

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: บทบาทของการสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานเจนเอเรชั่นวายและซี ในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

นงลักษณ์ จุจันทร์¹
อรวี ศรีบุญลือ^{2*}

Received 3 March 2026

Revised 9 April 2026

Accepted 16 April 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่นวายและเจนเอเรชั่นซีในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาบทบาทของการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับความผูกพันต่อองค์กร และ 3) เพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรุ่นใหม่ในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ใช้วิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเจนเอเรชั่นวายและเจนเอเรชั่นซีในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 400 คน สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในขณะที่สถิติเชิงอนุมานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ในรูปแบบของโมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM)

ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายและเจนเอเรชั่นซี รวมทั้งมีผลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 ขณะเดียวกัน การมีส่วนร่วมในการทำงานยังมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 และทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยเน้นย้ำบทบาทของการสนับสนุนพนักงานอย่างเป็นรูปธรรมและการออกแบบแรงจูงใจที่เหมาะสม ซึ่งช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

คำสำคัญ: การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ประชากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย ประชากรกลุ่มเจนเอเรชั่นซี

^{1 2} ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Email: ¹ nonglak.cho@ku.th

* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE ROLES OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, WORK MOTIVATION, AND EMPLOYEE ENGAGEMENT AMONG GENERATION Y AND GENERATION Z EMPLOYEES AT THE ELECTRICITY GENERATING AUTHORITY OF THAILAND

Nonglak Choochan¹

Orawee Sriboonlue^{2*}

Abstract

This research aimed to 1) examine the factors affecting organizational commitment among Generation Y and Generation Z employees at the Electricity Generating Authority of Thailand (EGAT), 2) investigate the mediating role of work engagement in the relationship between these factors and organizational commitment, and 3) develop practical guidelines for enhancing organizational commitment among new-generation employees at EGAT. The research used a quantitative approach, employing a survey method with a questionnaire as the research instrument. The sample consisted of 400 Generation Y and Generation Z employees working at EGAT. Descriptive statistics for data analysis included frequency, percentage, mean, and standard deviation, while inferential statistics for hypothesis testing included Pearson's Product Moment Correlation Coefficient and Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The results showed that perceived organizational support and work motivation positively affected organizational commitment and work engagement among Generation Y and Generation Z employees at a significance level of .001. Work engagement positively influenced organizational commitment at a significance level of .001 and mediated the relationships between perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment. The findings highlight the importance of concrete employee support and effective motivation design in enhancing work engagement and organizational commitment.

Keywords: Perceived Organizational Support, Work Motivation, Employee Engagement, Organizational Commitment, Generation Y, Generation Z

^{1 2} Department of Management, Faculty of Business Administration, Kasetsart University

Email: ¹ nonglak.cho@ku.th

* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรจำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร (Xulu & Parumasur, 2023) หนึ่งในความท้าทายที่สำคัญคือการรักษาบุคลากร โดยเฉพาะกำลังคนรุ่นใหม่ เพราะตลาดแรงงานปัจจุบันเอื้อต่อการเคลื่อนย้ายงานมากขึ้น พนักงานรุ่นใหม่มีแนวโน้มเปลี่ยนงานง่าย ส่งผลให้ประเด็นความผูกพันและการคงอยู่กับองค์กรกลายเป็นโจทย์สำคัญของผู้บริหาร บุคลากรถือเป็นแรงขับเคลื่อนหลักขององค์กร เพราะแม้องค์กรจะมีเทคโนโลยีหรือระบบงานที่ทันสมัยเพียงใด แต่หากไม่สามารถดึงดูดและรักษาคนที่มีศักยภาพไว้ได้ การบรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมเกิดขึ้นได้ยาก ด้วยเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) จึงถูกใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญที่สะท้อนความมั่นคงของกำลังคน โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นซี ซึ่งมักให้ความสำคัญกับคุณค่าและความหมายของงานมากกว่าค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว (Widodo et al., 2025) งานวิจัยล่าสุดชี้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความแตกต่างตามเจนเนอเรชั่น เจเนอเรชั่นซีมักมีระดับความผูกพันต่ำกว่าเมื่อเทียบกับรุ่นก่อน (Marzec, 2023) ขณะเดียวกัน รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรทั้งด้านอารมณ์ (affective commitment) และด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) ยังแตกต่างกันชัดเจนระหว่างเจนเนอเรชั่น (Wziatek-Stasko et al., 2023) ทั้งนี้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น แรงจูงใจในการทำงาน (work motivation) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) และการมีส่วนร่วมในการทำงาน (employee engagement) ปัจจัยเหล่านี้ ล้วนส่งผลต่อการทำให้พนักงานทุ่มเทและตั้งใจอยู่กับองค์กรมากขึ้น (Mulachela & Satrya, 2024) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่ในอดีตมักศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มพนักงานภาพรวม โดยยังขาดการศึกษาเชิงลึกเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายและซี ในบริบทขององค์กรภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ ซึ่งมีลักษณะการทำงานเฉพาะ เช่น โครงสร้างลำดับขั้น ระบบราชการ และความมั่นคงในอาชีพสูง ซึ่งอาจมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานที่แตกต่างจากภาคเอกชน

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจหลักด้านการผลิตไฟฟ้าของประเทศ มีพนักงานหลายเจนเนอเรชั่นและมีแนวโน้มเพิ่มสัดส่วนพนักงานรุ่นใหม่มากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านของระบบพลังงาน องค์กรมีลักษณะเด่นด้านโครงสร้างลำดับขั้น วัฒนธรรมเน้นความมั่นคง และระบบการบริหารแบบราชการ จึงเป็นบริบทที่เหมาะสมต่อการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายและซี ซึ่งมักมีทัศนคติที่ยืดหยุ่นและปัจเจกมากขึ้น ประเด็นนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ ปริณธ์ฉัตร พงศ์นาศิริ (2565) ที่ชี้ว่า การรักษาพนักงานระยะยาวต้องอาศัยการส่งเสริมความผูกพันผ่านการมีส่วนร่วม ความยืดหยุ่นในการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ในกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชั่นวายและซีของ กฟผ. เพื่อขยายความเข้าใจเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรคนรุ่นใหม่ในบริบทรัฐวิสาหกิจไทย และเพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายด้านการรักษาบุคลากร การสร้างการมีส่วนร่วม และการเสริมแรงจูงใจในการทำงานอย่างเหมาะสมในระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นซีในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาบทบาทของการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับความผูกพันต่อองค์กร
3. เพื่อพัฒนาแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรุ่นใหม่ในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

การรับรู้สนับสนุนจากองค์กร (Perceived organizational support) แนวคิดเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ถูกพัฒนาขึ้นโดย Eisenberger et al. (1986) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญและให้คุณค่าต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน ไปจนถึงใส่ใจต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ภายใต้กรอบทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและบรรทัดฐานของการตอบแทน ซึ่งอธิบายว่า เมื่อพนักงานรู้สึกว่าการดูแลและสนับสนุนอย่างจริงจัง พวกเขาจะตอบแทนด้วยพฤติกรรมเชิงบวก เช่น ความผูกพัน ความจงรักภักดี และการทุ่มเทในการทำงาน (Eisenberger et al., 1986; Shore & Wayne, 1993) ต่อมา Eisenberger et al. (2020) สรุปว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ได้แก่ ความยุติธรรม การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวย โดยเฉพาะ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าเป็นการให้โดยสมัครใจในบริบทแรงงานรุ่นใหม่ Putri et al. (2018) ชี้ว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลผ่านความผูกพันเชิงอารมณ์ ทำให้พนักงานมีแนวโน้มอยู่กับองค์กรนานขึ้นและลดการลาออก เช่นเดียวกับ Widodo et al. (2025) ยืนยันว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชันซี โดยเมื่อรับรู้การสนับสนุนมากขึ้น ระดับความผูกพันต่อองค์กรจะเพิ่มขึ้นตาม

แรงจูงใจในการทำงาน (Work motivation) เป็นแนวคิดสำคัญในการอธิบายพฤติกรรมของพนักงาน โดยมีทฤษฎีที่ถูกใช้อ้างอิงในงานวิจัยปัจจุบันหลายทฤษฎี เช่น แนวคิดลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ที่อธิบายว่า มนุษย์มีความต้องการตั้งแต่วัตถุพื้นฐานไปจนถึงการเติมเต็มศักยภาพตนเอง และการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการทำงาน (Maslow, 1943, 1987) ขณะที่ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg แยกปัจจัยที่เกี่ยวกับงานออกเป็นปัจจัยค่าจูน เช่น เงินเดือนและสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งช่วยลดความไม่พอใจ และปัจจัยจูงใจ เช่น ความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้า ซึ่งเพิ่มความพึงพอใจและการทุ่มเทในงาน (Herzberg et al., 1959) ในมุมมองจิตวิทยาการทำงาน มองแรงจูงใจเป็นสองแบบ คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก โดยแรงจูงใจภายนอกมาจากรางวัล การยอมรับ หรือผลตอบแทน ซึ่งกระตุ้นพฤติกรรมได้ (Ryan & Deci, 2000) อีกด้านหนึ่ง ทฤษฎีความคาดหวัง Vroom (1964) บอกว่าแรงจูงใจจะเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานเชื่อว่าความพยายามของตนทำให้ได้ผลงาน ผลงานทำให้ได้รางวัล และรางวัลมีคุณค่าสำหรับพนักงานเอง ในส่วนของทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (1965) กล่าวว่า พนักงานจะรู้สึกมีแรงจูงใจเมื่อเห็นว่าตนได้รับผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ในอีกด้านหนึ่ง ทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner (1953) มองว่าองค์กรสามารถควบคุมพฤติกรรมของพนักงานได้ผ่านการให้รางวัลหรือการลงโทษอย่างเป็นระบบ งานวิจัยเชิงประจักษ์ Chen and Aryadoust (2021) พัฒนาแบบวัดแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation Scale: WMS) โดยอิงทฤษฎีการกำหนดตนเอง และยืนยันว่าแรงจูงใจมีโครงสร้างแบบพหุมิติทั้งภายในและภายนอก

การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Employee engagement) แนวคิดนี้เริ่มจาก Kahn (1990) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่พนักงานใส่พลังงานกาย อารมณ์ และสติปัญญาเต็มที่ให้กับงาน เกิดเมื่อพนักงานรู้ว่าการที่ตนมีความหมาย รู้สึกปลอดภัย และมีทรัพยากรเพียงพอ Maslach et al. (2001) ขยายแนวคิดว่าการมีส่วนร่วมเป็นสภาวะที่ตรงข้ามกับการหมดไฟ การมีส่วนร่วมมี 3 มิติ ได้แก่ 1) Vigor คือ พลังงานและ

ความพยายามต่อเนื่อง 2) Dedication คือ ความทุ่มเทและการมองว่างานมีความหมาย 3) Absorption คือ การจดจ่อกับงานจนรู้สึกลึกซึ้ง Kulachai (2024) พบว่า ISA Engagement Scale วัดการมีส่วนร่วมได้ครอบคลุมมิติทางปัญญา สังคม และอารมณ์ ทั้งสามมิติมีความสัมพันธ์สำคัญกับประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักฐานที่บ่งชี้ว่า การมีส่วนร่วมส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร (Schaufeli, 2017)

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) Mowday et al. (1979) นิยามความผูกพันต่อองค์กรว่าคือ ความตั้งใจของพนักงานที่จะอยู่ทำงานร่วมกับองค์กร จงรักภักดีและการยอมรับคุณค่าขององค์กร ต่อมา Meyer and Allen (1991) ได้พัฒนาโมเดลสามมิติความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ 1) ความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective Commitment) คือ การที่พนักงานรู้สึกรัก ภาควุมใจ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานจะอยู่เพราะอยากอยู่ 2) ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance Commitment) คือ การที่พนักงานรับรู้ว่าการลาออกมีต้นทุนสูงทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม จึงอยู่เพราะต้องอยู่ และ 3) ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือ ความรู้สึกที่ตนมีหน้าที่ที่ต้องทำหรือเป็นหนี้บุญคุณ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะอยู่เพราะควรอยู่ ในเชิงประจักษ์ Jones (2018) พบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานและความพึงพอใจในงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

เจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) เจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) หรือ Millennials หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1981–1996 (Dimock, 2019)

เจนเอเรชั่นซี (Generation Z) เจนเอเรชั่นซี (Generation Z) โดยทั่วไป หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี 1997–2012 (Dimock, 2019)

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หลักฐานเชิงประจักษ์ชี้ว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเมื่อพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น (Singh et al., 2024) งานวิจัยของ Mabasa and Ngirande (2015) เห็นว่าบุคลากรที่รับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จะเกิดความพอใจและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ ยังพบความแตกต่างระหว่างชายและหญิง โดยพนักงานเพศชายมีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสูงกว่า มีความพอใจและผูกพันสูงกว่าพนักงานเพศหญิง นอกจากนี้ ในบริบทของหน่วยงานภาครัฐ Kasuari et al. (2022) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งผลการศึกษานี้สะท้อนว่าการที่องค์กรทำให้พนักงานรับรู้ได้ถึง การสนับสนุน จะช่วยเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กร แม้ในบริบทภาครัฐ จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 1 (H1) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน งานวิจัยของ Salleh et al. (2016) พบว่าระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่สูงขึ้นมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับการศึกษาของ Bytyqi (2020) สรุปว่า แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างชัดเจน ในบริบทองค์กรขนส่งสาธารณะ การศึกษาของ Khaeruman and Mariam (2025) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจมากขึ้น พนักงานมักมีแนวโน้มทุ่มเทและยึดมั่นต่อองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย ผลดังกล่าวทำให้เห็นว่าแรงจูงใจไม่ได้ส่งผลเฉพาะพฤติกรรมการทำงาน แต่ยังเชื่อมโยงกับทัศนคติและความตั้งใจที่จะคง

อยู่กับองค์การในระยะยาว จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 2 (H2) แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การมีส่วนร่วมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จากการศึกษาของ Jones (2018) พบว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเมื่อพนักงานแสดง ความทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น ระดับความผูกพันต่อองค์กรก็เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัย เกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงานทักษะสูงของ Kossyva et al. (2021) ที่เน้นย้ำว่าการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นกลไกสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน นอกจากนี้ Trofimov et al. (2017) ยังสนับสนุนข้อค้นพบดังกล่าวโดยพบว่า ยิ่งพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมสูงขึ้นเท่าใด ระดับความผูกพัน ต่อองค์กรก็เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 3 (H3): การมีส่วนร่วมในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการมีส่วนร่วมในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Nguyen and Tran (2021) ในบริบทของเวียดนาม ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อ การมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยพนักงานที่รับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร จะมีแรงจูงใจและความทุ่มเท ที่เพิ่มสูงขึ้น แม้ในช่วงสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ในทำนองเดียวกัน Nargotra and Sarangal (2023) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน พนักงานที่ รับรู้การสนับสนุนดังกล่าวจะมีความทุ่มเทมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามการศึกษาของ Eviana (2024) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่าน ความพึงพอใจของพนักงาน สะท้อนให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอาจขึ้นอยู่กับบริบทของอุตสาหกรรม และโครงสร้างองค์กรจากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 4 (H4): การรับรู้การสนับสนุน จากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน

แรงจูงใจในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการทำงาน การศึกษาของ Delaney and Royal (2017) พบว่าแรงจูงใจภายใน เช่น ความรู้สึกท้าทายและภูมิใจในงาน มีผลต่อการมีส่วนร่วมมากกว่าแรงจูงใจ ภายนอก เช่น เงินเดือนหรือรางวัล การศึกษาของ Engidaw (2021) ชี้ว่าแรงจูงใจภายนอก มีผลต่อการมี ส่วนร่วมมากกว่าแรงจูงใจภายใน ส่วนการศึกษาของ Sudjati and Siddiq (2025) พบว่า แรงจูงใจและ การสมดุลงานมีผลต่อการมีส่วนร่วม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจและ สมดุลชีวิตกับงานจะทำให้การมีส่วนร่วมของพนักงานดีขึ้น จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 5 (H5): แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน

บทบาทของการมีส่วนร่วมในการทำงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างการรับรู้การสนับสนุน จากองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การศึกษาของ Nazir and Islam (2017) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลกระทบเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยการมีส่วนร่วมในการทำงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งหมายความว่า เมื่อพนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุน จากองค์กร จะมีการมีส่วนร่วมที่สูงขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมาก เช่นเดียวกับการศึกษา ของ Kuriakose (2019) และ Varghese (2024) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลกระทบ เชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กรโดยการมีส่วนร่วมของพนักงานทำหน้าที่เป็น ตัวแปรส่งผ่าน จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 6 (H6): การรับรู้การสนับสนุน จากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงาน

บทบาทของการมีส่วนร่วมในการทำงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่าง แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การศึกษาของ Fahrudin et al. (2023) พบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน มีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวแปรกลางที่เชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรงานและแรงจูงใจในการบริการกับความผูกพันทางอารมณ์ของพนักงาน โดยการมีส่วนร่วมในการทำงานช่วยเสริมสร้างความผูกพันทางอารมณ์และการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กร จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 7 (H7) แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว จึงสามารถเขียนกรอบแนวคิดได้ดังภาพที่ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานเจเนอเรชันวายและเจเนอเรชันซีภายในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 9,317 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ณ เดือนกรกฎาคม 2568) เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ซึ่งเหมาะสมกับกรณีที่ทราบจำนวนประชากรทั้งหมด โดยมีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ ± 5 จากจำนวนประชากร 9,317 คน จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 370 คน อย่างไรก็ตาม เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูลและเพื่อการขาดตกในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการไม่ใช้ความน่าจะเป็นแบบเฉพาะเจาะจง (Non-probability sampling with purposive technique) โดยมุ่งคัดเลือกพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่อยู่ในช่วงอายุของเจเนอเรชันวายและซี การเก็บข้อมูลดำเนินการผ่านแบบสอบถามออนไลน์ โดยเผยแพร่แบบสอบถามในกลุ่มสื่อสารภายในของพนักงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานจากหลายฝ่ายที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์สามารถเข้าถึงและตอบแบบสอบถามได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและเครื่องมือวิจัยนี้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ด้วยวิธี IOC ตามเกณฑ์ของ Rovinelli and Hambleton (1977) โดยกำหนดค่าไม่น้อยกว่า .50 ผลพบว่าค่า IOC อยู่ระหว่าง .66–1.00 สำหรับการตรวจสอบความเชื่อมั่น ผู้วิจัยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยอ้างอิงเกณฑ์ของ Nunnally and Bernstein (1994) ที่กำหนดให้ค่าความเชื่อมั่นไม่น้อยกว่า .70 และผลการทดสอบพบว่าค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ .955

ทั้งนี้แบบสอบถามประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อคำถามสำหรับข้อมูลพื้นฐาน (Personal information) และคำถามคัดกรอง โดยเป็นตัวแปรด้านนามบัญญัติและเรียงลำดับโดยข้อคำถามที่มีตัวเลือกที่

ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว สำหรับส่วนที่ 2 ข้อคำถามปัจจัยที่ศึกษาซึ่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่นวายและเจนเอเรชั่นซี ประกอบด้วย การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการทำงาน และส่วนที่ 3 ข้อคำถามความผูกพันต่อองค์กร โดยในการศึกษานี้ใช้เฉพาะมิติความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective commitment) โดยส่วนที่ 2 และ 3 เป็นมาตราอันตรภาคชั้นโดยใช้ข้อคำถามแบบ Likert scale จำนวน 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 อยู่ในระดับที่เห็นด้วยน้อยที่สุด และระดับที่ 5 อยู่ในระดับที่เห็นด้วยมากที่สุด และส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานสำหรับทดสอบสมมติฐาน คือ สมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling หรือ PLS-SEM) โดยต้องผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) ซึ่งพิจารณาจากค่า AVE ที่ต้องมีค่ามากกว่า .50 ตามเกณฑ์ของ Bagozzi and Yi (1988) และค่ารากที่สองของ AVE ของแต่ละตัวแปรแฝงต้องมากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงคู่กัน ตามเกณฑ์ของ Fornell and Larcker (1981)

ผลการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคล

จากการเก็บแบบสอบถามจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (จำนวน 208 คน หรือร้อยละ 52) มีอายุระหว่าง 36-40 ปี (จำนวน 146 คน หรือร้อยละ 36.5) มีสถานภาพโสด (243 คน หรือร้อยละ 60.75) อายุงานในองค์กรปัจจุบันมากกว่า 5 ปี (จำนวน 314 คน หรือร้อยละ 78.5) รายได้ต่อเดือนมากกว่า 45,000 บาท (จำนวน 160 ราย หรือร้อยละ 40) การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี (จำนวน 205 ราย หรือร้อยละ 51.25)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS)	3.953	.684	เห็นด้วยมาก
แรงจูงใจในการทำงาน (WM)	3.997	.674	เห็นด้วยมาก
การมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE)	4.299	.571	เห็นด้วยมาก
ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	4.190	.681	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง โดยผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทั้งหมด โดยการมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 4.299 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .571 รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กร (OC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.190 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .681 รองลงมาคือแรงจูงใจในการทำงาน (WM) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.997 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .674 และลำดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.953 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .684

การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model)

การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง จัดทำขึ้นเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวบ่งชี้ (Item Reliability) ความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct Reliability) ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ตารางที่ 2 น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ CA) ความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite Reliability หรือ CR) และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor Loading	CA	CR	AVE
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support: POS)			.924	.928	.597
POS1	ท่านรู้สึกว่างค์กรให้คุณค่ากับการทำงานและผลงานของท่าน	.828			
POS2	ท่านรู้สึกว่างค์กรให้ความสำคัญกับเป้าหมายและค่านิยมของท่าน (เช่น การพัฒนาทักษะ การจัดการฝึกอบรม การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง หรือการส่งเสริมความหลากหลายในการทำงาน)	.768			
POS3	ท่านรู้สึกว่างค์กรให้ความช่วยเหลือเมื่อท่านมีปัญหา	.732			
POS4	ท่านรู้สึกว่างค์กรใส่ใจในการดูแลสุขภาพและความเป็นอยู่ของท่าน	.684			
POS5	ท่านรู้สึกว่างค์กรต้องการมอบหมายงานที่เหมาะสมและท้าทายตามความสามารถของท่าน	.733			
POS6	ท่านรู้สึกว่างค์กรใส่ใจในความพึงพอใจโดยรวมของท่านในการทำงาน (เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว)	.771			
POS7	ท่านรู้สึกว่างค์กรภูมิใจในความสำเร็จและผลงานของท่าน	.819			
POS8	ท่านรู้สึกว่างค์กรยอมให้อภัยเมื่อท่านทำผิดพลาดโดยสุจริต	.743			
POS9	ท่านรู้สึกว่างค์กรยินดีที่จะสนับสนุนให้ท่านทำงานได้เต็มตามศักยภาพ	.796			
POS10	ท่านรู้สึกว่างค์กรให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของท่าน	.836			
แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation: WM)			.864	.875	.510
WM1	ท่านทุ่มเทในการทำงาน เพราะต้องการได้รับการชื่นชมจากหัวหน้างานเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลใกล้ชิด	.654			
WM2	ท่านทุ่มเทในการทำงาน เพราะเชื่อว่าจะได้รับความเคารพจากผู้อื่นมากขึ้น	.661			
WM3	ท่านทุ่มเทในการทำงาน เพราะเชื่อว่าจะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนหากทำงานอย่างเต็มที่	.641			
WM4	ท่านทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	.765			
WM5	ท่านทุ่มเทในการทำงาน เพราะท่านมองว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ควรทำ	.626			
WM6	ท่านทุ่มเทในการทำงาน เพราะงานนี้สอดคล้องกับคุณค่าในชีวิตของท่าน	.802			
WM7	ท่านทุ่มเทในการทำงาน เพราะงานนี้มีความหมายต่อชีวิตของท่าน	.814			
WM8	ท่านทุ่มเทในการทำงาน เพราะท่านสนุกและมีความสุขกับการทำงาน	.720			
การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Employee Engagement: EE)			.914	.920	.595
ด้านการมีส่วนร่วมทางความคิด (IE)					
IE1	ท่านมีสมาธิและตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่	.727			
IE2	ท่านให้ความสำคัญและจดจ่อกับงานที่ท่านทำ	.724			
IE3	ท่านใส่ใจในรายละเอียดของงานที่ท่านรับผิดชอบ	.683			

ตารางที่ 2 น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ CA) ความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite Reliability หรือ CR) และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE) (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor Loading	CA	CR	AVE
ด้านการมีส่วนร่วมทางสังคม (SE)					
SE1	ท่านมีค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกับเพื่อนร่วมงาน	.768			
SE2	ท่านทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน	.752			
SE3	ท่านมีความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน	.806			
การมีส่วนร่วมทางอารมณ์ (AE)					
AE1	ท่านมีความรู้สึกเชิงบวกต่องานที่ท่านทำ	.848			
AE2	ท่านรู้สึกกระตือรือร้นและมีพลังในการทำงาน	.822			
AE3	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ท่านทำ	.797			
ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment: OC)			.942	.942	.657
OC1	ท่านยินดีที่จะทุ่มเทความพยายามเพิ่มเติมเพื่อช่วยให้องค์กรประสบ ความสำเร็จ	.736			
OC2	ท่านใส่ใจต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร	.749			
OC3	ท่านพูดถึงองค์กรนี้กับผู้อื่นว่าเป็นองค์กรที่ดีในการทำงาน	.828			
OC4	ท่านภูมิใจที่ได้บอกผู้อื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	.851			
OC5	ท่านพบว่าค่านิยมของท่านและค่านิยมขององค์กรมีความสอดคล้องกัน	.804			
OC6	องค์กรนี้สร้างแรงบันดาลใจให้ท่านแสดงผลการทำงานที่ดีที่สุดเท่าที่ จะทำได้	.808			
OC7	ท่านรู้สึกยินดีอย่างมากที่เลือกทำงานกับองค์กรนี้มากกว่าองค์กรอื่น	.844			
OC8	สำหรับท่าน องค์กรนี้เป็นหนึ่งในตัวเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการทำงาน	.818			
OC9	ท่านรู้สึกว่ามีความผูกพันต่อองค์กรนี้มาก	.857			
OC10	ท่านมีแนวโน้มจะอยู่กับองค์กรนี้ แม้ว่าสถานการณ์ของท่านจะมีการ เปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย	.800			

ตารางที่ 2 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวบ่งชี้ในแบบจำลอง พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง .626 ถึง .857 ซึ่งมากกว่าค่าขั้นต่ำที่ .50 (Peterson, 2000; Bagozzi & Yi, 2012) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าความเที่ยงของตัวบ่งชี้ในเกณฑ์ดี ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient: CA) ของแต่ละโครงสร้าง มีค่าระหว่าง .864 ถึง .942 หมายความว่า โครงสร้างทั้งหมดมีค่าเชื่อถือได้ตามค่ามาตรฐานที่แนะนำขั้นต่ำคือ .70 (Fornell & Larcker, 1981) ค่าความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite Reliability: CR) มีค่ามากกว่า .70 ซึ่งสอดคล้องกับคำแนะนำของ Nunnally and Bernstein (1994) ที่กำหนดไว้สำหรับการทดสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝงในงานวิจัยพื้นฐาน ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE) ของตัวแปรแต่ละตัวสูงกว่าค่าขั้นต่ำที่ .50 สอดคล้องกับคำแนะนำของ Bagozzi and Yi (1988) แสดงว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ได้มากกว่าร้อยละ 50 หรือมีความเที่ยงตรงเชิงคู่อยู่ในระดับดี

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

	EE	OC	POS	WM
EE	.771			
OC	.759	.810		
POS	.661	.725	.772	
WM	.692	.678	.587	.714

หมายเหตุ: ในแนวทแยงคือค่า $\sqrt{AVE}$ หรือค่าในแนวทแยง หมายถึง ค่ารากกำลังสองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้

จากตารางที่ 3 แสดงค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวกับค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตัวนั้นและตัวแปรแฝงอื่นในแบบจำลองโครงสร้าง จะเห็นว่า ค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว (ซึ่งแสดงอยู่ในแนวเส้นทแยงมุมของตาราง) มีค่าสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตัวนั้นและตัวแปรแฝงอื่นในแบบจำลอง (ซึ่งแสดงอยู่นอกแนวเส้นทแยงมุมของตาราง) ผลการทดสอบนี้ชี้ให้เห็นว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวในแบบจำลองนี้มีความแปรปรวนร่วมกับตัวบ่งชี้ของตัวแปรนั้น ๆ มากกว่าตัวแปรแฝงอื่น ๆ ในแบบจำลองหรือมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในระดับดี (Fornell & Larcker, 1981) อย่างไรก็ตาม เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรในโมเดลจะไม่เกิดการวิเคราะห์ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์กันโดยใช้ค่า ทางสถิติ คือ Tolerance และ ค่า Variance Inflation Factor (VIF) จากตารางที่ 4 พบว่า ค่า Tolerance ทุกตัวมีค่าเกิน .2 และ ค่า VIF ทุกตัวมีค่าน้อยกว่า 5 ตามคำแนะนำของ Hair et al. (2013) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรแต่ละตัวไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือมีความเป็นอิสระจากกัน

ตารางที่ 4 ค่า Tolerance และ ค่า Variance Inflation Factor (VIF)

(n = 400)

ตัวแปร	ค่า Tolerance	VIF
POS	.426	2.350
WM	.442	2.262
EE	.352	2.841
OC	.332	3.011

หมายเหตุ: ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กร

การวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายและการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยมีการพิจารณาค่าน้ำหนักมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่า t-value และค่า p-value เป็นค่าสำคัญหลักในการพิจารณา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง

ตารางที่ 5 ค่าน้ำหนักมาตรฐาน (Path Coefficients) ค่า t-value และค่า p-value

Hypothesis						
R ²		Path Coefficients (β)		t statistics	p values	ผลลัพธ์
EE = .578		OC = .686				
Direct Effects						
1	POS -> OC	.349	6.042	.000***	สนับสนุน	
2	WM -> OC	.207	3.555	.000***	สนับสนุน	

ตารางที่ 5 ค่าน้ำหนักมาตรฐาน (Path Coefficients) ค่า t-value และค่า p-value (ต่อ)

Hypothesis		Path Coefficients (β)	t statistics	p values	ผลลัพธ์
R ²	EE = .578	OC = .686			
3	EE -> OC	.385	6.485	.000***	สนับสนุน
4	POS -> EE	.389	9.128	.000***	สนับสนุน
5	WM -> EE	.464	10.497	.000***	สนับสนุน
Indirect Effects					
6	POS -> EE -> OC	.150	5.644	.000***	สนับสนุน
7	WM -> EE -> OC	.178	5.029	.000***	สนับสนุน
Total Effects					
	POS -> OC	.499	9.221	.000***	สนับสนุน
	WM -> OC	.386	7.373	.000***	สนับสนุน

หมายเหตุ: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ (two-tailed test)

อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างทางปัจจัยที่มีอิทธิพลตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ($\beta = .349, p < .001$) การมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) ($\beta = .385, p < .001$) และแรงจูงใจในการทำงาน (WM) ($\beta = .207, p < .001$) มีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในส่วนของอิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ($\beta = .389, p < .001$) และแรงจูงใจในการทำงาน (WM) ($\beta = .464, p < .001$) มีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้นสนับสนุนสมมติฐานที่ 1, 2, 3, 4 และ 5

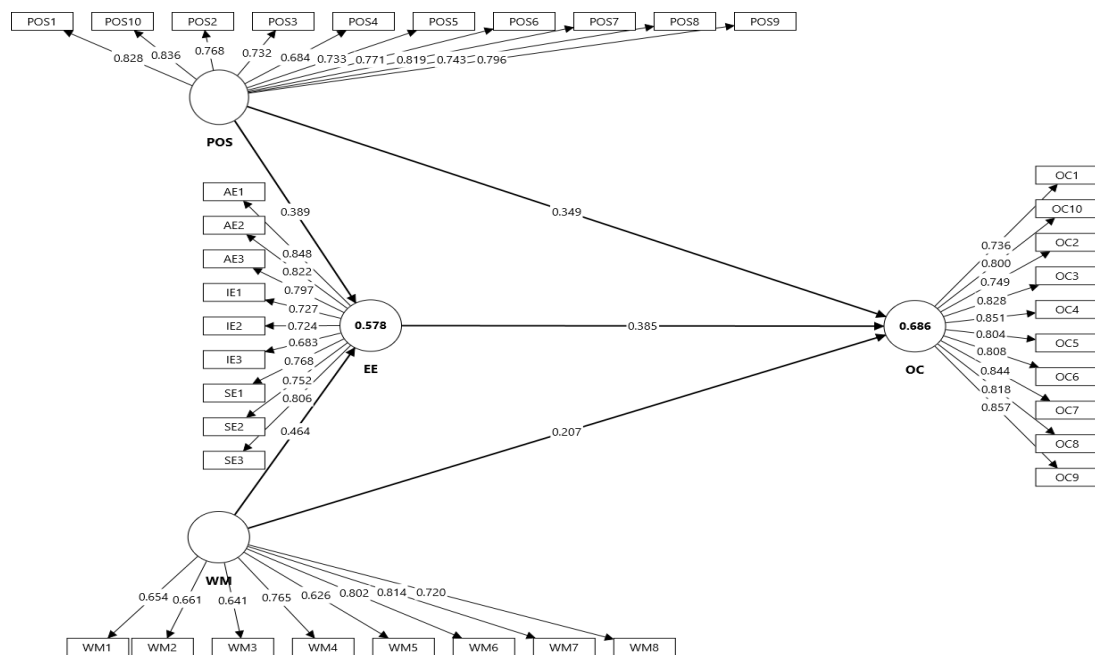
อิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการทำงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Effect)

จากตารางที่ 5 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์บทบาทของตัวแปรส่งผ่านตามหลักของ Baron and Kenny (1986) และ Tippins and Sohi (2003) เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการทำงานในฐานะเป็นตัวแปรส่งผ่านและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรอิสระผ่านตัวแปรส่งผ่านพบว่า

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) ($\beta = .389, p < .001$) โดยที่การมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) ($\beta = .385, p < .001$) ซึ่งบทบาทของการมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) ในฐานะตัวแปรส่งผ่านมีผลให้ขนาดอิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) ลดลง (จาก $\beta = 0.349$ เป็น $\beta = 0.150$) ทำให้สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) โดยมีอิทธิพลรวม (Total effect) $\beta = .499, p < 0.001$ อิทธิพลทางตรง (Direct effect) $\beta = 0.349, p < 0.001$ และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) $\beta = 0.150, p < 0.001$ ดังนั้น ผลการทดสอบสนับสนุนสมมติฐานที่ 6

แรงจูงใจในการทำงาน (WM) มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) ($\beta = .464, p < .001$) โดยที่การมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) ($\beta = .385, p < .001$) ซึ่งบทบาทของการมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) ในฐานะตัวแปรส่งผ่านมีผลให้ขนาดอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงาน (WM) ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) ลดลง (จาก $\beta = 0.207$ เป็น $\beta = 0.178$) ทำให้สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน (WM) ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC)

โดยมีอิทธิพลรวม (Total effect) $\beta = .386$, $p < 0.001$ อิทธิพลทางตรง (Direct effect) $\beta = 0.207$, $p < 0.001$ และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) $\beta = 0.178$, $p < 0.001$ ดังนั้น ผลการทดสอบสนับสนุนสมมติฐานที่ 7



ภาพที่ 2 ผลการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างของกรอบแนวคิด

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) เพื่อสรุปผลการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นซีในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า

ผลการวิจัยสนับสนุน H1 โดยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) ($\beta = .349$, $p < .001$) ซึ่งสอดคล้องกับ Kasmari et al. (2022) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อีกทั้งผลยังไปในทิศทางเดียวกับ Widodo et al. (2025) ศึกษาในกลุ่มพนักงาน Generation Z ที่พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรเกี่ยวข้องกับทัศนคติและผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมในงาน รวมถึงความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัยสนับสนุน H2 โดยพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน (WM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) ($\beta = .207$, $p < .001$) สอดคล้องกับงานของ Salleh et al. (2016) ที่แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ Bytyqi (2020) อธิบายว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่กระตุ้นและคงไว้ซึ่งพฤติกรรมการทำงานเพื่อเป้าหมาย ซึ่งเชื่อมโยงกับความเต็มใจที่จะคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว ส่งผลให้แรงจูงใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันอย่างชัดเจน และในบริบทองค์กรขนส่งสาธารณะ Khaeruman and Mariam (2025) พบว่า เมื่อพนักงานมีระดับแรงจูงใจมากขึ้น มักจะมีแนวโน้มทุ่มเทในการทำงานและยึดมั่นต่อองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย สะท้อนว่าแรงจูงใจเกี่ยวข้องกับทั้งพฤติกรรมการทำงานและทัศนคติในเลือกที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว (Khaeruman & Mariam, 2025)

ผลการวิจัยสนับสนุน H3 โดยพบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) ($\beta = .385$, $p < .001$) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการศึกษาของ Jones (2018) ที่พบว่า

การมีส่วนร่วมในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเมื่อพนักงานมีแสดงความทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น ระดับของความผูกพันต่อองค์กรก็สูงขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ Kossyva et al. (2021) ศึกษาการคงอยู่ของพนักงานทักษะสูงยังช่วยเน้นเพิ่มอีกว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อทัศนคติและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน รวมถึง Trofimov et al. (2017) ยังสนับสนุนว่า ยิ่งพนักงานมีระดับการมีส่วนร่วมมากขึ้น ระดับของความผูกพันก็มากขึ้นตามไปด้วย

ผลการวิจัยสนับสนุน H4 โดยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) ($\beta = .389, p < .001$) สอดคล้องกับการศึกษาของ Nguyen and Tran (2021) ในบริบทของเวียดนามที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยพนักงานที่รับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีแรงจูงใจสูงขึ้นและทุ่มเทมากขึ้น แม้ในช่วงการระบาดของโควิด-19 เช่นเดียวกับการศึกษาของ Nargotra and Sarangal (2023) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลบวกสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยพนักงานที่รับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จะทำให้พนักงานมีความผูกพันและทุ่มเทมากขึ้น และยังส่งผลไปถึงความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรในระยะยาวอีกด้วย

ผลการวิจัยสนับสนุน H5 โดยพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน (WM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) ($\beta = .464, p < .001$) โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Delaney and Royal (2017) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีส่งผลกระทบต่อกระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก โดยพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนทั้งสองด้านนี้จะมีความทุ่มเทกับงานมากขึ้น

ผลการวิจัยสนับสนุน H6 โดยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) ผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) อย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = .150, p < .001$) โดยผลการศึกษาที่สอดคล้องกับการศึกษาของ Nazir and Islam (2017) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยการมีส่วนร่วมในการทำงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ในทำนองเดียวกับการศึกษาของ Kuriakose (2019) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทั้งการมีส่วนร่วมของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลางที่เชื่อมระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มพนักงานเจนเอเรชั่นวาย

ผลการวิจัยสนับสนุน H7 โดยพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน (WM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) ผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงาน (EE) อย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = .178, p < .001$) สอดคล้องกับการศึกษาของ Fahrudin et al. (2023) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยที่พนักงานที่มีการมีส่วนร่วมสูงจะมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้น

ข้อค้นพบจากงานวิจัย

งานวิจัยนี้ค้นพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่นวายและเจนเอเรชั่นซีในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยการมีส่วนร่วมในการทำงานไม่เพียงส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรด้วย ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับวรรณกรรมเดิม ที่ได้มีการกล่าวไปในการทบทวนรวมถึงการสรุปผลก่อนหน้านี้ ทั้งยังช่วยขยายองค์ความรู้ในบริบทรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ของไทย

ซึ่งยังมีการศึกษาในกลุ่มพนักงานเจนเอเรชั่นวายและเจนเอเรชั่นซีไม่มากนัก รวมถึงสะท้อนว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่ควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. องค์กรควรเสริมสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการประเมินผลการทำงานที่โปร่งใส สวัสดิการที่เหมาะสม และการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อเพิ่มทั้งความผูกพันต่อองค์กรและการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานรุ่นใหม่
2. องค์กรควรออกแบบระบบแรงจูงใจที่ครอบคลุมทั้งมิติภายในและภายนอก โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการยกย่องผลงานอย่างเป็นธรรม เนื่องจากแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กร
3. องค์กรควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยออกแบบงานที่มีความหมายและท้าทาย เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกมีคุณค่า เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อความผูกพันต่อองค์กร และยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ควรทำการศึกษาแบบระยะยาว (Longitudinal Study) หรือเก็บข้อมูลหลายช่วงเวลา เพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากการวิจัยแบบภาคตัดขวางที่ใช้ในงานวิจัยนี้ไม่สามารถยืนยันทิศทางของความเป็นเหตุและผลได้อย่างสมบูรณ์
2. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังองค์กรภาครัฐและเอกชนประเภทอื่น หรือทำการศึกษเปรียบเทียบระหว่างสายงาน พื้นที่ปฏิบัติงาน และรุ่นอายุ (เช่น เจนเอเรชั่นวาย vs. เจนเอเรชั่นซี) เพื่อเพิ่มความสามารถในการอธิบายและเพิ่มความเข้มแข็งของผลการวิจัยในวงกว้างมากขึ้น
3. ควรพิจารณาเพิ่มตัวแปรอื่นที่อาจมีบทบาทต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่น ความเครียดจากการทำงาน ภาวะหมดไฟในการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน หรือความยุติธรรมในองค์กร รวมถึงทดสอบตัวแปรกำกับ (Moderating Variables) เช่น เพศ อายุงาน หรือประเภทงาน เพื่ออธิบายเงื่อนไขที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างกันได้อย่างละเอียดยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ปริญธรณ์ พงศ์นาคศิริ. (2565). ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ในเขตกรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 40(1), 8-34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bytyqi, Q. (2020). The impact of motivation on organizational commitment: An empirical study with Kosovar employees. **Prizren Social Science Journal**, 4(3), 24-32. <https://doi.org/10.32936/pssj.v4i3.187>
- Chen, Z., & Aryadoust, V. (2021). Testing the measurement invariance of the work motivation scale for training and adult education in a nationwide study of Singapore. **Current Psychology**, 42(8), 3122-3133. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01579-w>
- Delaney, M. L., & Royal, M. A. (2017). Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. **Industrial and Organizational Psychology**, 10(1), 127–140. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.2>
- Dimock, M. (2019, January 17). **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/>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 10(1), 43. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>
- Eviana, N. (2024). The role of perceived organizational support (POS) and employee satisfaction to enhance employee engagement: Do gender and tenure matter?. **Jurnal Manajemen Bisnis**, 15(1), 13-31. <https://doi.org/10.18196/mb.v15i1.19529>
- Fahrudin, F., Jusni, J., & Aswan, A. (2023). Mediating role of work engagement on the influence of job resources and public service motivation on affective commitment in employees in Parakita Dental and General Clinic. **International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science**, 1(02), 253-262. <https://doi.org/10.59653/ijmars.v1i02.107>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.2307/3150980>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Sage.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The motivation to work** (2nd ed.). John Wiley.
- Jones, R. L. (2018). **The relationship of employee engagement and employee job satisfaction to organizational commitment** [Doctoral dissertation, Walden University]. ScholarWorks. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4860>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kasmari, K., Demi, E. E., & Pramano, T. (2022). The effect of perceived organizational support, motivation and job satisfaction on employees' organizational commitment (case study at the kendal regency education and culture office). **International Journal of Management and Economics**, 1(3), 33-44. <https://doi.org/10.56127/ijme.v1i3.258>
- Khaeruman, K., & Mariam, S. (2025). Career development strategy and work motivation in improving employee performance through organizational commitment. **Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan**, 13(2), 1139-1148.
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., Sarigiannidis, L., & Chatzoudes, D. (2021). Retention of Generation Y employees through high performance work systems, change management and employee engagement. **European Research Studies Journal**, 24(4B), 66-86. <https://doi.org/10.35808/ersj/2632>
- 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>
- Kulachai, W. (2024). Evaluating the Employee Engagement Scale through confirmatory factor analysis in Thai local administration settings. **Cogent Social Sciences**, 10(1), 2414883. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2414883>
- Kuriakose, M. A. (2019). **Perceived organizational support, employee engagement and organizational commitment among millennials** [Unpublished Master's thesis]. Christ University.
- Mabasa, F. D., & Ngirande, H. (2015). Perceived organisational support influences on job satisfaction and organisational commitment among junior academic staff members. **Journal of Psychology in Africa**, 25(4), 364-366. <https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1078102>
- Marzec, I. (2023). Differences in organizational commitment of the baby boomers and the generations X, Y, Z. **Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie**, 182, 245-263. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.182.15>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. **Annual Review of Psychology**, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. **Psychological Review**, 50(4), 370-396.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A. H. (1987). **Motivation and personality** (3rd ed.). Harper and Row.
- 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)
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14(2), 224-247.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mulachela, S. C. M., & Satria, A. (2024). Enhancing affective commitment among millennial employees: The role of organizational embeddedness, perceived organizational support, and work engagement. **Eduvest-Journal of Universal Studies**, 4(9), 7663-7681.
<https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i9.1320>
- Nargotra, M., & Sarangal, R. K. (2023). Perceived organizational support and intention to stay: The mediating effect of employee engagement. **FIIB Business Review**, 12(3), 317-327.
<https://doi.org/10.1177/23197145211042521>
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. **South Asian Journal of Business Studies**, 6(1), 98-114. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Nguyen, H. N., & Tran, M. D. (2021). The effect of perceived organizational support on employee engagement during the COVID-19 pandemic: An empirical study in Vietnam. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 8(6), 415-426.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0415>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). **Psychometric theory** (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. **Marketing Letters**, 11(3), 261-275.
<https://doi.org/10.1023/A:1008191211004>
- Putri, S., Sjabadhyini, B., & Mustika, M. D. (2018). "Making generation Y stay": The mediating role of organizational commitment. **Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi**, 3(2), 141-152. <http://dx.doi.org/10.21580/pjpp.v3i2.2513>
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. **Tijdschrift Voor Onderwijs Research**, 2, 49-60.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, 25(1), 54-67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**, 6(5S), 139-143.

- Schaufeli, W. B. (2017). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In S. S. Albrecht (Ed.), **Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research, and practice** (pp. 57-72). Edward Elgar Publishing.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, **78**(5), 774-780.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Singh, S., Dias, R., Irfan, M., Galvão, R., Alexandre, P., & Gonçalves, S. (2024). The role of perceived organisational support in predicting organisational commitment and organizational citizenship behavior in professional organizations. **Journal of Ecohumanism**, **3**(6), 239-249. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i6.4000>
- Skinner, B. F. (1953). **Science and human behavior**. Macmillan.
- Sudjati, D. L., & Siddiq, A. M. (2025). The influence of work discipline, motivation and work-life balance on employee engagement at PT Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Buah Batu. **International Journal of Marketing and Human Resource Research**, **6**(1), 151-169.
<https://doi.org/10.47747/ijmhrr.v6i1.2620>
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?. **Strategic Management Journal**, **24**(8), 745-761.
<https://doi.org/10.1002/smj.337>
- Trofimov, A., Bondar, I., Trofimova, D., Miliutina, K., & Riabchych, I. (2017). Organizational commitment factors: Role of employee work engagement. **Revista Espacios**, **38**(24), 18.
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p18.pdf>
- Varghese, D. T. (2024). Investigating the relationship between perceived organizational support, employee engagement, and organizational commitment: Evidence from the education sector of South India. **LEADER: International Journal of Business Management**, **12**(1), 68-75. <https://doi.org/10.63857/lijbm.2024.12401>
- Vroom, V. H. (1964). **Work and motivation**. Wiley.
- Widodo, T., Wening, N., Nakuloadi, H., Rustiana, E., & Saifuddiin, M. R. (2025). Work engagement in Generation Z employees: Organizational commitment, perceived organizational support and work meaningfulness. **Journal of Lifestyle and SDGs Review**, **5**(2), e02610.
<https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe02610>
- Wziatek-Stasko, A., Michalik, I., & Vveinhardt, J. (2023). Organizational commitment in the assessment of employees of different generations: A research study. **European Research Studies Journal**, **26**(3), 534-555. <https://doi.org/10.35808/ersj/3230>
- Xulu, L., & Parumasur, S. B. (2023). Understanding talent management challenges in changing times and workforces. **Corporate Governance and Organizational Behavior Review**, **7**(2), 360-372. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i2sip14>