

## Work Motivation and Quality of Work Life Influencing Organizational Commitment of Generation Z Employees at the Government Savings Bank Head Office

Tharudee Luermun<sup>1\*</sup> and Pornpimon Kachamas<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Graduate Student, Master of Business Administration Program, Department of Management, Faculty of Business Administration, University of the Thai Chamber of Commerce, Thailand

<sup>2</sup> Department of Management, Faculty of Business Administration, University of the Thai Chamber of Commerce, Thailand

\* Corresponding author. E-mail: [n.tharudeel@gmail.com](mailto:n.tharudeel@gmail.com)

### ABSTRACT

This article aimed to examine the effects of work motivation and quality of work life on organizational commitment among Generation Z employees in the context of a Thai state-owned enterprise. Drawing on Herzberg's Two-Factor Theory, Walton's Quality of Work Life framework, and Allen and Meyer's organizational commitment model, data were collected from 205 Generation Z employees at the Government Savings Bank Headquarters using a structured questionnaire. Descriptive statistics, t-tests, one-way ANOVA, and multiple regression analysis were employed. The findings reveal that work motivation and quality of work life have a positive and statistically significant effect on organizational commitment, particularly in terms of job characteristics, workplace relationships, and work-life balance. The findings also indicate that supervision and career advancement have a negative and statistically significant effect on organizational commitment. This study contributes to the organizational behavior literature by extending empirical evidence on Generation Z employees within public-sector financial institutions.

**Keywords:** Organizational Commitment, Government Savings Bank Headquarters, Quality of Work Life, Generation Z Employees, Work Motivation

# แรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ในธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ธฤติ เหลือมัน<sup>1\*</sup> และ พรพิมล กะชามาส<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ประเทศไทย

<sup>2</sup> ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ประเทศไทย

\* Corresponding author. E-mail: [n.tharudeel@gmail.com](mailto:n.tharudeel@gmail.com)

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ในบริบทองค์กรรัฐวิสาหกิจไทย โดยอาศัยกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton และแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Meyer เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน Generation Z จำนวน 205 คน ณ ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและครอบครัว อีกทั้งยังพบว่า ด้านการกำกับดูแลและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมองค์กรในบริบทพนักงาน Generation Z ขององค์กรภาครัฐ

**คำสำคัญ:** ความผูกพันต่อองค์กร, ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่, คุณภาพชีวิตในการทำงาน, พนักงาน Generation Z, แรงจูงใจในการทำงาน

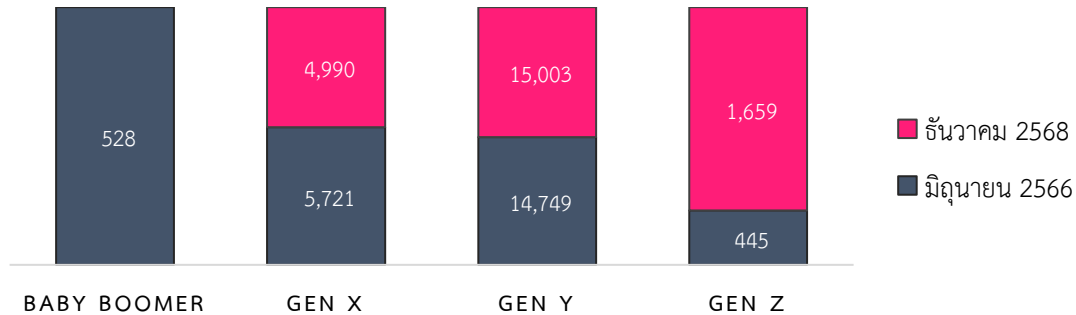
© 2026 JSSP: Journal of Social Science Panyapat

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางประชากรและการก้าวเข้าสู่โลกการทำงานยุคใหม่ ทำให้กลุ่มแรงงานที่อยู่ในวัยเริ่มต้นทำงานมีลักษณะแตกต่างจากแรงงานรุ่นก่อนอย่างชัดเจน โดยเฉพาะกลุ่ม Generation Z ซึ่งหมายถึงบุคคลที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2540–2555 (Dimock, 2019) เป็นกลุ่มที่เติบโตท่ามกลางเทคโนโลยี มีความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตอย่างคล่องแคล่ว และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว มีค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับความหมายของงาน ความยืดหยุ่น ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน รวมถึงประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Francis & Hoefel, 2018), (Parker & Igielnik, 2020) ส่งผลให้กลุ่มนี้มีบทบาทสำคัญต่อโครงสร้างแรงงานทั้งในระดับโลกและประเทศไทย (Gomez et al., 2019)

สำหรับประเทศไทยในปี 2567 กำลังแรงงานยังคงประกอบด้วย Generation Y และ Generation X เป็นสัดส่วนหลัก คิดเป็นร้อยละ 35.1 และ 33.6 ตามลำดับ ขณะที่ Generation Z มีจำนวนประมาณ 7.4 ล้านคน หรือร้อยละ 18.3 ของกำลังแรงงานทั้งหมด อย่างไรก็ตาม แนวโน้มในอนาคตชี้ให้เห็นว่า Generation Z จะมีบทบาทเพิ่มขึ้นและกลายเป็นกำลังแรงงานสำคัญทดแทนกลุ่มวัยแรงงานที่ทยอยเกษียณ โดยคาดว่าภายในปี 2571 Generation Z จะมีสัดส่วนประมาณหนึ่งในสี่ของตลาดแรงงานไทยหรือเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 25 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2568) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของคนกลุ่มนี้ในตลาดแรงงานปัจจุบัน สถานการณ์นี้สอดคล้องกับข้อมูลอัตราค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่และสาขา ที่พบว่า จำนวนพนักงาน Generation Z

เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดดจาก 445 คน ในเดือนมิถุนายนปี 2566 เป็น 1,659 คน ในเดือนธันวาคมปี 2568 ภายในระยะเวลาเพียง 2.5 ปี ในทางกลับกัน พนักงานรุ่นก่อนหน้ากลับมีจำนวนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะกลุ่ม Baby Boomer ที่ลดลงจาก 528 คน จนถึงสุดอัตราากำลังลงเหลือ 0 คนในปี 2568 เนื่องจากทยอยครบกำหนดเกษียณอายุการทำงาน เช่นเดียวกับกลุ่ม Generation X ที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างภายในองค์กรอย่างชัดเจน



ภาพที่ 1 อัตรากำลังของพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่และสาขา เดือนมิถุนายน 2566 เปรียบเทียบกับเดือนธันวาคม 2568

ที่มา: ธนาคารออมสิน (2567, 2569)

อย่างไรก็ดี ธนาคารออมสินเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีระบบบริหารจัดการแบบทางการ มีโครงสร้างลำดับชั้นที่ชัดเจนและยึดถือกฎระเบียบภาครัฐเป็นสำคัญ ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับลักษณะงานที่คนรุ่นใหม่คาดหวัง ความแตกต่างด้านค่านิยม รูปแบบการทำงาน และความคาดหวังต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาจก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างพนักงาน Generation Z กับผู้บังคับบัญชาและระบบการบริหารงานขององค์กร

แม้ปัจจุบันจะยังไม่มีเปิดเผยข้อมูลอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับอัตราการลาออกหรือระดับความผูกพันของพนักงานภายในองค์กร แต่ความสำคัญของประเด็นดังกล่าวสะท้อนได้จากการที่จำนวนพนักงาน Generation Z ของธนาคารออมสินเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วถึงร้อยละ 272.80 หรือประมาณ 3.73 เท่า ภายในระยะเวลา 2.5 ปี การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแตกต่างจากแนวโน้มของสถาบันการเงินเอกชนหลายแห่งที่มุ่งลดกำลังคนและเพิ่มการใช้ระบบดิจิทัลแบงก์กิ้ง ขณะที่ธนาคารออมสินภายใต้บทบาท “ธนาคารเพื่อสังคม” ยังคงมีความจำเป็นต้องสรรหาและพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อรองรับภารกิจบริการให้ประชาชนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ช่องว่างระหว่างระบบการบริหารงานแบบดั้งเดิมกับความคาดหวังของพนักงาน Generation Z ที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงอาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ของบุคลากรในระยะยาว (ธนาคารออมสิน, 2567, 2569)

จากมุมมองทางทฤษฎี Herzberg (1959) อธิบายปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ขณะที่ Walton (1973) เสนอองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ครอบคลุมประเด็นค่าตอบแทน ความมั่นคง ความปลอดภัย และความสมดุลของชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของ Generation Z นอกจากนี้แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Meyer (1990) ยังช่วยอธิบายพฤติกรรมการคงอยู่ของพนักงานในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

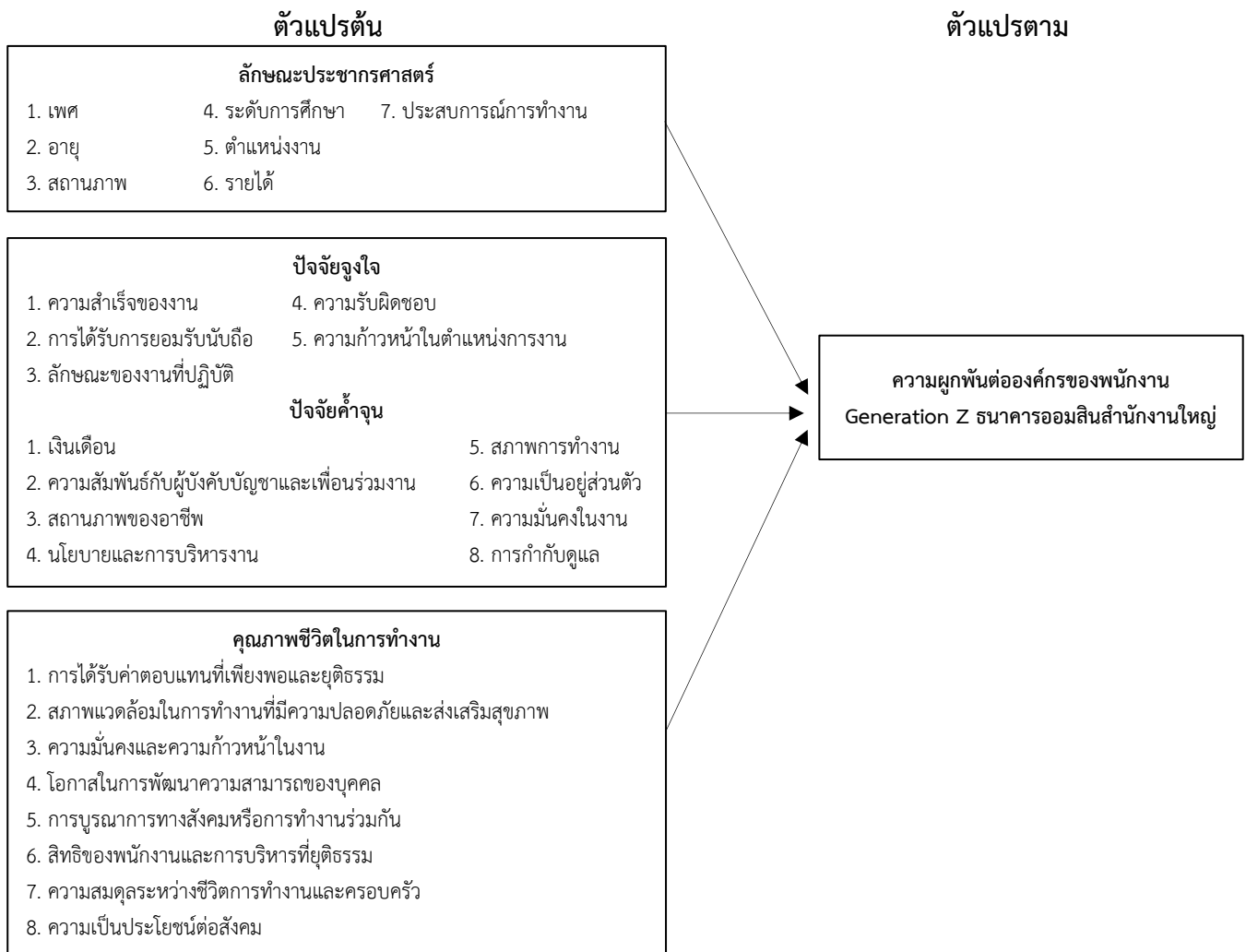
แม้ว่าจะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z แต่ส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นบริบทองค์กรเอกชนหรือองค์กรในต่างประเทศเป็นหลัก ขณะที่งานวิจัยเชิงประจักษ์ในบริบทองค์กรรัฐวิสาหกิจไทยซึ่งมีโครงสร้างการบริหารจัดการแบบทางการและลำดับชั้นที่ชัดเจนยังมีอยู่อย่างจำกัด การศึกษานี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวโดยวิเคราะห์อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ในธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เพื่อขยายองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมองค์กรในบริบทภาครัฐและสนับสนุนการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับลักษณะของแรงงานรุ่นใหม่

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่
3. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

## การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้พัฒนากรอบแนวคิดจากการบูรณาการทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ 1) แนวคิดลักษณะประชากรศาสตร์ของ อันยพร วิศรียา (2566) ซึ่งให้เห็นว่าปัจจัยด้านอายุ เพศ รายได้ อาชีพ และการศึกษาเป็นตัวแปรพื้นฐานที่สามารถอธิบายความแตกต่างของพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลในองค์กร 2) แนวคิดแรงจูงใจในการทำงานของ Herzberg (1959) ที่อธิบายผ่านทฤษฎีสองปัจจัย โดยแยกเป็นปัจจัยจูงใจซึ่งเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจ และปัจจัยค้ำจุนซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีบทบาทในการลดความไม่พึงพอใจ 3) แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton (1973) ที่เสนอองค์ประกอบ 8 มิติ ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และจิตวิทยา ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคง และความก้าวหน้า โอกาสในการพัฒนา การบูรณาการทางสังคม สิทธิของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และครอบครัว และความเป็นประโยชน์ต่อสังคม และ 4) แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Meyer (1990) ซึ่งอธิบายความผูกพันใน 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก การคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ทั้งนี้ การบูรณาการแนวคิดดังกล่าวช่วยให้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านแรงจูงใจและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างเป็นระบบและครอบคลุมจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงาน Generation Z ที่ปฏิบัติงาน ณ ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ โดยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการหรือลูกจ้างปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 4 เดือนขึ้นไป มีอายุระหว่าง 22–28 ปี อ้างอิงข้อมูลอัตราค่าจ้าง ณ วันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2568 จำนวนทั้งสิ้น 437 คน ทั้งนี้ ข้อมูลดังกล่าวครอบคลุมเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ และแตกต่างจากข้อมูลในภาพที่ 1 ซึ่งแสดงอัตราค่าจ้างพนักงานและลูกจ้างของธนาคารออมสินในภาพรวมทั้งองค์กร ขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตรของ Krejcie & Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 205 คน สำหรับการเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งประชากรตามตำแหน่งงานได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรแต่ละกลุ่ม ดังนี้ พนักงานระดับ 6 จำนวน 13 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 คน พนักงานระดับ 5 จำนวน 36 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คน พนักงานระดับ 4 จำนวน 151 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 71 คน ลูกจ้าง จำนวน 237 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 111 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีรูปแบบการวิจัยโดยอาศัยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ในแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ตามรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ และประสบการณ์การทำงานมีลักษณะคำถามเป็นมาตรวัดแบบนามบัญญัติ (Nominal scale) และแบบเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ส่วนที่ 2 คำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ส่วนที่ 3 คำถามที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านบรรทัดฐาน

ลักษณะการกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามรูปคะแนนของ Likert Scale ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) โดยกำหนดเกณฑ์น้ำหนักคะแนนแต่ละตัวเลือก ทั้งนี้ ข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นเชิงลบได้มีการกลับสเกลคะแนนก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทิศทางของคะแนนสอดคล้องกันทุกข้อคำถาม

แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิน้อยกว่า 3 คน ตรวจสอบความถูกต้องในสำนวนการใช้ภาษาที่เกี่ยวข้องกับข้อคำถามว่าสามารถตอบตามมาตรวัด และพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และนำแบบสอบถามฉบับที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำนวน 30 ชุด ทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 ทุกตัวแปร แสดงถึงความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัย

### 3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

3.2 แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

3.3 ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งประชากรตามตำแหน่งงาน ได้แก่ พนักงานระดับ 6 พนักงานระดับ 5 พนักงานระดับ 4 และลูกจ้างปฏิบัติการ จากนั้นทำการคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรแต่ละกลุ่ม

4.2 ผู้วิจัยได้ทำการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้พนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ มีความเข้าใจในข้อคำถามและวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัย

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ โดยใช้ Google Form และนำส่งลิงก์แบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ผ่านช่องทางออนไลน์ที่สะดวก เช่น อีเมลภายในธนาคาร อีเมลภายนอก กลุ่มไลน์หน่วยงาน หรือไลน์ส่วนตัว เพื่อให้ผู้ตอบสามารถกรอกแบบสอบถามออนไลน์ได้อย่างสะดวก โดยทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามในช่วงเดือนกันยายน - ตุลาคม 2568 ผู้วิจัยได้ติดตามผลการตอบกลับเป็นระยะ จนกว่าจะได้จำนวนครบตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

4.4 นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม หลังจากนั้นนำไปวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และสถิติเชิงอนุมาน เพื่ออธิบายการทดสอบสมมติฐาน โดยสมมติฐานที่ 1 ใช้การทดสอบการทดสอบค่าที สำหรับตัวแปรที่มี 2 กลุ่ม และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สำหรับตัวแปรที่มีหลายกลุ่ม สมมติฐานที่ 2 และ 3 ใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ และเลือกตัวแปรโดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression)

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 61.95 อายุระหว่าง 23 – 27 ปี โดยมีอายุ 27 ปีมากที่สุด ร้อยละ 21.46 รองลงมา คือ อายุ 23 ปี ร้อยละ 20.98 ทั้งหมดมีสถานภาพโสด ร้อยละ 100.00 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 95.61 ดำรงตำแหน่งลูกจ้างปฏิบัติการ ร้อยละ 54.15 มีรายได้เฉลี่ย 18,001 – 19,000 บาท ร้อยละ 49.76 และมีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 4 เดือน – 1 ปี ร้อยละ 47.80 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านปัจจัยจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.45$ ,  $S.D. = 0.34$ ) โดยด้านความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ ,  $S.D. = 0.33$ ) แต่ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ ,  $S.D. = 0.52$ ) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยด้านจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ,  $S.D. = 0.39$ ) โดยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ,  $S.D. = 0.47$ ) แต่ด้านสภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ,  $S.D. = 0.48$ ) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ,  $S.D. = 0.38$ ) โดยด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ ,  $S.D. = 0.45$ ) แต่ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพและด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.38$ ,  $S.D. = 0.42$ ,  $S.D. = 0.45$  ตามลำดับ) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ,  $S.D. = 0.53$ ) โดยด้านบรรทัดฐาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ,  $S.D. = 0.57$ ) รองลงมา คือ ด้านความรู้สึกรัก ( $\bar{X} = 4.34$ ,  $S.D. = 0.69$ ) ด้านการคงอยู่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 1.63$ ,  $S.D. = 0.69$ ) ทั้งนี้ เนื่องจากข้อคำถามในมิติดังกล่าวมีลักษณะเป็นเชิงลบและได้มีการกลับสเกลคะแนนก่อนการวิเคราะห์ จึงสะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ได้คงอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผลด้านความจำเป็นหรือข้อจำกัดในการเปลี่ยนงาน

### 1. ความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์

ตารางที่ 1 ด้านเพศ

| เพศ  | N   | Mean | Std. Deviation | t      | Sig.  |
|------|-----|------|----------------|--------|-------|
| ชาย  | 78  | 3.50 | 0.17           | -0.063 | 0.950 |
| หญิง | 127 | 3.51 | 0.29           |        |       |

จากตารางที่ 1 ด้านเพศผลการทดสอบค่าที (t-test) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.950 ซึ่งมากกว่า 0.05 และค่า t เท่ากับ -0.063 ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ด้านเพศที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2 ด้านอายุ

| อายุ       | N   | Mean | Std. Deviation | df | F      | Sig.   |
|------------|-----|------|----------------|----|--------|--------|
| 22 - 24 ปี | 79  | 3.47 | 0.20           | 2  | 11.146 | 0.000* |
| 25 - 26 ปี | 68  | 3.46 | 0.24           |    |        |        |
| 27 - 28 ปี | 58  | 3.63 | 0.28           |    |        |        |
| รวม        | 205 | 3.51 | 0.25           |    |        |        |

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 2 ด้านอายุ ค่า F-Test มีค่าเท่ากับ 11.146 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ด้านอายุที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านสถานภาพ ไม่มีการทดสอบสมมติฐาน เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีสถานภาพโสด จึงไม่สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มได้

### ตารางที่ 3 ด้านระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา  | N   | Mean | Std. Deviation | t      | Sig.   |
|----------------|-----|------|----------------|--------|--------|
| ระดับปริญญาตรี | 196 | 3.49 | 0.25           | -2.906 | 0.004* |
| ระดับปริญญาโท  | 9   | 3.74 | 0.15           |        |        |

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 3 ด้านระดับการศึกษา ผลการทดสอบค่าที (t-test) พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และค่า t เท่ากับ -2.906 ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### ตารางที่ 4 ด้านตำแหน่งงาน

| ตำแหน่งงาน        | N   | Mean | Std. Deviation | df | F     | Sig.   |
|-------------------|-----|------|----------------|----|-------|--------|
| พนักงานระดับ 6    | 6   | 3.66 | 0.25           | 3  | 5.614 | 0.001* |
| พนักงานระดับ 5    | 17  | 3.65 | 0.28           |    |       |        |
| พนักงานระดับ 4    | 71  | 3.55 | 0.21           |    |       |        |
| ลูกจ้างปฏิบัติการ | 111 | 3.45 | 0.26           |    |       |        |
| รวม               | 205 | 3.57 | 0.25           |    |       |        |

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4 ด้านตำแหน่งงาน ค่า F-Test มีค่าเท่ากับ 5.614 และค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### ตารางที่ 5 ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

| รายได้เฉลี่ยต่อเดือน     | N   | Mean | Std. Deviation | df | F      | Sig.   |
|--------------------------|-----|------|----------------|----|--------|--------|
| 18,001 – 19,000 บาท      | 102 | 3.42 | 0.24           | 2  | 12.692 | 0.000* |
| 19,001 – 20,000 บาท      | 65  | 3.56 | 0.23           |    |        |        |
| มากกว่า 20,000 บาทขึ้นไป | 38  | 3.63 | 0.24           |    |        |        |
| รวม                      | 205 | 3.51 | 0.25           |    |        |        |

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 5 ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ค่า F-Test มีค่าเท่ากับ 12.692 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 6 ด้านประสพการณ์การทำงาน

| ความแปรปรวน  | Sum of Squares | df  | Mean Squares | F     | Sig.  |
|--------------|----------------|-----|--------------|-------|-------|
| ระหว่างกลุ่ม | 0.454          | 3   | 0.151        | 2.422 | 0.067 |
| ภายในกลุ่ม   | 12.567         | 201 | 0.063        |       |       |
| รวม          | 13.021         | 204 |              |       |       |

จากตารางที่ 6 ด้านประสพการณ์การทำงาน ค่า F-Test มีค่าเท่ากับ 2.422 และค่า Sig. เท่ากับ 0.067 ซึ่งมากกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ด้านประสพการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## 2. วิเคราะห์อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ตารางที่ 7 ปัจจัยจูงใจต่อความผูกพันต่อองค์กร

| ตัวแปรอิสระ                     | B      | Std. Error | Beta   | t      | Sig.   | Tolerance | VIF   |
|---------------------------------|--------|------------|--------|--------|--------|-----------|-------|
| (Constant)                      | 1.588  | 0.200      |        | 7.928  | 0.000  |           |       |
| ด้านความสำเร็จของงาน            | 0.107  | 0.041      | 0.171  | 2.605  | 0.010* | 0.537     | 1.861 |
| ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ    | 0.065  | 0.034      | 0.133  | 1.897  | 0.059  | 0.468     | 2.138 |
| ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ      | 0.430  | 0.037      | 0.847  | 11.680 | 0.000* | 0.440     | 2.271 |
| ด้านความรับผิดชอบ               | 0.094  | 0.045      | 0.123  | 2.084  | 0.038* | 0.660     | 1.515 |
| ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน | -0.270 | 0.040      | -0.526 | -6.770 | 0.000* | 0.383     | 2.610 |

$$R = 0.734 \quad R^2 = 0.539 \quad \text{Adjusted } R^2 = 0.528 \quad SE_{Est} = 0.17364 \quad F = 46.573 \quad p = 0.000$$

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ตัวแปรปัจจัยจูงใจสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 53.9 ( $R^2 = 0.539$ ) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด คือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ( $\beta = 0.847$ , Sig. = 0.000) รองลงมา คือ ด้านความสำเร็จของงาน ( $\beta = 0.171$ , Sig. = 0.010) และด้านความรับผิดชอบ ( $\beta = 0.123$ , Sig. = 0.038) แต่ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานมีอิทธิพลเชิงลบ ( $\beta = -0.526$ , Sig. = 0.000) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H0 และยอมรับสมมติฐาน H1 บางส่วน

ตารางที่ 8 ด้านปัจจัยคำจูงต่อความผูกพันต่อองค์กร

| ตัวแปรอิสระ                                       | B      | Std. Error | Beta   | t      | Sig.   | Tolerance | VIF   |
|---------------------------------------------------|--------|------------|--------|--------|--------|-----------|-------|
| (Constant)                                        | 1.911  | 0.182      |        | 10.475 | 0.000  |           |       |
| ด้านเงินเดือน                                     | 0.084  | 0.055      | 0.168  | 1.541  | 0.125  | 0.262     | 3.816 |
| ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน | 0.176  | 0.054      | 0.329  | 3.245  | 0.001* | 0.303     | 3.305 |
| ด้านสภาพภาพของอาชีพ                               | 0.134  | 0.056      | 0.242  | 2.374  | 0.019* | 0.300     | 3.336 |
| ด้านนโยบายและการบริหารงาน                         | 0.034  | 0.061      | 0.072  | 0.556  | 0.579  | 0.187     | 5.349 |
| ด้านสภาพการทำงาน                                  | -0.058 | 0.034      | -0.111 | -1.726 | 0.086  | 0.757     | 1.322 |
| ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว                           | 0.022  | 0.055      | 0.044  | 0.409  | 0.683  | 0.269     | 3.723 |
| ด้านความมั่นคงในงาน                               | 0.183  | 0.072      | 0.307  | 2.562  | 0.011* | 0.216     | 4.623 |
| ด้านการกำกับดูแล                                  | -0.228 | 0.058      | -0.438 | -3.919 | 0.000* | 0.250     | 4.008 |

$$R = 0.624 \quad R^2 = 0.389 \quad \text{Adjusted } R^2 = 0.364 \quad \text{SEEst} = 0.20142 \quad F = 15.618 \quad p = 0.000$$

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยคำจูงของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ตัวแปรปัจจัยคำจูงสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 38.9 ( $R^2 = 0.389$ ) ตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = 0.329$ , Sig. = 0.001) รองลงมา คือ ด้านความมั่นคงในงาน ( $\beta = 0.307$ , Sig. = 0.011) และด้านสภาพภาพของอาชีพ ( $\beta = 0.242$ , Sig. = 0.019) แต่ด้านการกำกับดูแลมีอิทธิพลเชิงลบ ( $\beta = -0.438$ , Sig. = 0.000) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H0 และยอมรับสมมติฐาน H1 บางส่วน

### 3. วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ตารางที่ 9 ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กร

| ตัวแปรอิสระ                                                | B      | Std. Error | Beta   | t      | Sig.   | Tolerance | VIF   |
|------------------------------------------------------------|--------|------------|--------|--------|--------|-----------|-------|
| (Constant)                                                 | 2.026  | 0.198      |        | 10.223 | 0.000  |           |       |
| ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม                | 0.006  | 0.049      | 0.013  | 0.133  | 0.894  | 0.364     | 2.746 |
| ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ | 0.058  | 0.056      | 0.097  | 1.040  | 0.300  | 0.411     | 2.432 |
| ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน                         | 0.105  | 0.062      | 0.193  | 1.688  | 0.093  | 0.273     | 3.662 |
| ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล                      | -0.067 | 0.051      | -0.118 | -1.305 | 0.194  | 0.435     | 2.301 |
| ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน                 | 0.104  | 0.051      | 0.194  | 2.063  | 0.040* | 0.404     | 2.478 |
| ด้านสิทธิของพนักงานและการบริหารที่ยุติธรรม                 | -0.052 | 0.064      | -0.105 | -0.814 | 0.417  | 0.217     | 4.608 |
| ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและครอบครัว               | 0.238  | 0.063      | 0.433  | 3.771  | 0.000* | 0.272     | 3.675 |
| ด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคม                               | -0.069 | 0.066      | -0.124 | -1.049 | 0.296  | 0.255     | 3.915 |

$$R = 0.546 \quad R^2 = 0.298 \quad \text{Adjusted } R^2 = 0.269 \quad \text{SEEst} = 0.21600 \quad F = 10.387 \quad p = 0.000$$

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 29.8 ( $R^2 = 0.298$ ) ตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและครอบครัว ( $\beta = 0.433$ , Sig. = 0.000) รองลงมา คือ ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ( $\beta = 0.194$ , Sig. = 0.040) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  บางส่วน

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

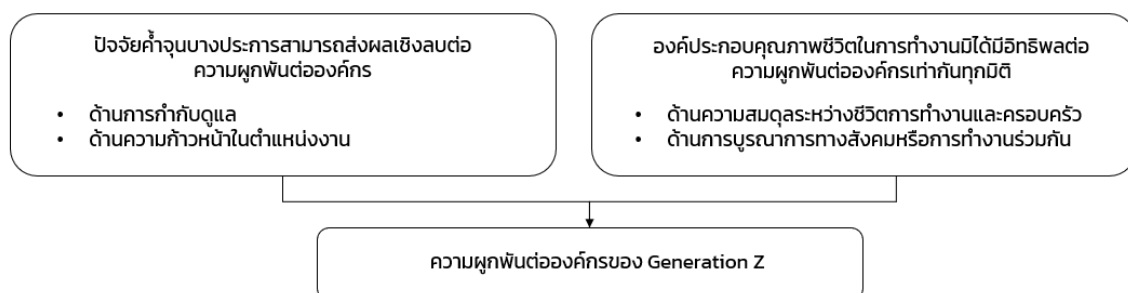
1. ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ด้านอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่เพศและประสบการณ์การทำงานไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ พนักงานที่มีอายุมากกว่าและมีระดับการศึกษาสูงกว่ามักมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงกว่าเนื่องจากมีประสบการณ์ ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความผูกพันทางอารมณ์ของ Allen and Meyer (1990) นอกจากนี้ พนักงานในตำแหน่งระดับปฏิบัติการและผู้ที่มิรายได้สูงกว่ามีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่า สะท้อนถึงบทบาทหน้าที่ ความมั่นคง และความพึงพอใจในผลตอบแทน ในขณะที่ไม่พบความแตกต่างด้านเพศและประสบการณ์การทำงาน อธิบายได้ว่า ธนาคารออมสินมีนโยบายด้านความเท่าเทียมทางเพศที่ชัดเจนและพนักงาน Generation Z ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงเริ่มต้นของชีวิตการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยชมพู เหมหงษา (2563) ศึกษาแรงจูงใจและค่านิยมในการปฏิบัติงานของ Generation Z ในกรุงเทพมหานคร พบว่า เพศ ไม่มีผลต่อแรงจูงใจและค่านิยมในการปฏิบัติงาน แต่ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และงานวิจัยของ ฤทธิชัย จันทรศรีนิวง (2567) ศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของข้าราชการกรมชลประทาน พบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่อายุ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

2. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องตามแนวคิดของ Herzberg (1959) ด้านปัจจัยจูงใจ ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยจูงใจ 4 ด้านที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกสูงที่สุด สะท้อนว่าพนักงาน Generation Z ให้ความสำคัญกับงานที่มีความหมาย สอดคล้องกับศักยภาพ และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพงษ์ อนันต์วรปัญญา (2564) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณลักษณะของงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารของรัฐแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า คุณลักษณะของงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่ความสำเร็จของงานและความรับผิดชอบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับรองลงมา เนื่องจากช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธิมา เกิดสุข (2563) ศึกษาปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน มีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรมีผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตามความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร สะท้อนถึงความคาดหวังด้านการเติบโตที่สูงของพนักงาน Generation Z และขัดแย้งกับงานวิจัยของ กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์ และรัตนดิยา อยู่เย็น (2566) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคของประเทศไทย พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค โดยอาจเกิดจากข้อจำกัดของโครงสร้างความก้าวหน้าในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีระบบบริหารแบบราชการ ในด้านปัจจัยค้ำจุน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยค้ำจุน 4 ด้านที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสถานภาพของอาชีพ และด้านการกำกับดูแล โดยความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก สอดคล้องกับงานวิจัยของวรฤทัย แลงกัณฑ์ (2567) ศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของกลุ่มคน Generation Y และ Generation Z พบว่า ปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ขณะที่ความมั่นคงในงานและสวัสดิการที่เหมาะสมช่วยเสริมความมั่นใจในอนาคตและความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของปริศรา ธานีใหญ่ (2565) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานในองค์กรของคน Generation Z พบว่า ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานในองค์กร นอกจากนี้ การรับรู้ถึงสถานภาพของอาชีพมีเกียรติดียังช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจ อย่างไรก็ตาม การกำกับดูแลที่มีลักษณะควบคุมและเป็นลำดับชั้นมากเกินไปส่งผลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับค่านิยมของพนักงาน Generation Z ที่ให้ความสำคัญกับอิสระและความยืดหยุ่น ขัดแย้งกับงานวิจัยของเพชรวิภา ช่างเก็บ (2566) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชน Generation Z ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยค้ำจุนด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยความแตกต่างดังกล่าวอาจเกิดจากวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างองค์กรภาครัฐและเอกชน

3. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน สอดคล้องตามแนวคิดของ Walton (1973) ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน 2 ด้านที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและครอบครัว และด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน โดยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและครอบครัว เป็นปัจจัยที่พนักงาน Generation Z ให้ความสำคัญสูง เนื่องจากช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในชีวิตโดยรวมและความรู้สึกว่าองค์กรเห็นคุณค่าในตัวพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของพรรณอร รัชตมูธา (2566) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบำรุงรักษาเครื่องกล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ด้านชีวิตและการทำงานที่มีความสมดุลกันโดยส่วนรวม ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน พบว่า มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน สะท้อนว่าพนักงาน Generation Z ให้ความสำคัญกับบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง การสื่อสารอย่างเท่าเทียม และการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพงษ์ อนันต์วรปัญญา (2564) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณลักษณะของงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารของรัฐแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์ต่อบุคคลอื่น มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

### องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 3 องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบจำลองเชิงแนวคิดเพื่ออธิบายกลไกความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ในบริบทรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งช่วยขยายการอธิบายของกรอบแนวคิดให้สอดคล้องกับบริบทแรงงานรุ่นใหม่ และลักษณะการบริหารจัดการขององค์กรภาครัฐ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบางประการมิได้ทำหน้าที่เพียงลดความไม่พึงพอใจในการทำงานตามแนวคิดของ Herzberg (1959) เท่านั้น แต่สามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงลบได้โดยตรงในบริบทของรัฐวิสาหกิจไทย โดยเฉพาะด้านการกำกับดูแลและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างความคาดหวังของพนักงาน Generation Z กับระบบการบริหารงานแบบลำดับขั้นและความก้าวหน้าตามอาวุโสที่ยังคงปรากฏอยู่ในองค์กรภาครัฐ

2. องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานทั้ง 8 มิติของ Walton (1973) มิได้มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ในระดับเดียวกัน โดยมีเพียงด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและครอบครัว และด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า พนักงาน Generation Z ในบริบทรัฐวิสาหกิจไทยให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความยืดหยุ่น คุณภาพความสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน มากกว่าปัจจัยเชิงโครงสร้างหรือความมั่นคงในรูปแบบดั้งเดิม

## สรุปผลการวิจัย

พนักงาน Generation Z ธาราธรรมสินสำนักงานใหญ่มีระดับแรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่ให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และความเป็นอยู่ของพนักงาน โดยเฉพาะด้านลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ ความแตกต่างของลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนถึงความหลากหลายของบทบาท หน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อการรับรู้และระดับความผูกพันของพนักงาน ขณะที่เพศและประสบการณ์การทำงานไม่พบความแตกต่าง ทั้งนี้ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบ รวมถึงปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน และสถานภาพของอาชีพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและการกำกับดูแลมีอิทธิพลเชิงลบ สะท้อนถึงความคาดหวังของพนักงาน Generation Z ต่อความยืดหยุ่นและโอกาสเติบโตในองค์กร ขณะเดียวกัน ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยเฉพาะความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและครอบครัว และการทำงานร่วมกันในองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการที่คำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานควบคู่กับประสิทธิภาพการทำงาน อันนำไปสู่การกำหนดแนวทางเชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการออกแบบงานที่มีความหมาย การส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร การสนับสนุนความยืดหยุ่นในการทำงาน และการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าอย่างเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและการคงอยู่ของพนักงาน Generation Z ในระยะยาว

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการศึกษานี้สามารถสรุปคุณูปการของงานวิจัยได้ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ โดยในเชิงทฤษฎี การศึกษานี้ช่วยขยายองค์ความรู้ด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ในบริบทองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งยังมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ค่อนข้างจำกัด ขณะที่ในเชิงปฏิบัติ ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงานรุ่นใหม่ เพื่อเสริมสร้างการคงอยู่ของพนักงานและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการทำงานและปัจจัย

ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation Z ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยจึงได้จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายโดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) จากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1.1 ปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ( $\beta = 0.847$ ) ธนาคารควรออกแบบงานให้มีความท้าทาย มีความหมาย สอดคล้องกับศักยภาพ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ผ่านการหมุนเวียนงานหรือการทำงานข้ามหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร

1.2 ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและครอบครัว ( $\beta = 0.433$ ) ธนาคารควรสนับสนุนนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นและสวัสดิการที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิต เพื่อส่งเสริมความสุขในการทำงาน และการคงอยู่ของพนักงาน

1.3 ปัจจัยค้ำจุน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = 0.329$ ) ธนาคารควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน การสื่อสารแบบเปิดกว้าง และบทบาทผู้นำเชิงสนับสนุน เพื่อสร้างความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

1.4 ปัจจัยค้ำจุน ด้านความมั่นคงในงาน ( $\beta = 0.307$ ) ธนาคารควรสื่อสารนโยบายด้านความมั่นคง ค่าตอบแทน และโอกาสความก้าวหน้าอย่างชัดเจนและโปร่งใส เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร

1.5 ปัจจัยค้ำจุน ด้านสถานภาพของอาชีพ ( $\beta = 0.242$ ) ธนาคารควรเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของอาชีพ และความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเชื่อมโยงบทบาทงานกับพันธกิจของธนาคารเพื่อสังคม

1.6 ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ( $\beta = 0.194$ ) ธนาคารควรสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มความร่วมมือและความผูกพันภายในองค์กร

1.7 ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ( $\beta = 0.171$ ) ธนาคารควรกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีระบบประเมินผลและการยกย่องผลงานอย่างเหมาะสม เพื่อเสริมแรงจูงใจภายใน

1.8 ปัจจัยจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ ( $\beta = 0.123$ ) ธนาคารควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ท้าทาย เพื่อเสริมสร้างความรู้สึเป็นส่วนเจ้าของงาน

1.9 ปัจจัยค้ำจุน ด้านการกำกับดูแล ( $\beta = -0.438$ ) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การกำกับดูแลที่เข้มงวดเกินไป มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ธนาคารควรลดรูปแบบการควบคุมเชิงสั่งการ ปรับบทบาทผู้บังคับบัญชาไปสู่การให้คำปรึกษา สนับสนุน และการสื่อสารเชิงบวก เพื่อสร้างความไว้วางใจและความผูกพันของพนักงาน

1.10 ปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ( $\beta = -0.526$ ) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การรับรู้ถึงระบบความก้าวหน้าที่ไม่ชัดเจนหรือไม่สอดคล้องกับความคาดหวัง อาจส่งผลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ธนาคารควรพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีความชัดเจน โปร่งใส และสื่อสารอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างความเข้าใจและลดความไม่พึงพอใจของพนักงาน

## 2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังสายงานกิจการสาขา รวมถึงเปรียบเทียบกับพนักงานของธนาคารอื่นในกลุ่มสถาบันการเงินภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มความครอบคลุมของผลการวิจัย

2.2 ควรพิจารณาเพิ่มตัวแปรอื่นที่อาจมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่น ภาวะผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร เพื่อให้เข้าใจปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน

2.3 ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม โดยเพิ่มการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์หรือการสนทนากลุ่ม เพื่อเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพในเชิงลึกและความสมบูรณ์ของผลการวิจัย

2.4 ควรพิจารณาปรับการจัดกลุ่มตัวแปรให้มีจำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มสมดุลมากขึ้น หรือเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

## เอกสารอ้างอิง

- กั้ววาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์ และ รัตนติญา อยู่เย็น. (2566). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคของประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 33(2), 108–125.
- ธนาคารออมสิน. (2567). *แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2567 – 2571*. สืบค้นจาก <https://www.gsb.or.th/media/2024/02/เล่มแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน-ปี-67-71-ITA.pdf>.
- \_\_\_\_\_. (2568). *แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2569 – 2573*. สืบค้นจาก <https://www.gsb.or.th/media/2026/03/ITA-เล่มแผนวิสาหกิจ-2569-2573-ฉ.ปรับปรุง.pdf>.
- ฉันทพร วิศรียา. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรของประชากรวัยทำงาน Generation Y หลังสถานการณ์ COVID-19. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ปริศรา ธาณีใหญ่. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานในองค์กรของคน Generation Z. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- พรรณอร รัชตมูทธา. (2566). *คุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบำรุงรักษาเครื่องกลการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- พลอยชมพู เหมหงษา. (2563). *แรงจูงใจและค่านิยมในการปฏิบัติงานของ Generation Z ในกรุงเทพมหานคร*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต).
- เพชรวิภา ช่างเก็บ. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานบริษัทเอกชน Generation Z ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ฤทธิชัย จันทรศรีนวล. (2567). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการกรมชลประทาน. (รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- วรฤทัย แดลงกันท์ (2567). ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของกลุ่มคน Generation Y และ Generation Z ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- วัชรพงษ์ อนันต์วรปัญญา. (2564). *คุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณลักษณะของงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารของรัฐแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 17(2), 244–253.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2568). *โอกาสและความท้าทายของเด็กจบใหม่ในโลกการทำงาน*. สืบค้นจาก [https://www.nesdc.go.th/wordpress/wp-content/uploads/2025/08/1.1-publisher\\_q2-68-1-โอกาสและความท้าทายของเด็กจบใหม่ในโลกการทำงาน-1.pdf](https://www.nesdc.go.th/wordpress/wp-content/uploads/2025/08/1.1-publisher_q2-68-1-โอกาสและความท้าทายของเด็กจบใหม่ในโลกการทำงาน-1.pdf).
- สุธิมา เกิดสุข. (2563). *ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- 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.
- Dimock, M. (2019). *Where Millennials end and Generation Z begins*. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 12(2), 1-10.
- Gomez, K., Mawhinney, T., & Betts, K. (2019). *Welcome to Generation Z*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>.

- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Parker, K., & Igielnik, R. (2020). *On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know about Gen Z So Far*. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far/>.
- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It?. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.