

# **WORK MOTIVATION FACTORS RELATED TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF GENERATION X AND GENERATION Y PERSONNEL IN THE BUREAU OF PLANNING AND SPECIAL PROJECTS, OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY FOR MINISTRY OF AGRICULTURE AND COOPERATIVES**

Onpawee JONGCHAROEN<sup>1</sup>

1 Graduate College of Management, Sripatum University, Thailand; onpawee.jon@spumail.net  
(Corresponding Author)

## **ARTICLE HISTORY**

**Received:** 2 June 2023

**Revised:** 21 June 2023

**Published:** 3 July 2023

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to study the level of work motivation factors, the level of organizational commitment and work motivation factors related to organizational commitment of Generation X and Generation Y personnel in the bureau of planning and special projects, office of the permanent secretary for ministry of agriculture and cooperatives. This study was quantitative research. The sample of 79 cases was drawn from personnel in the bureau of planning and special projects. Data were collected by questionnaire and analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson Correlation. The study found that most respondents were female civil servants in the Generation Y group. Belonging to the special project group, work experience is less than 5 years, the overall level of the work motivation factors was a high level. The level of motivation factor to work for Generation X was higher than that of Generation Y. The overall level of organizational commitment was a high level. The overall organizational commitment of Generation X and Generation Y were at the same level. And the overall work motivation factors had a positive relationship with the overall organizational commitment in the same direction at a high level of statistical significance at the .01 level.

**Keywords:** Motivation, Commitment, Generation X, Generation Y

**CITATION INFORMATION:** Jongcharoen, O. (2023). Work Motivation Factors Related to Organizational Commitment of Generation X and Generation Y Personnel in the Bureau of Planning and Special Projects, Office of the Permanent Secretary for Ministry of Agriculture and Cooperatives. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 1(7), 71

## ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในสำนักงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

อรปวีณ์ จงเจริญ<sup>1</sup>

1 วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม; onpawee.jon@spumail.net (ผู้ประพันธ์  
บรรณกิจ)

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ระดับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในสำนักงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสำนักงานและโครงการพิเศษ จำนวน 79 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาและเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ เพศหญิง อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สังกัดกลุ่มโครงการพิเศษ มีอายุราชการน้อยกว่า 5 ปี มีระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มากกว่าเจนเนอเรชั่นวาย มีระดับความผูกพันต่อองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยความผูกพันต่อองค์กรภาพรวมของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายอยู่ในระดับมากเท่ากัน และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรภาพรวมในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ:** แรงจูงใจ, ความผูกพัน, เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์, เจนเนอเรชั่นวาย

**ข้อมูลอ้างอิง:** อรปวีณ์ จงเจริญ. (2566). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในสำนักงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 1(7), 71

## บทนำ

ปัจจุบัน หน่วยงานราชการประกอบไปด้วยบุคลากรหลักๆ 4 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่ กลุ่มเบบี๋บูมเมอร์ กลุ่มเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย และกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด ปฏิบัติงานร่วมกันอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งกันและกัน ซึ่งความแตกต่างกันในแง่บุคลิกกรย่อมเป็นเรื่องที่ดี โดยเฉพาะความคิดที่แตกต่างของคนในแต่ละเจนเนอเรชั่นที่มีความคิด ประสบการณ์ มุมมองที่แตกต่างกัน หากเรานำมาหล่อหลอมรวมกัน และทำให้คนเกิดความเข้าใจ เคารพในบทบาทซึ่งกันและกัน แต่ในความเป็นจริงแล้วพบว่ามีปัญหาอุปสรรคอยู่หลายแง่มุม ไม่ว่าจะเป็นระบบสายบังคับบัญชา การยึดระเบียบและกรอบความคิดในการปฏิบัติราชการเป็นหลัก ทำให้ขาดความยืดหยุ่น และความคล่องตัว ซึ่งค่อนข้างขัดแย้งกับแนวคิดของคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (พรรณวดี สติถาวร และประจวบ เพิ่มสุวรรณ, 2563) มุมมองด้านความคิดความเข้าใจ หรือการรับรู้ที่แตกต่างกันนั้น ส่งผลให้เกิดช่องว่างในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างเจนเนอเรชั่น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน การสื่อสาร การเรียนรู้ การพัฒนา การสร้างสมดุลของชีวิต รวมทั้งความเจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และความต้องการใช้งานด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล และคณะ, 2557) อีกทั้ง การปฏิบัติงานร่วมกับคนในช่วงวัยอื่นที่มีทัศนคติ ความเชื่อ และวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ก็อาจเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกอยากโอนย้ายหรือลาออกได้ ดังนั้น การจะผลักดันบุคลากรที่หลากหลายเจนเนอเรชั่นนั้น จึงต้องมีกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะรักษาคนรุ่นเก่าและจูงใจคนรุ่นใหม่ให้ปฏิบัติงานเพื่อองค์กรเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ และปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรด้วยความรักและเต็มใจได้นั้น แรงแจจจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นสิ่งตอบสนองความต้องการ และกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นแรงผลักดันในการพัฒนาการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และเกิดความรัก ความผูกพัน และความภักดีต่อองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมากกับองค์กร (เกรียงไกร ดวงสา, 2564)

สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วยบุคลากรทั้ง 4 กลุ่มเจนเนอเรชั่น ปฏิบัติงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นในฐานะผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา จึงต้องพบปัญหาอุปสรรคดังที่กล่าวมาข้างต้นด้วยเช่นกัน ซึ่งหากเทียบสัดส่วนของทั้ง 4 กลุ่มเจนเนอเรชั่นแล้ว กลุ่มเบบี๋บูมเมอร์ และกลุ่มเจนเนอเรชั่นแซด มีสัดส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย ศึกษาความสัมพันธ์ต่อองค์กรของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย และศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## การทบทวนวรรณกรรม

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละคนที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งมีกระบวนการที่ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าด้วยความตั้งใจ เพื่อให้เกิดการตอบสนองจากภายใน ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือทัศนคติที่ดี ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการตั้งเป้าหมายไว้ (Herbert, 1972) ซึ่งทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) (Herzberg, et al., 1959) กล่าวว่าไว้ว่าบุคลากรในองค์กรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงนั้น ประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ชักนำให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า 2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้แรงจูงใจใน

การปฏิบัติงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วยปัจจัย 9 ด้าน ได้แก่ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านสถานะของอาชีพ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในงาน และด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นกลไกในการขับเคลื่อนพาให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่จะแสดงออกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมดระหว่างบุคลากรและองค์กร รวมถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน เป็นความเข้มข้นที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยความผูกพันนี้มีความหมาย 3 ลักษณะ คือ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร (Porter และ Smith, 1970)

คนที่เกิดในยุคที่ต่างกันจะเติบโตมาในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ทำให้มีลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันไป ทฤษฎีเจนเนอเรชั่น จึงเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายความแตกต่างของคนต่างรุ่น โดยกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เกิดมาในยุคมั่งคั่ง ใช้ชีวิตด้วยความสุขสบาย เติบโตมากับการพัฒนาในยุคคอมพิวเตอร์ ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ เน้นสร้างสมดุลในเรื่องงานและครอบครัว ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ไม่บ้างาน ทำทุกอย่างได้เพียงลำพัง เป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดเปิดกว้าง สร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย เกิดมาในยุคที่เศรษฐกิจกำลังเติบโตและเฟื่องฟู รักความสะดวกสบาย จึงมักจะถูกตามใจ อยากรู้ได้ อะไรต้องได้ มีโอกาสทางการศึกษาที่ดี มีแนวคิดเป็นตัวของตัวเอง มักต้องการความชัดเจนในการปฏิบัติงาน คาดหวังที่จะมีเงินเดือนสูง ๆ ไม่อดทนต่องานที่ทำ ชอบเปลี่ยนงานอยู่บ่อย ๆ ต้องการสร้างสมดุลเวลาให้กับตัวเอง มักใช้ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งสามารถทำอะไรหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน (ปฐมดวง เชนงเดช, 2563) ซึ่งสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาลัษณ์มหิดล เป็นสถาบันชั้นนำที่มีชื่อเสียงในระดับชาติและนานาชาติ ด้านการวิจัยและการศึกษา ได้กำหนดช่วงอายุของกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ คือ พ.ศ.2504-2524 และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย คือ พ.ศ. 2525-2548 (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาลัษณ์มหิดล, 2559)

### สมมติฐานการวิจัย

- 1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์อยู่ในระดับมาก
- 2) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์อยู่ในระดับมาก
- 3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (X)

ปัจจัยส่วนบุคคล	
1) เพศ	2) เงินเนอเรชั่น
3) อายุราชการ	4) ประเภทตำแหน่ง
5) กลุ่มงานที่สังกัด	

ตัวแปรตาม (Y)

ความผูกพันต่อองค์กร
1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ องค์กร
2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความ พยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ของ องค์กร
3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะ คงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ องค์กร

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	
1) ความสำเร็จในการ ปฏิบัติงาน	1) เงินเดือนและสวัสดิการ
2) การได้รับการยอมรับ นับถือ	2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3) นโยบายและการบริหารงาน
4) ความรับผิดชอบ	4) สภาพการปฏิบัติงาน
5) ความก้าวหน้า	5) ความเป็นอยู่ส่วนตัว
	6) วิธีการปกครองบังคับบัญชา

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การสำรวจ (Survey) ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเนอเรชั่นวายในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) (Taro Yamane, 1973) คำนวณได้จำนวน 79 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ แบ่งตามกลุ่มงานที่สังกัดและประเภทตำแหน่ง ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เกณฑ์การให้คะแนนแบบ Likert Scale 5 ระดับ การทดสอบความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาภาพรวม เท่ากับ 0.967 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ (บุศราคม รักห่วม, 2562) การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้อธิบายข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้การสถิติสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ (ร้อยละ 60.76) เพศหญิง (ร้อยละ 74.68) อยู่ในกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย (ร้อยละ 54.43) มีอายุราชการน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 31.65) สังกัดกลุ่มโครงการพิเศษ (ร้อยละ 39.24)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเนอเรชั่นวายในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า โดยภาพรวมระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ,  $SD = 0.58$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.18$ ,  $SD = 0.51$ ) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.10$ ,  $SD = 0.74$ ) ด้านความรับผิดชอบ

( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.62$ ) ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.85$ ) ด้านนโยบายและการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.02$ ,  $SD = 0.77$ ) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 3.96$ ,  $SD = 0.68$ ) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.91$ ,  $SD = 0.68$ ) ด้านความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 3.91$ ,  $SD = 0.69$ ) ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.60$ ,  $SD = 0.77$ ) ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ( $\bar{X} = 3.75$ ,  $SD = 0.83$ ) ส่วนด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.06$ ,  $SD = 0.90$ )

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเงินเนอเธอร์แลนด์และเงินเนอเธอร์แลนด์ในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า โดยภาพรวมระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.68$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเต็มใจ ที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.14$ ,  $SD = 0.74$ ) ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.71$ ) และด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ( $\bar{X} = 3.91$ ,  $SD = 0.72$ )

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเงินเนอเธอร์แลนด์และเงินเนอเธอร์แลนด์ในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์อยู่ในระดับมาก จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเงินเนอเธอร์แลนด์และเงินเนอเธอร์แลนด์ในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์อยู่ในระดับมาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเงินเนอเธอร์แลนด์และเงินเนอเธอร์แลนด์ในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ภาพรวม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .763^{**}$ ,  $\text{Sig.} = .000$ )

ตารางที่ 1 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน ระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
เงินเนอเธอร์แลนด์	36	3.92	0.51	มาก
เงินเนอเธอร์แลนด์	43	3.85	0.63	มาก
<b>ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวม</b>	<b>79</b>	<b>3.88</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 2 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน ระดับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	จำนวน (คน)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
เงินเนอเธอร์แลนด์	36	4.01	0.62	มาก
เงินเนอเธอร์แลนด์	43	4.01	0.73	มาก
<b>ความผูกพันต่อองค์กรภาพรวม</b>	<b>79</b>	<b>4.01</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ความผูกพันต่อองค์กร		
	Pearson Correlation (r)	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	.521**	.000	ปานกลาง
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	.558**	.000	ปานกลาง
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	.497**	.000	ปานกลาง
ด้านความรับผิดชอบ	.385**	.000	ปานกลาง
ด้านความก้าวหน้า	.546**	.000	ปานกลาง
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	.506**	.000	ปานกลาง
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	.660**	.000	ปานกลาง
ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน			
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	.672**	.000	ปานกลาง
ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	.695**	.000	ปานกลาง
ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	.629**	.000	ปานกลาง
ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา	.645**	.000	ปานกลาง
<b>ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวม</b>	<b>.763**</b>	<b>.000</b>	<b>สูง</b>

\* p < .01

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) จากผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากบุคลากรรู้สึกว่าการทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด บุคลากรเองจะต้องมีความรับผิดชอบสูง สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ จะช่วยทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองและเห็นคุณค่าของงานที่ปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ยิ่งมากจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและมุ่งสู่ความสำเร็จ ปฏิบัติงานให้ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ ผลงานที่ดียังช่วยสร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กรและเพิ่มความไว้วางใจในบุคลากรจากภายนอกด้วย สอดคล้องกับ กฤตภาคิน มิ่งโสภา และณกมล จันทร์สม (2564) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจเปรียบเหมือนไฟในการทำงานที่พร้อมจะปะทุออกมา แสดงเป็นพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานที่จะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ถ้ายังมีแรงจูงใจมากขึ้นเท่าใดจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2) จากผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจาก การที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีความมั่นคง และมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและดำเนินงานด้านการเกษตรของประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศเกษตรกรรมนั้น ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความภาคภูมิใจและความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเป็นอย่างมาก เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งรู้สึกผูกพันและมีความสัมพันธ์กับองค์กรมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร (2562) ที่

กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรคือความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรมีความรักความภาคภูมิใจความเอาใจใส่ต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเต็มใจและเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมายและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป

3) จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง อาจกล่าวได้ว่า บุคลากรในองค์กรย่อมมีความคาดหวังถึงความสำเร็จในปฏิบัติงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่รับผิดชอบ การมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่เป็นธรรม ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงานการมีความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานและตำแหน่งหน้าที่การงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัวที่สมดุล และวิธีการปกครองบังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันกับองค์กรทั้งสิ้น สอดคล้องกับ ธวัชชัย แจ่มเจริญ (2563) บุคลากรจะได้รับแรงจูงใจและมีความผูกพันต่อองค์กรเมื่อได้รับผลประโยชน์ สวัสดิการ และค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีระบบการประเมินผลและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและปลอดภัยในการทำงาน มีการสื่อสารและการติดต่อประสานงานที่ดี เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและมีความชัดเจนในหน้าที่และภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

#### ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

- 1) ผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน ควรให้ความสำคัญในเรื่องของเจนเนอเรชั่นให้มากขึ้น โดยเฉพาะการทำความเข้าใจในคุณลักษณะที่แตกต่างกันของแต่ละเจนเนอเรชั่น และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและลดช่องว่างในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างเจนเนอเรชั่น รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดความผูกพันกับองค์กรให้มากยิ่งขึ้น
- 2) องค์กรควรจัดอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร หรือจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่จะช่วยพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรแต่ละหน่วยงานให้ไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) สภาพเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบัน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปในอนาคต อาจมีการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ซ้ำได้อีก ซึ่งน่าจะได้ผลการวิจัยที่แตกต่างกัน
- 2) การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษากลุ่มบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปอาจขยายขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย และมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

#### เอกสารอ้างอิง

- กฤตภาคิน มิ่งโสภา และณกมล จันท์สม. (2564). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน. *วารสารวิทยาการการจัดการปริทัศน์*, 23(2), 209-212.
- เกรียงไกร ดวงสา. (2564). แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ Generation Y กรณีศึกษากรมสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย รามคำแหง.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล และคณะ. (2557). การศึกษาเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นอื่น. *วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 36(141), 1-17.

- ธวัชชัย แจ้งเจริญ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันในองค์การของบุคลากรในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของ บริษัท อสังหาริมทรัพย์ จำกัด (มหาชน). *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 7(2), 320-333.
- บุศราคม รักท้วม. (2562). ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลบางปะกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.
- ปฐมดวง เสงวเดช. (2563). รายงานการวิจัยขนาดเล็ก (Mini research) ภายในสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค. สืบค้นจาก [https://knowledge.ocpb.go.th/download/article/article\\_20200312194132.pdf](https://knowledge.ocpb.go.th/download/article/article_20200312194132.pdf).
- พรรณวดี สถิตถาวร และประจวบ เพิ่มสุวรรณ. (2563). แนวคิดและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานร่วมกันตามคุณลักษณะด้านทักษะและอาชีพในศตวรรษที่ 21 ของเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*, 10(4), 248.
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาลัยมหิดล. (2559). *สุขภาพคนไทย 2559 : ตายดี วิธีที่เลือกได้*. พิมพ์ครั้งที่ 1, 10. นครปฐม: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร. (2562). ความผูกพันในองค์การ. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 4(1), 32-46.
- Herzberg, H. G. (1972). *The Management of Organization: A Systems and Human Resources Approach*. (12th ed.). New York: Appleton-Century-Crofts.
- Herzberg, F. et al. (1959). *The Motivation of work*. New York: John Wiley & Sons.
- Porter, L., & Smith, F.J. (1970). *The Etiology of Organizational Commitment*. Unpublished Paper, University of California, Irvine.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. 3rd Edition, Harper and Row, New York.

**Data Availability Statement:** The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

**Conflicts of Interest:** The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

**Publisher's Note:** All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



**Copyright:** © 2023 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).