



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

Journal of Organizational Innovation and Management

ISSN 3088-2850 (Online)

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM>

บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อความสมดุลชีวิตกับงานและ  
ความผูกพันต่อองค์กร: การทบทวนเชิงแนวคิด

The Role of Strategic Human Resource Management in Work–Life Balance and  
Organizational Commitment: A Conceptual Review

สมบุรณ์ ใจประการ<sup>1\*</sup>, ธนพล ศรีสุขวัฒน์ชัย<sup>2</sup>, อัจฉรา บุญคง<sup>3</sup>Sombuorn Chaiprakarn<sup>1\*</sup>, Tanapon Srisukwatanachai<sup>2</sup>, Achara Boonkong<sup>3</sup>นักศึกษาลัทธิศาสตรการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร ปทุมธานี ประเทศไทย<sup>1\*</sup>อาจารย์สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร ปทุมธานี ประเทศไทย<sup>2,3</sup>Student Program in Human Resource Management, Faculty of Management, Shinawatra University, Pathum Thani, Thailand<sup>1\*</sup>

Lecturer Program in Human Resource Management, Faculty of Management, Shinawatra University, Pathum Thani,

Thailand<sup>2,3</sup>

Received: December 19, 2025 Revised: January 19, 2026 Accepted: January 20, 2026 Published: January 25, 2026

**บทคัดย่อ**

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยมุ่งเน้นการอธิบายบทบาทของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะกลไกสำคัญของการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาคุณภาพชีวิตแรงงานในบริบทการทำงานร่วมสมัย ด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรมเชิงแนวคิดจากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมองค์กร และสังคมศาสตร์เชิงพัฒนา ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การออกแบบงานและระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ซึ่งบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน โดยทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านเชิงจิตวิทยาที่นำไปสู่การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในมิติต่าง ๆ ทั้งทางอารมณ์ ความต่อเนื่อง และบรรทัดฐาน บทความนี้จึงนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่สะท้อนความเชื่อมโยงดังกล่าว และอภิปรายข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับองค์กรไทยในการออกแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนควบคู่กับการยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงานในระยะยาว

**คำสำคัญ:** การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, ความสมดุลชีวิตกับงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, การพัฒนาองค์กร, คุณภาพชีวิต

## Abstract

This academic article aims to review and synthesize existing knowledge on the relationships among strategic human resource management, work–life balance, and organizational commitment, with particular emphasis on explaining the role of human resource management practices as key mechanisms for organizational development and the improvement of employees’ quality of work life in contemporary work contexts. The study adopts a conceptual literature review approach, drawing on both domestic and international studies related to human resource management, organizational behavior, and development-oriented social sciences. The synthesis of the literature indicates that human resource management practices such as flexible job and work system design, participatory performance appraisal, fair compensation and benefits systems, and employee development play a crucial role in promoting work–life balance. Work–life balance functions as a psychological mediating variable that contributes to the enhancement of organizational commitment across its affective, continuance, and normative dimensions. Accordingly, this article proposes an integrated conceptual framework that reflects these interrelationships and discusses policy implications for Thai organizations in designing human resource management systems that support sustainable organizational development alongside the long-term enhancement of employees’ quality of work life.

**Keywords:** Strategic human resource management, Work–life balance, Organizational commitment, Organizational development, Quality of Life

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล โครงสร้างแรงงานที่หลากหลาย และรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น องค์กรจึงไม่อาจมุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพหรือผลการดำเนินงานเชิงปริมาณ หากแต่ต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตแรงงาน สุขภาวะในการทำงาน และความยั่งยืนของทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับความต้องการ ความคาดหวัง และคุณค่าของพนักงานอย่างเป็นระบบ (Van Beurden et al., 2021)

หนึ่งในประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องในงานวิจัย คือ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถของแรงงานในการจัดสรรเวลา บทบาท และพลังงานระหว่างการดำเนินงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน งานศึกษาหลังปี ค.ศ. 2020 ชี้ให้เห็นว่า ความไม่สมดุลระหว่างชีวิตกับงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับระดับความเครียด ความเหนื่อยล้า ความตั้งใจลาออก และการลดลงของความผูกพัน

ต่อองค์กร ในขณะที่การสนับสนุนด้านความยืดหยุ่นและคุณภาพชีวิตจากองค์กรสามารถช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีนัยสำคัญ (Allen et al., 2020; Haun et al., 2022; Hu et al., 2025)

ในขณะเดียวกัน ความผูกพันต่อองค์กรยังถูกมองว่าเป็นผลลัพธ์เชิงทัศนคติและเชิงพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว งานวิจัยร่วมสมัยชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่รับรู้ว่าคุณค่าองค์กรมีความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความเป็นธรรม และการสนับสนุนด้านทรัพยากรมนุษย์ มีแนวโน้มแสดงระดับความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กร ประสิทธิภาพการทำงาน และการสร้างทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน (Boamah et al., 2022; Cook & Sawhey, 2025)

## วัตถุประสงค์

เพื่อทบทวนและสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยมุ่งเน้นการอภิปรายในกรอบสหวิทยาการที่บูรณาการมิติด้านการจัดการ พฤติกรรมองค์กร และสังคมศาสตร์เชิงพัฒนา พร้อมทั้งเชื่อมโยงไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาองค์กรและการยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงานในบริบทองค์กรไทย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงาน

## บทวิเคราะห์

บทความวิชาการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการศึกษาข้อมูลทบทวนและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้เขียนสามารถจำแนกผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

### 1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในกรอบการจัดการสมัยใหม่มิได้ถูกมองเป็นเพียงหน้าที่เชิงปฏิบัติการด้านบุคลากร หากแต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กรที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับการออกแบบระบบงาน ระบบแรงจูงใจ และการกำกับดูแลทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ งานวิจัยร่วมสมัยเน้นย้ำว่า ประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการมีแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์แบบแยกส่วน หากแต่เกิดจากการออกแบบ “ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นชุด” ที่มีความสอดคล้องภายในและสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ซึ่งพนักงานสามารถรับรู้และแปลความหมายได้จริงในบริบทการทำงานประจำวัน (Van Beurden et al., 2021; Stahl et al., 2020) จากมุมมองเชิงกลไกงานทบทวนเชิงระบบชี้ให้เห็นว่า “black box” ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อยู่ที่ กระบวนการแปลงระบบทรัพยากรมนุษย์จากระดับนโยบายไปสู่ระดับการรับรู้ของพนักงาน กล่าวคือ ผลลัพธ์ด้านบุคลากรและองค์กรมิได้เกิดจากการมีนโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่ดีในเชิงเอกสาร แต่เกิดจากการที่พนักงานรับรู้ว่าแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์สะท้อนถึงความเป็นธรรม การสนับสนุน และความตั้งใจลงทุนระยะยาวขององค์กรหรือไม่ การรับรู้ดังกล่าวทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงจิตวิทยาที่กำกับทัศนคติและพฤติกรรม

ทำงาน เช่น การมีส่วนร่วม ความตั้งใจคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว (Van Beurden et al., 2021; Diep & Horváthová, 2025)

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานหลังปี ค.ศ. 2020 แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้รับการขยายจากการมุ่งเน้นผลการดำเนินงานเชิงประสิทธิภาพไปสู่การให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและสุขภาวะของพนักงานมากขึ้น หลักฐานเชิงสังเคราะห์ชี้ว่า ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งผลลัพธ์ด้านผลงานโดยขาดทรัพยากรสนับสนุนที่เพียงพออาจก่อให้เกิดผลข้างเคียง เช่น ความเหนื่อยล้า ความเครียด และการลดลงของคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งในระยะยาวจะบั่นทอนศักยภาพการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นสุขภาวะจึงถูกเสนอให้เป็นกรอบเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาทุนมนุษย์และสร้างคุณค่าได้อย่างยั่งยืน (Bhoir & Sinha, 2024; Mariappanadar, 2020)

ในเชิงโครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทำงานผ่านการออกแบบระบบงานและระบบการจัดการ เช่น การออกแบบงานและภาระงานที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และการพัฒนาทักษะและศักยภาพของพนักงาน ระบบเหล่านี้ทำหน้าที่กำหนดทรัพยากรและข้อจำกัดในการทำงานของพนักงาน ขณะเดียวกัน ในเชิงการรับรู้ ระบบทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อพนักงานก็ต่อเมื่อพนักงานตีความว่าระบบดังกล่าวเอื้อต่อการสนับสนุน การมีคุณค่า และความมั่นคงในระยะยาว ซึ่งการรับรู้เชิงบวกนี้เป็นฐานสำคัญของกลไกทางจิตวิทยาที่นำไปสู่ทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานเชิงบวกในระดับองค์กร (Aust et al., 2020; Diep & Horváthová, 2025)

นอกจากนี้ ภายใต้การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ยังต้องเผชิญกับโจทย์ใหม่ในการผสมผสานเทคโนโลยี การทำงานที่ยืดหยุ่น และประสบการณ์ของพนักงานเข้าไว้ในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ งานวิจัยหลังปี ค.ศ. 2020 ชี้ให้เห็นว่าในยุคดิจิทัลมิได้เป็นเพียงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแต่เกี่ยวข้องกับการออกแบบระบบงานที่คำนึงถึงความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความไว้วางใจในกระบวนการจัดการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการรักษาพนักงานและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในระยะยาว (Nastase, 2025; Alexandro, 2025)

โดยสรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ควรถูกทำความเข้าใจในฐานะ ระบบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่สร้างผลลัพธ์ผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนตั้งแต่การออกแบบระบบ การรับรู้ของพนักงานไปจนถึงกลไกทางจิตวิทยาและพฤติกรรมการทำงาน แนวคิดดังกล่าวสะท้อนว่ามีบทบาทสำคัญต่อการสร้างคุณค่า ความยั่งยืน และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะเมื่อระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบให้คำนึงถึงคุณภาพชีวิตและสุขภาวะของพนักงานควบคู่กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Pandey et al., 2025; Stahl et al., 2020)

## 2. แนวคิดความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน

ในเชิงกลไก ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน สามารถอธิบายบทบาทต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ในฐานะตัวแปรส่งผ่านเชิงจิตวิทยาที่เชื่อมโยงสภาพแวดล้อมการทำงานและการออกแบบระบบงานเข้ากับทัศนคติของพนักงาน กล่าวคือเมื่อพนักงานสามารถจัดการบทบาทงานและบทบาทชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลจะช่วยลดความตึงเครียดและความขัดแย้งระหว่างโดเมน เพิ่มทรัพยากรทางอารมณ์ และเอื้อต่อประสบการณ์

การทำงานเชิงบวก ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการก่อตัวของทัศนคติเชิงผูกพันต่อองค์กร งานวิจัยร่วมสมัยชี้ให้เห็นว่าความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะความผูกพันเชิงอารมณ์และความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร เนื่องจากพนักงานที่รับรู้ว่าจะสามารถรักษาคุณภาพชีวิตควบคู่กับบทบาทการทำงานได้ จะมีแนวโน้มพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรมากขึ้น (Allen et al., 2020; Harrop et al., 2025)

จากมุมมองเชิงทัศนคติ ความสมดุลชีวิตกับงานทำหน้าที่เป็นกลไกที่แปลงประสบการณ์การทำงานในชีวิตประจำวันไปสู่การประเมินคุณค่าขององค์กรในระยะยาว โดยเมื่อพนักงานรับรู้ว่าจะองคกรเอื้อให้เกิดความสมดุลดังกล่าว จะเกิดการตีความเชิงบวกต่อเจตนารมณ์ขององค์กรในฐานะผู้สนับสนุนคุณภาพชีวิตและสุขภาพ ซึ่งนำไปสู่การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในมิติทางอารมณ์และมิติด้านบรรทัดฐาน งานวิจัยเชิงแนวคิดและเชิงประจักษ์หลังปี ค.ศ. 2020 สนับสนุนว่าความสมดุลชีวิตกับงานมิได้เป็นเพียงผลลัพธ์ปลายทางของนโยบายด้านความยืดหยุ่นแต่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่ช่วยอธิบายเส้นทางจากการออกแบบระบบงานไปสู่ผลลัพธ์ด้านทัศนคติและพฤติกรรมคงอยู่ของพนักงานในระดับองค์กร (Bhoir & Sinha, 2024; Perrigino & Raveendhran, 2025; Kerman et al., 2022)

จากการวิเคราะห์เชิงแนวคิดข้างต้น ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานควรถูกทำความเข้าใจในฐานะกลไกเชิงจิตวิทยาที่มีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ในการเชื่อมโยงการออกแบบระบบงานและนโยบายองค์กรเข้ากับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในระยะยาว ภายใต้บริบทโลกการทำงานร่วมสมัยที่มีความยืดหยุ่นสูงความสามารถของพนักงานในการรักษาความสมดุลชีวิตกับงานมิได้ขึ้นอยู่กับความพยายามส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นผลลัพธ์ของการออกแบบระบบงาน การกำกับความคาดหวัง และการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเป็นระบบ เมื่อความสมดุลดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะทำหน้าที่เป็นทรัพยากรทางจิตวิทยาที่เอื้อต่อการก่อตัวของทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร และวางรากฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรในมิติต่าง ๆ ทั้งเชิงอารมณ์ เชิงบรรทัดฐาน และเชิงความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร ดังนั้น การอภิปรายในหัวข้อถัดไปจึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรในฐานะผลลัพธ์เชิงทัศนคติและเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นบนฐานของความสมดุลชีวิตกับงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างบูรณาการ (Diep & Horváthová, 2025; Pandey et al., 2025; Jakštienė et al., 2025)

### 3. แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร ในงานวิจัยร่วมสมัยถูกมองเป็น “ทัศนคติเชิงกลยุทธ์” ที่สะท้อนความสัมพันธ์ทางจิตใจระหว่างพนักงานกับองค์กรและมีนัยสำคัญต่อความสามารถขององค์กรในการรักษาทุนมนุษย์และสร้างเสถียรภาพของกำลังคนในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทโลกการทำงานหลังโควิด-19 ที่ความไม่แน่นอนสูง ความผูกพันต่อองค์กรจึงถูกใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของความเสี่ยงด้านการลาออกและความต่อเนื่องของสมรรถนะกำลังคน มากกว่าการเป็นเพียงตัวแปรเชิงจิตวิทยาแบบปลายทาง (Zhu et al., 2022; Seinsche et al., 2024) ในเชิงโครงสร้าง แนวคิดในงานวิจัยปัจจุบันพบว่า “สามองค์ประกอบ” เพื่ออธิบายความผูกพันต่อองค์กรในมิติหลัก ได้แก่ ความผูกพันเชิงอารมณ์ ความผูกพันเชิงต่อเนื่องและความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยร่วมสมัยชี้ให้เห็นว่าการนำโมเดลนี้ไปใช้ต้องระวังความทับซ้อนเชิงการวัดและความแตกต่างของบริบทของแต่ละองค์กร จึงเกิดกระแสการตรวจสอบโครงสร้างแพ็คเกจ ความเที่ยงและ

ความตรงของเครื่องมือวัดในวัฒนธรรมและอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อให้การตีความผลลัพธ์มีความน่าเชื่อถือในเชิงวิชาการ (Carneiro & Bastos, 2023; Senayah et al., 2024)

แนวโน้มสำคัญหลังปี 2020 คือการยกระดับการอภิปรายจาก “ระดับคะแนนเฉลี่ยของความผูกพัน” ไปสู่ “รูปแบบโปรไฟล์ความผูกพัน” ซึ่งช่วยอธิบายความจริงเชิงประจักษ์ว่า พนักงานไม่ได้มีความผูกพันทุกมิติสูง/ต่ำไปพร้อมกันเสมอ และแต่ละโปรไฟล์สัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านสุขภาวะและพฤติกรรมแตกต่างกัน งานวิจัยเชิงโปรไฟล์ล่าสุดพบโดยทั่วไปว่า โปรไฟล์ที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกสูงมักเชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงบวกและระดับผลเสียต่ำกว่าเมื่อเทียบกับโปรไฟล์ที่เน้น ความผูกพันเชิงต่อรองและความผูกพันตามหน้าที่ โดยขาดมิติทางอารมณ์ ซึ่งมีนัยเชิงการจัดการต่อการออกแบบนโยบายรักษาคนและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างความผูกพันเชิงคุณภาพ (Morin et al., 2025) ในกรอบการอธิบายเชิงกลไก ความผูกพันต่อองค์กรเชื่อมโยงกับ “ทรัพยากรทางจิตวิทยาและสุขภาวะ” อย่างเป็นระบบ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความผูกพันสูง โดยเฉพาะมิติ affective จะสัมพันธ์กับความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงานและลดแนวโน้มผลลัพธ์ทางลบ เช่น ความหมดไฟหรือความตั้งใจลาออก ซึ่งสะท้อนว่าความผูกพันทำงานทั้งในฐานะผลลัพธ์ของสภาพแวดล้อมการทำงานและเป็นทรัพยากรที่ส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเชิงบวกต่อองค์กรในระยะยาว งานศึกษาที่ทดสอบโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับสุขภาวะชี้ให้เห็นความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและทางเลือกเชิงโมเดลที่ควรพิจารณาอย่างรอบคอบในการอภิปรายเชิงทฤษฎี (Carneiro & Bastos, 2023)

ในเชิงบริหารจัดการ ความผูกพันต่อองค์กรยังถูกใช้เป็น “ตัวกลางเชิงทัศนคติ” ที่เชื่อมระบบการจัดการและสภาพแวดล้อมการทำงานไปสู่ผลลัพธ์ระดับองค์กร เช่น ประสิทธิภาพ การลาออก และความสามารถในการดำเนินงานต่อเนื่อง โดยหลักฐานเชิงประจักษ์จำนวนมากสะท้อนความสัมพันธ์เชิงลบระหว่าง ความผูกพันต่อองค์กรกับความตั้งใจที่จะลาออก ในหลากหลายอาชีพ/อุตสาหกรรม และแสดงให้เห็นว่ากลไกส่งผ่าน เช่น สภาวะจิตใจเชิงบวกหรือทรัพยากรเชิงบวกอื่นๆ สามารถอธิบายเส้นทางความสัมพันธ์นี้ได้ (Zhu et al., 2022; Liang et al., 2025) ในบริบทการทำงานแบบยืดหยุ่นทางไกล ความผูกพันต่อองค์กรถูกท้าทายด้วยข้อจำกัดด้านปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ความพร้อมตัวของเส้นแบ่งงานกับชีวิต และความคาดหวังด้านความร่วมมือใช้งาน งานทฤษฎีร่วมสมัยเสนอว่าองค์กรจำเป็นต้องออกแบบ “กลไกการควบคุมเส้นแบ่งเชิงยุทธศาสตร์” ในระดับระบบงานหรือนโยบาย เพื่อทำให้รูปแบบการทำงานทางไกลสร้างคุณค่าโดยไม่บั่นทอนความผูกพันและความยั่งยืนของกำลังคนและทำให้การยึดเหนี่ยวพนักงานเกิดจากประสบการณ์การทำงานที่สนับสนุนคุณภาพชีวิตมากกว่าการยึดด้วยต้นทุนการลาออก (Perrigino & Raveendhran, 2025; Harrop et al., 2025)

จากการทบทวนและสังเคราะห์องค์ความรู้ข้างต้น แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรควรถูกทำความเข้าใจในฐานะทัศนคติเชิงกลยุทธ์ที่มีมิติหลากหลายและมีบทบาทสำคัญต่อความยั่งยืนของทุนมนุษย์ในระดับองค์กร โดยเฉพาะในบริบทโลกการทำงานร่วมสมัยที่มีความไม่แน่นอนสูง ความผูกพันต่อองค์กรไม่ได้เป็นเพียงผลลัพธ์ทางจิตวิทยาที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ หากแต่เป็นผลของกระบวนการเชิงระบบที่เชื่อมโยงการออกแบบงาน การกำกับเส้นแบ่งชีวิตกับงานและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเข้ากับการประเมินคุณค่าและความหมายของการทำงานในระยะยาว เมื่อพิจารณาในกรอบเชิงบูรณาการ ความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะมิติความผูกพันเชิงอารมณ์ จึงทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดสำคัญของความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่

สามารถรักษาสมาคมระหว่างเป้าหมายด้านผลการดำเนินงานและคุณภาพชีวิตแรงงานได้อย่างยั่งยืน การสังเคราะห์ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยการออกแบบระบบการจัดการที่เอื้อต่อความสมดุลชีวิตกับงานและการรับรู้การลงทุนระยะยาวขององค์กรในพนักงานซึ่งวางรากฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรและการรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสมดุลชีวิตกับงาน และความผูกพันต่อองค์กร

งานวิจัยร่วมสมัยด้านการจัดการเสนอกรอบความสัมพันธ์เชิงบูรณาการที่อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ส่งอิทธิพลต่อผลลัพธ์ด้านบุคลากรและองค์กรผ่าน “กระบวนการเชิงกลไก” มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นโดยตรง กล่าวคือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทำงานผ่านการออกแบบระบบงานและการกำกับทรัพยากรที่พนักงานรับรู้ได้จริง ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านความสมดุลชีวิตกับงาน ก่อนจะส่งต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวก เช่น ความผูกพันต่อองค์กร แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับงานทบทวนเชิงระบบที่เน้นมุมมอง ทัศนคติ ความคิดเห็น และประสบการณ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร การทำงานและสิ่งแวดล้อมรอบตัวและอธิบายจุดอ่อนของทรัพยากรมนุษย์ด้วยเส้นทางการรับรู้ ทรัพยากรและผลลัพธ์ (Van Beurden et al., 2021; Diep & Horváthová, 2025)

ในเชิงโครงสร้างมีบทบาทกำหนด “เงื่อนไขการทำงาน” ผ่านการออกแบบงาน ความยืดหยุ่นภาระงาน การประเมินผล และระบบค่าตอบแทน ซึ่งทำหน้าที่เป็นทรัพยากรหรือข้อจำกัดต่อการจัดการบทบาทงาน ชีวิตของพนักงาน งานสังเคราะห์ล่าสุดชี้ว่า ชุดแนวปฏิบัติที่คำนึงถึงสุขภาวะ สามารถเพิ่มความสามารถของพนักงานในการรักษาสมดุลชีวิตกับงานได้ หากออกแบบให้สมดุลกับความคาดหวังด้านผลงาน และหลีกเลี่ยงแรงกดดันเชิงระบบที่ซับซ้อน (Bhoir & Sinha, 2024; Mariappanadar, 2020) ในระดับการรับรู้ ความสมดุลชีวิตกับงานทำหน้าที่เป็น “ตัวแปรส่งผ่านเชิงจิตวิทยา” ที่แปลงอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปสู่ทัศนคติของพนักงาน กล่าวคือเมื่อพนักงานรับรู้ว่าการจัดสรรทรัพยากรและกำกับงานในลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการบทบาทงาน ชีวิต จะลดความขัดแย้ง เพิ่มทรัพยากรทางอารมณ์ และยกระดับประสบการณ์การทำงานเชิงบวก กลไกดังกล่าวช่วยอธิบายว่าทำไมแนวทางปฏิบัติที่คล้ายกันอาจให้ผลลัพธ์ต่างกันในบริบทต่าง ๆ ขึ้นกับการรับรู้ของพนักงาน (Allen et al., 2020; Van Beurden et al., 2021; Ramgolam et al., 2025)

ภายใต้กรอบเชิงทัศนคติความสมดุลชีวิตกับงาน เชื่อมโยงกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะมิติความผูกพันเชิงอารมณ์ เมื่อพนักงานสามารถรักษาคุณภาพชีวิตควบคู่กับบทบาทงานได้จะมีแนวโน้มพัฒนาความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ความไว้วางใจ และการยอมรับคุณค่าองค์กร ซึ่งเป็นฐานของความผูกพันในระยะยาว งานวิจัยเชิงประจักษ์หลังปี ค.ศ.2020 สนับสนุนเส้นทางความสมดุลชีวิตและชี้ว่าความยืดหยุ่นและการกำกับเส้นแบ่งที่เหมาะสมสัมพันธ์กับการคงอยู่และความผูกพันที่สูงขึ้น (Harrop et al., 2025; Zhu et al., 2022)

ในเชิงสังเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความสมดุลชีวิตกับงาน และความผูกพันต่อองค์กรสามารถอธิบายเป็นห่วงโซ่เชิงเหตุผลหลายชั้น โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กำหนดโครงสร้างและทรัพยากร พนักงานรับรู้การลงทุน ความเป็นธรรม ความสมดุลชีวิตกับ

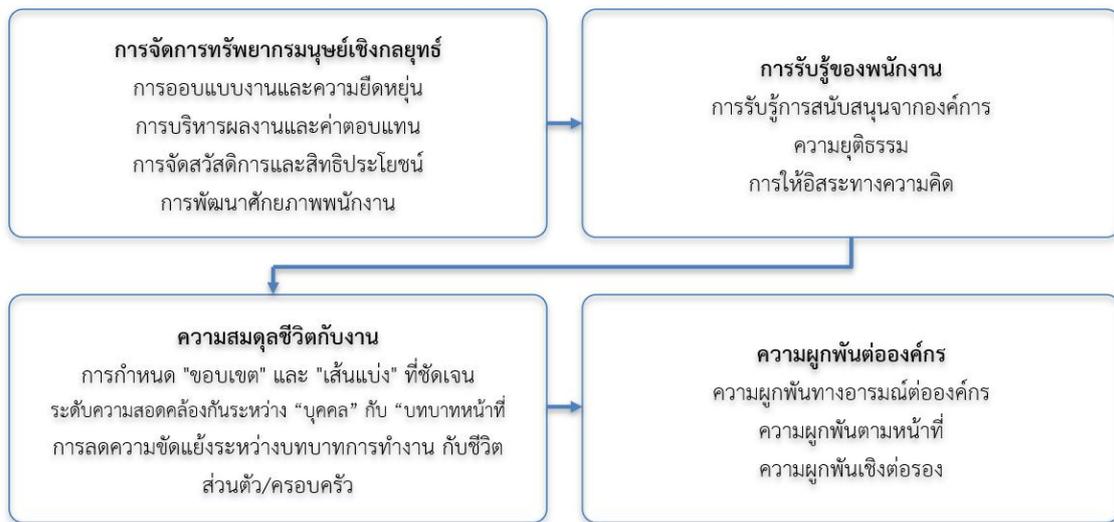
งานเพิ่มขึ้นส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรก่อตัวและคงอยู่ โมเดลนี้ช่วยยกระดับการอภิปรายจาก “มีผลหรือไม่” (Diep & Horváthová, 2025; Pandey et al., 2025) จากมุมมองเชิงการจัดการ ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการดังกล่าวชี้ว่า การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืนไม่อาจอาศัยมาตรการเดียวหรือแรงจูงใจระยะสั้น หากต้องออกแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ให้เอื้อต่อความสมดุลชีวิตกับงานอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับโครงสร้างงานและการกำกับความคาดหวัง เมื่อความสมดุลชีวิตกับงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรลดความเสี่ยงด้านการลาออก เพิ่มเสถียรภาพกำลังคน และสร้างคุณค่าในระยะยาว (Bhoir & Sinha, 2024; Harrop et al., 2025)

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงแนวคิดและหลักฐานเชิงประจักษ์ข้างต้น ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน และความผูกพันต่อองค์กรสามารถอธิบายได้ในฐานะห่วงโซ่เชิงกลไกที่ทำงานอย่างบูรณาการในระดับองค์กร โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทำหน้าที่กำหนดโครงสร้างงาน ทรัพยากร และการกำกับความคาดหวังที่พนักงานรับรู้ได้จริง ซึ่งส่งผลต่อความสามารถของพนักงานในการจัดการบทบาทงานและชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล ความสมดุลชีวิตกับงานจึงทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านเชิงจิตวิทยาที่แปลงอิทธิพลของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน โดยเฉพาะการก่อตัวและการคงอยู่ของความผูกพันต่อองค์กรในมิติต่างๆ การอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวในเชิงกระบวนการช่วยยกระดับความเข้าใจจากการตั้งคำถามเชิงความสัมพันธ์แบบเส้นตรงไปสู่การอธิบายว่า “ผลลัพธ์เกิดขึ้นได้อย่างไรและภายใต้เงื่อนไขใด” ซึ่งเป็นแก่นสำคัญของงานวิจัยสายบริหารร่วมสมัย ในมุมมองเชิงนโยบาย การสังเคราะห์นี้สะท้อนว่า องค์กรที่มุ่งเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องออกแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้อต่อความสมดุลชีวิตกับงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มากกว่าการดำเนินมาตรการเชิงเดียวหรือการพึ่งพาแรงจูงใจระยะสั้น ทั้งนี้เพื่อสร้างเสถียรภาพกำลังคน ความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างเป็นระบบผ่านบทบาทของความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านเชิงจิตวิทยาที่สำคัญ กล่าวคือ แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร เช่น การออกแบบงานที่ยืดหยุ่น การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงคุณภาพชีวิต และการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงโครงสร้างที่กำหนดทรัพยากรและข้อจำกัดในการทำงานของพนักงาน เมื่อพนักงานรับรู้ว่าแนวปฏิบัติดังกล่าวสะท้อนถึงการสนับสนุนและการลงทุนระยะยาวขององค์กรในตัวพวกเขา จะนำไปสู่การลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทงานและชีวิตส่วนตัว และเพิ่มความสามารถในการจัดการบทบาททั้งสองด้านอย่างสมดุล ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานจึงทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงจิตวิทยาที่แปลงนโยบายและระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้กลายเป็นทรัพยากรด้านอารมณ์และพลังจูงใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการก่อตัวของความผูกพันต่อองค์กรในมิติต่างๆ โดยเฉพาะความผูกพันเชิงอารมณ์และความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว จากมุมมองเชิงการจัดการ ความสัมพันธ์เชิงกลไกดังกล่าวสะท้อนว่า ความผูกพันต่อองค์กรไม่ได้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติจากการมีระบบทรัพยากรมนุษย์ที่ดี หากแต่เกิดจากกระบวนการที่พนักงานสามารถแปลงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไปสู่ประสบการณ์การทำงานที่เอื้อต่อความสมดุลชีวิตกับงาน ซึ่งทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มี

บทบาทเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าและความยั่งยืนขององค์กรในระดับโครงสร้างมากกว่าการเป็นเพียงนโยบายเชิงสวัสดิการ

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน และความผูกพันต่อองค์กร บทความนี้เสนอโมเดลเชิงกลไกที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสามในลักษณะเชิงกระบวนการ โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ถูกวางตำแหน่งเป็นระบบเชิงโครงสร้างในระดับองค์กรที่กำหนดเงื่อนไขและทรัพยากรในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้และประสบการณ์การทำงานของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงจิตวิทยาที่แปลงอิทธิพลของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลลัพธ์ด้านทัศนคติ โดยเฉพาะความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว โมเดลที่นำเสนอช่วยยกระดับการอธิบายจากความสัมพันธ์เชิงเส้นโดยตรงไปสู่การอธิบายเชิงกลไกว่าผลลัพธ์ดังกล่าวเกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งสะท้อนบทบาทของการออกแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้อต่อความสมดุลชีวิตกับงานในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน โดยแสดงดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อความสมดุลชีวิตกับงานและความผูกพันต่อองค์กร

ที่มา: ผู้ศึกษา

### ข้อค้นพบเชิงวิชาการหรือองค์ความรู้ใหม่

1. บทความนี้ช่วยขยายองค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะสหวิทยาการ โดยบูรณาการแนวคิดด้านการจัดการ พฤติกรรมองค์กร และสังคมศาสตร์ เพื่ออธิบายบทบาทของความสมดุลชีวิตกับงานในฐานะตัวแปรเชิงกลไกที่เชื่อมโยงแนวปฏิบัติด้าน HRM กับความผูกพันต่อองค์กร การนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงสังเคราะห์ช่วยสร้างความชัดเจนเชิงทฤษฎี และสามารถใช้เป็นฐานในการพัฒนาแบบจำลองการวิจัยในอนาคต

2. ในเชิงนโยบาย องค์กรไทยควรให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การกำหนดนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่คำนึงถึงสมดุลชีวิต และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เน้นเพียงผลลัพธ์เชิงปริมาณ แนวทางดังกล่าวไม่เพียงช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร แต่ยังสนับสนุนความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

## สรุป

บทความทบทวนเชิงแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่เชื่อมโยงไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรในมิติต่าง ๆ การบูรณาการแนวคิดดังกล่าวในลักษณะสหวิทยาการช่วยขยายกรอบความรู้ด้านการจัดการและสังคมศาสตร์ พร้อมทั้งสะท้อนให้เห็นนัยเชิงนโยบายที่สำคัญสำหรับองค์กรไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงาน บทความนี้จึงสามารถใช้เป็นฐานเชิงทฤษฎีสำหรับการพัฒนางานวิจัยเชิงประจักษ์และการออกแบบนโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนในอนาคต นอกจากนี้ ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้จากบทความยังชี้ให้เห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตแรงงานมิได้เป็นเพียงนโยบายด้านสวัสดิการ แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทัศนคติ และผลลัพธ์ของพนักงานในระยะยาว การส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานอย่างเป็นระบบช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทงานและชีวิตส่วนตัว เสริมสร้างสุขภาวะในการทำงาน และเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกัน องค์กรที่สามารถบูรณาการแนวคิดดังกล่าวเข้ากับนโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม จะมีศักยภาพในการรักษาแรงงานคุณภาพ ลดอัตราการลาออก และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว บทความนี้จึงเน้นย้ำถึงความจำเป็นที่องค์กรไทยควรให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงาน และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรควบคู่กับการยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงานอย่างสมดุลและยั่งยืน

## บรรณานุกรม

- Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era: An empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 539–576. <https://doi.org/10.1037/apl0000442>
- Aust, I., Matthews, B., & Müller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>

- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: A systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, 10, 95. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>
- Boamah, S. A., Hamadi, H. Y., Havaei, F., Smith, H., & Webb, F. (2022). Striking a balance between work and play: The effects of work–life interference and burnout on faculty turnover intentions and career satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 809. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020809>
- Carneiro, L. L., & Bastos, A. V. B. (2023). Organizational commitment and well-being at work: Investigating alternative models of association. *Revista CES Psicología*, 17(1), 1–16. <https://doi.org/10.21615/cesp.7076>
- Cook, P. D., & Sawhney, G. (2025). Boundary control and work–life balance: The mediating role of interruptions and moderating effect of an office space. *Journal of Career Assessment*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/10690727251344611>
- Diep, T. P. T., & Horváthová, P. (2025). Human resource management, employee well-being, and performance: A systematic review. *Human Systems Management*, 45(1), 89–108. <https://doi.org/10.1177/01672533251355886>
- Haun, V. C., Rimmel, C., & Haun, S. (2022). Boundary management and recovery when working from home: The moderating roles of segmentation preference and availability demands. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 270–299. <https://doi.org/10.1177/23970022221079048>
- Harrop, N., Jiang, K., & Overall, N. (2025). A meta-analysis of antecedents and outcomes of flexible working arrangements. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/job.2896>
- Hu, D., Oh, I.-S., & Agolli, A. (2025). A meta-analysis of employee HR attributions and their relationships with employee-perceived high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/hrm.22309>
- Jakštienė, R., Lazauskaitė-Zabielskė, J., Žiedelis, A., & Urbanavičiūtė, I. (2025). Segmentation supplies and work–life conflict in sustainable future work: Longitudinal evidence from teleworkers and office workers. *Sustainability*, 17(24), 11302. <https://doi.org/10.3390/su172411302>
- Kerman, K., Korunka, C., & Tement, S. (2022). Work and home boundary violations during the COVID-19 pandemic: The role of segmentation preferences and unfinished tasks. *Applied Psychology*, 71(3), 784–806. <https://doi.org/10.1111/apps.12335>

- Liang, X., & Li, J. (2025). Sustainable human resource management and employee performance: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101060. <https://doi.org/10.1016/j.hrnr.2024.101060>
- Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, 118, 38–48. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.039>
- Morin, A. J., Vandenberghe, C., Lee, J., & Gillet, N. (2025). Employees' affective commitment to multiple work-related targets: A longitudinal person-centered investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 156, 104080. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104080>
- Nastase, C., Adomnitei, A., & Apetri, A. (2025). Strategic human resource management in the digital era: Technology, transformation, and sustainable advantage. *Merits*, 5(4), 23. <https://doi.org/10.3390/merits5040023>
- Pandey, A., Maheshwari, M., & Malik, N. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators, and future research agenda. *Acta Psychologica*, 258, 105080. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105080>
- Perrigino, M. B., & Raveendhran, R. (2025). A theory of strategic boundary control for remote work. *Academy of Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.5465/amr.2023.0207>
- Ramgolam, G., Ramphul, N., & Chitto, H. (2025). Sustainable human resource management: A systematic literature review and directions for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(3), 11407–11444. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02273-5>
- Seinsche, L., Schubin, K., Neumann, J., & Pfaff, H. (2024). Working from home during COVID-19: Boundary management tactics and energy resources management strategies reported by public service employees. *BMC Public Health*, 24(1), 1249. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18744-y>
- Senayah, W. K., & Biney-Aidoo, V. (2024). Antecedents of turnover intentions and organizational commitment of workers in the apparel industry: The moderating effect of creative behavior and instrumental readiness. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101119. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101119>
- Stahl, G. K., Brewster, C., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrnr.2019.100708>

Van Beurden, J., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2021). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 359–393.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759671>

Wells, J., Scheibein, F., Pais, L., Rebelo dos Santos, N., Dalluege, C. A., Czakert, J. P., & Berger, R. (2023). A systematic review of the impact of remote working referenced to the concept of work–life flow on physical and psychological health. *Workplace Health & Safety*, 71(11), 507–521. <https://doi.org/10.1177/21650799231176397>

Zhu, K., et al. (2022). The impact of organizational commitment on turnover intention: Evidence with psychological capital as a mediator. *Frontiers in Psychology*, 13, 1008142. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1008142>

### ข้อมูลติดต่อ

1. สมบูรณ์ ใจประการ

E-mail: 68123018-1@st.siu.ac.th

สังกัด นักศึกษาหลักสูตรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร

2. อาจารย์ ดร.ธนพล ศรีสุขวัฒน์ชัย

E-mail: tanapon.th@gmail.com

สังกัด อาจารย์สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร

3. อาจารย์ ดร.อัจฉรา บุญคง

E-mail: acharabk@hotmail.com

สังกัด อาจารย์สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร