

## แรงจูงใจในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เสาวลักษณ์ คำวงศ์<sup>1</sup>

จิตรลดา ตริสาคร<sup>2\*</sup>

Received 19 March 2025

Revised 19 April 2025

Accepted 25 April 2025

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ใน 3 ด้านหลัก คือ ลักษณะส่วนบุคคล แรงจูงใจในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานสายสนับสนุนจำนวน 249 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนกลุ่ม Gen Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเฉพาะในมิติด้านความต่อเนื่องและบรรทัดฐาน ในด้านแรงจูงใจ พบว่าพนักงานกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญกับความสำเร็จในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ย 4.58) และความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.55) ขณะที่ปัจจัยค่าจ้างที่ได้รับคะแนนสูงสุดคือ นโยบายที่ชัดเจนและเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.63) และระบบการบริหารงานที่อำนวยความสะดวก (ค่าเฉลี่ย 4.54) สำหรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ กลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญกับแสงสว่างเพียงพอ (ค่าเฉลี่ย 4.74) และอากาศถ่ายเทไม่แออัด (ค่าเฉลี่ย 4.72) นอกจากนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในอาชีพ ลักษณะงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางจิตใจ ซึ่งผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการของพนักงานในแต่ละกลุ่มช่วงอายุ

**คำสำคัญ:** แรงจูงใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร พนักงานสายสนับสนุน

<sup>1 2</sup> คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยทองสุข

\* Corresponding author e-mail: ap.chitralada@thongsook.ac.th

# WORK MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT FACTORS INFLUENCING THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF SUPPORT STAFF AT KASETSART UNIVERSITY

Saowalak Kumwong<sup>1</sup>

Chitralada Trisakhon<sup>2\*</sup>

## Abstract

This study examined the factors influencing organizational commitment of support staff at Kasetsart University in three main areas: personal characteristics, work motivation, and work environment. A quantitative research methodology was used for the study where data was collected from a sample of 249 support staff through purposive sampling. Questionnaires were used as instruments for data collection. The data was analyzed using mean, standard deviation, one-way ANOVA and least significant difference (LSD) tests.

The research results showed that the different levels of education had a significant impact on the organizational commitment of Generation Y employees, at the statistical significance level of 0.05, especially in the dimensions of continuance and normative commitment. In terms of motivation, Generation Y employees prioritized work achievement (mean 4.58) and pride in performance (mean 4.55). The highest rated maintenance factors were clear and fair policies (mean 4.63) and convenient management systems (mean 4.54). In terms of the physical environment, Generation Y employees valued adequate lighting (mean 4.74) and non-congested air circulation (mean 4.72). Furthermore, factors that significantly affected organizational commitment included responsibility, career advancement, job characteristics, salary and benefits, job security, and the physical and psychological environment. These research findings could guide the development of policies and strategies that effectively promote organizational commitment among support staff at Kasetsart University, tailored to meet the needs of employees of different age groups.

**Keywords:** Work Motivation, Work Environment, Organizational Commitment, Support Staff

---

<sup>1 2</sup> Faculty of business administration, Thongsook College

\* Corresponding author e-mail: ap.chitralada@thongsook.ac.th

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการขององค์กรธุรกิจ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Bangbon et al., 2023) ในกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี องค์กรมีความจำเป็นในการปรับตัวให้พร้อมในการแข่งขัน ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานดำเนินงานไปได้อย่างประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยบทบาทของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน Belov et al. (2020) กล่าวว่า การเพิ่มขีดความสามารถด้านการบริหาร การมอบอำนาจอย่างเหมาะสม และการยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรโดยมุ่งเน้นไปที่แรงจูงใจส่วนบุคคลและระบบแรงจูงใจที่พัฒนาแล้ว เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มศักยภาพสูงสุดของพนักงานและบรรลุเป้าหมายระยะยาว ถึงแม้ว่าการพัฒนากำลังคนให้สามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรจะมีความสำคัญมาก แต่ยังมีอีกประการที่องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงคือ ความท้าทายในการรักษาและสร้างความผูกพันให้กับพนักงานรุ่นใหม่ โดยเฉพาะกลุ่ม Generation Y (Gen Y) และ Generation Z (Gen Z) ซึ่งมีทัศนคติและความคาดหวังที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน Mahmoud et al. (2021) พบว่า องค์กรต้องออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานและนโยบายที่เหมาะสม เช่น การให้พนักงาน Gen-Y เข้าถึงงานที่หลากหลายและค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ ในขณะที่การให้เส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและยอมรับสถานะของพนักงาน Gen-X อาจช่วยรักษาความผูกพันได้มากขึ้น แรงจูงใจและสภาพแวดล้อมในการทำงานจึงเป็นแนวคิดที่อยู่ในกลุ่มจิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ หรือสังคมศาสตร์ ที่ถูกประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) อธิบายว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ ความรักและความทุ่มเทในงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยรักษาเป็น “ปัจจัยภายนอก” ที่ช่วยยกระดับความรู้สึกที่มีต่องานส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และสร้างแรงจูงใจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ศิริวรรณ จันรจนา และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2563) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรม รวมถึงความผูกพันต่อองค์กร Shakeel and But (2015) ระบุว่า การสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวทางหนึ่งในการป้องกันการแย่งชิงบุคลากรและส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่ทันสมัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเจริญก้าวหน้าและความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย ช่วยให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ (ศิริณญภัทร สิทธิจักร และ คณะ, 2567) แรงจูงใจในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรโดยตรง หากบุคลากรมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมขององค์กรหรือมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จะทำให้เกิดแรงดึงดูด ความเชื่อมั่น มีความเต็มใจในการทำงาน ภัทรพงษ์ งามกิจปารโมทย์ และ

คณะ (2567) ชี้ว่า ความผูกพันของคนที่มีต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุดของการมีประสิทธิผลขององค์กร สามารถเห็นได้จากผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน การเข้า-ออกงาน และการขอย้ายไปสังกัดหน่วยงานอื่น

จากที่กล่าวมาข้างต้น แรงจูงใจในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจศึกษา เพื่อทราบว่า แรงจูงใจในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานลักษณะใดที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการศึกษาจะสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้ เพราะหากองค์กรทราบว่า พนักงานมีการรับรู้และผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้านอยู่ในระดับใด ผู้บริหารก็สามารถจัดการและปรับปรุงองค์กรด้านที่พนักงานรับรู้ในทางที่น้อยให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้มีความทุ่มเทในการทำงาน เอาใจใส่ในงาน ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และเจริญเติบโตได้ในระยะยาว

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### การทบทวนวรรณกรรม

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติการทำงานของพนักงานในองค์กร โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาเรื่องนี้ เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันในด้านลักษณะประชากรศาสตร์ ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้และการตอบสนองต่อองค์กรแตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลที่สำคัญประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงาน งานวิจัยของ Williams and Hazer (1986) พบว่าอายุและระยะเวลาการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ Mathieu and Zajac (1990) ในการวิเคราะห์ห่อถักหลายงานวิจัย พบว่าระดับการศึกษาและตำแหน่งงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ อายุและอายุงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิเคราะห์ของ วลี สงสุวงศ์ และคณะ (2564)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรม จึงนำมาสู่การตั้งสมมติฐานที่ 1 ดังนี้ H1: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์แตกต่างกัน

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจของ Herzberg

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg หรือ Two-Factor Theory เสนอว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแบ่งเป็นสองกลุ่มหลัก คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

โดย Herzberg (1959) เชื่อว่าปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุนเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น เงินเดือน ความมั่นคงในงาน นโยบายองค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และสภาพการทำงาน ซึ่ง Darthey-Baah and Amoako (2011) อธิบายว่าปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้สร้างความพึงพอใจโดยตรง แต่หากขาดไปจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ การศึกษาของ ศรีณย์ ประสาร (2565) และ กนก เพ่งจินดา และคณะ (2567) สนับสนุนว่าการบริหารจัดการที่ดีต้องเน้นทั้งการปรับปรุงปัจจัยค้ำจุนและส่งเสริมปัจจัยจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นันธิตา แส่นคาร และ ภัทรฤทัย ลุนสำโรง (2567) พบว่าครูมีแรงจูงใจในการทำงานสูงเมื่อทั้งสองปัจจัยได้รับการตอบสนอง ขณะที่ Bassett-Jones and Lloyd (2005) เชื่อว่าปัจจัยจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะในยุคที่สภาพแวดล้อมการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Bundtzen, 2021; Yousaf, 2020) การศึกษาของ อีทัต ตรีศิริโชติ และ อุมภาพร ฉ่ำช่วง (2564) เรื่อง “ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2” เป็นตัวอย่างงานวิจัยที่นำทฤษฎีของ Herzberg มาประยุกต์ใช้ โดยผลการวิจัยพบว่า ด้านความสำเร็จของงานและด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg ที่ว่าปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่าองค์กรควรมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายและน่าสนใจให้แก่ข้าราชการ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะและผลงาน รวมถึงควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานและมีความรับผิดชอบเต็มที่ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรม จึงนำมาสู่การตั้งสมมติฐานที่ 2 ดังนี้ H2: แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน**

สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทั้งพนักงานและองค์กร โดยนักวิชาการได้ให้ความหมายที่หลากหลายแต่มีแก่นสำคัญร่วมกัน อนุสร ใจฉะ และคณะ (2564) อธิบายว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานคือปัจจัยต่างๆ ที่อยู่รอบตัวพนักงาน ซึ่งสามารถรับรู้ได้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า ขณะที่ อัญมณี ศรีปลาด และ สุรวี ศุนาลัย (2565) นิยามว่าเป็นสิ่งต่างๆ ทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและพฤติกรรมในการทำงาน สอดคล้องกับ เกียรติศักดิ์ ศุภรัตน์ และ กล้าหาญ ณ น่าน (2566) ที่ระบุว่าเป็นปัจจัยรอบตัวผู้ปฏิบัติงานที่มีผลทั้งส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ส่วน Górný (2017, 2022) มองว่าเป็นการรวมกันของปัจจัยทางสังคม จิตวิทยา และกายภาพ ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรม จึงนำมาสู่การตั้งสมมติฐานที่ 3 ดังนี้ H3: สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร**

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกัน ญัฐวุฒิ จันทวงษ์ และ กฤษฎา มุขัมหมัด (2564) อธิบายว่าเป็นทัศนคติของบุคลากรที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับบงยุทร รักษาพล และคณะ (2565) ที่กล่าวว่าความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งเกิด

จากการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ความเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ขณะที่ วราพงษ์ คล่องแคล่ว และคณะ (2566) มองว่าเป็นความปรารถนาและความมุ่งมั่นที่ทำให้พนักงานต้องการทำงานในองค์กรต่อไป ส่วนภัทรวิทย์ ชัมแข็ง (2567) เน้นว่าเป็นความรู้สึกผูกพันและมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น ที่ส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานที่มีคุณภาพ

งานวิจัยของ Pattanamas and Tresirichod (2019) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานชาวลาวที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติในประเทศลาว โดยองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยแบ่งความผูกพันองค์กรเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความผูกพันทางจิตใจ (Affective Commitment) ซึ่งเกี่ยวกับความรู้สึกทางอารมณ์ ความรัก และความภูมิใจในองค์กร 2) ความผูกพันจากความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ที่เกิดจากการคำนวณต้นทุนและผลประโยชน์ของการอยู่กับองค์กร และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ซึ่งเกิดจากความรู้สึกว่ามีพันธะผูกพันที่จะต้องอยู่กับองค์กร โมเดลนี้ได้รับการพัฒนาและนำไปใช้ในการศึกษาโดยนักวิจัยหลายท่าน เช่น Thohiroh et al. (2018) และ Hadi and Tentama (2020) ซึ่งได้พัฒนาเครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์กรบนพื้นฐานของโมเดลดังกล่าว

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มคนตามช่วงอายุ หรือเจเนอเรชัน

การแบ่งกลุ่มคนตามช่วงอายุ หรือเจเนอเรชัน เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจในวงการวิชาการและธุรกิจอย่างกว้างขวาง โดยมีทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้อง อาทิ ทฤษฎีการวิเคราะห์เจเนอเรชัน (Generational Cohort Theory) ที่อธิบายว่ากลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันและเติบโตในสภาพแวดล้อมคล้ายคลึงกัน มักจะมีค่านิยม ทศนคติ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน (Lissitsa & Kol, 2016) และทฤษฎีของ Karl Mannheim ที่เสนอว่าความคิดของเจเนอเรชันไม่ได้ขึ้นอยู่กับอายุทางกายภาพเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับ “การรับรู้ร่วมกัน” ที่เกิดจากประสบการณ์ทางสังคมร่วมกัน (Pilcher, 1994; Mannheim, 1952)

การแบ่งเจเนอเรชันโดยทั่วไปประกอบด้วย Baby Boomers (1946-1964) ที่มีลักษณะการทำงานหนักและจงรักภักดีต่อองค์กร Generation X (1965-1980) ที่มีความเป็นอิสระมากขึ้น Generation Y (1981-1996) ที่เติบโตมากับการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัล Generation Z (1997-2012) ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสูง และ Generation Alpha (2013-ปัจจุบัน) ที่เกิดมาในยุคที่เทคโนโลยีก้าวหน้าที่สุด (Francis & Hoefel, 2018; Dimock, 2019; Westerman et al., 2020) ในปัจจุบัน Generation Y และ Z มีบทบาทสำคัญในตลาดแรงงาน โดย Gen Y มีลักษณะเด่นคือมุ่งเน้นการทำงานที่มีความหมาย ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความยืดหยุ่นในการทำงาน (VanMeter et al., 2013; เอกรินทร์ ศิริโรจน์ชัย, 2566) ส่วน Gen Z ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน ความรับผิดชอบต่อสังคม และมีความสามารถในการปรับตัวกับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว (สุนิสสา ช่อแก้ว และ ศรัญญา ปานเจริญ, 2565)

### สรุปสมมติฐานการวิจัย

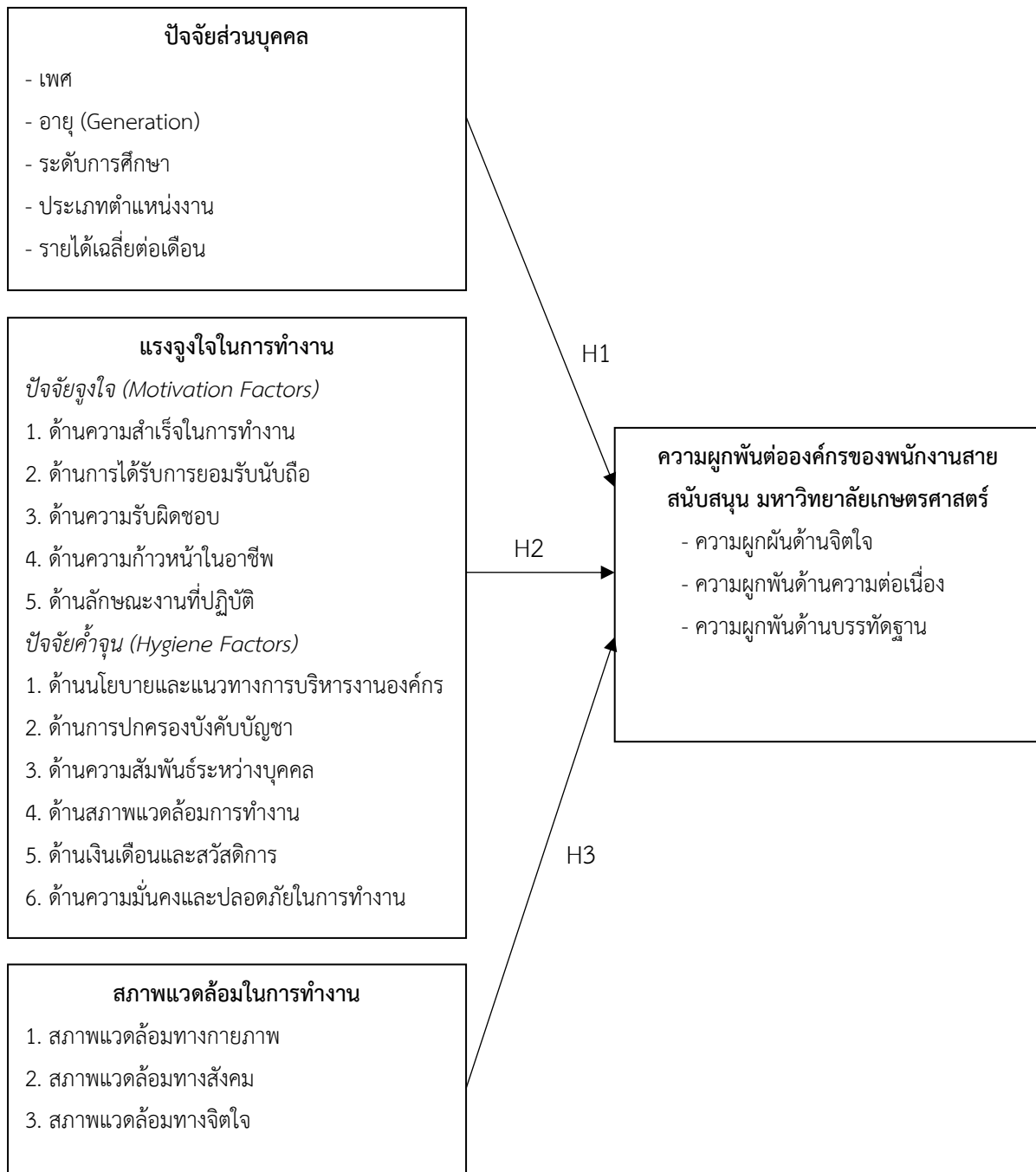
จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยก่อนหน้า สามารถสรุปสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1:** ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2:** แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**สมมติฐานที่ 3:** สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มประชากรเป้าหมายคือพนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 506 คน แบ่งเป็นกลุ่มอายุ 22–27 ปี (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2540–2545) จำนวน 53 คน และกลุ่มอายุ 28–43 ปี (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2524–2539) จำนวน 453 คน ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยอ้างอิงเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างรวม 219 คน แบ่งเป็นกลุ่มอายุ 22–27 ปี จำนวน 23 คน และกลุ่มอายุ 28–43 ปี จำนวน 196 คน เพื่อให้สอดคล้องกับสัดส่วนของประชากรเป้าหมาย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถามที่พัฒนาจากรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) ลักษณะประชากรศาสตร์ 2) ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน 3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 4) ความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ เพื่อวัดระดับความคิดเห็น สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านประเมินความตรงเชิงเนื้อหา โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 แสดงว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งมีค่าในทุกด้านมากกว่า 0.70 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นในระดับดี

ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม 250 ชุดไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ภายในวิทยาเขตบางเขน โดยครอบคลุมข้าราชการ ข้าราชการเปลี่ยนสถานภาพ พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานเงินรายได้ ทั้งนี้ เพื่อเผื่อกรณีที่ผู้ตอบไม่ส่งคืนหรือส่งคืนไม่สมบูรณ์ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่พบบ่อยในการวิจัยภาคสนาม ผลการดำเนินงานพบว่าได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 249 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 99.6 ซึ่งมากกว่าเป้าหมายกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ (219 คน) ถึงร้อยละ 14.16 และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ได้ครบถ้วน นอกจากนี้ยังมีการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการศึกษา สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะกลุ่มตัวอย่างและความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ขณะที่สถิติเชิงอนุมานใช้ Independent-Samples t-test, One-Way ANOVA พร้อมทดสอบรายคู่ด้วย LSD และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับความผูกพันต่อองค์กร

## ผลการวิจัย

### ปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ศึกษา จำนวน 249 คน แบ่งเป็นกลุ่ม Gen Y จำนวน 205 คน (ร้อยละ 82.3) และกลุ่ม Gen Z จำนวน 44 คน (ร้อยละ 17.7) เมื่อพิจารณาตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนในหลายด้าน ในด้านเพศ กลุ่ม Gen Y ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 81.5) ขณะที่กลุ่ม Gen Z มีสัดส่วนเพศชายและเพศหญิง

เท่ากัน (ร้อยละ 50.0) ส่งผลให้ภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีเพศหญิงเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75.9) ในด้านระดับการศึกษา ทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยกลุ่ม Gen Y มีสัดส่วนสูงกว่า (ร้อยละ 76.6) เมื่อเทียบกับกลุ่ม Gen Z (ร้อยละ 61.4) ที่น่าสนใจคือ กลุ่ม Gen Y มีผู้จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 16.1 ในขณะที่กลุ่ม Gen Z ไม่มีผู้จบการศึกษาในระดับนี้ อีกทั้งกลุ่ม Gen Z มีสัดส่วนผู้จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 38.6) สูงกว่ากลุ่ม Gen Y (ร้อยละ 7.3) อย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาประเภทตำแหน่งงาน พบว่ากลุ่ม Gen Y ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 56.6) รองลงมาคือข้าราชการ/พนักงานราชการ (ร้อยละ 28.3) ส่วนกลุ่ม Gen Z ส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างชั่วคราว (ร้อยละ 52.3) และพนักงานมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 47.7) โดยไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการ/พนักงานราชการหรือลูกจ้างประจำ ซึ่งสะท้อนถึงความแตกต่างของระยะเวลาการทำงานและความมั่นคงในสายอาชีพ ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบความแตกต่างชัดเจนระหว่างสองกลุ่ม โดยกลุ่ม Gen Y ส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ในช่วง 25,001-35,000 บาท (ร้อยละ 40.5) รองลงมาได้ระหว่าง 15,001-25,000 บาท (ร้อยละ 37.1) ในขณะที่กลุ่ม Gen Z ส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 15,000 บาท (ร้อยละ 56.8) รองลงมาได้ระหว่าง 15,001-25,000 บาท (ร้อยละ 43.2) ที่น่าสนใจคือไม่มีพนักงานกลุ่ม Gen Z ที่มีรายได้สูงกว่า 25,000 บาท สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่ง และอายุงานที่ส่งผลต่อโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานทั้งสองกลุ่ม

#### ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในภาพรวม

ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างกลุ่ม Gen Y และ Gen Z โดยในภาพรวม กลุ่ม Gen Y มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.52) ขณะที่กลุ่ม Gen Z มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.91) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองและทัศนคติที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่ม

เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่ากลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญกับด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.57) รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.54) และด้านความสำเร็จในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.52) โดยทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่ม Gen Z ให้ความสำคัญกับด้านความรับผิดชอบมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.95) รองลงมาคือด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (ค่าเฉลี่ย 3.93) โดยทุกด้านอยู่ในระดับมาก ที่น่าสนใจคือ กลุ่ม Gen Y มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในทุกด้านสูงกว่ากลุ่ม Gen Z อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีความแตกต่างมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.57 และ 3.84 ตามลำดับ) ขณะที่ด้านความรับผิดชอบเป็นด้านที่ทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญในลำดับที่ใกล้เคียงกันมากที่สุด แม้จะมีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในกลุ่ม Gen Z (0.78) มีค่าสูงกว่ากลุ่ม Gen Y (0.48) อย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของกลุ่ม Gen Z มีความหลากหลายและกระจายตัวมากกว่า ขณะที่กลุ่ม Gen Y มีความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันมากกว่า ซึ่งอาจสะท้อนถึงประสบการณ์การทำงานและความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่ม ข้อมูลนี้มีความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่มช่วงอายุเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยค้ำจุนในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์แสดงความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างกลุ่ม Gen Y และ Gen Z โดยในภาพรวม กลุ่ม Gen Y มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.56) ขณะที่กลุ่ม Gen Z มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.99) สะท้อนถึงมุมมองและทัศนคติที่แตกต่างกันต่อปัจจัยสนับสนุนในการทำงาน

เมื่อพิจารณาในรายด้าน กลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญสูงสุดกับสามด้านที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (4.67) ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน โดยทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่ม Gen Z ให้ความสำคัญกับด้านสภาพแวดล้อมการทำงานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.08) รองลงมาคือด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ค่าเฉลี่ย 4.05) โดยทุกด้านอยู่ในระดับมาก ประเด็นที่น่าสนใจคือ แม้ลำดับความสำคัญของปัจจัยค้ำจุนจะมีแนวโน้มคล้ายคลึงกันระหว่างสองกลุ่ม แต่กลุ่ม Gen Y มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในทุกด้านสูงกว่ากลุ่ม Gen Z อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.67 และ 4.05 ตามลำดับ) ขณะที่ด้านเงินเดือนและสวัสดิการเป็นด้านที่ได้รับการประเมินต่ำที่สุดในทั้งสองกลุ่ม (ค่าเฉลี่ย 4.39 และ 3.83 ตามลำดับ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในกลุ่ม Gen Z (0.70) มีค่าสูงกว่ากลุ่ม Gen Y (0.45) อย่างเห็นได้ชัด แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของกลุ่ม Gen Z มีความหลากหลายและแตกต่างกันมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเงินเดือนและสวัสดิการที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงถึง 1.00 แสดงถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมากในประเด็นนี้ ข้อมูลดังกล่าวมีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายการบริหารและแนวทางการพัฒนาปัจจัยค้ำจุนที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานทั้งสองกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

### ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม Gen Y และ Gen Z ในภาพรวม กลุ่ม Gen Y มีระดับความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.57) ขณะที่กลุ่ม Gen Z มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.10) แสดงถึงมุมมองที่แตกต่างกันต่อสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร

เมื่อพิจารณาในรายด้าน กลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญกับด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.67) รองลงมาคือด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม (ค่าเฉลี่ย 4.62) โดยทั้งสองด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่ม Gen Z ให้ความสำคัญกับด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.23) รองลงมาคือด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.15) โดยมีเพียงด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อยู่ในระดับมากที่สุด ขณะที่ด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก ประเด็นสำคัญที่พบคือ ด้านสภาพแวดล้อมทางจิตใจได้รับการประเมินต่ำที่สุดในทั้งสองกลุ่ม (ค่าเฉลี่ย 4.42 และ 3.93 ตามลำดับ) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางจิตใจในการทำงาน ที่น่าสังเกตคือแม้กลุ่ม Gen Z จะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากที่สุด แต่กลุ่ม Gen Y กลับให้ค่าเฉลี่ยในด้านนี้สูงกว่า (4.62 เทียบกับ 4.23) สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างในการรับรู้และความคาดหวังต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมของกลุ่ม Gen Z (0.59) มีค่าสูงกว่ากลุ่ม Gen Y (0.51) เล็กน้อย แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของกลุ่ม Gen Z มีความหลากหลายกว่าเล็กน้อย โดยเฉพาะในด้านสภาพแวดล้อมทางจิตใจที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุดในทั้งสองกลุ่ม (0.67 และ 0.74 ตามลำดับ) ข้อมูลเหล่านี้มีความสำคัญต่อการพัฒนานโยบายและแนวทางการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานทั้งสองกลุ่ม เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

### **ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร**

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์แสดงความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างกลุ่ม Gen Y และ Gen Z โดยในภาพรวม กลุ่ม Gen Y มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.47) ขณะที่กลุ่ม Gen Z มีระดับความผูกพันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.95) สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างในระดับความผูกพันที่พนักงานทั้งสองกลุ่มมีต่อมหาวิทยาลัย

เมื่อพิจารณาในรายด้าน กลุ่ม Gen Y มีความผูกพันด้านจิตใจสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.52) รองลงมาคือด้านความต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 4.49) และด้านบรรทัดฐาน (ค่าเฉลี่ย 4.42) โดยทุกด้านมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่กลุ่ม Gen Z มีความผูกพันด้านจิตใจสูงที่สุดเช่นกัน (ค่าเฉลี่ย 4.07) รองลงมาคือด้านบรรทัดฐาน (ค่าเฉลี่ย 3.91) และด้านความต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.88) โดยทุกด้านอยู่ในระดับมาก ประเด็นที่น่าสนใจคือ ทั้งสองกลุ่มมีความผูกพันด้านจิตใจในระดับสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่าพนักงานทั้งสองกลุ่มมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป อย่างไรก็ตาม มีความแตกต่างในลำดับความสำคัญของความผูกพันด้านอื่นๆ โดยกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญกับความผูกพันด้านความต่อเนื่องเป็นลำดับที่สอง ขณะที่กลุ่ม Gen Z ให้ความสำคัญกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานเป็นลำดับที่สอง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมของกลุ่ม Gen Z (0.78) มีค่าสูงกว่ากลุ่ม Gen Y (0.53) อย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของกลุ่ม Gen Z มีความหลากหลายและกระจายตัวมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความผูกพันด้านความต่อเนื่องที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุด (0.85) ข้อมูลเหล่านี้มีความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั้งสองกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### **ผลการทดสอบสมมติฐาน**

#### **ปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร**

ผลจากการวิเคราะห์พบว่า ความแตกต่างด้านเพศไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรในทั้งสองกลุ่มช่วงอายุ ถึงแม้ว่าพนักงานเพศหญิงในกลุ่ม Generation Y จะมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าเพศชายเล็กน้อย แต่ความแตกต่างดังกล่าวไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยนี้บ่งชี้ว่าปัจจัยด้านเพศไม่ใช่ตัวแปรหลักที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในบริบทของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่น่าสนใจคือระดับการศึกษาเป็นปัจจัยส่วนบุคคลเพียงประการเดียวที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y ผลการทดสอบทางสถิติแสดงให้เห็นความแตกต่างที่มีนัยสำคัญในความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม รวมถึงมิติด้านความต่อเนื่องและมิติด้านบรรทัดฐาน พนักงานที่มีวุฒิปริญญาตรีแสดงระดับ

ความผูกพันต่อองค์กรที่ต่ำกว่าอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับทั้งกลุ่มที่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ปรากฏการณ์นี้แสดงถึงความสัมพันธ์แบบรูปตัวยูระหว่างระดับการศึกษาและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานทั่วไปที่มักเชื่อว่าระดับการศึกษาที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่มากขึ้นหรือน้อยลงในลักษณะที่เป็นเส้นตรง ปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ๆ เช่น ประเภทตำแหน่งและรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งในกลุ่ม Generation Y และ Generation Z ซึ่งยิ่งเน้นถึงความสำคัญเฉพาะของระดับการศึกษาในฐานะตัวแปรที่มีอิทธิพล การที่ไม่พบความแตกต่างในด้านรายได้นับเป็นข้อค้นพบที่น่าสนใจ เนื่องจากมักมีการสันนิษฐานว่าปัจจัยทางการเงินมีบทบาทสำคัญต่อความผูกพันของพนักงาน สำหรับพนักงานกลุ่ม Generation Z ไม่พบปัจจัยส่วนบุคคลใดส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร ความแตกต่างนี้ระหว่างกลุ่ม Generation Y และ Generation Z อาจเกิดจากช่วงวัยและประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน พนักงานกลุ่ม Generation Z ซึ่งอยู่ในช่วงเริ่มต้นของชีวิตการทำงาน อาจยังไม่ได้พัฒนารูปแบบความผูกพันที่ชัดเจนหรือแตกต่างกันตามลักษณะส่วนบุคคล อีกทั้งอาจมีมุมมองและความคาดหวังต่อองค์กรที่แตกต่างจากรุ่นก่อนหน้า

#### แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**ตารางที่ 1** ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานสายสนับสนุน Gen Y ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

| ปัจจัยจูงใจ                    | b     | Std. Error | $\beta$ | t-value | p-value | Tolerance | VIF   |
|--------------------------------|-------|------------|---------|---------|---------|-----------|-------|
| ค่าคงที่                       | .687  | .244       |         | 2.818   | .005*   |           |       |
| - ด้านความสำเร็จในการทำงาน     | .147  | .100       | .143    | 1.472   | .143    | .226      | 4.433 |
| - ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ | -.027 | .122       | -.027   | -.224   | .823    | .142      | 7.048 |
| - ด้านความรับผิดชอบ            | .276  | .117       | .259    | 2.371   | .019*   | .179      | 5.597 |
| - ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ      | .232  | .105       | .247    | 2.202   | .029*   | .170      | 5.884 |
| - ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ      | .210  | .094       | .200    | 2.226   | .027*   | .264      | 3.791 |

$R = .758$ ,  $R^2 = .575$ , Adjusted  $R^2 = .564$ ,  $SEE_{EST} = .350$ ,  $F = 53.778$ , Sig. = .000\*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 1 เกี่ยวกับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานสายสนับสนุน Gen Y ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบผลการวิจัยที่น่าสนใจหลายประการ ผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจโดยรวมสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานสายสนับสนุน Gen Y ได้ร้อยละ 57.5 ( $R^2 = .575$ ) และเมื่อปรับค่าแล้วสามารถอธิบายได้ร้อยละ 56.4 (Adjusted  $R^2 = .564$ ) ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่สูงและมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 ( $F = 53.778$ ,  $Sig. = .000$ ) เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยของปัจจัยจิตใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีสามด้านที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ( $\beta = .259$ ,  $p\text{-value} = .019$ ) ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ( $\beta = .247$ ,  $p\text{-value} = .029$ ) และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ( $\beta = .200$ ,  $p\text{-value} = .027$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเป็นบวกทั้งหมด แสดงว่าเมื่อพนักงานสายสนับสนุน Gen Y มีความพึงพอใจในปัจจัยเหล่านี้เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นด้วย ด้านความรับผิดชอบมีอิทธิพลสูงสุดต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน Gen Y ( $\beta = .259$ ) สะท้อนให้เห็นว่าการได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญ มีอำนาจในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร รองลงมาคือด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ( $\beta = .247$ ) แสดงให้เห็นว่าโอกาสในการเติบโต การได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง และความชัดเจนในเส้นทางอาชีพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อพนักงาน Gen Y ส่วนด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติก็มีความสำคัญไม่น้อย ( $\beta = .200$ ) สะท้อนว่าการได้ทำงานที่ท้าทาย น่าสนใจ และเหมาะสมกับความสามารถช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ( $\beta = .143$ ,  $p\text{-value} = .143$ ) และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $\beta = -.027$ ,  $p\text{-value} = .823$ ) ไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน Gen Y ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่น่าสนใจ เนื่องจากทั้งสองปัจจัยนี้มักถูกกล่าวถึงว่ามีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงาน

**ตารางที่ 2** ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจิตใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานสายสนับสนุน Gen Z ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

| ปัจจัยจิตใจ                                                                                             | b     | Std. Error | $\beta$ | t-value | p-value | Tolerance | VIF   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|---------|---------|---------|-----------|-------|
| ค่าคงที่                                                                                                | .597  | .339       |         | 1.761   | .086    |           |       |
| - ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ                                                                          | .396  | .191       | .419    | 2.073   | .045*   | .170      | 5.874 |
| - ด้านความรับผิดชอบ                                                                                     | .172  | .221       | .177    | .779    | .440    | .135      | 7.411 |
| - ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ                                                                               | .469  | .242       | .470    | 1.936   | .060    | .118      | 8.505 |
| - ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ                                                                               | -.186 | .241       | -.189   | -.774   | .444    | .116      | 8.613 |
| $R = .854$ , $R^2 = .729$ , Adjusted $R^2 = .701$ , $SEE_{EST} = .428$ , $F = 26.253$ , $Sig. = .000^*$ |       |            |         |         |         |           |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เบื้องต้น ปัจจัยจิตใจทั้ง 5 ด้าน พบว่า ปัจจัยจิตใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน มีค่า Tolerance เท่ากับ .096 ซึ่งน้อยกว่า 0.100 และค่า VIF เท่ากับ 10.383 ซึ่งเกิน 10.000 จึงถือว่าเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ร่วมเส้นตรงพหุคูณ (Multicollinearity) จึงทำการตัดออกจากสมการ และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ Gen Z อีกครั้ง

จากตารางที่ 2 เกี่ยวกับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานสายสนับสนุน Gen Z ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบข้อมูลที่น่าสนใจและแตกต่างจากกลุ่ม Gen Y อย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยจูงใจโดยรวมสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานสายสนับสนุน Gen Z ได้สูงถึงร้อยละ 72.9 ( $R^2 = .729$ ) และเมื่อปรับค่าแล้วสามารถอธิบายได้ร้อยละ 70.1 (Adjusted  $R^2 = .701$ ) ซึ่งสูงกว่าในกลุ่ม Gen Y อย่างเห็นได้ชัด โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $F = 26.253$ , Sig. = .000) ข้อมูลนี้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Gen Z มากกว่าพนักงาน Gen Y เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยของปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีเพียงด้านเดียวที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $\beta = .419$ , p-value = .045) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเป็นบวก แสดงว่าเมื่อพนักงานสายสนับสนุน Gen Z ได้รับการยอมรับนับถือในการทำงานเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นด้วย สิ่งที่น่าสนใจคือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางสูงสุด ( $\beta = .470$ ) แต่ไม่ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ แม้จะมีค่า p-value = .060 ซึ่งใกล้เคียงกับระดับนัยสำคัญมาก ข้อมูลนี้บ่งชี้ว่าความก้าวหน้าในอาชีพอาจมีอิทธิพลสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Gen Z หากมีการศึกษาเพิ่มเติมกับกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ส่วนปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ( $\beta = .177$ , p-value = .440) และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ( $\beta = -.189$ , p-value = .444) ไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน Gen Z ที่น่าสังเกตคือค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นลบ แสดงถึงแนวโน้มความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามระหว่างลักษณะงานที่ปฏิบัติกับความผูกพันต่อองค์กร แม้จะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติก็ตาม

**ตารางที่ 3** ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานสายสนับสนุน Gen Y ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

| ปัจจัยจูงใจ                                                                                       | b     | Std. Error | $\beta$ | t-value | p-value | Tolerance | VIF   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|---------|---------|---------|-----------|-------|
| ค่าคงที่                                                                                          | .715  | .227       |         | 3.144   | .002*   |           |       |
| - ด้านนโยบายและแนวทางการบริหารงานองค์กร                                                           | .126  | .072       | .123    | 1.756   | .081    | .313      | 3.194 |
| - ด้านการปกครองบังคับบัญชา                                                                        | .027  | .059       | .031    | .458    | .647    | .345      | 2.900 |
| - ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล                                                                    | -.075 | .076       | -.065   | -.989   | .324    | .356      | 2.810 |
| - ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน                                                                         | -.061 | .083       | -.054   | -.729   | .467    | .282      | 3.551 |
| - ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ                                                                       | .465  | .058       | .543    | 7.961   | .000*   | .329      | 3.035 |
| - ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน                                                              | .356  | .080       | .335    | 4.456   | .000*   | .271      | 3.688 |
| R = .835, $R^2 = .696$ , Adjusted $R^2 = .687$ , $SEE_{EST} = .296$ , $F = 75.701$ , Sig. = .000* |       |            |         |         |         |           |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 3 เกี่ยวกับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่า  
 จุนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานสายสนับสนุน Gen Y ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
 พบประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา ผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยค่าจุนโดยรวม  
 สามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานสายสนับสนุน Gen Y ได้ร้อยละ  
 69.6 ( $R^2 = .696$ ) และเมื่อปรับค่าแล้วสามารถอธิบายได้ร้อยละ 68.7 (Adjusted  $R^2 = .687$ ) ซึ่งถือว่าอยู่ใน  
 ระดับที่สูงกว่าปัจจัยจูงใจ (Adjusted  $R^2 = .564$ ) อย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยค่าจุนมีอิทธิพลต่อ  
 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Gen Y มากกว่าปัจจัยจูงใจ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
 ( $F = 75.701$ , Sig. = .000) เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยของปัจจัยค่าจุนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามี  
 สองด้านที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ( $\beta = .543$ , p-value  
 = .000) และด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ( $\beta = .335$ , p-value = .000) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์  
 เส้นทางเป็นบวกทั้งหมด แสดงว่าเมื่อพนักงานสายสนับสนุน Gen Y มีความพึงพอใจในปัจจัยเหล่านี้เพิ่มขึ้น  
 จะส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นด้วย ด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีอิทธิพลสูงสุดต่อความผูกพันต่อ  
 องค์กรของพนักงานสายสนับสนุน Gen Y ( $\beta = .543$ ) สะท้อนให้เห็นว่าการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม  
 สวัสดิการที่ครอบคลุม และความเป็นธรรมในระบบค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่เสริมสร้างความผูกพัน  
 ต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มนี้ รองลงมาคือด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ( $\beta = .335$ ) แสดงให้  
 เห็นว่าความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความปลอดภัย และความมั่นใจในอนาคตกับองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง  
 ต่อพนักงาน Gen Y ในขณะที่ปัจจัยด้านนโยบายและแนวทางการบริหารงานองค์กร ( $\beta = .123$ , p-value =  
 .081) แม้จะมีค่าใกล้เคียงกับระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แต่ก็ไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนด้านการปกครอง  
 บังคับบัญชา ( $\beta = .031$ , p-value = .647) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $\beta = -.065$ , p-value = .324)  
 และด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ( $\beta = -.054$ , p-value = .467) ไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อ  
 องค์กรของพนักงานสายสนับสนุน Gen Y

**ตารางที่ 4** ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจุนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ  
 องค์กรในภาพรวมของพนักงานสายสนับสนุน Gen Z ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

| ปัจจัยค่าจุน                                | b     | Std.<br>Error | $\beta$ | t-value | p-value | Tolerance | VIF   |
|---------------------------------------------|-------|---------------|---------|---------|---------|-----------|-------|
| ค่าคงที่                                    | .496  | .412          |         | 1.203   | .237    |           |       |
| - ด้านนโยบายและแนวทางการ<br>บริหารงานองค์กร | .130  | .188          | .128    | .692    | .493    | .189      | 5.281 |
| - ด้านการปกครองบังคับบัญชา                  | -.109 | .174          | -.112   | -.628   | .534    | .202      | 4.943 |
| - ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล              | .304  | .146          | .327    | 2.082   | .044*   | .263      | 3.809 |
| - ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน                   | -.092 | .113          | -.089   | -.812   | .422    | .539      | 1.855 |
| - ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ                 | .300  | .120          | .382    | 2.499   | .017*   | .277      | 3.606 |
| - ด้านความมั่นคงและปลอดภัยใน<br>การทำงาน    | .337  | .176          | .314    | 1.912   | .064    | .241      | 4.156 |

$R = .872$ ,  $R^2 = .760$ , Adjusted  $R^2 = .721$ ,  $SEE_{EST} = .414$ ,  $F = 19.512$ , Sig. = .000\*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4 เกี่ยวกับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้างที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานสายสนับสนุน Gen Z ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาดังต่อไปนี้ ผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยค่าจ้างโดยรวมสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานสายสนับสนุน Gen Z ได้ร้อยละ 76.0 ( $R^2 = .760$ ) และเมื่อปรับค่าแล้วสามารถอธิบายได้ร้อยละ 72.1 (Adjusted  $R^2 = .721$ ) ซึ่งสูงกว่าในกลุ่ม Gen Y (Adjusted  $R^2 = .687$ ) แสดงให้เห็นว่าปัจจัยค่าจ้างมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Gen Z มากกว่า Gen Y โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $F = 19.512$ , Sig. = .000) เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยของปัจจัยค่าจ้างที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีสองด้านที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ( $\beta = .382$ , p-value = .017) และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $\beta = .327$ , p-value = .044) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเป็นบวกทั้งหมด แสดงว่าเมื่อพนักงานสายสนับสนุน Gen Z มีความพึงพอใจในปัจจัยเหล่านี้เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นด้วย ด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีอิทธิพลสูงสุดต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน Gen Z ( $\beta = .382$ ) สะท้อนให้เห็นว่าการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสวัสดิการที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มนี้ รองลงมาคือด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $\beta = .327$ ) แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การทำงานเป็นทีม และบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อพนักงาน Gen Z ที่น่าสนใจคือ ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางค่อนข้างสูง ( $\beta = .314$ ) และมีค่า p-value = .064 ซึ่งใกล้เคียงกับระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 มาก แสดงให้เห็นว่าความมั่นคงในการทำงานอาจมีความสำคัญต่อพนักงาน Gen Z เช่นกัน แม้จะไม่ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ส่วนปัจจัยด้านนโยบายและแนวทางการบริหารงานองค์กร ( $\beta = .128$ , p-value = .493) ด้านการปกครองบังคับบัญชา ( $\beta = -.112$ , p-value = .534) และด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ( $\beta = -.089$ , p-value = .422) ไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน Gen Z ข้อสังเกตที่สำคัญคือ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นลบ แสดงถึงแนวโน้มความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความผูกพันต่อองค์กร แม้จะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติก็ตาม

จากผลการวิจัยนี้ แสดงให้เห็นความแตกต่างที่สำคัญระหว่างปัจจัยค่าจ้างที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ในขณะที่ทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับด้านเงินเดือนและสวัสดิการเหมือนกัน พนักงาน Gen Z ให้ความสำคัญกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่พนักงาน Gen Y ให้ความสำคัญกับด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ข้อค้นพบนี้มีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่มช่วงอายุ โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม และการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานสำหรับพนักงาน Gen Z

**ตารางที่ 5** ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานสายสนับสนุน Gen Y ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

| สภาพแวดล้อมในการทำงาน                                                                                                | b     | Std.<br>Error | $\beta$ | t-value | p-value | Tolerance | VIF   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|---------|---------|---------|-----------|-------|
| ค่าคงที่                                                                                                             | 1.444 | .282          |         | 5.122   | .000*   |           |       |
| - ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ                                                                                           | .388  | .107          | .362    | 3.640   | .000*   | .308      | 3.243 |
| - ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม                                                                                            | .026  | .111          | .026    | .233    | .816    | .239      | 4.183 |
| - ด้านสภาพแวดล้อมทางจิตใจ                                                                                            | .249  | .060          | .316    | 4.148   | .000*   | .526      | 1.901 |
| R = .623, R <sup>2</sup> = .388, Adjusted R <sup>2</sup> = .379, SEE <sub>EST</sub> = .418, F = 42.460, Sig. = .000* |       |               |         |         |         |           |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยในตารางที่ 5 แสดงให้เห็นข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญเกี่ยวกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนกลุ่ม Gen Y ที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แบบจำลองการวิเคราะห์โดยรวมแสดงอำนาจการอธิบายในระดับปานกลาง โดยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 38.8 (R<sup>2</sup> = .388, Adjusted R<sup>2</sup> = .379) แบบจำลองนี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (F = 42.460, Sig. = .000) ซึ่งยืนยันว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลอย่างมีความหมายต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนกลุ่ม Gen Y เมื่อพิจารณาตัวแปรเฉพาะ พบว่ามีสองมิติของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประการแรก สภาพแวดล้อมทางกายภาพแสดงอิทธิพลที่แข็งแกร่งที่สุด ( $\beta$  = .362, p-value = .000) บ่งชี้ว่าลักษณะของสถานที่ทำงาน เช่น แสงสว่าง การระบายอากาศ การออกแบบพื้นที่ทำงาน และคุณภาพของอุปกรณ์ ส่งผลอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen Y ค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวกยืนยันว่าการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพสัมพันธ์กับการเพิ่มขึ้นของความผูกพันต่อองค์กร ประการที่สอง สภาพแวดล้อมทางจิตใจแสดงความสำคัญในระดับที่ใกล้เคียงกัน ( $\beta$  = .316, p-value = .000) แสดงให้เห็นว่าปัจจัยเช่น การได้รับการยอมรับ การสนับสนุนทางอารมณ์ การจัดการความกดดันในการทำงาน และความปลอดภัยทางจิตใจส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกัน ค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวกบ่งชี้ว่าการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางจิตนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่แข็งแกร่งขึ้น ที่น่าสังเกตคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม ( $\beta$  = .026, p-value = .816) ไม่แสดงนัยสำคัญทางสถิติในการมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen Y ข้อค้นพบนี้ค่อนข้างน่าประหลาดใจเมื่อพิจารณาถึงความสำคัญทั่วไปที่มักเชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ในที่ทำงานและพลวัตทางสังคมต่อความผูกพันของพนักงาน

**ตารางที่ 6** ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานสายสนับสนุน Gen Z ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

| สภาพแวดล้อมในการทำงาน                                                                                               | b     | Std. Error | $\beta$ | t-value | p-value | Tolerance | VIF   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|---------|---------|---------|-----------|-------|
| ค่าคงที่                                                                                                            | 1.463 | .678       |         | 2.159   | .037*   |           |       |
| - ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ                                                                                          | .085  | .225       | .070    | .379    | .707    | .423      | 2.362 |
| - ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม                                                                                           | -.171 | .254       | -.136   | -.671   | .506    | .357      | 2.805 |
| - ด้านสภาพแวดล้อมทางจิตใจ                                                                                           | .727  | .177       | .690    | 4.101   | .000*   | .516      | 1.937 |
| R = .645, R <sup>2</sup> = .416, Adjusted R <sup>2</sup> = .372, SEE <sub>EST</sub> = .621, F = 9.489, Sig. = .000* |       |            |         |         |         |           |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์การถดถอยในตารางที่ 6 แสดงให้เห็นข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนกลุ่ม Gen Z ที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แบบจำลองการวิเคราะห์โดยรวมแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 41.6 (R<sup>2</sup> = .416, Adjusted R<sup>2</sup> = .372) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (F = 9.489, Sig. = .000) แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนกลุ่ม Gen Z เมื่อพิจารณาตัวแปรเฉพาะ พบว่ามีเพียงด้านสภาพแวดล้อมทางจิตใจเท่านั้นที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนกลุ่ม Gen Z ( $\beta$  = .690, p-value = .000) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเป็นบวกและสูงมาก แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมทางจิตใจมีอิทธิพลอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มนี้ ปัจจัยเช่น ความเครียดในการทำงาน การสนับสนุนทางอารมณ์ การได้รับการยอมรับ และความปลอดภัยทางจิตใจ เป็นตัวกำหนดสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Gen Z ในขณะที่สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ( $\beta$  = .070, p-value = .707) ไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen Z ซึ่งแตกต่างจากผลที่พบในกลุ่ม Gen Y ที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ส่วนสภาพแวดล้อมทางสังคม ( $\beta$  = -.136, p-value = .506) ไม่เพียงแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ยังมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเป็นลบ แสดงแนวโน้มความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความผูกพันต่อองค์กร แม้จะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติก็ตาม

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นความแตกต่างที่สำคัญระหว่างพนักงานกลุ่ม Gen Y และ Gen Z ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่พนักงานกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญกับทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางจิตใจ พนักงานกลุ่ม Gen Z กลับให้ความสำคัญเฉพาะกับสภาพแวดล้อมทางจิตใจเท่านั้น

## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การศึกษาพบว่าลักษณะส่วนบุคคลส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันระหว่างพนักงาน Gen Y และ Gen Z อย่างมีนัยสำคัญ สำหรับพนักงาน Gen Y ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะในมิติด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) และบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer and Allen (1991) ที่เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยสามมิติ ผลการศึกษายังสนับสนุนงานของ Weng and McElroy (2012) ที่ชี้ว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงมักจะมีconfidenceในตนเองและเห็นคุณค่าในโอกาสที่องค์กรมีให้ในการพัฒนาทักษะและสร้างเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน นอกจากนี้ Lambert et al. (2016) ยังสนับสนุนว่าการสนับสนุนในด้านการพัฒนาการศึกษาและทักษะทางวิชาชีพส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันระยะยาวของพนักงานต่อองค์กร ในขณะที่พนักงาน Gen Z มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่าง โดยลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน หรือรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนว่า Gen Z มองข้ามปัจจัยแบบดั้งเดิมและให้ความสำคัญกับคุณค่าของงาน ความยืดหยุ่น และประสบการณ์การทำงานที่มีความหมายมากกว่า งานของ Lyons and Schweitzer (2017) สนับสนุนแนวคิดนี้โดยระบุว่า Gen Z ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล Deloitte (2018) ยังรายงานว่า Gen Z มักมองหาประสบการณ์การทำงานที่มีความหลากหลายและความยืดหยุ่น โดยเฉพาะในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงศักยภาพและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในบริบทของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การออกแบบกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานแต่ละรุ่นอย่างเหมาะสมมีความสำคัญ โดยสำหรับ Gen Y ควรมุ่งเน้นการพัฒนาเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน การจัดอบรมที่ตรงกับความต้องการ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Tladinyane and Van der Merwe (2016) ในขณะที่ Gen Z ควรได้รับโครงสร้างการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมความหลากหลายในประสบการณ์การทำงาน

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การวิจัยพบความแตกต่างที่ชัดเจนในแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงาน Gen Y และ Gen Z สำหรับพนักงาน Gen Y ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในอาชีพ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Elenov et al. (2024) ที่ชี้ให้เห็นว่า Gen Y ให้ความสำคัญกับโอกาสในการแสดงศักยภาพและความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในด้านปัจจัยค่าจ้าง พนักงาน Gen Y ให้ความสำคัญกับเงินเดือนและสวัสดิการ รวมถึงความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งสะท้อนถึงความคาดหวังที่ต้องการความมั่นคงในชีวิตและการตอบแทนที่เหมาะสม ผลการศึกษาของ Rasool et al. (2021) สนับสนุนว่าความคาดหวังดังกล่าวมีความสำคัญในองค์กรที่พนักงาน

ต้องการความมั่นคงในอาชีพในระยะยาว ในขณะที่พนักงาน Gen Z ซึ่งอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการทำงาน พบว่าปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในมิติด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Surugiu et al. (2025) ที่ระบุว่า Gen Z ให้ความสำคัญกับความสามารถในการบรรลุเป้าหมายในงานมากกว่าแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหรือบทบาทในองค์กร นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยังมีบทบาทสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรในทุกมิติ สำหรับปัจจัยด้าน Gen Z ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการที่ยุติธรรมและเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lyons and Schweitzer (2017) ที่ชี้ว่าองค์กรที่สามารถจัดการผลตอบแทนที่เหมาะสมและโปร่งใสมีแนวโน้มที่จะสามารถดึงดูดและรักษานักงานกลุ่มนี้ได้ กล่าวโดยสรุปมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ควรออกแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของทั้งสองกลุ่ม โดยสำหรับ Gen Y ควรมุ่งเน้นการสร้างเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน การพัฒนาทักษะเฉพาะทาง และการสร้างความมั่นคงในอาชีพ ในขณะที่สำหรับ Gen Z ควรเน้นการสร้างโอกาสในการทำงานที่มีความหมาย การบริหารจัดการที่ยุติธรรม และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในทีมงาน

### **วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมทางจิตใจมีบทบาทสำคัญที่สุดต่อความผูกพันต่อองค์กรในพนักงานทั้ง Gen Y และ Gen Z แต่มีความต้องการที่แตกต่างกันในรายละเอียด พนักงาน Gen Y ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางจิตใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในทุกมิติ โดยเฉพาะในแง่ของความพึงพอใจในงาน การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร และโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ผลการวิจัยของ Wowor and Dewi (2022) สนับสนุนว่าความมั่นคงทางจิตใจในที่ทำงานช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเชื่อมโยงของพนักงานกับองค์กร ในด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความร่วมมือและลดความตึงเครียด ซึ่งงานวิจัยของ Rasool et al. (2021) ระบุว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน สำหรับพนักงาน Gen Z สภาพแวดล้อมทางจิตใจมีความสำคัญเช่นกัน แต่มุ่งเน้นไปที่การได้รับการยอมรับนับถือ บทบาท ความยุติธรรมในที่ทำงาน และโอกาสในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kowalski et al. (2021) ที่ระบุว่า Gen Z มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความมั่นคงทางอารมณ์และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี การศึกษาของ LeBlanc (2024) ยังชี้ให้เห็นว่า Gen Z มองหาความสัมพันธ์ที่ยุติธรรมและเปิดกว้างในองค์กร นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมทางสังคมมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในแง่ของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรู้สึกเชื่อมโยงในที่ทำงาน โดยสรุป มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในลักษณะที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของทั้งสองกลุ่ม โดยเน้นไปที่การส่งเสริมสุขภาวะทางจิตใจ การสนับสนุนความสัมพันธ์ในทีมงาน และการสร้างโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในระยะยาวและรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรในอนาคต

### **องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย**

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้นำมาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

ประการแรก พบความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่าง Gen Y และ Gen Z ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพัน โดย Gen Y ให้ความสำคัญกับระดับการศึกษาและโอกาสในการพัฒนาทักษะ ขณะที่ Gen Z มองข้ามปัจจัยดั้งเดิมและให้ความสำคัญกับประสบการณ์การทำงานที่มีความหมายมากกว่า

ประการที่สอง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันมีความแตกต่างระหว่างสองกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ Gen Y ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคง ในขณะที่ Gen Z ให้ความสำคัญกับการได้รับการยอมรับและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่

ประการที่สาม สภาพแวดล้อมทางจิตใจมีบทบาทสำคัญที่สุดต่อความผูกพันในทั้งสองกลุ่ม แต่มีความแตกต่างในรายละเอียด Gen Y เน้นความพึงพอใจในงานและความยุติธรรม ขณะที่ Gen Z มุ่งเน้นการได้รับการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ประการที่สี่ การสร้างความสมดุลในการตอบสนองความต้องการของทั้งสองกลุ่มเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กร สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและหลากหลาย โดยคำนึงถึงค่านิยมและแรงจูงใจที่แตกต่างกัน

ประการสุดท้าย การวิจัยนี้นำเสนอกรอบแนวคิดใหม่สำหรับการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในบริบทของความหลากหลายของช่วงอายุ โดยเฉพาะในยุคหลัง COVID-19 ที่รูปแบบการทำงานและค่านิยมเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยปัจจัยส่วนบุคคล

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ควรพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของพนักงานแต่ละกลุ่ม ดังนี้ สำหรับพนักงาน Gen Y ควรมุ่งเน้นการสร้างเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน โดยจัดโปรแกรมพัฒนาทักษะเฉพาะทาง การแนะแนวเส้นทางอาชีพ และการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเติบโตในตำแหน่งงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจในความก้าวหน้าในสายอาชีพและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร สำหรับพนักงาน Gen Z ควรปรับโครงสร้างการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น การกำหนดเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพที่หลากหลาย ทั้งนี้ องค์กรควรสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของทั้งสองกลุ่มเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของพนักงานและองค์กร ซึ่งจะสนับสนุนการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยแรงจูงใจในการทำงาน

#### สำหรับพนักงาน Gen Y

1. ควรเพิ่มโอกาสให้ได้รับความรับผิดชอบในงานที่มีความท้าทาย เช่น การมอบหมายโครงการพิเศษ หรือการจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน พร้อมทั้งมีการติดตามและสนับสนุนจากหัวหน้างานอย่างใกล้ชิด

2. ควรจัดทำโปรแกรมพัฒนาเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน รวมถึงระบบการประเมินผลที่โปร่งใสและเชื่อมโยงกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานเห็นถึงศักยภาพและเป้าหมายในอนาคต

3. ควรออกแบบโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับระดับความสามารถและผลงาน เช่น การมอบโบนัสตามผลการปฏิบัติงาน การประกันสุขภาพเพิ่มเติม หรือกองทุนการศึกษาสำหรับพนักงานที่ต้องการเรียนต่อ

4. ควรพัฒนาแนวทางที่ส่งเสริมความมั่นคงในอาชีพ เช่น การสร้างตำแหน่งงานที่มั่นคงระยะยาว และการจัดอบรมทักษะที่จำเป็นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

### **สำหรับพนักงาน Gen Z**

1. ควรจัดให้มีระบบการยอมรับที่ชัดเจน โดยสนับสนุนการชื่นชมผลงานและความสำเร็จผ่านกิจกรรมภายในองค์กร เช่น การมอบรางวัลพนักงานดีเด่น การประกาศความสำเร็จผ่านช่องทางสื่อสารภายใน

2. ควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีม โดยจัดกิจกรรมสร้างทีมอย่างสม่ำเสมอ และเปิดช่องทางสื่อสารที่โปร่งใส

3. ควรปรับปรุงระบบการจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการที่มีความโปร่งใสในกระบวนการ และเพิ่มสิทธิประโยชน์ที่ตอบโจทยคนรุ่นใหม่ เช่น การสนับสนุนค่าเดินทาง ค่าเรียนรู้เพิ่มเติม หรือค่ารักษาพยาบาลเพิ่มเติม

### **ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน**

#### **สำหรับพนักงาน Gen Y**

ควรมุ่งเน้นการออกแบบแนวทางการบริหารที่ส่งเสริมสุขภาพจิตและความมั่นคงทางจิตใจ โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน และการจัดการที่ยุติธรรมและโปร่งใส นอกจากนี้ ควรจัดตั้งโครงการเพื่อเสริมสร้างสุขภาวะทางจิตใจ เช่น การให้คำปรึกษาด้านจิตวิทยาภายในองค์กร การจัดโปรแกรมการฝึกสมาธิ การออกกำลังกาย และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งจะช่วยลดความเครียดและเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร

#### **สำหรับพนักงาน Gen Z**

ควรลงทุนในการพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสม เช่น การจัดแสงสว่างที่เพียงพอ การปรับปรุงระบบถ่ายเทอากาศ และการจัดหาอุปกรณ์การทำงานที่ทันสมัย รวมถึงพื้นที่ทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับงานแต่ละประเภท ควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมทางจิตใจผ่านการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง เช่น การจัดพื้นที่สำหรับการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการเปิดโอกาสให้แสดงบทบาทในงานสำคัญ

#### **ข้อเสนอแนะสำหรับนักวิชาการ**

นักวิชาการด้านทรัพยากรบุคคลและองค์กรควรพัฒนากรอบแนวคิดที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มคนทำงานยุคใหม่ โดยเน้นการผสมผสานปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางจิตใจ

และทางสังคม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในยุคหลัง COVID-19 ควรพัฒนาเครื่องมือวัดที่สามารถตรวจสอบผลกระทบของการบริหารงานในองค์กรที่หลากหลาย และประเมินประสิทธิภาพของนโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานรุ่นใหม่ได้อย่างแม่นยำ รวมถึงการสร้างแนวทางการวิจัยใหม่ที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่ยั่งยืนในอนาคต

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาอิทธิพลของเทคโนโลยีต่อความผูกพันองค์กร ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของแพลตฟอร์มการสื่อสารออนไลน์และเครื่องมือการจัดการงานที่มีต่อความผูกพันของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานนานกับพนักงานใหม่ การวิเคราะห์ควรครอบคลุมทั้งมิติทางจิตวิทยาและสังคม เพื่อให้เข้าใจวิธีการที่องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีส่งเสริมความผูกพันและลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน

2. การวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการรักษาพนักงานรุ่นใหม่ ควรมีการสำรวจว่าปัจจัยเช่น ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ความหลากหลายและการยอมรับในองค์กร รวมถึงโอกาสในการพัฒนาทักษะ มีผลอย่างไรต่อการตัดสินใจของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ที่จะอยู่ในองค์กรระยะยาว ผลการวิจัยนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อลดอัตราการลาออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้มุมมองที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร ควรใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่มกับพนักงาน Gen Y และ Gen Z เพื่อค้นหาสาเหตุและเหตุผลที่ทำให้เกิดความผูกพัน หรือความท้าทายที่พนักงานพบในสภาพแวดล้อมการทำงาน การวิจัยเชิงคุณภาพจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการจัดการที่ตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพในอนาคต

### เอกสารอ้างอิง

- กนก เฟ่งจินดา, นิวัฒน์ วิจิตรกุลสวัสดิ์, และ อัจฉรา หล่อตระกูล. (2567). ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเขตบางกะปิ. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 6(2), 378-386.
- เกียรติศักดิ์ ศุภรัตน์, และ กล้าหาญ ณ น่าน. (2566). สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานของข้าราชการครูประถมศึกษา. *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ*, 10(1), 20-35.
- ณัฐภูมิ จันทพงษ์, และ กฤษฎา มุขัมหมัด. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรบริษัทไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน). ใน *การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 16 ปีการศึกษา 2564* (น. 1352-1362). มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ธีทัต ตริศิริโชติ, และ อุมพร ฉ่ำช่วง. (2564). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชน*, 3(1), 15-23.

- นันธิดา แสนคาร, และ ภัทรฤทัย ลุนสำโรง. (2567). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. **วารสารเสียงธรรมจากมหายาน**, 10(2), 193-207.
- ภัทรพงษ์ งามกิจปราโมทย์, กัลย์ ปิ่นเกษร, และ ณัฐปภัสร จุ้ยเจริญ. (2567). ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ สำนักงานใหญ่. **วารสารการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย**, 11(1), 59-67.
- ภัทรวดี เข้มแข็ง, ระวีง เรื่องสังข์ และ ลำพอง กลมกุล. (2567). การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. **วารสารพุทธพัฒนศาสตร์ศึกษา (ออนไลน์)**, 2(1), 94-109.
- ยงยุทธ รักษาพล, สุมาลี รามัญ, และ ธัญนันท์ บุญอยู่. (2565). ความผูกพันในองค์กรในฐานะตัวแปรคันกลางที่เชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรและการบริการทรัพยากรมนุษย์สู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมการผลิตเหล็กแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง. **วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 8(1), 1-46.
- วรารพงษ์ คล่องแคล่ว, โกศลัญญา ตายะ, และ นครินทร์ ชัยแก้ว. (2566). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายบริการคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยพะเยา. **วารสารวิชาการเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมเชิงพื้นที่**, 4(3), 1-16.
- วลี สงสูงค์, แววมยุรา ศิริณาวารากรกุล, จินณพัต ชื่นขมน้อย, และ ศุภมาส สหพรพิทักษ์กุล. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่ง. **วารสารศิลปศาสตร์และอุตสาหกรรมบริการ**, 4(2), 95-108.
- ศรัณย์ ประสาร. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา. **วารสารบริหารการศึกษาบวบัณฑิต**, 22(2), 39-48.
- ศิริณฤภัทร สิทธิจักร, ขาดิชัย อุดมกิจมงคล, และ สามารถ อัยกร. (2567). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม. **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**, 4(2), 495-510.
- ศิริวรรณ จันรจนา, และกฤษฎา เขียววัฒนสุข. (2563). คุณภาพชีวิตในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ**, 5(4), 160-174.
- สุนิสา ช่อแก้ว, และ ศรัณญา ปานเจริญ. (2565). โลกของการทำงานกับความสามารถในการมีงานทำของว่าที่บัณฑิตจบใหม่เจนเอเรชั่นแซด. **วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ฉบับบัณฑิตศึกษา)**, 10(2), 172-181.
- อนุสร ใจฉะ, สุมาลี รามัญ, และ ธัญนันท์ บุญอยู่. (2564). การศึกษาเรื่องอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรคันกลางระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อการดำรงรักษาบุคลากรของบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง. **วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 7(3), 175-187.

- อัญมณี ศรีปลาด, และ สุรวี ศุณาลัย. (2565). สภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในกรุงเทพมหานคร. **วารสารสุทธิปริทัศน์**, 36(2), 134-148.
- เอกรินทร์ ศิริรัตนชัย. (2566). การทำงานที่บ้านของพนักงานกลุ่ม Gen Y. **วารสาร มจร อุบลปริทัศน์**, 8(3), 90-100.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bangbon, P., Snongtaweepon, T., Channuwong, S., Katangchol, S., Raktakanishtha, P., Pleansamai, K., & Klaysud, S. (2023). Strategic human resource management for organizational performance of Thai Higher Education Institutions. **Journal of Positive Psychology and Wellbeing**, 7(2), 897-911.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? **Journal of Management Development**, 24(10), 929-943. <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>
- Belov, M.T., Vaskov, M.A., Vorobyev, G.A., Burmistrov, S.V., Samygin, S.I. (2020). Specifics of Managerial Competencies in the Context of Managing the Personnel of an Educational Organization. In: Popkova, E.G., Vodenko, K.V. (eds) **Public Administration and Regional Management in Russia**. Contributions to Economics. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-38497-5\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-030-38497-5_33)
- Bundtzen, H. (2021). Adapting Herzberg's Motivation-Hygiene Theory to a VUCA world—a repertory grid study. **European Journal of Economics and Business Studies**, 7(1), 99-115. <https://doi.org/10.26417/914kzv77e>
- Dartey-Baah, K., & Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: A Ghanaian Perspective. **European Journal of Business and Management**, 3(9), 1-8.
- Deloitte. (2018). **2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0**. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Dimock, M. (2019). **Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins**. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

- Elenov, R., Postolov, K., Nacka, M., & Kitanovikj, B. (2024). Motivating generation Y: What millennials need for enhancing workplace satisfaction and productivity. **Agriculture and Forestry**, 70(1), 77–89. <https://doi.org/10.17707/AgricultForest.70.1.05>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies#/>
- Górny, A. (2017). The use of working environment factors as criteria in assessing the capacity to carry out processes. In **MATEC Web of Conferences** (Vol. 94, p. 06011). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/mateconf/20179406011>
- Górny, A. (2022). Work Environment as a Factor in the Conduct of Manufacturing Processes. In **Innovations in Industrial Engineering** (pp. 432-440). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-78170-5\\_37](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78170-5_37)
- Hadi, N., & Tentama, F. (2020). Affective commitment, continuance commitment and normative commitment in reflecting organizational commitment. **American International Journal of Business Management**, 3(8), 148-156.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The motivation to work** (2<sup>nd</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- Kowalski, T. H. P., Loretto, W., & Redman, T. (2021). Work environment factors and workplace deviance: The role of employee engagement. **The International Journal of Human Resource Management**, 32(6), 1305-1329. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. **The Social Science Journal**, 53(1), 22-32. <https://doi.org/10.1016/j.sosci.2015.10.001>
- LeBlanc, J. (2024). Bridging the Gap: Understanding the Workplace Environment and Leadership Preferences of Generation Z. **Journal of Business and Management Studies**, 6(4), 128-136. <https://doi.org/10.32996/jbms.2024.6.4.12>
- Lissitsa, S., & Kol, O. (2016). Generation X vs. Generation Y—A decade of online shopping. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 31, 304-312. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.015>

- Lyons, S., & Schweitzer, L. (2017). A qualitative exploration of generational identity: Making sense of young and old in the context of today's workplace. **Work, Aging and Retirement**, 3(2), 209-224. <https://doi.org/10.1093/workar/waw024>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" Workplace motivation across X, Y and Z generations. **International Journal of Manpower**, 42(1), 193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Mannheim, K. (1952). **Essays on the Sociology of Knowledge**. Routledge & Kegan Paul.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D. (1990) A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, 108, 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Pattanasas, Z., & Tresirichod, T. (2019). Factors effecting for Laos employee retention in multinational corporation (MNC) in Lao PDR. **Journal of Graduate School of Commerce-Burapha Review**, 14(1), 74-89.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy. **The British Journal of Sociology**, 45(3), 481-495. <https://doi.org/10.2307/591659>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Shakeel, N., & But, S. (2015). Factors influencing employee retention: An integrated perspective. **Journal of Resources Development and Management**, 6(1), 32-49.
- Surugiu, C., Surugiu, M. R., Grădinaru, C., & Grigore, A. M. (2025). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. **Administrative Sciences**, 15(1), 29. <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- Thohiroh, A. A., Kristalindari, M., Nurilla, A. E., Mardhiah, L., Khaerunnisa, S., Maulina, D., & Arbiyah, N. (2018, July). The Development of Organizational Commitment Scale for Non-profit Organization. In **Universitas Indonesia International Psychology Symposium for Undergraduate Research (UIPSUR 2017)** (pp. 257-264). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/uipsur-17.2018.38>

- Tladinyane, R., & Van der Merwe, M. (2016). Career adaptability and employee engagement of adults employed in an insurance company: An exploratory study. **South African Journal of Human Resource Management**, **14**(1), a752.  
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.752>
- VanMeter, R. A., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2013). Generation Y's ethical ideology and its potential workplace implications. **Journal of Business Ethics**, **117**(1), 93-109. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1505-1>
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. **Journal of Vocational Behavior**, **80**(2), 256-265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.014>
- Westerman, J. W., Bergman, J. Z., Bergman, S. M., & Daly, J. P. (2020). Are universities creating millennial narcissistic employees? An empirical examination of narcissism in business students and its implications. **Journal of Management Education**, **36**(1), 5-32. <https://doi.org/10.1177/1052562911408097>
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. **Journal of Applied Psychology**, **71**(2), 219-231.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.219>
- Wowor, J. V., & Dewi, Y. E. P. (2022). The influence of psychological safety towards employee engagement using organizational support as intervening variable. **Andalas Management Review**, **6**(2), 32-42. <https://doi.org/10.25077/amar.6.2.48-58.2022>
- Yousaf, S. (2020). Dissection of Herzberg's two-factor theory to predict job satisfaction: Empirical evidence from the telecommunication industry of Pakistan. **Pakistan Business Review**, **8**(2), 85-128. <https://doi.org/10.35536/ljb.2019.v8.v2.a4>