทะแสง. (2566). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ. *วารสารวิจัยและนวัตกรรม สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร*, 6(1), 19–39.
- สมพล พุงหว่า. (2567). คุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่ง. *วารสารบริหารธุรกิจและภาษา*, 12(1), 83-95.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2567). *ภาวะการทำงานของประชากร*. สืบค้น 15 ตุลาคม 2568, จาก https://www.nso.go.th/nsoweb/storage/survey_detail/2024/20240327074515_21551.pdf
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2567). *แผนพัฒนาภาคเหนือ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๕*. สืบค้น 15 ตุลาคม 2568, จาก <https://www.mhspco.go.th/wp-content/uploads/2021/05/13.%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B9%80%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B8%B7%E0%B8%AD-%E0%B8%9E.%E0%B8%A8.-60-65-%E0%B8%93-%E0%B8%9E.%E0%B8%84.63.pdf>
- อภิษฐา อยู่พร้อม, สุธรรม พงศ์สำราญ และอิงอร ต้นพันธ์. (2568). ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความสุขในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ABC. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศาสตร์*, 12(2), 204-212.
- อนุสร ใจฉวะ, สุมาลี รามันฎ และธัญนันท์ บุญอยู่. (2564). การศึกษาเรื่องอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อการดำรงรักษาบุคลากรของบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดระยอง. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(3), 175–187.
- อัจฉริยา พัฒนสระคู. (2567). วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานภาคธุรกิจในพื้นที่กรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการจัดการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์*, 6(1), 34-45.
- อาภรณ์ ช่วยแก้ว และสุทธาทิพย์ กำธรพิพัฒนกุล. (2566). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรม การผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในจังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 6(3), 18–35.
- อาภากร ขุนทอง, อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และชนมณัฐชา กังวานสุขพันธ์. (2566). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์. *วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 7(3), 11-25.
- อุษา เทวรัตน์ทิกาล, กาญชนก ผิวงาม, วิเชียร ปรีดวงศากร, และสุบรรณ พัดเพ็ง. (2568). วัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติในการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา : บริษัทแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารรัฐศาสตร์รอบรู้และสหวิทยาการ*, 8(1), 94-114.
- Aggasi, V. R. P., Sumartik, S., & Ubaidillah, H. (2025). The Effect of Employee Commitment, Self Efficacy and Job Satisfaction on Employee Performance at Pt. Natura Plastindo. *Jurnal Ekbis*, 26(1).

-
- Amin, M. R., Ahmed, K. T., & Ali, D. W. (2022). Cannabinoid receptor 2 (Cb2r) mediates cannabiniol (CBN) induced developmental defects in zebrafish. *Scientific Reports*, *12*, 2025120251.
- Anh, N. T. H. & Tri, C. M. (2022). The impact of work-life balance on job satisfaction, organizational pride and commitment: A study in the service industry. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science-Economics and Business Administration*, *12*(2), 139-152.
- Arief, N. R., Purwana, D., & Saptono, A. (2021). Effect of quality work of life (QWL) and work-life balance on job satisfaction through employee engagement as intervening variables. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSW)*, *3*(1), 259-269.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2022). The relationship between work-life balance and job satisfaction: Moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, *19*(2), 240-271.
- Brennan, R. L. (1972). A generalized upper-lower item discrimination index. *Educational and Psychological Measurement*, *32*(2), 289-303.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). England: Routledge.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. United States: Perseus Books.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Dumitriu, S., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Al-Floarei, A. T., Sperdea, N. M., Popescu, F. L., & Băloi, I. C. (2025). The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being. *Sustainability*, *17*(6), 2613.
- Fernandopulle, R. (2013). Learning to fly: building de novo medical home practices to improve experience, outcomes, and affordability. *J Ambul Care Manage*, *36*(2), 121-5.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, *10*(1), 76-88.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New York: Pearson.
- Hapipuddin, H., Siregar, Z. M. E., & Nasution, A. P. (2023). The Influence of Job Satisfaction on Organizational Commitment. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior (IJBTOB)*, *3*(5), 363-367.
<https://doi.org/10.52218/ijbtob.v3i5.292>
-

- Hasan, T., Jawaad, M., & Butt, I. (2021). The influence of person–job fit, work–life balance, and work conditions on organizational commitment: investigating the mediation of job satisfaction in the private sector of the emerging market. *Sustainability*, 13(12), 6622.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60.
- Irawan, F. & Ie, M. (2022). The effect of work environment and job satisfaction on employee organizational commitment. In *3rd Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2021)* (pp. 1452-1457). Paris: Atlantis Press.
- Jigiddorj, S., Zanabazar, A., Jambal, T., & Semjid, B. (2021). Relationship between organizational culture, employee satisfaction and organizational commitment. In *SHS Web of Conferences* (p. 1-8). Czech: EDP Sciences.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Li, K., Liu, X., Mai, F., & Zhang, T. (2021). The role of corporate culture in bad times: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(7), 2545-2583.
- Maharani, A. & Tamara, D. (2024). The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2369.
- Nassani, A. A., Al-Aiban, K. M., Rosak-Szyrocka, J., Yousaf, Z., Isac, N., & Badshah, W. (2024). Knowledge management infrastructure capabilities towards innovative work behavior: Employee's resilience and role of functional flexibility. *Heliyon*, 10(20). e38742.
- Nugroho, A. B., Triatmanto, B., & Setiadi, M. (2024). Analysis of the Influence of Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction (Study on DP3AKB Pasuruan City). *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(2), 537–550.
- Nurlianti, M., Eviliyanto, & Veriansyah, I. (2022). Analisis pemanfaatan Sungai Sambas sebagai sarana obyek wisata di Kabupaten Sambas. *Geo Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan Geografi dan Pariwisata*, 2(3), 1-9.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pathompongpaioj, R. (2020). *The Impact of Job Satisfaction on Organization Commitment in Rojana Industrial Estate 2 in Phra Nakhon Si Ayutthaya Thailand*. (Master's Dissertation). Nakhon Ratchasima: Vongchavalitkul University

- Pimentel, N. R. & Bercilla, L. C. (2023). Work Environment as A Predictor of Job Satisfaction Among DOH Deployed Human Resources for Health. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 7(4), 1135-1141
- Rabuana, N. K. D. N. & Yanuar, Y. (2023). The influence of work environment and work engagement on employee performance mediated by employee well-being. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 541-557.
- Rachmadini, F. & Riyanto, S. (2020). The impact of work-life balance on employee engagement in generation z. *IOSR journal of humanities and social science*, 25(5), 62-66.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* (14th ed.). Ankara: Nobel
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). New York: Pearson.
- Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. *Tijdschrift Voor Onderwijs Research*, 2, 49-60.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shahriar, H., Makhdam, L. N., & Hossen, B. E. (2024). Organizational Culture and Its Influence on Employee Job Satisfaction. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 9(4), 52-61.
- Smith, J. & Johnson, L. (2023). The Impact of Employee Engagement on Organizational Performance: A Systematic Review. *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 123-145.
- Sabuero, J. (2023). The Mediating Effect of Organizational Culture on the Relationship Between Organizational Commitment and Work-life Balance Among Business Management Faculty. *International Journal of Multidisciplinary Applied Business and Education Research*, 4(11), 3989-3998.
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. England: Routledge.
- Sulistiana, I. N. & Darma, G. S. (2023). Digital leadership, work-life balance, compensation, job satisfaction, and employee engagement. *Quantitative Economics and Management Studies*, 4(5), 981-993.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). New York: Allyn and Bacon.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley and Sons.

-
- Vu, M. H. (2020). Relationship between Work-Life Balance, Religiosity and Employee Engagement: A Proposed Moderated Mediation Model. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(10), 339-345.
- World Health Organization. (2021). Health workforce policy and management in the context of the COVID-19 pandemic response: Evidence from the European Region. *Eurohealth*, 29(1), 6–10.
- Yusnita, N. & Rahma, M. (2024). The Influence of Job Satisfaction on Employee Performance Through Organizational Commitment. *The Management Journal of Binaniaga*, 9(2), 79-94.