

แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

The Influence of Work Motivation on the Organizational Commitment of
Generation Z Employees in Mueang District, Khon Kaen Province

มนีจันทร์ ยืนคง¹ ศิริพัฒน์ ศรีจันทร์² และ ธนา มังคละสินธุ์^{3*}

Maneechan Yuenkong¹ Siripat Srichan² and Thana Mangkhalasinthu^{3*}

^{1,2,3}คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

^{1,2,3}Faculty of Business Administration, Northeastern University

*Corresponding author's e-mail: narathip.man@neu.ac.th

วันที่รับบทความ (Received)

10 พฤษภาคม 2568

วันที่แก้ไขบทความ (Revised)

13 มิถุนายน 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted)

25 มิถุนายน 2568

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานเจนเนอเรชั่นซีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น จำนวน 311 ราย ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจด้านนโยบายและการบริหารองค์กร การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล ความก้าวหน้า ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน และสวัสดิการ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ในขณะที่ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา สถานะของอาชีพ และความเป็นอยู่ส่วนตัว ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยจะนำไปสู่การปรับปรุงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเจนเนอเรชั่นซีเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น อันจะส่งผลต่อการลดต้นทุนในการหาพนักงานใหม่ขององค์กร

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, พนักงานเจนเนอเรชั่นซี

ABSTRACT

This study examines the impact of work motivation on the organizational commitment of Generation Z employees in Mueang District, Khon Kaen Province. A structured questionnaire was used to collect data from 311 Generation Z employees by using convenience sampling. Data were analyzed using frequency, percentage, and stepwise multiple regression analysis.

The findings indicate that motivational factors—such as organizational policy and management, supervision and control, career advancement, job security, working conditions, salary and welfare, responsibility, and relationships with supervisors—significantly influenced organizational commitment among Generation Z employees. In contrast, factors such as respect, personal accomplishment, nature of work, relationships with colleagues, relationships with subordinates, occupational status, and personal well-being showed no significant influence on organizational commitment.

These findings offer valuable insights for organizations aiming to enhance motivational strategies to foster greater engagement among Generation Z employees. Ultimately, improved engagement may contribute to reducing employee turnover and recruitment costs.

Keywords: Work Motivation, Organizational Commitment, Generation Z employees

บทนำ

แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดผลงานและประสิทธิภาพของพนักงาน ประเด็นสำคัญสำหรับธุรกิจ คือ การทำความเข้าใจว่าอะไรเป็นแรงจูงใจให้พนักงานผูกพันกับงานของตน (Salleh et al., 2016) พนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานในแง่ลบ เช่น การขาดงาน การไม่ปฏิบัติหน้าที่ การมาสาย การไม่สามารถปฏิบัติตามกำหนดเวลา การแสดงความหงุดหงิด เป็นต้น ส่งผลในทางลบต่อประสิทธิภาพการทำงานและความซื่อสัตย์ขององค์กร เนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงาน (Salleh et al., 2016) และจะส่งผลเสียขององค์กรตามมา เช่น พนักงานลาออก หรือถูกให้ออก เป็นต้น และองค์กรต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา และฝึกอบรมพนักงานเพื่อการทดแทน

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โดย Wziqtek-Staśko et al., (2023) กล่าวว่าความผูกพันของพนักงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ความผูกพันของพนักงานในระดับสูงสามารถช่วยส่งเสริมการทำงาน

ร่วมกันในทีม การลดอัตราการลาออกและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดล้วนมีผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร

พนักงานในแต่ละเจนเนอเรชันมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและองค์กรอาจต้องเข้าใจพนักงานแต่ละเจนเนอเรชัน ความโดดเด่นของพนักงานเจนเนอเรชันซีที่มีมากกว่าพนักงานเจนเนอเรชันอื่น คือ พนักงานเหล่านี้เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาพร้อมกับอินเทอร์เน็ต (Chillakuri, 2020) พนักงานเจนเนอเรชันซี มักขาดความผูกพันและผูกพันที่จะบรรลุผลสำเร็จในระยะสั้น อันเนื่องมาจากการเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ซึ่งทำให้พนักงานเจนเนอเรชันนี้รู้สึกเร่ร่อนตลอดเวลา นอกจากนี้พนักงานเจนเนอเรชันซียังเป็นที่รู้จักในเรื่องมุมมองที่หลากหลายและต้องการความเป็นอิสระ ทั้งหมดนี้เป็นความท้าทายที่องค์กรต้องใส่ใจเพื่อจัดการกับพนักงานเจนเนอเรชันซี (Bahrudin et al., 2024)

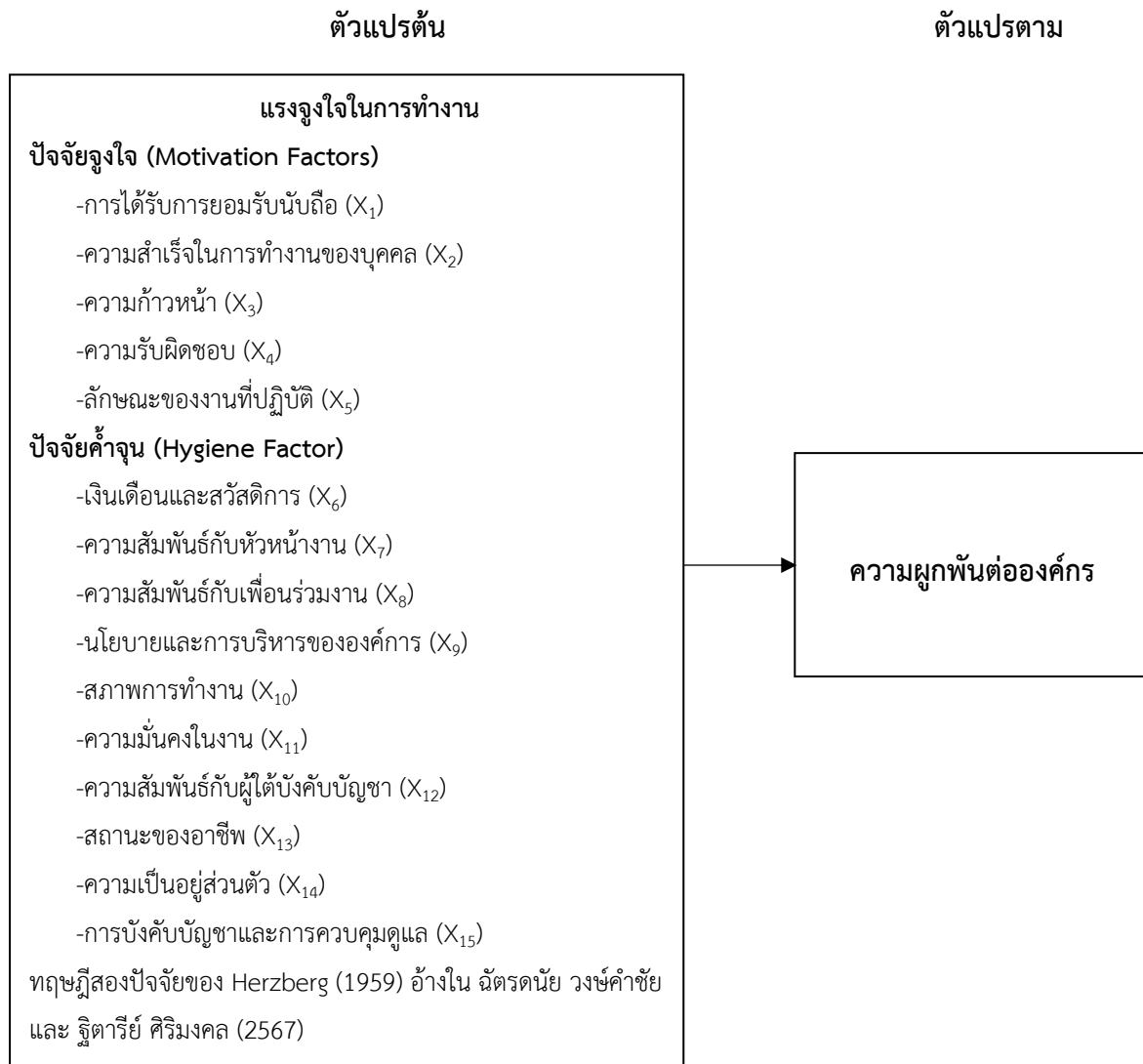
จังหวัดขอนแก่นเป็นจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางของเศรษฐกิจ การศึกษา การรักษาพยาบาล และหน่วยงานราชการต่าง ๆ และเป็นจังหวัดที่เป็นแหล่งรวมของผู้คนต่าง ๆ รวมทั้งกลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง 15-30 ปี ซึ่งมีจำนวนอย่างน้อย 400,000 คน (CityFacts, 2025) ได้เข้าสู่ตลาดแรงงานและเข้าทดแทนแรงงานในกลุ่มพนักงานงานเบสิ์บูมและกลุ่มพนักงานงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์ที่ทยอยเข้าสู่วัยเกษียณต่อไป

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันซีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น เพื่อให้ผู้ประกอบการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้สำหรับการปรับปรุงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้พนักงานเจนเนอเรชันซีเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันซีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเจนเนอเรชันซีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น คณะผู้วิจัยประยุกต์ใช้หลักการคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างของ Hair et al. (2006, cited in Siddiqui, 2013) ที่ระบุว่า การใช้สถิติ Multiple Regression จำนวนกลุ่มตัวอย่างควรเป็น 15-20 เท่าของตัวแปรทำนาย ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า จำนวนตัวแปรทำนายในงานวิจัยชิ้นนี้มีตัวแปรทำนายจำนวนเท่ากับ 15 ตัวแปร จึงคำนวณกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 300 ตัวอย่าง และเพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น คณะผู้วิจัยจึงแจกแบบสอบถามจำนวน 350 ชุด โดยมีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างในการเก็บข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันองค์กรจำนวน 77 ข้อ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

คณะผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความสอดคล้อง และความเหมาะสม จากนั้นคณะผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบหาความเชื่อมั่น (Try out) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยนำไปทดลองใช้กับพนักงานเจนเนอเรชั่นซีที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่แท้จริง จำนวน 30 ชุด มีผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ ตามหลักการของ Taber (2018) เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.978 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7

วิธีรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลภาคสนามโดยการแจกแบบสอบถามในรูปแบบกระดาษแก่พนักงานเจนเนอเรชั่นซีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น จำนวน 350 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนและมีข้อมูลที่ใช้พร้อมสำหรับการประมวลผลจำนวน 311 ชุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือนโดยเฉลี่ย การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณด้วยวิธี Stepwise นำมาใช้ในการศึกษาอิทธิพลปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ทั้ง 15 ตัวแปร ต่อความผูกพันต่อองค์กร คณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (r^2) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.374-0.794 ซึ่งเป็นค่าไม่เข้าใกล้ 0.800 แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันตามหลักการของ Belinda and Peat (2014 อ้างถึงใน Shrestha, 2020) ในขณะที่ค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.262-0.493 ซึ่งมีค่าไม่เข้าใกล้ 0 (Kumari, 2008) ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และ Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าระหว่าง 2.026-3.974 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 5 ซึ่งเป็นค่าที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้ (Akinwande et al., 2015)

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเจนเนอเรชั่นซี ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 54 มีอายุ 25-27 ปี จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 48.60 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 มีอาชีพเป็นพนักงานเอกชน/รับจ้าง จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 82.6 และมีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ย 10,000-15,000 บาท จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3

ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณด้วยวิธี Stepwise

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีโดยรวม โดยการวิเคราะห์ Multiple Regression ด้วยวิธี Stepwise

ตัวแปร	B	SE	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.842	0.128	6.580	0.004
นโยบายและการบริหารขององค์กร (X ₉)	0.370	0.050	7.443	0.000
การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (X ₁₅)	0.291	0.054	5.372	0.000
ความก้าวหน้า (X ₃)	-0.266	0.047	-5.704	0.000
ความมั่นคงในงาน (X ₁₁)	0.169	0.044	3.811	0.000
สภาพการทำงาน (X ₁₀)	0.181	0.051	3.543	0.000
เงินเดือนและสวัสดิการ (X ₆)	-0.150	0.043	-3.493	0.001
ความรับผิดชอบ (X ₄)	0.121	0.044	2.746	0.006
ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (X ₇)	0.96	0.042	2.320	0.021
r	=0.866	Adjusted R ²	=0.743	
R ²	=0.749	SE	=.31695	

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถสร้างสมการทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ สามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันองค์กร (y) โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร (X₉) ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (X₁₅) ด้านความก้าวหน้า (X₃) ด้านความมั่นคงในงาน (X₁₁) ด้านสภาพการทำงาน (X₁₀) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (X₆) ด้านความรับผิดชอบ (X₄) และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (X₇) ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 8 ตัวนี้สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันองค์กร (y) ได้ร้อยละ 74.3 (Adjusted R² = 0.743)

จากกรอบแนวคิดที่ปรากฏในภาพที่ 1 สามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้า และด้านความรับผิดชอบส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี ส่วนปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ไม่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี สำหรับแรงจูงใจในการทำงานปัจจัยจำแนก ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี ส่วนด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สถานะของอาชีพ และความเป็นอยู่ส่วนตัว ไม่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร (X₉) ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (X₁₅) ด้านความก้าวหน้า (X₃) ด้านความมั่นคงในงาน (X₁₁) ด้านสภาพการทำงาน (X₁₀) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (X₆) ด้านความรับผิดชอบ (X₄) และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (X₇) ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องบางส่วนกับผลการวิจัยในอดีต อาทิ ปานทิพย์ สุวรรณโชติ และ วัชรระ ยี่สุนเทศ (2568); ปานทิพย์ ลิมปิตยากร และ สุเมธ ฐวตาราตระกูล (2566); ภัคกร อินทร์พรหม และคณะ (2566) เป็นต้น

ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มพนักงานในเจนเนอเรชั่นนี้ให้ความสำคัญกับโอกาสในการเติบโต ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปานทิพย์ สุวรรณโชติ และ วัชรระ ยี่สุนเทศ (2568) ที่พบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อไม่มีหลักประกัน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และผลการศึกษาของ ปานทิพย์ ลิมปิตยากร และ สุเมธ ฐวตาราตระกูล (2566) ที่ระบุว่าโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้ามีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถานบริการน้ำมันในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และงานวิจัยของ วิศิษฐ์ แต่ไพบุลย์ และ สุรวี ศุนาลัย (2567) ที่กล่าวว่าความก้าวหน้าในงานส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรในกลุ่มเจนเนอเรชั่นซีให้ความสำคัญกับการได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมถึงต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจและการมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปรัชญาภรณ์ แก้วรอด และ วณิชย์ ไชยแสง (2566) ที่พบว่าด้านความรับผิดชอบในงานจะส่งผลให้บุคลากรกรมการปกครอง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือผูกพันในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการทำงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่เหมาะสมเป็นธรรม และสามารถตอบสนองต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปานทิพย์ ลิมปิตยากร และ สุเมธ ฐวตาราตระกูล (2566) ที่ระบุว่า เงินเดือนที่เหมาะสมมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถานบริการน้ำมันในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เช่นเดียวกับ

ปรัชญาภรณ์ แก้วรอด และ วณิชย์ ไชยแสง (2566) ที่ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยเชิงจิตด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรกรมการปกครอง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งวิศิษฐ์ แต่ไพบุลย์ และ สุรวี ศุนาลัย (2567) ที่พบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี และภัคกร อินทราพรพรณ และคณะ (2566) ที่ระบุว่า เงินเดือนส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฟิตเนสแบรนด์หนึ่งในประเทศไทย รวมทั้ง Abebe & Assemie (2023) ที่ระบุว่า ค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการที่ยุติธรรมและเพียงพอมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความผูกพันของคณาจารย์ที่มีต่อองค์กรในเอธิโอเปีย

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันซี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาในฐานะปัจจัยที่ส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ ปานทิพย์ สุวรรณโชติ และ วัชรระ ยี่สุนเทศ (2568) ที่ระบุว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการสินค้าไม่มีหลักประกัน ธนากรกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านนโยบายและการบริหารขององค์กรส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันซี เนื่องจากการสร้างนโยบายที่ตอบสนองต่อค่านิยมและความคาดหวังของพนักงานรุ่นใหม่เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยรักษาและเพิ่มระดับความจงรักภักดีของพนักงานในระยะยาว อีกทั้งยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปานทิพย์ ลิ้มปติยากร และ สุเมธ ธูดารัตระกุล (2566) ที่พบว่า นโยบายมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถานบริการน้ำมันในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันซี ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า แรงจูงใจด้านสภาพการทำงาน เช่น ความสะดวกสบายของสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ความปลอดภัย และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันซี ซึ่งเป็นกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ที่มีลักษณะเฉพาะและคาดหวังต่อสภาพการทำงานที่สนับสนุนคุณภาพชีวิต การค้นพบนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธัญญา เกษปทุม (2566) ที่ระบุว่าสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงานของพนักงานบริษัทอีคอมเมิร์ซแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ ชลปวีร์ เดชขุนทด และ สุมิตรา ยาประดิษฐ์ (2566) ยังพบว่าความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นการผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ใช่เพียงเพราะภาระหน้าที่หรือผลประโยชน์ที่ได้รับ รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Irawan & Le (2022) ที่ระบุว่า ความผูกพันขององค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะดวกสบายและเอื้ออำนวยต่อการทำงานของพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในงาน ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันซี สะท้อนถึงลักษณะความต้องการพื้นฐานที่ยังคงมีความสำคัญ แม้ในกลุ่มพนักงานยุคใหม่ที่มีถูกมองว่ามีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนงาน โดยเฉพาะในบริบทของความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานอย่างรวดเร็ว ความมั่นคงในงานกลายเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความรู้สึกลดอดภัยและสร้างความไว้วางใจในองค์กร อันนำไปสู่การเพิ่มระดับความผูกพันในระยะยาว ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ ปานทิพย์ ลิ้มปติยากร และ สุเมธ ฐวดารัตระกุล (2566) ซึ่งพบว่าความมั่นคงในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถานบริการน้ำมันในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ นอกจากนี้ งานวิจัยของ ศักดิ์ชัย แซ่จั้ง และ วิชากร เสงขมกุล (2567) ได้ระบุว่า ความมั่นคงในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในบริษัทรับเหมาตึกแต่งภายในประเภทเฟอร์นิเจอร์บิวต์อินแห่งหนึ่ง ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันซี เนื่องจากพนักงานเจนเนอเรชันซี ซึ่งมักคาดหวังความเป็นธรรมชาติ ความโปร่งใส และการยอมรับความคิดเห็น การที่ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่น เข้าใจบริบทของวัยรุ่น และสามารถให้ข้อเสนอแนะแบบสร้างสรรค์ จะมีผลอย่างมากต่อความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กรในระยะยาว การค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัคกร อินทร์พรหม และคณะ (2566) ที่ระบุว่า การควบคุมดูแลส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฟิตเนสแบรนด์หนึ่งในประเทศไทย นอกจากนี้ ศักดิ์ชัย แซ่จั้ง และ วิชากร เสงขมกุล (2567) ยังมุ่งเน้นว่าการควบคุมดูแลที่มีคุณภาพมีผลต่อระดับแรงจูงใจและการยึดมั่นในองค์กรของพนักงาน รวมทั้ง Luthfi et al. (2022) ที่ระบุว่า การกำกับดูแลการทำงานมีผลอย่างมากต่อความมุ่งมั่นขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัยที่พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล ด้านความก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันซี คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยดังนี้

1. ด้านความก้าวหน้า องค์กรควรตระหนักถึงความคาดหวังด้านความก้าวหน้าของพนักงานเจนเนอเรชันซี โดยจัดให้มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน เช่น การแจ้งให้พนักงานทราบว่าเมื่อทำงานครบระยะเวลาที่กำหนด พนักงานจะต้องดำเนินการอย่างไร เพื่อได้รับการโปรโมตไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในตำแหน่งงานใด เป็นต้น

2. ด้านความรับผิดชอบ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมแก่พนักงานเจนเนอเรชันซี เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และส่งเสริมการทำงานที่มีความหมาย เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบงานและความผูกพันในระยะยาว

3. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ องค์กรควรออกแบบสวัสดิการที่หลากหลายและยืดหยุ่น เช่น ประกันสุขภาพ การลาพักร้อนที่ยืดหยุ่น การทำงานแบบ Hybrid หรือ Work From Home และการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้หรือพัฒนาตนเอง รวมทั้งออกแบบโครงสร้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบ และค่าครองชีพในปัจจุบัน โดยต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมและความสามารถในการแข่งขันภายนอกด้วย

4. ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน โดยเฉพาะด้านการสื่อสาร การให้คำปรึกษา และการบริหารความสัมพันธ์เชิงบวก เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนพนักงานเจนเนอเรชันซีให้รู้สึกมีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และมีความมั่นคงทางอารมณ์ในการทำงาน ซึ่งล้วนส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

5. ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร องค์กรควรกำหนดนโยบายการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อค่านิยมและความคาดหวังของพนักงานรุ่นใหม่เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยรักษาและเพิ่มระดับความจงรักภักดีของพนักงานในระยะยาว อีกทั้งยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรอย่างยั่งยืน

6. ด้านสภาพการทำงาน องค์กรควรจัดบรรยากาศและสภาพการทำงานที่เหมาะสม เช่น การจัดเวลาพักเบรกและการอำนวยความสะดวกในการทำงาน โดยจัดหาอุปกรณ์การทำงานที่เอื้อต่อการทำงานของพนักงาน เช่น การติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และการจัดตารางบำรุงรักษาอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แต่ยังมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

7. ด้านความมั่นคงในงาน องค์กรควรดำเนินการและสื่อสารเรื่องความมั่นคงในงานให้กับพนักงานเจนเนอเรชันซี อันจะนำไปสู่ความจงรักภักดีและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชันซีต่อไป

8. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน องค์กรควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่เน้นความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เช่น การละลายพฤติกรรมระหว่างหัวหน้าและลูกน้องผ่านกิจกรรมในอีเว้นท์ต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เชื่อถือได้และเอื้อต่อการเติบโตทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

คณะผู้วิจัยขอเสนอให้ควรศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรระหว่างกลุ่มเจนเนอเรชันซี (Generation Z) กับกลุ่มอื่น เช่น กลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) หรือกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) เพื่อให้เข้าใจลักษณะเฉพาะของแรงงานแต่ละรุ่น และเสนอให้วิจัยเพิ่มเติมโดยใส่ตัวแปรแทรกกลาง เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน หรือ ความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

รวมถึงตัวแปรกำกับ เช่น วัฒนธรรมองค์กร หรือ ขนาดองค์กร เพื่อทำความเข้าใจกลไกที่เชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันได้ลึกยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ฉัตรดนัย วงษ์คำชัย และ ฐิตารีย์ ศิริมงคล. (2567). องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 14(4), 31-46.
- ชลปวีร์ เดชขุนทด และ สุมิตรา ยาประดิษฐ์. (2566). แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์กร ของครูโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี. *Journal of MCU Nakhondhat*, 10(7), 158-167.
- ธัญญา เกษปทุม. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อีคอมเมิร์ซแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. [ปริญาการจัการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัการ]. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปรัชญาภรณ์ แก้วรอด และ วณิชย์ ไชยแสง. (2566). ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรกรมการปกครองในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *Journal of Roi Et Rajabhat University*, 17(2), 188-199.
- ปานทิพย์ ลิ้มปติยากร และ สุเมธ ธูวตาราตระกูล. (2566). แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานสถานีบริการน้ำมันในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *Suan Dusit Graduate School Academic Journal*, 19(2), 91-106.
- ปานทิพย์ สุวรรณโชติ และ วุทธะ ยี่สุนเทศ. (2568). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานฝ่าย ปฏิบัติการสินเชื่อไม่มีหลักประกันธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). *Journal of Administration and Social Science Review*, 8(1), 79-90.
- ภัคกร อินทร์พรณ และคณะ. (2566). บรรยากาศองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพัน ในองค์กรของพนักงานพิตเนสแบรนด์หนึ่งในประเทศไทย. *วารสารการจัการใช้คุณค่าและกลยุทธ์ธุรกิจ*, 2(3), 40-53.
- วิศิษฐ์ เต้ไพบูลย์ และ สุรวี ศุนาลัย. (2567). แรงจูงใจและสภาพแวดล้อมการทำงานในยุคปกติถัดไปที่ส่งผล ต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 38(3), 153-169.
- ศักดิ์ชัย แซ่จั้ง และ วิชากร เสงฆ์กุล. (2567). ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร ในบริษัทรับเหมาก่อสร้างภายในประเภทเฟอร์นิเจอร์บิวต์อินแห่งหนึ่งในเขต พื้นที่กรุงเทพมหานคร. *เสฐฐวิทย์ปริทัศน์*, 4(1), 135-150.

- Abebe, A., and Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9(4), e15139.
- Akinwande, M.O., et al. (2015). Variance Inflation Factor: As a Condition for the Inclusion of Suppressor Variable(s) in Regression Analysis. *Open Journal of Statistics*, 05(07), 754-767.
- Bahrudin, B., et al. (2024, February). *The Effect of Grit on Career Commitment in Generation Z Employees*. In Proceedings of the 6th International Seminar on Psychology, ISPsy 2023, 18-19 July 2023, Purwokerto, Central Java, Indonesia.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.
- CityFacts. (2025). *Khon Kaen-Population Trends and Demographics*. https://www.city-facts.com/khon-kaen/population?utm_source=chatgpt.com
- Irawan, F., and Ie, M. (2022, April). The effect of work environment and job satisfaction on employee organizational commitment. In *3rd Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2021)*, 1452-1457.
- Kumari, S.S. (2008). Multicollinearity: Estimation and Elimination. *Journal of Contemporary Research in Management*, 2008(1), 87-95.
- Luthfi, A., et al. (2022). The effect of supervision, work motivation, and interpersonal communication on employee performance and organizational commitment as variables intervening. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 5(1), 92-104.
- Salleh, S. M., et al. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(58), 139-143.
- Shrestha, N. (2020). Detecting Multicollinearity in Regression Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 8(2), 39-42.
- Siddiqui, K. (2013). Heuristics for sample size determination in multivariate statistical techniques. *World Applied Sciences Journal*, 27(2), 285-287.
- Taber, K.S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 2018(48), 1273-1296.

Wziątek-Staśko, A., et al. (2023). Organizational commitment in the assessment of employees of different generations: a research study. *European Research Studies*, 26(3), 234-255.