

RESEARCH FINDINGS

EMPLOYEE EMPOWERMENT

-  Meaningful Work
-  Resources & Processes
-  Organizational Trust



EMPLOYEE NEEDS

-  Achievement
-  Power
-  Affiliation



WORK-LIFE BALANCE

-  Work & Personal Life Balance
-  Role Integration



ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Employee Retention • Engagement • Sustainability

Factors Affecting Organizational Commitment among Property Management Businesses in the Thai Property Management Association

Wongsakorn Punpru

Faculty of Business Administration, University of the Thai Chamber of Commerce
e-mail: oilwongsakorn27@gmail.com

Received: Jun 26, 2026

Revised: July 24, 2026

Accepted: August 4, 2026

Anuchat Chamchong (corresponding author)

Faculty of Business Administration, University of the Thai Chamber of Commerce

ABSTRACT

The objectives of this research were to: (1) examine the levels of employee empowerment, employee needs, work-life balance, and organizational commitment; and (2) investigate the factors affecting organizational commitment among personnel in property management businesses under the Thai Property Management Association. The sample consisted of 400 personnel selected from a population of 1,600 employees in property management businesses under the Thai Property Management Association. The sample size was determined using Yamane's formula (1973) with an error margin of .05. The research instrument was a five-point Likert scale questionnaire with a reliability coefficient exceeding .70. The statistical techniques employed for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis. The findings revealed that the majority of respondents were female, aged between 40 and 49 years, worked at the operational level, and had 6–10 years of work experience. Overall, employee empowerment, employee needs, work-life balance, and organizational commitment were found to be at a high level. The hypothesis testing results indicated that the employee empowerment factors, including meaningfulness of work, resources and procedures, and organizational trust, significantly affected organizational commitment at the .05 level. Employee needs factors, comprising the need for affiliation, the need for power, and the need for achievement,

also significantly influenced organizational commitment at the .05 level. Furthermore, work-life balance factors, including work-life harmony and the integration of personal and work roles, significantly affected organizational commitment at the .05 level.

Keywords: Employee Empowerment, Employee Needs, Work-Life Balance, Organizational Commitment, Property Management Business

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรที่เกิดขึ้นกับ ธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ ในสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย

วงศ์กร พันธุ์ปรุ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

อีเมล: oilwongsakorn27@gmail.com

วันที่ได้รับบทความครั้งแรก: 26 มิถุนายน 2569

วันที่แก้ไขบทความ: 24 กรกฎาคม 2569

วันที่ตอบรับบทความ: 4 สิงหาคม 2569

อนุจักร ชำของ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (ผู้ประพันธ์ร่วม)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการให้อำนาจแก่พนักงาน ความต้องการของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร และ (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ภายใต้สมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ภายใต้สมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย จำนวน 400 คน จากประชากรทั้งหมด 1,600 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของยามาเน่ (Yamane, 1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมากกว่า .70 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 40-49 ปี ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ และมีอายุงาน 6-10 ปี โดยภาพรวมการให้อำนาจแก่พนักงาน ความต้องการของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก สำหรับผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยการให้อำนาจแก่พนักงาน ได้แก่ ด้านความหมายของงาน ด้านทรัพยากรและกระบวนการ และด้านความไว้วางใจจากองค์กร ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน ได้แก่ ความต้องการความเป็นมิตรหรือความสัมพันธ์ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสำเร็จ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ได้แก่ ความสมดุลระหว่างชีวิตและ

การทำงาน และการประสานบทบาทในชีวิตส่วนตัวกับงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: การให้อำนาจแก่พนักงาน ความต้องการของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์

1. บทนำ

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงและความไม่แน่นอนในการดำเนินงานมากขึ้น ภายใต้บริบทดังกล่าว ทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในด้านการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย รวมถึงความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรในอนาคต (Meyer & Allen, 1991) บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมักแสดงพฤติกรรมการทำงานเชิงบวก มีความรับผิดชอบสูง มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร (Robbins & Judge, 2022) ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ องค์กรย่อมเผชิญกับปัญหาการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง และการลาออกของบุคลากรที่เพิ่มสูงขึ้น (วรรณิภา ไชยสัตย์, 2567)

ธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจบริการที่ต้องอาศัยบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงาน เนื่องจากบุคลากรมีหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพย์สิน ดูแลอาคารและสาธารณูปโภค ให้บริการแก่ผู้พักอาศัย รวมถึงประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย เช่น เจ้าของโครงการ นิติบุคคลอาคารชุด และผู้รับเหมา (สมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย, 2568) อย่างไรก็ตาม ธุรกิจดังกล่าวกำลังเผชิญกับปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะปัญหาการลาออกและการเคลื่อนย้ายแรงงานในระดับสูง ซึ่งข้อมูลจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2569) ระบุว่า ธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์มีอัตราการลาออกเฉลี่ยประมาณร้อยละ 8-12 ต่อไตรมาส และมีอัตราการลาออกสะสมมากกว่าร้อยละ 14 ต่อปี ปัญหาดังกล่าวส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพิ่มต้นทุนในการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ และส่งผลต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานและคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า (คุณานนต์ สุขเจริญ, 2567)

เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาดังกล่าว พบว่าไม่ได้เกิดจากปัจจัยด้านค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายประการ ได้แก่ การขาดอำนาจในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าและไม่มีความสำคัญต่อองค์กร

(ดาร์สศิริ โลหะกาลก, 2566) นอกจากนี้ บุคลากรยังมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความต้องการของ McClelland (1961) ที่อธิบายว่าความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสัมพันธ์ เป็นแรงจูงใจสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ขณะเดียวกัน ลักษณะงานของธุรกิจบริหารจัดการ อสังหาริมทรัพย์ที่ต้องรับผิดชอบงานนอกเวลาทำการ การรับมือกับข้อร้องเรียนของลูกค้า และภาระงานที่สูงยังส่งผลให้บุคลากรจำนวนมากประสบปัญหาความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจลาออกของบุคลากร (Greenhaus & Allen, 2011)

แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างกว้างขวาง โดยพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (Employee Empowerment) ความต้องการของบุคลากรตามแนวคิดของ McClelland และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ต่างมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในหลายบริบท แต่การศึกษาส่วนใหญ่มักมุ่งอธิบายอิทธิพลของปัจจัยแต่ละด้านแยกจากกัน หรือศึกษาเพียงบางตัวแปรในแต่ละงานวิจัย ทำให้ยังขาดองค์ความรู้ที่อธิบายผลรวม (Integrated Effects) ของปัจจัยทั้งสามต่อความผูกพันต่อองค์กรภายใต้กรอบแนวคิดเดียวกัน อีกทั้งยังไม่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่าปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านแรงจูงใจตามทฤษฎีความต้องการของ McClelland และปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีความสำคัญหรือมีอิทธิพลเชิงเปรียบเทียบต่อความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใดในลักษณะงานบริการที่มีความเข้มข้นด้านการให้บริการ เช่น ธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งบูรณาการแนวคิดทั้งสามเข้าด้วยกันเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในมิติที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเปรียบเทียบอิทธิพลสัมพัทธ์ของแต่ละปัจจัย ซึ่งจะช่วยขยายการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทฤษฎีความต้องการของ McClelland และแนวคิดความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กรในธุรกิจบริการที่มีลักษณะเฉพาะ ตลอดจนให้ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การทบทวนวรรณกรรม

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการให้อำนาจแก่พนักงาน (Employee Empowerment)

การให้อำนาจแก่พนักงานเป็นแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสามารถควบคุมการทำงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม ภายใต้การสนับสนุนขององค์กรทั้งด้านทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และความไว้วางใจจากผู้บริหาร โดยแนวคิดดังกล่าวไม่ได้มุ่งเพียงการกระจายอำนาจจากผู้บริหารสู่พนักงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการสร้างความรู้สึกมีคุณค่า มีความสามารถ และมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ขององค์กร เมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุน

และมีโอกาสใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน มีแรงจูงใจภายในเพิ่มขึ้น กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และพร้อมรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนเอง (Sharma et al., 2024) นอกจากนี้ การให้อำนาจแก่พนักงานยังช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Sense of Ownership) และความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรในอนาคต ดังนั้น การให้อำนาจแก่พนักงานจึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของพนักงาน (Employee Needs)

ความต้องการของพนักงานเป็นแรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และการตัดสินใจในการทำงานของบุคคล โดยนักวิชาการหลายท่านอธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการหลายระดับ ตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานด้านการดำรงชีวิต ความมั่นคง ความสัมพันธ์ทางสังคม การได้รับการยอมรับ ตลอดจนความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง (Maslow, 1943) ในบริบทของการทำงาน McClelland (1961) อธิบายว่าแรงจูงใจของบุคลากรเกิดจากความต้องการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสัมพันธ์ ซึ่งความต้องการเหล่านี้ส่งผลต่อความมุ่งมั่น การแสดงบทบาทในการทำงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร หากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การสร้างโอกาสในการเติบโต หรือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ย่อมช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจต่อองค์กร และเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากความต้องการของพนักงานไม่ได้รับการตอบสนอง อาจส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจ ขาดแรงจูงใจ และมีแนวโน้มลาออกจากองค์กรในที่สุด

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance)

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเป็นแนวคิดที่อธิบายถึงความสามารถของบุคคลในการบริหารจัดการบทบาทระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวให้สามารถดำเนินไปพร้อมกันได้อย่างเหมาะสม โดยไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างสองบทบาท และสามารถส่งเสริมซึ่งกันและกันได้ แนวคิดนี้ครอบคลุมถึงการจัดสรรเวลา การบริหารพลังงาน การจัดการขอบเขตระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว รวมถึงความสามารถในการปรับตัวต่อความต้องการของแต่ละบทบาท บุคลากรที่มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ทั้งในงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจต่อบทบาททั้งสองด้าน และมีความเครียดจากการทำงานลดลง ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรไม่สามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ อาจนำไปสู่ความเหนื่อยล้าทางร่างกายและจิตใจ ความเครียด ภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) ตลอดจนความตั้งใจลาออกจากองค์กร ดังนั้น การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่ม

คุณภาพชีวิตของบุคลากร ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน และเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในอนาคต (Greenhaus & Allen, 2011)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่อธิบายถึงระดับความรู้สึกยึดมั่น ความจงรักภักดี และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนผ่านการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร และความตั้งใจที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรในอนาคต นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรยังสะท้อนผ่านการที่พนักงานนำเอาพลังทางกาย อารมณ์ และความคิดมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ โดยแบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งแต่ละมิติส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและการตัดสินใจอยู่กับองค์กรในรูปแบบที่แตกต่างกัน บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมักมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง พร้อมทุ่มเทความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีแนวโน้มที่จะคงอยู่กับองค์กรในอนาคต ด้วยเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์กรจึงถือเป็นตัวชี้วัดสำคัญของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Allen & Meyer, 1991)

2.5 การสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (Employee Empowerment) ความต้องการของพนักงาน (Employee Needs) และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของบุคลากร โดยแต่ละปัจจัยสะท้อนมิติที่ต่างกัน ทั้งด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร ด้านแรงจูงใจภายในของบุคลากร และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งเมื่อองค์กรสามารถตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นกระบวนการที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ได้รับข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และได้รับความไว้วางใจจากองค์กร ซึ่งช่วยส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันและความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถในการทำงาน ทั้งนี้ นงลักษณ์ จุจันท์ และอรวิ ศรีบุญลือ (2569) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและแรงจูงใจเชิงจิตวิทยา มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการทำงาน ขณะที่ Varghese (2024) และ Singh et al. (2024) พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลการศึกษาที่ผ่านมา พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่มีข้อค้นพบสอดคล้องกันว่าการให้อำนาจและการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจแตกต่างกันตามบริบทขององค์กร โดยบางงานวิจัยให้ความสำคัญกับการมีอิสระในการตัดสินใจเป็นกลไกหลัก ขณะที่บางงานวิจัยให้ความสำคัญกับการสนับสนุนจากองค์กรและการได้รับการยอมรับมากกว่า ความแตกต่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรจากปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งเพียงลำพัง แต่มีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหาร ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมขององค์กร ดังนั้น การศึกษาปัจจัยดังกล่าวในบริบทของธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นธุรกิจบริการที่บุคลากรต้องใช้ทักษะการตัดสินใจ การประสานงาน และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า จึงอาจนำไปสู่ข้อค้นพบที่แตกต่างจากบริบทอุตสาหกรรมอื่น

สำหรับความต้องการของพนักงานตามแนวคิดของ McClelland (1961) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) และความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นแรงผลักดันภายในที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงาน โดยบุคลากรที่ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวอย่างเหมาะสมจะเกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความรู้สึผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ทั้งนี้ ชูสิวรรณ โชติวงษ์, กิตติยา สุขมี, และจุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์ (2565) พบว่าการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงาน และส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์กร

เมื่อเปรียบเทียบงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่สนับสนุนแนวคิดของ McClelland ว่าความต้องการของบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร แต่ยังพบความแตกต่างเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลมากที่สุด โดยบางงานวิจัยพบว่าความต้องการความสำเร็จเป็นแรงผลักดันสำคัญ เนื่องจากบุคลากรต้องการความก้าวหน้าและการยอมรับในความสามารถ ขณะที่บางงานวิจัยพบว่าความต้องการความสัมพันธ์มีบทบาทเด่นกว่า โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันและการประสานงานระหว่างบุคคล ความแตกต่างดังกล่าวสะท้อนว่าความต้องการของพนักงานอาจได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการทำงาน และลักษณะของอาชีพ ดังนั้น การศึกษาความต้องการของพนักงานในธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์จึงมีความสำคัญ เนื่องจากบุคลากรต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้พักอาศัย เจ้าของโครงการ และผู้ให้บริการภายนอก ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอาจเป็นปัจจัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร

ขณะเดียวกัน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการบทบาทด้านการงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม ลดความเครียด ความเหนื่อยล้า และความขัดแย้งระหว่างบทบาท ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร โดยศุภณัฐ ภูระหงษ์ และคนอื่น ๆ (2568) ฐานิตตา สิงห์ลอ (2561) และปราโมทย์ ถ่างกระโทก และคนอื่น ๆ (2564) พบสอดคล้องกันว่าความสมดุล

ระหว่างชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสุขในการทำงาน การคงอยู่ของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กร

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาที่ผ่านมาแม้จะมีข้อค้นพบในทิศทางเดียวกัน แต่ยังมีความแตกต่างเกี่ยวกับกลไกของความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยบางงานวิจัยอธิบายว่าความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานส่งผลต่อความผูกพันผ่านการเพิ่มความพึงพอใจและลดความเครียดในการทำงาน ขณะที่บางงานวิจัยพบว่าปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลเด่นชัดในกลุ่มอาชีพที่มีภาระงานสูงหรือมีความต้องการด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์จึงเป็นบริบทที่น่าสนใจ เนื่องจากบุคลากรอาจต้องรับผิดชอบงานนอกเวลาทำการ การแก้ไขปัญหาเร่งด่วน และการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของผู้พักอาศัย ซึ่งอาจทำให้ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีบทบาทต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น

นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรในมิติด้านความรู้สึก (Affective Commitment) ด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) และด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรรับรู้ถึงคุณค่าของการเป็นสมาชิกองค์กร การได้รับการสนับสนุน การได้รับโอกาสในการพัฒนา และการมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บุซกร คำโฮม และระดมบุญหมั่นทรัพย์ (2567) และชาลิตา รักเจริญ (2566) ที่พบว่าการสนับสนุนจากองค์กร การสร้างโอกาสความก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว พบว่างานวิจัยที่ผ่านมาให้การสนับสนุนว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ความต้องการของพนักงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่ยังศึกษาปัจจัยเหล่านี้แยกเป็นรายด้าน ทำให้ยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลร่วมของปัจจัยด้านการบริหารจัดการ แรงจูงใจภายใน และคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กรภายใต้กรอบแนวคิดเดียวกัน อีกทั้งยังขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ในบริบทของธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมีลักษณะงานบริการและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งบูรณาการตัวแปรทั้งสามด้านเพื่อขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และนำเสนอข้อค้นพบที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดการลาออก เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กรต่อไป

3. ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ในสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ โดยข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ส่วนข้อมูลทุติยภูมิได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ หนังสือ บทความ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และฐานข้อมูลออนไลน์ที่มีความน่าเชื่อถือ เช่น Google Scholar และข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ภายใต้สมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย จำนวน 1,600 คน โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน ซึ่งเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยในขั้นตอนแรกใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างครอบคลุมบุคลากรจากกลุ่มงานหรือประเภทของธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ที่แตกต่างกัน จากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มตามสัดส่วนที่กำหนด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีความเป็นตัวแทนของประชากรและลดความคลาดเคลื่อนในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการให้อำนาจแก่พนักงาน ประกอบด้วย ทรัพยากรและกระบวนการ อำนาจในการตัดสินใจ ความหมายของงาน และความไว้วางใจจากองค์กร ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยความต้องการของพนักงาน ประกอบด้วย ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสัมพันธ์ ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยความสมดุลชีวิตกับงาน ประกอบด้วย ความกลมกลืนระหว่างชีวิตและการทำงาน การประสานบทบาทในชีวิตส่วนตัวกับงาน และประสิทธิผลของบทบาททั้งสองด้าน ส่วนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม โดยข้อคำถามในส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 5 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท

(Likert Scale) 5 ระดับ และส่วนที่ 6 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

3.3 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง โดยแบ่งการตรวจสอบออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ (Validity) และการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยในส่วนของความตรง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ตามแนวคิดของ Rovinelli and Hambleton (1977) ซึ่งกำหนดให้ข้อความถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปถือว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากร จำนวน 30 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้เกณฑ์ของ Nunnally and Bernstein (1994) ที่กำหนดให้ค่าความเชื่อมั่นไม่น้อยกว่า 0.70 จึงถือว่าเครื่องมือมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงได้

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการจัดทำแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นดำเนินการแจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ในสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย จำนวน 400 คน และรอรับแบบสอบถามกลับคืน เมื่อได้รับแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยคัดแยกแบบสอบถามที่ตอบไม่สมบูรณ์หรือไม่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ออกจากการศึกษา จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาทำการลงรหัสข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้อง และบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อเตรียมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลได้คำนึงถึงความถูกต้อง ความครบถ้วน และการรักษาความลับของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นสำคัญ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยสถิติเชิงพรรณนาใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยค่าความถี่และค่าร้อยละ และวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปรที่ศึกษาโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติเชิงอนุมานใช้ทดสอบสมมติฐานและวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยการให้อำนาจแก่พนักงาน ปัจจัยความต้องการของพนักงาน และปัจจัยความสมดุล

ชีวิตกับการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4. ผลการวิจัย

4.1 ผลการวิเคราะห์การให้อำนาจแก่พนักงาน

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้อำนาจแก่พนักงาน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการให้อำนาจแก่พนักงาน ภาพรวม

การให้อำนาจแก่พนักงาน	$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
ด้านทรัพยากรและกระบวนการ	3.22	1.138	ปานกลาง
ด้านอำนาจในการตัดสินใจ	3.77	0.846	มาก
ด้านความหมายของงาน	3.87	0.776	มาก
ด้านความไว้วางใจจากองค์กร	3.89	0.851	มาก
ภาพรวม	3.68	0.902	มาก

จากตารางที่ 1 ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการให้อำนาจแก่พนักงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.68$, $SD = 0.902$) เมื่อเรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านความไว้วางใจจากองค์กร ($\bar{x} = 3.89$, $SD = 0.851$) ต่อมา คือ ด้านความหมายของงาน ($\bar{x} = 3.87$, $SD = 0.776$) ด้านอำนาจในการตัดสินใจ ($\bar{x} = 3.77$, $SD = 0.846$) และด้านทรัพยากรและกระบวนการ ($\bar{x} = 3.22$, $SD = 1.138$) ตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการของพนักงาน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังปรากฏในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของพนักงาน ภาพรวม

ความต้องการของพนักงาน	$\bar{x}$	SD.	ระดับความต้องการ
ด้านความต้องการความสำเร็จ	3.65	0.921	มาก
ด้านความต้องการอำนาจ	3.85	0.839	มาก
ด้านความต้องการความเป็นมิตร/ความสัมพันธ์	3.78	1.018	มาก
ภาพรวม	3.76	0.926	มาก

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษาพบว่าระดับความต้องการของพนักงาน ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$, $SD = 0.926$) เมื่อเรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านความต้องการอำนาจ ($\bar{x} = 3.85$, $SD = 0.839$) ต่อมา คือ ด้านความต้องการความเป็นมิตร/ความสัมพันธ์ ($\bar{x} = 3.78$, $SD = 1.018$) และด้านความต้องการความสำเร็จ ($\bar{x} = 3.65$, $SD = 0.921$) ตามลำดับ

4.3 ผลการวิเคราะห์ความสมดุลชีวิตกับงาน

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังปรากฏในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อความสมดุลชีวิตกับงาน ภาพรวม

ความสมดุลชีวิตกับงาน	$\bar{x}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
ด้านความกลมกลืนระหว่างชีวิตและชีวิตการทำงาน	3.27	0.945	ปานกลาง
ด้านการประสานบทบาทในชีวิตส่วนตัวกับงาน	3.88	0.861	มาก
ด้านประสิทธิผลของบทบาททั้งสองด้าน	3.78	0.776	มาก
ภาพรวม	3.64	0.860	มาก

จากตารางที่ 3 ผลการศึกษาพบว่าระดับความสมดุลชีวิตกับงาน ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.64$, $SD = 0.860$) เมื่อเรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านการประสานบทบาทในชีวิตส่วนตัวกับงาน ($\bar{x} = 3.88$, $SD = 0.861$) ต่อมา คือ ด้านประสิทธิผลของบทบาททั้งสองด้าน ($\bar{x} = 3.78$, $SD = 0.776$) และด้านความกลมกลืนระหว่างชีวิตและชีวิตการทำงาน ($\bar{x} = 3.27$, $SD = 0.945$) ตามลำดับ

4.4 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจบริหารจัดการ อสังหาริมทรัพย์ภายใต้สมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังปรากฏในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันขององค์กร ภาพรวม

ความผูกพันขององค์กร	$\bar{x}$	SD.	ระดับความคิดเห็น
ด้านความรู้สึกรัก	3.32	0.966	ปานกลาง
ด้านความต่อเนื่อง	3.82	0.804	มาก
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	3.91	0.901	มาก
ภาพรวม	3.68	0.890	มาก

จากตารางที่ 4 ผลการศึกษาพบว่าระดับความผูกพันขององค์กร ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.68$, $SD = 0.890$) เมื่อเรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านบรรทัดฐานทางสังคม ($\bar{x} = 3.91$, $SD = 0.901$) ต่อมา คือ ด้านความต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.82$, $SD = 0.804$) และด้านความรู้สึก ($\bar{x} = 3.32$, $SD = 0.966$) ตามลำดับ

4.5 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ปัจจัยการให้อำนาจแก่พนักงานส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ภายใต้สมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 5 ปัจจัยการให้อำนาจแก่พนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ภายใต้สมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	β	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.610	.148		10.852	.000**		
ด้านทรัพยากรและกระบวนการ	.193	.030	.345	6.428	.000**	.381	2.621
ด้านอำนาจในการตัดสินใจ	.021	.040	.025	.520	.603	.468	2.137
ด้านความหมายของงาน	.424	.043	.493	9.941	.000**	.447	2.237
ด้านความไว้วางใจจากองค์กร	.068	.032	.081	2.103	.036*	.750	1.333
R = 0.752 R ² = 0.566 Adjusted R ² = 0.561 SEE. = 0.39293							

จากตารางที่ 5 ผู้วิจัยได้ตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) โดยพิจารณาจากค่า Tolerance และค่า Variance Inflation Factor (VIF) พบว่า ค่า Tolerance มีค่าอยู่ระหว่าง **0.381–0.750** ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.10 และค่า VIF มีค่าอยู่ระหว่าง 1.333–2.621 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงให้เห็นว่าไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระในระดับสูง จึงสามารถนำตัวแปรเข้าสู่การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้อย่างเหมาะสม ผลการวิเคราะห์ด้วยวิธี Enter พบว่า ปัจจัยการให้อำนาจแก่พนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านความหมายของงาน ($\beta = 0.493$, $p < .001$) ด้านทรัพยากรและกระบวนการ ($\beta = 0.345$, $p < .001$) และด้านความไว้วางใจจากองค์กร ($\beta = 0.081$, $p = .036$) โดยมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่ ด้านอำนาจในการตัดสินใจ ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.025$, $p = .603$) ทั้งนี้ แบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 56.10 (Adjusted R² = 0.561)

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ภายใต้สมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 6 ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจบริหาร
จัดการอสังหาริมทรัพย์ภายใต้สมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	β	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.972	.144		6.742	.000**		
ด้านความต้องการความสำเร็จ	.216	.030	.294	7.249	.000**	.736	1.359
ด้านความต้องการอำนาจ	.239	.046	.232	5.141	.000**	.598	1.673
ด้านความต้องการความเป็นมิตร/ความสัมพันธ์	.266	.029	.382	9.338	.000**	.727	1.376
R = 0.720 R ² = 0.519 Adjusted R ² = 0.515 SEE. = 0.41295							

จากตารางที่ 6 ผลการตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) พบว่าค่า Tolerance มีค่าอยู่ระหว่าง 0.598–0.736 ซึ่งมากกว่า 0.10 และค่า VIF มีค่าอยู่ระหว่าง 1.359–1.673 ซึ่งน้อยกว่า 10 แสดงว่าไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระในระดับสูง จึงสามารถนำตัวแปรเข้าสู่การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุได้อย่างเหมาะสม ผลการวิเคราะห์ด้วยวิธี Enter พบว่า ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความต้องการความเป็นมิตร/ความสัมพันธ์ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสำเร็จ โดยมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ แบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 51.50 (Adjusted R² = 0.515)

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ปัจจัยด้านความสมดุลชีวิตกับงานส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของบุคลากรในธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ในสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 7 ปัจจัยด้านความสมดุลชีวิตกับงานส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของบุคลากรในธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ในสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	β	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2.156	.150		14.380	.000**		
ด้านความกลมกลืนระหว่างชีวิตและชีวิตการทำงาน	.351	.042	.491	8.405	.000**	.503	1.990
ด้านการประสานบทบาทในชีวิตส่วนตัวกับงาน	.078	.038	.102	2.056	.040*	.692	1.445
ด้านประสิทธิผลของบทบาททั้งสองด้าน	.022	.050	.025	.429	.668	.496	2.016
R = 0.567 R ² = 0.322 Adjusted R ² = 0.317 SEE. = 0.49036							

จากตารางที่ 7 ผลการตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) พบว่า ค่า Tolerance มีค่าอยู่ระหว่าง 0.496–0.692 ซึ่งมากกว่า 0.10 และค่า VIF มีค่าอยู่ระหว่าง 1.445–2.016 ซึ่งน้อยกว่า 10 แสดงว่าไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระในระดับสูง จึงสามารถนำตัวแปรเข้าสู่การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุได้อย่างเหมาะสม ผลการวิเคราะห์ด้วยวิธี Enter พบว่า ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และด้านการประสานบทบาทในชีวิตส่วนตัวกับงาน โดยทั้งสองปัจจัยมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ แบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 31.70 ($\text{Adjusted } R^2 = 0.317$)

5. สรุปผล และอภิปรายผล

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับการให้อำนาจแก่พนักงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการให้อำนาจแก่พนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจัดลำดับจากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความไว้วางใจจากองค์กร รองลงมาได้แก่ ด้านความหมายของงาน ด้านอำนาจในการตัดสินใจ และด้านทรัพยากรและกระบวนการ ตามลำดับ

5.1.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการของพนักงาน พบว่า ระดับความต้องการของพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจัดลำดับจากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความต้องการอำนาจ รองลงมาได้แก่ ด้านความต้องการความเป็นมิตร/ความสัมพันธ์ และด้านความต้องการความสำเร็จ ตามลำดับ

5.1.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความสมดุลชีวิตกับงาน พบว่า ระดับความสมดุลชีวิตกับงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจัดลำดับจากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการประสานบทบาทในชีวิตส่วนตัวกับงาน รองลงมาได้แก่ ด้านประสิทธิผลของบทบาททั้งสองด้าน และด้านความกลมกลืนระหว่างชีวิตและชีวิตการทำงาน ตามลำดับ

5.1.4 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจัดลำดับจากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านบรรทัดฐานทางสังคม รองลงมาได้แก่ ด้านความต่อเนื่อง และด้านความรู้สึก ตามลำดับ

5.1.5 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยการให้อำนาจแก่พนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ภายใต้สมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย ได้แก่ ด้านความหมายของงาน ด้านทรัพยากรและกระบวนการ และด้านความไว้วางใจจากองค์กร โดยปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 2) ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์

ภายใต้สมาคมบริหารทรัพยากรแห่งประเทศไทย ได้แก่ ด้านความต้องการความเป็นมิตร/ความสัมพันธ์ ด้านความต้องการอำนาจ และด้านความต้องการความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 และ 3) ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ภายใต้สมาคมบริหารทรัพยากรแห่งประเทศไทย ได้แก่ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและชีวิตการทำงาน และด้านการประสานบทบาทในชีวิตส่วนตัวกับงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

5.1 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 ปัจจัยการให้อำนาจแก่พนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการให้อำนาจแก่พนักงาน ได้แก่ ด้านความหมายของงาน ด้านทรัพยากรและกระบวนการ และด้านความไว้วางใจจากองค์กร ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องจากการให้อำนาจแก่พนักงานช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองและทำให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญของบทบาทหน้าที่ของตน โดยพนักงานที่เห็นว่าการให้อำนาจมีความหมายจะเกิดความภาคภูมิใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ขณะที่การมีทรัพยากรและกระบวนการทำงานที่ชัดเจนช่วยลดอุปสรรคและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนการได้รับความไว้วางใจจากองค์กรทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรับผิดชอบ และพร้อมทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร จึงนำไปสู่การเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นงลักษณ์ จุจันทร์ และอรวิ ศรีบุญลือ (2569) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและแรงจูงใจเชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการทำงาน ขณะที่ Varghese (2024) และ Singh et al. (2024) ที่พบว่าการให้อำนาจ การสนับสนุน และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจช่วยส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ผลการศึกษาที่พบว่าการให้อำนาจแก่พนักงานทุกด้านส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารบุคลากรในธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการให้ผลตอบแทนหรือสวัสดิการเท่านั้น แต่การสร้างความรู้สึกว่าพนักงานได้รับความไว้วางใจ มีอิสระในการปฏิบัติงาน และสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและความต้องการคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว

5.2.2 ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน ได้แก่ ความต้องการความเป็นมิตรหรือความสัมพันธ์ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสำเร็จ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องจากการต้องการของพนักงานเป็นแรงผลักดันสำคัญที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน โดยความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของทีม ความต้องการอำนาจทำให้พนักงานต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงศักยภาพของตนเอง ส่วนความต้องการความสำเร็จกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาตนเองและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เมื่อองค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ความรู้สึกมีคุณค่า และมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ชุติวรรณ โชติวงษ์ กิตติยา สุขมี และ

จุฑารัตน์ ปินทะแพทย์ (2565) ที่พบว่าความต้องการทั้งสามด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาดังกล่าวยังสะท้อนให้เห็นว่า การรักษามูลค่าในธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความต้องการภายในของพนักงานควบคู่กับปัจจัยด้านค่าตอบแทน เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับการตอบสนองด้านความสัมพันธ์ การได้รับการยอมรับ และโอกาสในการแสดงความสามารถ จะเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร

5.2.3 ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ได้แก่ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และด้านการประสานบทบาทในชีวิตส่วนตัวกับงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องจากการที่พนักงานสามารถบริหารจัดการบทบาทด้านการงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม จะช่วยลดความเครียดและความเหนื่อยล้า ทำให้เกิดความพึงพอใจและทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร นอกจากนี้ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของพนักงาน เช่น การสนับสนุนความยืดหยุ่นในการทำงานและการคำนึงถึงภาระส่วนตัวของพนักงาน จะช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับการดูแลและเกิดความภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ส่งผลให้มีความตั้งใจในการทำงานและคงอยู่กับองค์กรในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ศกุนตชีพร ภูระหงษ์ และคนอื่น ๆ (2565) และปราโมทย์ ถ่างกระโทก และคนอื่น ๆ (2564) ที่พบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจ คุณภาพชีวิตและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาที่พบว่าบุคลากรมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก อาจดูแตกต่างจากประเด็นปัญหาในบทนำที่กล่าวถึงการลาออกและภาวะความเหนื่อยล้าของบุคลากรในธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งแม้ว่าบางองค์กรอาจเผชิญปัญหาการลาออก แต่บุคลากรที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรอาจมีระดับความผูกพันและสามารถปรับสมดุลระหว่างชีวิตกับงานได้ในระดับหนึ่ง

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Implications)

ผลการวิจัยครั้งนี้ช่วยขยายความเข้าใจเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยสนับสนุนแนวคิดของ Meyer and Allen (1991) หรือ McClelland (1961) และแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (Employee Empowerment) ว่าความผูกพันต่อองค์กรไม่ได้เกิดจากปัจจัยด้านความรู้สึกเพียงอย่างเดียว แต่ได้รับอิทธิพลจากการบริหารจัดการบุคลากร แรงจูงใจภายใน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งนี้ งานวิจัยช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ด้วยการบูรณาการปัจจัยดังกล่าวในบริบทของธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นบริบทที่ยังมีการศึกษาอย่างจำกัด

6.2 ประโยชน์เชิงปฏิบัติ (Practical Implications)

องค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการส่งเสริมการให้อำนาจแก่พนักงาน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร รวมถึงพัฒนาแนวทาง เช่น Empowerment Program และ Supervisor Coaching Program เพื่อเพิ่มความผูกพัน ลดแนวโน้มการลาออก และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ

6.3 ประโยชน์เชิงนโยบายและสังคม (Policy and Social Implications)

ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายด้านการบริหารบุคลากรของธุรกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ โดยมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนคุณภาพชีวิต ความก้าวหน้าและความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ซึ่งช่วยลดต้นทุนจากการลาออก เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรในอนาคต

REFERENCES:

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance. In J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165–184). American Psychological Association.
- Joochan, N., & Sriboonlue, A. (2026). Factors affecting organizational commitment: The role of perceived organizational support, motivation, and work engagement among Generation Y and Z employees at the Electricity Generating Authority of Thailand. *Journal of Value Chain Management and Business Strategy*, 5(2), 39–57.
- Kumhom, B., & Muntarp, R. (2026). The influence of perceived organizational support and career adaptability on turnover intention among Generation Z employees in the hotel industry in Bangkok. *Journal of Humanities and Social Sciences (STMS)*, 32(1), 89–104.
- Lohakarn, D. (2023). *Motivation factors, organizational commitment, and quality of work life affecting turnover intention of private hospital nurses* (Master's thesis, Sukhothai Thammathirat Open University).
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Pramote, T. (2021). The influence of work-life balance and job satisfaction on quality of life among Thai professional nurses. *Journal of Health Science*, 30(2), 344–352.
- Rakcharoen, C. (2023). *The influence of perceived organizational support from organization and supervisors and organizational commitment on role performance of employees in a regional revenue office* (Master's thesis, Silpakorn University).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Sakunneeph, P., Wanvichnee, T., & AreeRat, L. (2025). The influence of quality of work life and work-life balance on happiness at work after the COVID-19 pandemic. *Humanities and Social Sciences Research Promotion Network Journal*, 8(1), 114–129.
- Sharma, A., Raj, R., Gupta, A., Johri, A., & Asif, M. (2024). HR practices and employee engagement: The mediating role of employer branding. *Sage Open*, 14(4).
- Singh, S., Dias, R., Irfan, M., Galvão, R., Alexandre, P., & Gonçalves, S. (2024). The role of perceived organisational support in predicting organisational commitment and organizational citizenship behavior in professional organizations. *Journal of Ecohumanism*, 3(6), 239–249.
- Varghese, D. T. (2024). Investigating the relationship between perceived organizational support, employee engagement, and organizational commitment: Evidence from the education sector of South India. *LEADER: International Journal of Business Management*, 12(1), 68–75.
- Wanchai, C. (2024). Modern management principles for contemporary business operations. *Management Science Review Journal*, 26(3), 197–209.