

ปัจจัยสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานที่ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงาน
ของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในกลุ่มบริษัท ABC จำกัด (มหาชน)

Workplace Social Support Factors Affecting Work-Life Balance of Employees of
Petrochemical Plants in ABC Public Company Limited Group

อนันต์ เกลี้ยงแก้ว¹ นิภา นิรุตติกุล²

Anan Kliangkaew¹ Nipa Niruttikul²

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม
สถาบันวิชาการวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

¹Student, Master of Business Administration (Industrial Management and Development),

Academy of Management Sciences; Kasetsart University Si Racha Campus

Tel. 08-1377-1788 E-mail: anan.kliangkaew@gmail.com

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสถาบันวิชาการวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

²Assistant Professor, Academy of Management Sciences; Kasetsart University Si Racha Campus

Tel. 09-2415-6995 Email: nipa.niruttikul@gmail.com

(Received: September 29, 2021 ; Revised: October 18, 2021 ; Accepted: December 9, 2021)

บทคัดย่อ

งานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับ ปัจจัยสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานและสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในกลุ่มบริษัท ABC จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานที่ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในกลุ่ม บริษัท ABC จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในกลุ่มบริษัท ABC จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดระยอง จำนวน 386 คน โดยส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสายการผลิตในโรงงานปิโตรเคมี ทั้งส่วนการผลิตโดยตรง และส่วนสนับสนุนการผลิต เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และความมีอิสระในการทำงานส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของกลุ่มตัวอย่างครบทั้ง 3 ด้าน คือ ทั้งสมดุลด้านเวลา ด้านการมีส่วนร่วม และด้านความพึงพอใจ ส่วนการสนับสนุนจากหัวหน้างานส่งผลต่อสมดุล 2 ด้านคือ ด้านเวลาและด้านความ

พึงพอใจ ในขณะที่ภาระงานและความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ ส่งผลทางด้านลบต่อสมดุลเวลาแต่เพียงด้านเดียวเท่านั้น

คำสำคัญ: สมดุลชีวิตและการทำงาน ภาระงาน ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ ความยืดหยุ่นในการจัดการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

Abstract

The purposes of this study were: 1) to study the level of workplace social support factors of the employees in petrochemical plants in ABC public company limited group 2) to examine the influence of workplace social support factors affecting work-life balance of employees in petrochemical plants in ABC public company limited group. The questionnaires were given to 386 employees in petrochemical plants in ABC public company limited group who are working in the units under the operation lines in Rayong province. The implemented statistical methods were descriptive statistics and inferential statistics including multiple linear regressions. The findings indicated that co-workers support and job autonomy affect work-life balance of employees in all 3 components, time balance, involvement balance and satisfaction balance. Supervisor support affect work-life balance in 2 components, time balance and satisfaction balance while workload and role conflict affect work-life balance of employees in negative way only for time balance but no affects to involvement balance and satisfaction balance.

Keywords: *work-life balance, workload, role conflict, flexible work arrangement, Job autonomy, co-worker support, supervisor support.*

บทนำ

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญอันหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดีของบุคคล (Walton, 1973) และแน่นอนว่าคนทำงานทุกคนล้วนมุ่งหวังอยากมีชีวิตการทำงานที่ดีมีคุณภาพด้วยกันทั้งสิ้น แต่ดูเหมือนว่าแนวโน้มปัญหาเรื่องการสร้างเสริมสมดุลชีวิตและการทำงานที่ดีของบุคลากรของแต่ละองค์กรทั่วโลกยังคงมีอยู่ หลักฐานชี้ชัดและสนับสนุนข้อสังเกตนี้ปรากฏอยู่ในงานสำรวจประจำปีของ ของ บมจ.ซีกน่า ประกันภัย เมื่อปี ค.ศ. 2019 (2019 Cigna 360 Well-Being survey) ที่ทำการสำรวจใน 5 ประเด็นสำคัญ ด้านครอบครัว สุขภาพ สังคม

การเงิน และการงาน ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างจาก 23 ประเทศ ในทุกภูมิภาคทั่วโลก ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจแสดงให้เห็นว่าร้อยละ 84 ของกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวมกำลังได้รับผลกระทบจากปัญหาความเครียด โดยเฉพาะความเครียดที่เกิดจากการทำงานสูงถึงร้อยละ 87 (Cigna, 2019) และจากการสำรวจเดียวกันในส่วนของประเทศไทยพบว่า คนไทยมีความเครียดสูงติดอันดับ 5 จากทั้งหมด 23 ประเทศที่รวมให้ข้อมูลการสำรวจในครั้งนี้ โดยพนักงานที่ทำงานอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตเป็นอีกกลุ่มบุคคลหนึ่งที่ได้รับผลกระทบมากในการบริหารจัดการสมดุลชีวิตและการทำงาน ด้วยธรรมชาติตามลักษณะของกิจกรรมในงาน สิ่งแวดล้อมรอบตัวในสถานที่ทำงานที่อาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงในหลากหลายรูปแบบ อีกทั้งพนักงานส่วนมากที่ใช้ชีวิตส่วนใหญ่ในแต่ละวันอยู่ในสถานที่ทำงาน ปัจจัยด้านการงานและนโยบายการบริหารจัดการหรือส่งเสริมคุณภาพการทำงานที่ดีขึ้นของพนักงานกลุ่มนี้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสนใจ

อุตสาหกรรมปิโตรเคมีของไทยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่มีความสำคัญยิ่งต่ออุตสาหกรรมผลิตสินค้าต่อเนื่องต่าง ๆ อีกมากมาย ด้วยตัวเลขการลงทุนและผลิตสินค้า ไม่ต่ำกว่า 900,000 ล้านบาทต่อปี (The Office of Industrial Economics, 2018) ผู้ประกอบการรายใหญ่ๆ ด้านโรงงานปิโตรเคมี ส่วนใหญ่แล้วตั้งอยู่ภายในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดและพื้นที่ใกล้เคียงในจังหวัดระยอง พนักงานในอุตสาหกรรมนี้จึงกลายเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ในพื้นที่นี้ด้วย ทั้งนี้ด้วยกระบวนการผลิตที่ดำเนินการต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง การบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เช่น ตารางการปฏิบัติงาน ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานด้านต่าง ๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่โดยรวมของพนักงานส่วนใหญ่ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมทั้งผลกระทบต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงานกลุ่มนี้ด้วย ย่อมเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสนใจอย่างมาก ทั้งจากตัวพนักงานเองและองค์กรที่พวกเขาสังกัดอยู่ ที่ผ่านมามีข้อมูลหนึ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่ง จากผลการสำรวจความสุขชุมชน ของศูนย์วิจัยความสุขชุมชน มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เมื่อปี พ.ศ. 2556 ซึ่งพบว่าระยองเป็นจังหวัดที่ประชาชนมีความสุขชุมชนอยู่ในอันดับที่ 70 จากทั้งสิ้น 77 จังหวัด ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ประชาชนมีผลการสำรวจความสุขในระดับต่ำก็คือ ความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวและชุมชนอยู่ในขั้นวิกฤต เป็นพื้นที่ที่มีความขัดแย้งรุนแรง มีปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อม สุขภาพกายและจิตของประชาชนอยู่ในเกณฑ์ที่น่าเป็นห่วง (ABAC POLL. 2013. <https://www.ryt9.com>, 15 March 2019) ผู้ศึกษาเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในกลุ่ม บริษัท ABC จำกัด (มหาชน) มาใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ด้วยเห็นถึงความสำคัญของกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ต่อระบบอุตสาหกรรมผลิตของประเทศ และเพราะตระหนักว่าพนักงานในองค์กรเหล่านี้คือตัวจักรสำคัญที่คอยขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจของประเทศ จึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งขององค์กรในการดูแลให้พนักงานเหล่านี้มีสุขภาพกายและจิตที่สมบูรณ์แข็งแรง มีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ดูแลให้พวกเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร สังคมรอบข้าง และประเทศชาติโดยภาพรวม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับ ปัจจัยสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานและสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในกลุ่มบริษัท ABC จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานที่ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในกลุ่ม บริษัท ABC จำกัด (มหาชน)

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสมดุลในชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance)

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ในการวิจัยนี้ หมายถึง การที่บุคคล สามารถบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความสมดุลและความพึงพอใจในบทบาทหน้าที่หลักที่ตนต้องรับผิดชอบ คือระหว่างบทบาทหน้าที่ของการทำงานและบทบาทหน้าที่ในการใช้ชีวิตส่วนตัวและครอบครัว ทั้งนี้ Greenhaus, Collins and Shaw (2003) ได้เสนอแนวคิดในการแยกสมดุลชีวิตและการทำงาน ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมดุลด้านเวลา องค์ประกอบนี้ให้ความสำคัญกับความสมดุลด้านเวลา ที่บุคคลใช้ไปในแต่ละวันในการทำงานเพื่อการหาเลี้ยงชีพ และเวลาที่ให้แก่ครอบครัวและการใช้ชีวิตส่วนตัวหรือในสังคม 2) สมดุลด้านการมีส่วนร่วม องค์ประกอบนี้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคคลตามบทบาทหน้าที่ในฐานะต่าง ๆ ทางครอบครัว ทางสังคม และในที่ทำงาน 3) สมดุลด้านความพึงพอใจ องค์ประกอบนี้ให้ความสำคัญกับระดับความพึงพอใจของบุคคลในมิติต่าง ๆ เช่น ความสุขที่มีต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กร มุมมองด้านการใส่ใจสุขภาพอนามัยของพนักงาน เป็นต้น โดยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะทำให้เกิดประโยชน์ขึ้นแก่ทั้งตัวพนักงานเอง และต่อองค์กรด้วย ในด้านที่เป็นประโยชน์กับตัวของพนักงาน เช่น ทำให้พนักงานสามารถบริหารจัดการเวลาของตนเองได้ดีขึ้น สร้างชีวิตความเป็นอยู่และสุขภาพที่ดีขึ้น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น ในด้านที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น องค์กรจะมีผลิตภาพโดยรวมเพิ่มมากขึ้น (Lau , 2000) อัตราการลาออกของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานทำงานอยู่กับองค์กรแล้วมีความสุข สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร เป็นองค์กรที่ใคร ๆ อยากเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และนำมาซึ่งความภาคภูมิใจให้กับองค์กร เป็นต้น

การสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงาน (Workplace Social Support)

การสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงาน ในงานวิจัยนี้ หมายถึง การให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น ที่ได้จากบุคคลในทุกระดับชั้นที่มีความเกี่ยวพันกันทางสังคมในสถานที่ทำงาน เพื่อมุ่งหวังให้บุคคลสามารถมีชีวิตการทำงานที่ปกติสุขได้ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต การให้การสนับสนุนทางสังคมที่ได้จากสถานที่ทำงานนั้น สามารถแบ่งย่อยลงไปได้ออกเป็น 3 ระดับ (Skinner, 2005) คือ

1. การสนับสนุนระดับองค์กร เป็นการให้การสนับสนุนที่มาจากนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร จึงทำให้มีลักษณะที่เป็นทางการ และเป็นรูปธรรมเพราะถ้าองค์กรวางแผนทางเอาไว้อย่างชัดเจนแล้วสิ่งเหล่านั้นย่อมเกิดขึ้นได้ง่าย ทุกคนย่อมยึดถือและปฏิบัติตาม (Rhoades and Eisenberger, 2002) รูปแบบของการวางนโยบายการสนับสนุนขององค์กรอาจเป็นได้ หลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับทางผู้บริหารให้ความสำคัญหรือพิจารณาแล้วเห็นว่า ควรเลือกนโยบายการสนับสนุนใดมาให้แก่พนักงาน เพื่อกระตุ้นหรือส่งเสริมให้พนักงาน มีสมรรถนะชีวิตและการทำงานที่ดีขึ้น เช่น

การให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน องค์กรที่พนักงานในยุคปัจจุบันอยากร่วมงานด้วย ควรเป็นองค์กรที่ คำนึงถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ด้วยพนักงานถือว่าความยืดหยุ่นนับเป็นบริบทใหม่ (New Normal) ของคนทำงานในยุคปัจจุบันไปแล้ว องค์กรใดที่ขาดนโยบายด้านความยืดหยุ่นในการทำงานมีแนวโน้มที่จะสูญเสียพนักงานที่มีความรู้ความสามารถได้ง่ายกว่าองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ความยืดหยุ่นสร้างได้ทั้งในด้านเวลาทำงาน และสถานที่ทำงานที่ควรจะมีได้ ซึ่งในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา กว่าร้อยละ 85 ขององค์กรต่างๆ ได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายในการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น (Thos, 2019. www.mmtailand.com, 15 April 2020) นักวิจัยหลายท่านศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความยืดหยุ่นในการทำงานและสมรรถนะชีวิตและการทำงาน เช่น Wong, Bandar and Saili (2017) ซึ่งพบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับสมรรถนะชีวิตและการทำงานของพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Babajide (2019) ที่พบว่าความยืดหยุ่นในการทำงาน ส่งผลต่อสมรรถนะชีวิตและการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เขาศึกษา ด้วยเช่นกัน

การให้คามมีอิสระในการทำงาน องค์กรที่ให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน จะเป็นสิ่งแสดงถึงความเป็นองค์กรแห่งความไว้วางใจกัน ในด้านทักษะการทำงาน ความรู้ความสามารถของพนักงาน การส่งเสริมอิสระในการทำงานสามารถทำได้ โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางระเบียบปฏิบัติ สร้างมาตรฐานการทำงานของเขาเอง ให้แสดงความคิดเห็นในด้านต่างๆ เช่น ออกแบบและวางแผนตารางการทำงานด้วยตนเอง เป็นต้น การให้อิสระในการทำงานจะเป็นการสร้าง แรงจูงใจ เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เป็นผลด้านบวกต่อสมรรถนะชีวิตและการทำงานของ

พนักงาน ดังปรากฏในงานวิจัยของ Walia (2014) ที่พบว่าความมีอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์ด้านบวกกับสมดุลชีวิตและการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เขาศึกษา Lehmann (2012) ก็พบความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันระหว่างความมีอิสระในการทำงานกับสมดุลชีวิตในการทำงาน นั่นคือถ้ากลุ่มตัวอย่างมีความอิสระในการทำงานสูงพวกเขาก็มีสมดุลชีวิตและการทำงานของสูงด้วย

นโยบายด้านต่างๆ ที่สร้างขึ้นภายในองค์กรโดยมากเพื่อให้เป็นปัจจัยด้านบวกต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้ภายในสถานที่ทำงานก็อาจเกิดมีปัจจัยอิทธิรูปแบบหนึ่ง ที่เกิดขึ้นมาและเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร อาจจะโดยตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจก็ตาม อาจเกิดจากลักษณะทางวัฒนธรรมการทำงาน ค่านิยมภายในองค์กร แล้วส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน และบางอย่างอาจเป็น ปัจจัยด้านลบต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน เช่น การเป็นองค์กรที่เน้นผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพอย่างมากแต่ไม่ได้มีการจัดสรรทรัพยากรด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม ไม่มีความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน กำลังแรงงานที่ไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน เป็นต้น ปัจจัยที่อาจพบเจอได้ในสถานที่ทำงาน แล้วก็จะส่งผลด้านลบต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน เช่น

ภาระงาน ที่อาจไม่สมดุลกับความรู้ความสามารถที่พนักงานจะจัดการได้อาจเป็นเพราะการมอบหมายงานไม่ตรงกับทักษะความรู้ที่พนักงานมี หรือบางคนมีปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบมากเกินไป หรือการมีหลายบทบาทหน้าที่เกินไป (Role Overload) แล้วอาจจะนำไปสู่การทำงานด้วยชั่วโมงที่ยาวนานขึ้นเพราะงานไม่สามารถเสร็จได้ทันในเวลาปกติจึงอาจต้องมีการทำงานล่วงเวลา (Fletcher and Payne, 1980) ภาระงานที่มากอาจส่งผลให้เกิดความเครียดเมื่อรู้สึกว่าจะไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้สำเร็จได้ทันตามกำหนดเวลา จากการศึกษาของ Omar, Mohd and Ariffin (2015) พบว่า ภาระงาน มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงในทิศทางลบกับสมดุลชีวิตและการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ถ้ากลุ่มตัวอย่างมีภาระงานมากก็ทำให้สมดุลชีวิตและการทำงานของพวกเขาลดลง เช่นเดียวกับการศึกษาของ Suhaimi et al. (2018) ที่พบความสัมพันธ์แบบเดียวกันระหว่างภาระงาน กับสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน และก็สอดคล้องกับงานของ Wisassinthu and Rojniruttikul (2017) ที่พบความสัมพันธ์ในลักษณะเช่นเดียวกัน ด้วย

ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ เกิดจากลักษณะการไม่สอดคล้องในความคาดหวังของพนักงานและหัวหน้างานในการทำงาน หรือการสื่อสาร ประสานงานที่ไม่ครบถ้วนชัดเจน แล้วผลงานที่ออกมาก็ไม่เป็นไปตามศักยภาพที่ควรจะเป็น ไม่ได้ตามเป้าประสงค์ที่คาดหวังของหัวหน้างานหรือตัวพนักงานเอง และอาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงาน พนักงานอาจไม่แน่ใจว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร เกิดเป็นความเครียด ความสับสนกับบทบาทของตนเอง กับสิ่งที่ถูกคาดหวังแล้วส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงานได้ จากการศึกษาของ Omar, Mohd and Ariffin (2015) เขาพบว่า ความ

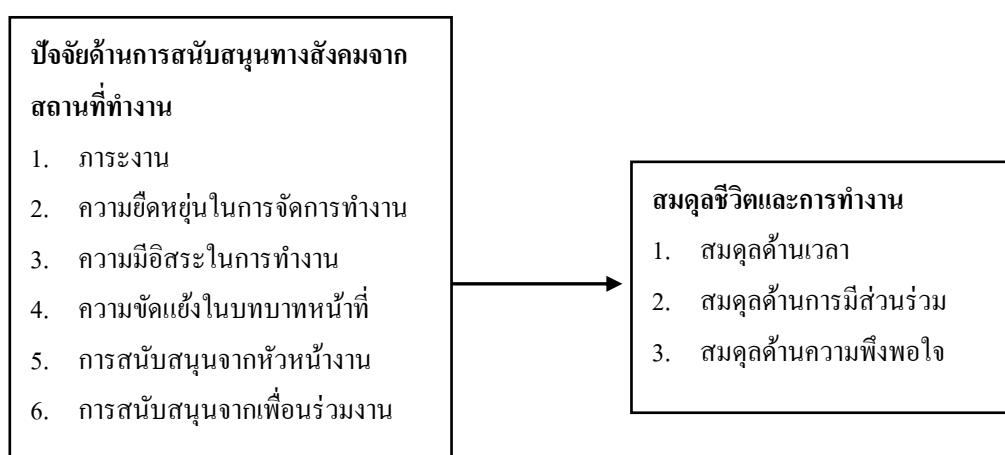
ขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ มีความสัมพันธ์ด้านลบต่อสมดุลชีวิตและการทำงาน นั่นคือ ถ้าพนักงานมีระดับความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่สูง ก็ส่งผลให้ระดับสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงานต่ำลง เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Suhaimi et al. (2018) ที่ได้ความสัมพันธ์ในลักษณะเดียวกันระหว่างความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่กับสมดุลชีวิตและการทำงาน

2) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีบทบาทและอำนาจ ที่ให้ผลได้โดยตรงต่อการทำงานของพนักงาน (Fenlason and Beehr, 1994) พนักงานมักมองว่าหัวหน้างานเป็นเสมือนตัวแทนขององค์กร ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการทำงานและประเมินการทำงานของพนักงาน พนักงานจึงให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของหัวหน้างานเป็นสำคัญ (Smith et al., 1983) การสนับสนุนของหัวหน้างานมิได้ตั้งแต่การให้คุณค่าและความใส่ใจต่อการทำงานของพนักงาน ความห่วงใยสุขภาพกายและจิตใจของพนักงาน หัวหน้างานจะเป็นตัวเชื่อมและแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานและองค์กร หากพนักงานรู้สึกว่าการได้รับการสนับสนุนและดูแลที่ดีแล้ว ก็จะทำให้มีความรู้สึกที่ต้องทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อตอบแทนองค์กร (Yooprot, 2013) ในทางตรงข้ามหากพนักงานประเมินการสนับสนุนจากหัวหน้างานไปในทางลบก็จะส่งผลให้ความผูกพันที่มีต่อองค์กรลดลงด้วย พนักงานอาจเกิดความเบื่อหน่ายไม่อยากมาทำงานและอาจนำไปสู่ความตั้งใจในการลาออกจากองค์กรได้ Wong, Bandar and Saili (2017) ศึกษาและพบว่า การสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง แต่ผลที่ได้ก็ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Shahid et al. (2016) ที่เขาพบว่า การสนับสนุนของหัวหน้างาน ไม่มีความสัมพันธ์กับสมดุลชีวิตและการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

3) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ แต่กลับมีนัยสำคัญค่อนข้างมาก เพราะเพื่อนร่วมงานด้วยกันสามารถสร้างปัจจัยการสนับสนุนได้ทั้งในลักษณะ การสนับสนุนทางอารมณ์และสังคม (Social/Emotional Support) และการให้การช่วยเหลือโดยตรงเป็นสิ่งของหรือการกระทำ (Johnson and Hall, 1988) เพื่อนร่วมงานคือกลุ่มคนที่ถือว่าเป็นผู้ใกล้ชิดกับตัวพนักงานมากที่สุด ในสถานที่ทำงาน อยู่ใกล้กันทั้งในเวลาทำงาน เวลาพัก หรือแม้แต่หลังเลิกงานไปแล้ว การศึกษาของ Shahid et al. (2016) พบว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานนั้นส่งผลกระทบด้านบวกต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Wong, Bandar and Saili (2017) ก็พบว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานก็มีความสัมพันธ์ในลักษณะเดียวกันต่อสมดุลชีวิตและการทำงาน of พนักงาน ถ้าระดับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานสูง สมดุลชีวิตและการทำงาน of พนักงานก็มีระดับสูงด้วย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้วางกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยได้กำหนดตัวแปรต้นที่จะนำมาศึกษา เป็นตัวแปรการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงาน ประกอบด้วย ภาระงาน ความยืดหยุ่นในการจัดการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ส่วนตัวแปรตามคือ สมดุลชีวิตและการทำงาน ทั้ง 3 ด้าน โดยนำมาวางเป็นกรอบแนวคิดการศึกษา ดังแสดง ในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน: ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1 : ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านเวลา

สมมติฐานย่อยที่ 2 : ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านการมีส่วนร่วม

สมมติฐานย่อยที่ 3 : ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านความพึงพอใจ

วิธีการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ใช้วิธีการสำรวจ (Survey) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงาน และระดับสมรรถนะชีวิตและการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรเป้าหมาย ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในกลุ่มบริษัท ABC จำกัด (มหาชน) ภายในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดและพื้นที่ใกล้เคียง ในจังหวัดระยอง โดยศึกษาพนักงานที่ทำงานอยู่ในสายการผลิต (Operation Line) อันประกอบไปด้วย พนักงานในส่วนปฏิบัติการผลิตโดยตรง และส่วนสนับสนุนการผลิตต่าง ๆ จากพนักงานรวมของทุกบริษัท มีจำนวน 2,815 คน เมื่อคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ต้องไม่ต่ำกว่า 351 คน และเพื่อป้องกันความผิดพลาดคลาดเคลื่อนผู้วิจัยจึงทำการปรับกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เพิ่มอีกร้อยละ 10 เป็นจำนวนการเก็บกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 386 คน ในการเก็บข้อมูลนั้น ผู้ศึกษาได้ส่งแบบสอบถามเพื่อการเก็บแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) แบบสอบถามถูกแจกออกไปในแบบ online รวมทั้งสิ้น 386 ชุด และมีผู้ตอบแบบสอบถาม กลับมายังผู้ศึกษา รวมทั้งสิ้น 386 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับ (Response Rate) เท่ากับร้อยละ 100 ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ของข้อมูลซึ่งในนี้มีอยู่ 382 ชุด เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) เกี่ยวกับ ปัจจัยสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานที่มีผลต่อสมรรถนะชีวิตและการทำงานของพนักงาน ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นโดย อาศัยแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามปลายปิด ที่แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงาน ถามเกี่ยวกับการะงาน (Omar et al., 2015) ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ (Omar et al., 2015) ความมีอิสระในการทำงาน (Morgeson, 2006) ความยืดหยุ่นในการจัดการทำงาน (Oludayo, 2019) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Kopp, 2013) และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Kopp, 2013) ซึ่งในส่วนนี้ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะชีวิตและการทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คำถามในส่วนนี้ ประกอบด้วยข้อคำถาม เกี่ยวกับสมรรถนะ

เวลา สมดุลด้านการมีส่วนร่วม และสมดุลด้านความพึงพอใจ ซึ่งคำถามในส่วนนี้ได้ปรับปรุงมาจาก (Al-Saidi, 2015)

แบบสอบถามได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความสอดคล้องด้านเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ จากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนใช้จริง (Pre - Test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 40 ชุด เพื่อนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งแบบสอบถามที่พิจารณาได้มีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับนั้น ควรมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha ไม่ต่ำกว่า 0.7 ขึ้นไป (Triraganan, 2013) และจากผลการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha ของตัวแปรต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 1 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามที่นำมาใช้ของทุกตัวแปร มีความน่าเชื่อถือที่ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้และเหมาะสมแก่การนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของตัวแปร (N = 40)

ตัวแปร	จำนวนข้อคำถาม	Cronbach's α
ปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงาน	30	
ภาระงาน	5	0.866
ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่	5	0.892
ความมีอิสระในการทำงาน	5	0.952
ความยืดหยุ่นในการจัดการทำงาน	5	0.757
การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	5	0.940
การสนับสนุนจากหัวหน้างาน	5	0.942
ความสมดุลชีวิตและการทำงาน	15	
สมดุลด้านเวลา	5	0.884
สมดุลด้านการมีส่วนร่วม	5	0.921
สมดุลด้านความพึงพอใจ	5	0.919

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส จำนวนผู้ที่อยู่ในอุปการะ รายได้ต่อเดือน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน อายุงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในส่วนการวิเคราะห์ ตัวแปรปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมจากที่ทำงาน อันได้แก่ ภาระงาน ความยืดหยุ่นในการจัดการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ตัวแปรสมมูลชีวิตและการทำงาน อันได้แก่ สมมูลด้านเวลา สมมูลด้านการมีส่วนร่วม และสมมูลด้านความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยเช่นกัน

2. การวิเคราะห์เพื่อการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาการส่งผลของตัวแปร การสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานต่อสมมูลชีวิตและการทำงาน ใช้การวิเคราะห์ด้วยการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression) โดยใช้วิธี Stepwise เพื่อการทดสอบสมมติฐาน
ผลการวิจัย

จากจำนวนชุดข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำมาเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้น 382 ชุด ในส่วนข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี ส่วนใหญ่สมรสแล้ว และอยู่ร่วมกับคู่สมรส ส่วนใหญ่มีจำนวนผู้ที่อยู่ในอุปการะ 1-2 คน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป ส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการที่สังกัดหน่วยงานฝ่ายผลิตโดยตรง และส่วนใหญ่อายุงานมากกว่า 15 ปี แล้ว

ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงาน พบว่า ภาระงานอยู่ในระดับปานกลาง ($M=3.02$, $SD = 0.85$), ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ อยู่ในระดับ น้อย ($M=2.53$, $SD = 0.91$), ความมีอิสระในการทำงาน อยู่ระดับปานกลาง ($M=3.24$, $SD = 0.83$), ความยืดหยุ่นในการจัดการทำงาน อยู่ระดับปานกลาง ($M=3.24$, $SD = 0.83$), การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานอยู่ระดับมาก ($M=3.48$, $SD = 0.76$) และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน อยู่ระดับ ปานกลาง ($M=3.31$, $SD = 0.80$)

ผลระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้านสมมูลชีวิตและการทำงาน พบว่า สมมูลด้านเวลาอยู่ในระดับ ปานกลาง ($M=3.40$, $SD = 0.68$), ด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับ มาก ($M=3.63$, $SD = 0.64$) และด้านความพึงพอใจ อยู่ระดับ มาก ($M=3.48$, $SD = 0.67$) ด้วยเช่นกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานย่อยที่ 1 : ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านเวลา

ตารางที่ 2 ลักษณะอิทธิพลของปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงาน ที่ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านเวลา (Stepwise Method)

ตัวแปรต้น	B	SE	β	t	p	VIF
ค่าคงที่ (constant)	1.482	0.159	-	9.342*	0.000	-
1. การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	0.330	0.045	0.365	7.250*	0.000	1.612
2. การสนับสนุนจากหัวหน้างาน	0.163	0.0450	0.191	3.613*	0.000	1.771
3. ความมีอิสระในการทำงาน	0.163	0.041	0.198	3.946*	0.000	1.598
4. ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่	-0.133	0.039	-0.177	-3.40*	0.001	1.734
5. ภาระงาน	-0.210	0.043	-0.261	-4.921*	0.000	1.784

$SE_{est} = 0.528$; Durbin-Watson = 1.917

$R = 0.639$; $R^2 = 0.409$; Adjusted $R^2 = 0.401$; $F = 52.018^*$; $sig = 0.001$

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณด้วยวิธี Stepwise ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงาน ที่ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านเวลา พบว่า มีตัวแปรต้น 5 ตัวที่ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงาน คือ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างานและความมีอิสระในการทำงาน ที่ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านเวลาในทิศทางเดียวกันและเป็นด้านบวก ส่วนภาระงานและความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านเวลาในทิศทางตรงกันข้าม ซึ่งสอดคล้องกับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีการทดสอบก่อนการหาค่าการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ จะเห็นว่าตัวแปรต้นทั้ง 5 ตัว ร่วมกันอธิบายความสมดุลชีวิตและการทำงานด้านเวลาได้ร้อยละ 40.90 ($R^2=0.409$) และได้ค่าที่ปรับแก้แล้ว ร้อยละ 40.10 ($R^2_{adjusted}=0.401$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=52.019$, $p=0.001$) โดยตัวแปรที่น่าออกจากแบบจำลองการถดถอยคือ ตัวแปรความขัดแย้งในการทำงาน เนื่องจากไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิเคราะห์จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 1 นั่นคือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านเวลา

สมมติฐานย่อยที่ 2 : ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านการมีส่วนร่วม

ตารางที่ 3 ลักษณะอิทธิพลของปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงาน ที่ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านการมีส่วนร่วม (Stepwise Method)

ตัวแปรต้น	B	SE	β	t	p	VIF
ค่าคงที่ (constant)	1.833	0.139	-	13.224*	0.000	-
1. การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	0.378	0.040	0.448	9.345*	0.000	1.274
2. ความมีอิสระในการทำงาน	0.149	0.037	0.193	4.032*	0.000	1.274

$SE_{est} = 0.529$; Durbin-Watson = 1.975

$R = 0.564$; $R^2 = 0.318$; Adjusted $R^2 = 0.314$; $F = 88.292^*$; sig = 0.000

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานที่ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านการมีส่วนร่วม พบว่า มีตัวแปรต้นเพียง 2 ตัว คือ ความมีอิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ที่ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านการมีส่วนร่วม ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถร่วมกันอธิบายสมดุลชีวิตและการทำงานด้านการมีส่วนร่วม ได้ร้อยละ 31.80 ($R^2 = 0.318$) และค่าที่ปรับแก้แล้วร้อยละ 31.40 ($R^2_{adjusted} = 0.314$) โดยตัวแปรที่นำออกจากแบบจำลองการถดถอยคือ ตัวแปรความยืดหยุ่นในการทำงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ภาระงาน และ ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ เนื่องจากไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิเคราะห์จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 2 นั่นคือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงาน ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านการมีส่วนร่วม

สมมติฐานย่อยที่ 3 : ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านความพึงพอใจ

ตารางที่ 4 ลักษณะอิทธิพลของปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงาน ที่ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านความพึงพอใจ (Stepwise Method)

ตัวแปรต้น	B	SE	β	t	p	VIF
ค่าคงที่ (constant)	0.795	0.123	-	6.449*	0.000	-
1. การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	0.324	0.038	0.364	8.629*	0.000	1.621
2. ความมีอิสระในการทำงาน	0.207	0.034	0.255	6.006*	0.000	1.732
3. การสนับสนุนจากหัวหน้างาน	0.194	0.040	0.229	4.890*	0.000	1.453
4. ความยืดหยุ่นในการจัดการทำงาน	0.080	0.037	0.091	2.170*	0.031	1.743

$SE_{est} = 0.439$; Durbin-Watson = 1.925

$R = 0.760$; $R^2 = 0.577$; Adjusted $R^2 = 0.573$; $F = 128.640^*$; sig = 0.000

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงานที่ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านความพึงพอใจ พบว่า มีตัวแปรต้นเพียง 4 ตัวเท่านั้น คือ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ความมีอิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และความยืดหยุ่นในการจัดการทำงาน ที่ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านความพึงพอใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถร่วมกันอธิบายสมดุลชีวิตและการทำงานด้านความพึงพอใจ ได้ร้อยละ 57.70 ($R^2=0.577$) และค่าที่ปรับแก้แล้วร้อยละ 57.30 ($R^2_{adjusted}=0.573$) โดยตัวแปรที่นำออกจากแบบจำลองการถดถอยคือ ภาระงาน และ ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ เนื่องจากไม่มีนัยสำคัญ และจากผลการวิเคราะห์จึง ขอมรับสมมติฐานย่อยที่ 3 นั่นคือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงาน ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านความพึงพอใจ

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ปัจจัยสนับสนุนทางสังคมจากสถานที่ทำงาน และสมดุลชีวิตและการทำงาน

ภาระงาน พบว่า ภาระงาน ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน ด้านสมดุลด้านเวลาในทิศทางลบแต่เพียงด้านเดียว แต่ไม่ส่งผลต่อสมดุลด้านการมีส่วนร่วม และด้านความพึงพอใจ นั่นหมายความว่า ถ้าพนักงานมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกยากลำบากในการจัดสรรเวลา และมีเวลาน้อยลงเพื่อการทำบทบาทหน้าที่เพื่อครอบครัว สังคม หรือเพื่อชีวิตส่วนตัว แต่ก็มิได้หมายความว่า ผลของภาระงานที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมต่อครอบครัว ต่อสังคม

หรือต่อการใช้ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน และพนักงานอาจไม่ได้รู้สึกไม่ดี หรือไม่พึงพอใจต่อผลกระทบจากภาระงานที่เพิ่มขึ้นแต่เพียงอย่างเดียว ผลที่ได้จากการศึกษานี้มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Omar et al. (2015) เรื่อง ภาระงาน ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ และสมดุลชีวิตและการทำงาน ซึ่งเขาพบว่า ภาระงาน ส่งผลกระทบต่อสมดุลชีวิตและการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Wisassinthu and Rojniruttikul (2017) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงานบริษัทฟาสต์ฟู้ดแห่งหนึ่ง โดยพบว่า ภาระงาน ส่งผลกระทบต่อสมดุลชีวิตและการทำงาน และยังพบว่าสอดคล้องกับการศึกษาของ Suhaimi et al. (2018) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ ของภาระงาน และความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ กับสมดุลชีวิตและการทำงาน ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์ในทางลบของภาระงาน กับสมดุลชีวิตและการทำงาน

ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ พบว่า ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ ส่งผลในทิศทางลบต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านเวลา นั่นคือ ถ้าพนักงานมีระดับของความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่มากขึ้น จะทำให้สมดุลชีวิตและการทำงานด้านเวลาลดลง อาจเป็นเพราะในบางครั้งพนักงานจำเป็นต้องรับทำงานบางอย่างที่ถูกเพิ่มเข้ามาโดยปัจจุบันทันด่วน เนื่องจากความจำเป็นบางอย่างขององค์กร หรือหัวหน้างานในระดับที่สูงกว่าหัวหน้างานโดยตรงของเขา แต่ไม่ใช่งานรับผิดชอบหลักของหน่วยงานตนเอง และโดยมากมักจะไม่ใช่งานประจำ งานลักษณะนี้มักทำให้พนักงานรู้สึกขัดแย้งว่าทำไมตนต้องมารับผิดชอบ อย่างไรก็ตามความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ก็มิได้ส่งผลต่อความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม และด้านความพึงพอใจของพนักงาน เพราะผลการทดสอบไม่พบการส่งผลจากความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ต่อสมดุลด้านการมีส่วนร่วม และสมดุลด้านความพึงพอใจของพนักงาน ผลที่ได้จากการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Omar et al. (2015) เรื่อง ภาระงาน ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ และสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน ซึ่งเขาพบว่า ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ ส่งผลกระทบต่อสมดุลชีวิตและการทำงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Suhaimi et al. (2018) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ ของภาระงาน และความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ กับสมดุลชีวิตและการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่างโดยการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ในทางลบอย่างมีนัยสำคัญ ของความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่กับสมดุลชีวิตและการทำงาน

ความมีอิสระในการทำงาน พบว่า ความมีอิสระในการทำงาน ส่งผลในทิศทางบวกต่อสมดุลชีวิตและการทำงานทั้ง 3 ด้าน สมดุลด้านเวลาที่ดีขึ้นเมื่อพนักงานมีความมีอิสระในการทำงานมากขึ้น อาจเป็นเพราะว่าพนักงานรู้สึกว่าไม่ถูกจำกัดหรือควบคุมอยู่ในกรอบเวลาที่ตายตัวในการทำงาน เขาสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานได้อย่างอิสระ ในส่วนสมดุลด้านการมีส่วนร่วมที่ดีขึ้น อาจเป็นเพราะการที่พนักงานได้มีโอกาส ในการกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาวางแผนการทำงานเอง พนักงานจะรู้สึกถึงการมีบทบาทที่สำคัญมากขึ้นของตัวเอง รู้สึกรับผิดชอบมาก

ขึ้น และอยากสร้างผลงานอย่างเต็มศักยภาพของตนเอง และแน่นอนว่า เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจ ความพึงพอใจก็จะตามมาด้วย ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Walia (2014) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมดุลชีวิตและการทำงาน กับความหลากหลายของบทบาทหน้าที่ และ ความมีอิสระในการทำงาน ในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาพบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่าง ความมีอิสระในการทำงานกับสมดุลชีวิตและการทำงาน

ความยืดหยุ่นในการจัดการทำงาน พบว่า ความยืดหยุ่นในการจัดการทำงาน ส่งผลในทิศทางบวกต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านความพึงพอใจ โดยเฉพาะต่อกลุ่มตัวอย่างที่ส่วนใหญ่ต้องเข้ามาทำงานในสำนักงานเป็นหลัก ถ้าไม่ต้องเข้ามาในที่ทำงานบ้างในบางครั้งแต่นั่งทำงานอยู่กับบ้านได้ น่าจะส่งผลดีต่อสภาพจิตใจในการทำงาน ลดความกดดันหรือความเครียดในหลาย ๆ ด้านลง ทั้งนี้ในการศึกษานี้พบว่า ความยืดหยุ่นในการจัดการทำงาน มิได้ส่งผลต่อสมดุลด้านการมีส่วนร่วม และด้านเวลาของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยผลการศึกษานี้ ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Tausig and Fenwick (2001) เรื่อง Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance ซึ่งไม่พบการส่งผลของความยืดหยุ่นในการจัดการทำงาน ต่อสมดุลชีวิตและการทำงาน และการศึกษานี้ก็ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Abendroth and Dulk (2011) เรื่อง การให้การสนับสนุนเพื่อความสมดุลในชีวิตและการทำงานในยุโรป ซึ่งไม่พบการส่งผลของความยืดหยุ่นในการทำงานต่อสมดุลชีวิตและการทำงานแต่อย่างใด แต่การศึกษานี้พบว่ามีความสอดคล้องในแง่ของผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือการศึกษาของ Wong et al. (2017) เรื่อง ปัจจัยการสนับสนุนจากสถานที่ทำงาน และสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน ที่พบว่าความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน และยังพบว่ามีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Babajide (2019) เรื่อง ผลกระทบของความยืดหยุ่นในการทำงานต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน ที่พบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงานส่งผลกระทบต่อสมดุลชีวิตและการทำงานเช่นกันแต่ในระดับที่ไม่สูงนัก

การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน พบว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ส่งผลในทิศทางบวกต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเวลา ด้านการมีส่วนร่วม และด้านความพึงพอใจ เพื่อนร่วมงานคือกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์และใกล้ชิดกับตัวพนักงานแต่ละคนมากที่สุด เพื่อนร่วมงานที่ทำงานอยู่ในลักษณะงานแบบเดียวกัน การพึ่งพาอาศัยระหว่างกันก็สามารถยังประโยชน์ซึ่งกันและกันได้อย่างเต็มที่ ในด้านอารมณ์ความรู้สึกหรือชีวิตส่วนตัว ถ้าระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะที่ดี ย่อมส่งเสริมให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรมด้านบวกต่าง ๆ ได้หลายลักษณะ ผลจากการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Wong et al. (2017) เรื่อง ปัจจัยการสนับสนุนจากสถานที่ทำงานและสมดุลชีวิตและการทำงาน ของพนักงาน ซึ่งพบว่า การ

สนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Abendroth and Dulk (2011) เรื่อง การให้การสนับสนุนเพื่อความสมดุลในชีวิตและการทำงานในยุโรป ที่พบว่า การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงาน และผลของการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Shahid et al. (2016) เรื่อง การสนับสนุนทางสังคม อารมณ์เชิงลบ และสมดุลชีวิตและการทำงานของนักวิชาการในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ซึ่งพบว่า การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของกลุ่มตัวอย่างด้วยเช่นกัน

การสนับสนุนจากหัวหน้างาน พบว่า การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ส่งผลในทิศทางบวกต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน ด้านเวลา และด้านความพึงพอใจ ทั้งนี้ด้วย หัวหน้างาน มีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นตัวแทนขององค์กร ในการบริหารจัดการและดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในเรื่องการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทำหน้าที่ในการส่งต่อข้อมูลข่าวสาร นโยบายต่าง ๆ ขององค์กร มาปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนจากหัวหน้างาน มิได้ส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานด้านการมีส่วนร่วม ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ผลการศึกษานี้ มีความสอดคล้องกับงานของ Abendroth and Dulk (2011) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การให้การสนับสนุนเพื่อความสมดุลในชีวิตและการทำงานในยุโรป ซึ่งพบว่า การสนับสนุนของหัวหน้างานส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงาน แต่การศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับงานของ Shahid et al. (2016) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสนับสนุนทางสังคม อารมณ์เชิงลบ และสมดุลชีวิตและการทำงานของนักวิชาการ จากการศึกษาไม่พบการส่งผลของ การสนับสนุนจากหัวหน้างานต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง และการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับงานของ Wong et al. (2017) เรื่อง ปัจจัยการสนับสนุนจากสถานที่ทำงาน และสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงานในองค์กรธุรกิจบริการซึ่งพบว่า การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ สมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนในการวางแผนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิตที่มีโครงสร้างหรือฟังก์ชันคล้าย ๆ กับกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการศึกษานี้ ควรให้ความสำคัญและลงพิจารณาการประยุกต์ใช้ ปัจจัยด้านต่าง ๆ เพื่อการส่งเสริมสมดุลชีวิตและการทำงาน of พนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาจึงอยากเสนอข้อเสนอแนะที่อาจจะเป็นประโยชน์สำหรับการนำไปปรับใช้ เพื่อช่วยให้พนักงานภายในองค์กร มีชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่สมดุล ดังนี้ คือ

1. จากผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีความสำคัญมากต่อการส่งผลถึงระดับความสมดุลชีวิตและการทำงานของพนักงาน ดังนั้นองค์กร ควรมีการส่งเสริมหรือออกแบบโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เช่น การจัดกิจกรรมอบรมสัมมนาที่ไม่เป็นทางการร่วมกัน กิจกรรมสันทนาการ การทำกิจกรรม Team Building เพื่อการท่องเที่ยวให้ทุกคนได้ผ่อนคลายกับความเครียดในการทำงานมาตลอดทั้งปี พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร และส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องสร้างความยืดหยุ่นหรือการขยายขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนให้กว้างมากขึ้น โดยการหมุนเวียนสลับหน้าที่การทำงาน (Job Rotation) การสอนงานกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน (On the Job Training) เพื่อให้พนักงานมีทักษะความรู้ความสามารถที่กว้างขึ้น นอกจากจะเป็นการสร้างความยืดหยุ่นในด้านการบริหารจัดการกำลังคนแล้ว ยังเป็นการเพิ่ม Job Value และโอกาสในการเจริญเติบโตให้พนักงานได้อีกด้วย

2. ความมีอิสระในการทำงาน เป็นปัจจัยอีกอย่างหนึ่ง จากการศึกษาในครั้งนี้ ที่พบว่ามีการส่งผลต่อสมดุลชีวิตและการทำงานทั้ง 3 ด้าน การส่งเสริมเพื่อสร้างความมีอิสระในการทำงาน ให้แก่พนักงานอย่างเป็นรูปธรรม จึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งในองค์กรหนึ่งๆ คนที่เป็น “หัวหน้างาน” น่าจะเป็นผู้ที่ มีหน้าที่โดยตรงในการส่งเสริมและพัฒนาความมีอิสระในการทำงานให้กับกลุ่มพนักงานอันเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของตน ผ่านมาทางนโยบายที่ชัดเจนของผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า ลงมาตามสายบังคับบัญชาสู่พนักงานทุกระดับชั้น และเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่ต้องคอยเฝ้าดูและให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมหรือคอยกระตุ้นให้พนักงานรู้จักใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงาน ส่งเสริมการคิดเชิงกลยุทธ์ ให้ความรู้ทักษะที่จำเป็นเพื่อช่วยให้พนักงานในองค์กรสามารถคิดได้ด้วยตัวเองว่าจะอะไรคือสิ่งที่ดีสำหรับองค์กร โดยการให้ทักษะพื้นฐาน เช่น Business model และ Strategic plan เป็นต้น

3. หัวหน้างานต้องคอยดูแลการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ได้บังคับบัญชาให้เหมาะสม ทั้งปริมาณงานและความเหมาะสมของลักษณะเนื้องานงานที่มอบหมายด้วย เพื่อไม่ให้ภาระการทำงานของพนักงานแต่ละคนมากเกินไปจนเกินกว่าที่พวกเขาจะรับได้ และต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของพนักงานแต่ละตำแหน่งด้วย เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกกดดันและความเครียดจากงานที่อาจมากเกินไป หรือบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน

4. หัวหน้างานมีหน้าที่โดยตรงในการวางแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อขยายขอบข่ายความรับผิดชอบ เพิ่มคุณค่าการทำงาน และสร้างโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การทำงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ภายใต้แนวทางแห่งความเสมอภาคและเป็นธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

เพื่อที่ว่าผู้มีความสนใจจะได้นำเนื้อหาและสาระที่ได้จากการศึกษานี้ไปเป็นข้อมูล อ้างอิง หรือ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น ผู้ทำการศึกษา จึงใคร่ขอเสนอข้อแนะนำ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หลากหลายชิ้นงานและจากนักวิจัยที่เคยศึกษาเอาไว้หลาย ๆ ท่าน แต่กระนั้นก็ได้เลือกเฉพาะตัวแปรต้นบางตัวที่ผู้ศึกษาให้ความสนใจเท่านั้น ซึ่งในที่นี้มี 6 ตัวแปร ดังที่ได้ระบุไว้ในตัวงานข้างต้น มาเพื่อทำการศึกษา ซึ่งผู้ที่สนใจอาจได้ลองทำการศึกษาที่คล้ายกัน แต่เปลี่ยนตัวแปรต้นไปเป็นปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ต่างออกไป อาจเป็นการขยายประโยชน์ให้กว้างขึ้นได้

2. ในการศึกษาครั้งนี้เลือกทำกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในพื้นที่ จังหวัดระยอง ผู้สนใจอาจลองทำการศึกษา ในลักษณะเดียวกันแต่เปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างไปในอุตสาหกรรมการผลิตที่ต่างออกไป แล้วนำผลการวิจัยมาเทียบเคียง และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กว้างขวางต่อไป

REFERENCES

- ABAC POLL. (2013). Community Happiness Observation and Research. Retrieved from <https://www.ryt9.com.>, 15 March 2019.
- Al-Saidi, R.M. (2015). *The Impact of Advanced Technology on Work-Life Balance for the Administrative Staff at UNRWA-Gaza Field Office*. MBA, The Islamic University.
- Babajide, A. (2019). *The Impact of Flexible Working Hours on Employees 's Work-Life Balance in Banking Industry (Case Study of Selected Bank in Osun State)*. Master of Science Thesis in Industrial Relation and Personnel Management, Osun State University.
- Cigna. (2019). 2019 Cigna 360 Well-Being Survey.
- Fenlason, K.J. and Beehr, T.A. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behavior* ,15, 157-175.
- Fletcher, B.C. & Payne, R.L. (1980). *Stress at work: A review and theoretical framework*. *Personnel Review* ,9, 19-29.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., and Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior* ,63 (3), 510-531.
- Johnson, J.V., and Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health* ,78, 1336-1342.
- Kopp, L.R. (2013). *The Effects of Perceived Supervisor Work-Life Support on Employee Work-Life Balance, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior*. Master of Science in Applied Psychology Degree, University of Wisconsin-Stout.
- Lau, R.S.M. (2000). Quality of work life and performance – An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 422-437.
- Lehmann, L. (2012). *Autonomy and work-life balance and their effects on job satisfaction*. MSc Social and Organizational Psychology, Faculty of Social and Behavioral Sciences University of Utrecht.
- Morgeson, F. P. and Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology* ,91, 1321-1339.

- Office of Industrial Economics. (2018). *Annual report 2018*.
- Oludayo, O.A., Salau, O.P., Falola, H.O., Atolagbe, T. M., Ogueyungbo, A., and Fatogun, T.O. (2019). Flexible Work Arrangement Initiatives and Commitment Outcome of Selected Technology-based Banks. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 10(3), 161–171.
- Omar, M. K., Mohd, I. H. and Ariffin, M. S. (2015). Workload, Role Conflict and Work-life Balance among Employees of an Enforcement Agency in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Law*, 8(2), 52-57.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Shahid, S. A. et al. (2016). Social Support, Negative Affectivity, and Work Personal Life Balance of Academics. *International Journal of Social Science and Humanity*, 6(7), 500-504.
- Skinner, N. (2005). *Workplace Support, Workforce Development TIPS (Theory Into Practice Strategies): A Resource Kit for the Alcohol and Other Drugs Field*. National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA). Adelaide. Flinders University.
- Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663.
- Suhaimi, S. A., Mohamad, M., Seman, K., Nazmi, M. H., Ismail, N. F. H., Rahman, N. I. A. K., Nee, T. Y. and Jafri, W. N. N. W. (2017). The Effect of Workload and Role Conflict Towards Work-life Balance. *The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences*, 493-500.
- Thos. (2019). IWG survey reveals flexible working is the answer for the modern workforce. Retrieved from www.mmthailand.com, 15 April 2020.
- Walia, P. (2014). Work-life Balance in Relation to Task Variety and Task Autonomy : A Study of Bank Employees. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 3 (1), 11-15.
- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It?. *Sloan Management Review*, 15 (1), 11-21.
- Wisassinthu, T. and Rojniruttikul, N. (2017). Factors affecting work-life balance of part-time employees: A case study of fast food company in Bangkok. *Journal of Liberal Arts and Management Science Kasetsart University*, 4(6), 21-32.
- Wong, P. Y., Bandar, N. F. A. and Saili, J. (2017). Workplace Factors and Work-life Balance among Employees in selected Services Sector. *International Journal of Business and Society*, 18(4), 677-684.
- Yooprot, T. (2013). Effect of Work Values on Organizational Citizenship Behavior among the Generations. *Business Administration Journal*, 36(138), 40-62.