

แรงจูงใจ และสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรส่วนท้องถิ่น เทศบาลนครเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี
Motivation and Competency Affect the Performance of Local Government,
Koh Samui City Municipality, Surat Thani Province

กฤษณ์วัต สมหวัง¹, จักรพงษ์ เปี่ยมเมตตา², ศุภภัทรวิศิรา เกตุสุนทร³

ภูมินินทร์ นามวงศ์⁴ และ จิรัชยา เกล้าดี⁵

Kissawat Somwang¹, Jakpong Peammatta², Supattarawarisara Ketsoontron³

Poommin Namvongs⁴, and Jirachaya Klaodee⁵

สถาบันราชภัฏภาคย์

Rajapark Institute, Thailand

E-mail: tonywang2504@gmail.com

Received January 9, 2026; Revised February 7, 2026; Accepted February 26, 2026

Abstract

This study aimed to examine levels of motivation, competency, and work performance efficiency, and to analyze the statistical relationships and predictive effects of motivation and competency on work performance efficiency among local government personnel. The sample consisted of 240 personnel from Koh Samui City Municipality, Surat Thani Province, with the sample size determined using Yamane's formula (1973). A five-point Likert scale questionnaire was employed. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson correlation, and multiple regression analysis. The results indicated that motivation, competency, and work performance efficiency were rated highly, with mean scores ranging from 4.00 to 4.18. However, the distribution of scores was highly concentrated at the upper level, which may reflect a potential ceiling effect associated with self-reported questionnaires. Pearson correlation analysis revealed that both motivation and competency were positively correlated with work performance efficiency at a statistically significant level. The multiple regression analysis showed that motivation and competency jointly accounted for 61% of the variance in work performance efficiency ($R^2 = .61$, $p < .001$). Among the predictors, competency demonstrated the strongest statistical influence ($\beta = .54$), followed by motivation ($\beta = .32$). These findings indicate statistical associations and predictive relationships

rather than direct causal effects. The results suggest that enhancing both motivation and competence may be practical strategies for improving work performance efficiency among local government personnel.

Keywords: motivation; competency; efficiency

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจ สมรรถนะ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น รวมทั้งวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงสถิติของแรงจูงใจและสมรรถนะต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลนครเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 240 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจ สมรรถนะ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.00–4.18 ทั้งนี้การกระจายคะแนนมีลักษณะกระจุกตัวในระดับสูง ซึ่งอาจสะท้อนความเสี่ยงของเพดานคะแนนจากการตอบแบบสอบถาม นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พบว่าแรงจูงใจและสมรรถนะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่าแรงจูงใจและสมรรถนะสามารถรวมกันทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 61 ($R^2 = .61$, $p < .001$) โดยสมรรถนะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลเชิงสถิติสูงที่สุด ($\beta = .54$) รองลงมาคือแรงจูงใจ ($\beta = .32$) ผลการวิจัยสะท้อนความสัมพันธ์เชิงสถิติระหว่างตัวแปร มิใช่ความเป็นเหตุเป็นผลโดยตรง และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจและสมรรถนะเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม

คำสำคัญ: แรงจูงใจ; สมรรถนะ; ประสิทธิภาพ

บทนำ

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยี สังคม การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอก เป็นผลให้องค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ สถานการณ์เหล่านี้คือ Volatile Uncertain Complex Ambiguous World (VUCA World) ซึ่งประเด็นสำคัญสำหรับผู้บริหาร ผู้นำองค์กรที่ต้องเข้าใจ รู้เท่าทันสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นและเตรียมพร้อมรับมือให้ทันสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำองค์กรในสภาวะโลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน ความคลุมเครือ และไม่สามารถคาดเดาได้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ จึงมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มประสิทธิภาพ ศักยภาพ ความยืดหยุ่น และสร้างแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยน เพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบราชการไทย ที่มีปัญหาสำคัญด้านความเสื่อมถอยของระบบราชการ และการขาดธรรมาภิบาล (Karavekphan, 2019)

สำนักงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น (ก.ถ.) เป็นหน่วยงานที่กำกับดูแลในด้านการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของท้องถิ่นให้มีมาตรฐานมากขึ้น เทียบเท่ากับข้าราชการประเภทอื่น และสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานส่วนท้องถิ่น 3 ประเภทคือ สมรรถนะหลัก (5 ด้าน) สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำสายงาน โดยสมรรถนะหลักได้กำหนดให้พนักงานส่วนท้องถิ่น ทุกตำแหน่งและทุกประเภทจำเป็นต้องมี เพื่อเกิดการหล่อหลอมพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ และเพื่อใช้เป็นมาตรฐานและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ และประสิทธิภาพข้าราชการส่วนท้องถิ่น รวมถึงเพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญ ทักษะความรู้ความสามารถ ที่มีอยู่ภายในตัวตนซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรจึงต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนแรงจูงใจปัจจัยด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันเผชิญความท้าทายจากความคาดหวังของประชาชน ต่อคุณภาพการให้บริการสาธารณะ ความโปร่งใส และความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเทศบาลนครเกาะสมุย ซึ่งเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับนานาชาติ มีลักษณะงานที่ซับซ้อนและผันผวนตามฤดูกาล ส่งผลให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานภายใต้แรงกดดันด้านปริมาณงาน เวลา และความคาดหวังของผู้รับบริการที่สูงกว่าพื้นที่ทั่วไป แม้งานวิจัยจำนวนมากพบว่าแรงจูงใจและสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ แต่ส่วนใหญ่ยังเป็นการศึกษาระดับภาพรวม และยังไม่สะท้อนบริบทเฉพาะขององค์กรท้องถิ่นในพื้นที่ท่องเที่ยว ซึ่งมีภารกิจบริการประชาชนและนักท่องเที่ยวควบคู่กัน ทำให้ยังขาดองค์ความรู้ว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลมากกว่ากันในบริบทดังกล่าว

งานวิจัยนี้จึงเลือกใช้กรอบแนวคิดจากทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg et al. (1959) และแนวคิดสมรรถนะของ McClelland (1975), and Boyatzis (1982) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของแรงจูงใจและสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครเกาะสมุย โดยมุ่งเน้นการอธิบายในเชิงความสัมพันธ์ทางสถิติ มิใช่การพิสูจน์เหตุและผลเชิงทดลอง

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของสมรรถนะหลัก และแรงจูงใจที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยคาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการ ในการเติมเต็มองค์ความรู้ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ท้องถิ่น และในเชิงนโยบายเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทเมืองท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจ สมรรถนะ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น เทศบาลนครเกาะสมุย
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
4. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลเชิงพยากรณ์ของแรงจูงใจและสมรรถนะต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้ทบทวน เอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ประเด็นคือ ศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะหลักของบุคลากรส่วนท้องถิ่น แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและทฤษฎีแรงจูงใจ (Herzberg et al., 1959) โดยใช้สร้างตัวชี้วัดแรงจูงใจ และแนวคิดสมรรถนะ (Maslow, 1943; McClelland, 1975; Boyatzis, 1982) ใช้สร้างตัวชี้วัดสมรรถนะ

สมมติฐานการวิจัย

H1: แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น

H2: สมรรถนะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น

H3: แรงจูงใจและสมรรถนะมีอิทธิพลเชิงพยากรณ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ขอบเขตด้านประชากรกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ศึกษาเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่เทศบาลนครเกาะสมุย โดยใช้วิธีการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973) จำนวน 240 คน

ขอบเขตด้านพื้นที่ ทำการศึกษาบุคลากรส่วนท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานอยู่ที่เทศบาลนครเกาะสมุย

ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่ เดือนกันยายน 2567 ถึงเดือนตุลาคม 2568 โดยเก็บข้อมูลเดือนมกราคม 2568 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2568

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ใช้การศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theories) ได้แก่ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ซึ่งแบ่งแรงจูงใจเป็นปัจจัยสร้างแรงจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (1943) อธิบายลำดับความต้องการของมนุษย์ที่กระตุ้นพฤติกรรม แนวคิดสมรรถนะ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจที่เหมาะสมจะช่วยเสริมสมรรถนะ และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น เช่นการให้ค่าแรงที่เหมาะสม นโยบายการบริหารที่ดี ความมั่นคงในงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ และเกิดการจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นทุกคนจะต้องได้รับการตอบสนอง ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน และรักษาให้บุคคลปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทน นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีนี้เป็นที่นิยมในการนำมาศึกษาวิจัยด้านแรงจูงใจในองค์กร เนื่องจากให้กรอบแนวคิดที่ชัดเจนในการแยกแยะปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจออกจากปัจจัยที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการออกแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยค้ำจุนหลายอย่างอาจถูกกำหนดโดยกฎระเบียบจากส่วนกลาง ทำให้การปรับเปลี่ยนทำได้ยาก แต่ผู้บริหารท้องถิ่นยังคงมีบทบาท

สำคัญในการสร้างและส่งเสริมปัจจัยเชิงจิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะงานและความรู้สึกของบุคลากรโดยตรง การประยุกต์ทฤษฎีนี้ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรท้องถิ่นอย่างเหมาะสมและยั่งยืน

กรอบสมรรถนะสำหรับบุคลากรส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ได้มีการกำหนดกรอบสมรรถนะขึ้นเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการบริหารและพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปจะอ้างอิงกรอบสมรรถนะที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) หรือสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์, การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม, ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน, การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม

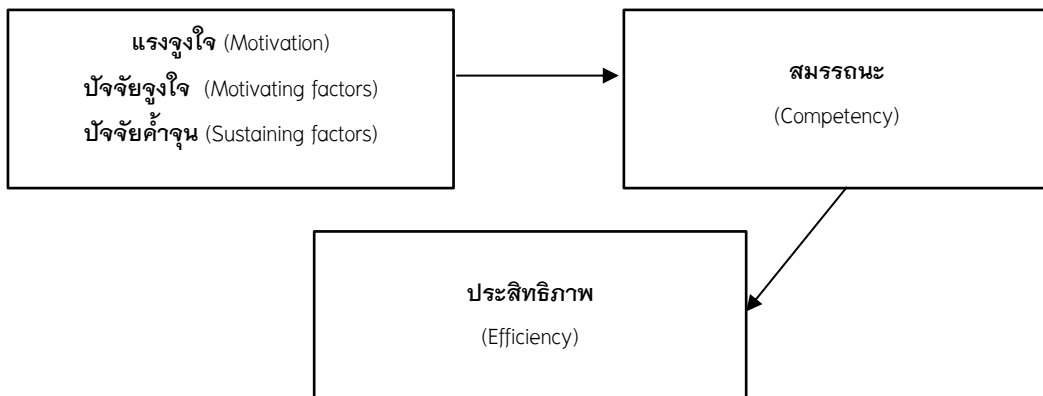
McClelland (1973) ระบุว่า สมรรถนะ คือคุณลักษณะภายในบุคคลที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานโดดเด่น บุคลากรที่มีสมรรถนะ เช่น ความรู้ด้านกฎหมายท้องถิ่น การวิเคราะห์นโยบาย การบริการประชาชนจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงกว่า

สรุปได้ว่า ในแต่ละสมรรถนะจะมีการกำหนดระดับของพฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators) ที่แสดงถึงความสามารถในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับสูง การนำกรอบสมรรถนะเหล่านี้มาใช้ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และเป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่น

สุดท้ายคือ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่น ประสิทธิภาพของบุคลากรส่วนท้องถิ่น (Robbins & Judge, 2022; Denhardt & Denhardt, 2015) หมายถึง ระดับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สำเร็จเป้าหมายขององค์กรท้องถิ่นด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ทั้งด้านคุณภาพของงาน เวลา ปริมาณงาน และด้านค่าใช้จ่ายหรือความคุ้มค่า โดยทั่วไปประกอบด้วย 3 มิติ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน คุณภาพการให้บริการสาธารณะ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

งานวิจัยนี้ได้นำทฤษฎีหลักมาประยุกต์ใช้ในการสร้างตัวแปรงานวิจัย ได้แก่ ทฤษฎีแรงจูงใจ เช่น การสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มความพยายาม ความอดทน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน สมรรถนะตามแนวทางของภาครัฐที่เน้นคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสม รวมทั้งงานวิจัยที่พบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ สมรรถนะ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ เช่น งานวิจัยในองค์กรภาครัฐอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งบริบทของเทศบาลนครเกาะสมุย ทั้งด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการบริหารจัดการ

ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรต้นและตัวแปรตาม และกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแผนภาพที่ 1 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

Figure 1 Conceptual framework

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาคั้งนี้ คือบุคลากรส่วนท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานในเทศบาลนครเกาะสมุย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2567 จำนวนทั้งสิ้น 600 คน (Koh Samui City Municipality, 2024) ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Yamane (1973) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (error. Porb) ที่ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 240 คน และทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของประเภทตำแหน่งหรือสังกัดกอง/สำนัก เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 6 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของสมรรถนะ 25 ข้อ ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยจูงใจ 25 ข้อ ตอนที่ 4 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยค้ำจุน 25 ข้อ ตอนที่ 5 ระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพ 16 ข้อ และ ตอนที่ 6 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข และระดับความคิดเห็นใช้มาตราวัดของ Likert 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

การรวบรวมข้อมูล ด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 240 คน ที่ผู้วิจัยออกแบบมาเพื่อวัดระดับแรงจูงใจ สมรรถนะ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยทำการทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม และความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Items Congruency : IOC) ตามวิธีของ Rovinelli and Hambleton (1977) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67- 1.00 แสดงว่าแบบสอบถามมีความตรงเชิงเนื้อหาในระดับดี หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1951) ได้ค่า แรงจูงใจ = 0.91 สมรรถนะ = 0.93 และประสิทธิภาพ = 0.92 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นเหมาะสม ผู้วิจัยจึงนำแบบทดสอบไปใช้จริงในการวิจัย ดังข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา หาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติอ้างอิงในการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแรงจูงใจ และสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 70.42 รองลงมาเป็นเพศชาย ร้อยละ 29.58 ด้านอายุส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 37.08 และ 20 - 30 ปี ร้อยละ 35.42 รองลงมา มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี และมีอายุ 50 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 5.83 ระดับการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 70.42 รองลงมาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 19.17 ระดับปริญญาโท ร้อยละ 10.00 และระดับสูงกว่าปริญญาโท ร้อยละ 0.41 ด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่าส่วนใหญ่ 1 - 5 ปี ร้อยละ 42.08 รองลงมา 6 - 10 ปี ร้อยละ 26.67 และ 11 - 15 ปี ร้อยละ 14.51 ด้านสถานทางสมรสส่วนใหญ่โสด ร้อยละ 61.63 รองลงมาสมรส ร้อยละ 36.67 ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนใหญ่น้อยกว่า 15,000 บาท ร้อยละ 42.50 รองลงมา 15,000 - 20,000 บาท ร้อยละ 30.00 ด้านหน่วยงานที่สังกัด พบว่าส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานข้าง ร้อยละ 16.67

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจ จำแนกเป็นรายด้าน (n = 240 คน)

Table 1 Average and standardized values of motivation categorized by aspect (n = 240)

แรงจูงใจ (Motivation)	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ (Priority level)
ปัจจัยจูงใจ (Motivating factors)			
1. ความสำเร็จของงาน (Success of work)	4.2	0.31	มาก (a lot)
2. การได้รับการยอมรับ (Recognition)	4.0	0.31	มาก (a lot)
3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career advancement)	4.0	0.32	มาก (a lot)
4. ลักษณะงานที่ทำ (Nature of work done)	4.1	0.31	มาก (a lot)
5. ความรับผิดชอบ (Responsibility)	4.1	0.39	มาก (a lot)
ปัจจัยค้ำจุน (Sustaining factors)			
1. เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary and compensation)	3.6	0.38	มาก (a lot)
2. นโยบายและการบริหารงาน (Policies and administration)	3.9	0.32	มาก (a lot)
3. การบังคับบัญชา (Command)	4.0	0.33	มาก (a lot)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships)	3.9	0.34	มาก (a lot)
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working environment)	3.9	0.36	มาก (a lot)
รวม (Total)	4.0	0.37	มาก (a lot)

จากตารางที่ 1 พบว่า โดยรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.0$ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน $SD = 0.37$ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจทุกด้านมีความสำคัญในระดับมาก

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะในการทำงาน รายด้าน (n = 240 คน)

Table 2 Average and standardized values of competency categorized by aspect. (n = 240)

สมรรถนะในการทำงาน (Work competency)	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ (Priority level)
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement orientation)	4.2	0.31	มาก (a lot)
2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม (Adherence to integrity and ethics)	4.3	0.28	มาก (a lot)
3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน (Understanding the organization and its systems)	4.1	0.34	มาก (a lot)
4. การบริการที่เป็นเลิศ (Excellent service)	4.2	0.33	มาก (a lot)
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	4.1	0.39	มาก (a lot)
รวม (Total)	4.18	0.33	มาก (a lot)

จากตารางที่ 2 พบว่า โดยรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับสมรรถนะในการทำงาน ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.18$ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD. = 0.33 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะในการทำงานทุกด้านมีความสำคัญในระดับมาก

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการทำงาน รายด้าน (n = 240 คน)

Table 3 Average and standardized values of efficiency categorized by aspect. (n = 240)

ประสิทธิภาพ (Efficiency)	\bar{X}	SD	ระดับความสำคัญ (Priority level)
1. ปริมาณงาน (Workload)	4.1	0.31	มาก (a lot)
2. คุณภาพงาน (Quality of work)	4.1	0.29	มาก (a lot)
3. ความรวดเร็ว (Quickness)	4.1	0.30	มาก (a lot)
4. ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของทรัพยากร (Efficiency or cost-effectiveness of resources)	4.0	0.31	มาก (a lot)
รวม (Total)	4.08	0.30	มาก (a lot)

จากตารางที่ 3 พบว่า โดยรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงาน ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.08$ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD = 0.30 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานทุกด้านมีความสำคัญในระดับมาก

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ สมรรถนะ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Table 4 The correlation coefficient between motivation competence and efficiency

ตัวแปร (Variable)	แรงจูงใจ (Motivation)	สมรรถนะ (Competency)	ประสิทธิภาพ (Efficiency)
แรงจูงใจ (Motivation)	1.00	0.53	0.60
สมรรถนะ (Competency)	0.53	1.00	0.73
ประสิทธิภาพ (Efficiency)	0.63	0.73	1.00

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจ สมรรถนะ และประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งกันและกัน โดยมีระดับความสัมพันธ์ตั้งแต่ปานกลาง (0.53) ถึงค่อนข้างสูง (0.73) สะท้อนว่าตัวแปรอิสระทั้งสอง (แรงจูงใจ และสมรรถนะ) มีแนวโน้มสัมพันธ์กับประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญเชิงทฤษฎี

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบหลายตัวแปรของแรงจูงใจ และสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพ

Table 5 The results of the multivariate linear regression analysis of motivation and competency on efficiency.

ตัวแปรอิสระ (Independent variable)	B	SE	β	t	Sig.
ค่าคงที่ (constant)	0.85	0.29	-	2.93	.004
แรงจูงใจ (motivation)	0.31	0.08	.32	3.88	.000*
สมรรถนะ (competency)	0.49	0.07	.54	7.00	.000*

R = .78, R² = .61, Adjusted R² = .60, F = 78.45, Sig. = .000, *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 5 พบว่า แรงจูงใจ และสมรรถนะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสมรรถนะมีอิทธิพลสูงที่สุด ($\beta = .54$) รองลงมาคือ แรงจูงใจ ($\beta = .32$) ทั้งนี้โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพได้ร้อยละ 61 แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความเหมาะสมในการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย และมีนัยทางสถิติ (F-test, $p < .001$)

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่าสมมติฐานได้รับการสนับสนุน โดยแรงจูงใจ และสมรรถนะ มีทั้งความสัมพันธ์ และอิทธิพลต่อประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนดไว้ และสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาแรงจูงใจ และสมรรถนะเพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพ ในระดับปานกลาง ($r = .60$) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานสูง มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg et al. (1959) ซึ่งอธิบายว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพอใจและการปฏิบัติงานของบุคลากร และ Pengwonplug (2017), and Krajangsaeng and Jadesadalug (2017) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1943) ที่ระบุว่า การได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ตลอดจนสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mona et al. (2022) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ที่ $r = .83$ และแสดงว่าแรงจูงใจที่มีค่าสหสัมพันธ์ $r = .53$ ซึ่งบ่งชี้ว่าสมรรถนะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานภาครัฐ ในแผนกสาธารณสุขภูมิภาคของอินโดนีเซียได้อย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่เดียวกันงานวิจัยของ Wannakun et al. (2023) ซึ่งศึกษาข้าราชการท้องถิ่นในจังหวัดสกลนคร พบว่าองค์ประกอบของแรงจูงใจแต่ละด้าน เช่น การเจริญเติบโตในงาน ($\beta = .298$ $p < .01$) และความรับผิดชอบ ($\beta = .260$ $p < .01$) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญและโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพได้ประมาณ 61.5% ซึ่งสนับสนุนแนวคิดที่ว่าสมรรถนะและแรงจูงใจร่วมกันมีบทบาทสำคัญในบริบทงานราชการท้องถิ่น นอกจากนี้การศึกษาของ Rony et al.

(2024) พบว่า HR competence มีอิทธิพลเชิงบวกระดับสูงต่อประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรต่างประเทศ โดยค่า β จากการวิเคราะห์เชิงพยากรณ์เป็นตัวบ่งชี้ว่า ทักษะและความสามารถเป็นตัวแปรสำคัญที่คาดการณ์ผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าตัวแปร Motivation เมื่อนำมารวมในโมเดล ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่งานวิจัยนี้พบว่า ค่า β ของสมรรถนะสูงกว่าแรงจูงใจในการทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จากมุมมองทฤษฎีสมรรถนะเชิงวิชาชีพ ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานโดยตรงต่างจากแรงจูงใจที่มักเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยสนับสนุน จึงอธิบายได้ว่าทำไมสมรรถนะมีอิทธิพลสูงต่อประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานเชิงทฤษฎีด้านพฤติกรรมองค์กร (Boyatzis, 1982; Deci & Ryan, 2000)

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในระดับค่อนข้างสูง ($r = .78$) สะท้อนให้เห็นว่าสมรรถนะของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะของ McClelland (1973) ซึ่งอธิบายว่าสมรรถนะเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่ามาตรฐานทั่วไป รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ (Competency-Based HRM) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตรงตามภารกิจขององค์กร และสอดคล้องกับ Competency Framework ของ Boyatzis (1982) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Khammi (2020) ที่กล่าวว่าสมรรถนะเป็นตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญของบุคลากรเทศบาลตำบลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี และการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบหลายตัวแปร พบว่าแรงจูงใจและสมรรถนะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสมรรถนะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด ($\beta = .54$) รองลงมา คือแรงจูงใจ ($\beta = .32$) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพได้ร้อยละ 61 ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดระบบการทำงานขององค์กร (Systems Theory) ที่มองว่าประสิทธิภาพขององค์กรเป็นผลลัพธ์จากปัจจัยหลายด้านที่ทำงานร่วมกัน ทั้งปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านแรงจูงใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ที่เน้นว่าการพัฒนาศักยภาพและการสร้างแรงจูงใจควบคู่กัน จะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ที่สอดคล้องกับการวิจัยของ Khumthanom and Siriwongse (2025) พบว่า ค่า $R^2 = 0.592$ ผลตัวแปรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแรงจูงใจสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการทำงาน ได้ถึง 59.20% ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลงานนี้สะท้อนว่าการลงทุนในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม จะมีแนวโน้มให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างยั่งยืน เพราะพนักงานมีทักษะ ความรู้ และผลักดันในงานมากขึ้น และพบว่าการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Srimoon et al. (2025) พบว่าระดับความสำคัญของแรงจูงใจ สมรรถนะ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่าปัจจัยแรงจูงใจ และสมรรถนะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ กรมชลประทาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอำนาจในการทำนายสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรร่วมกันร้อยละ 72.10

สรุปผล

ผลการวิจัยสามารถสรุปเป็นข้อค้นพบหลักที่ตรวจสอบได้ 3 ประเด็น ดังนี้

1. แรงจูงใจในการทำงานและสมรรถนะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และทั้งสองตัวแปรสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ในโมเดลถดถอยพหุ (Adjusted $R^2 \approx 0.61$)

2. สมรรถนะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงกว่าแรงจูงใจ และเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่มีน้ำหนักมากที่สุด โมเดล แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นกลไกเชิงโครงสร้างที่สำคัญกว่ามาตรการด้านแรงจูงใจเพียงอย่างเดียว

3. แม้โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ประมาณร้อยละ 61 แต่ยังคงมีความแปรปรวนอีกร้อยละ 39 ที่ไม่สามารถอธิบายได้จากตัวแปรในงานวิจัยนี้ สะท้อนว่าประสิทธิภาพการทำงานยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่นที่ยังไม่ได้รวมอยู่ในโมเดล เช่น ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร ระบบการสื่อสารและการมีส่วนร่วม เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

จากผลการวิจัยที่พบว่า สมรรถนะเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลสูงสุด (β สูงสุด) ข้อเสนอเชิงบริหารจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะในฐานะ โครงสร้างหลักของระบบการจัดการประสิทธิภาพ (Structural Foundation of Performance Management) และใช้ระบบแรงจูงใจเป็นกลไกเสริมเชิงพฤติกรรม (Behavioral Support Mechanism) ภายใต้ข้อจำกัดของระบบราชการ โดยสามารถสรุปดังนี้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) แผนพัฒนาสมรรถนะรายมิติ (Competency-based Development Plan) กลไกหลักคือการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) สำหรับบุคลากรเทศบาล โดยเน้นสมรรถนะหลักที่สัมพันธ์กับการให้บริการสาธารณะ ได้แก่ (1) สมรรถนะด้านการให้บริการประชาชน (2) สมรรถนะด้านจริยธรรมและความโปร่งใส (3) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมและบูรณาการงาน โดยใช้เครื่องมือเชิงปฏิบัติ อาทิ แบบประเมินสมรรถนะ 360 องศา แผนฝึกอบรมตามช่องว่างสมรรถนะ (Gap-based Training) หรือระบบโค้ชในงานจริง (On-the-job Coaching) โดยหัวหน้าฝ่าย มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ดังนี้ ระยะเวลาการให้บริการประชาชนเฉลี่ยลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ภายใน 1 ปี จำนวนข้อร้องเรียนด้านบริการลดลงอย่างน้อย ร้อยละ 30 และคะแนนประเมินสมรรถนะรายบุคคลเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 0.50 คะแนน (จากสเกล 5 ระดับ) ผู้รับผิดชอบหลักคือ สำนักปลัดเทศบาลและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการระยะสั้นถึงระยะกลาง ประมาณ 6-18 เดือน เป็นต้น

2) การออกแบบระบบแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบริบทภาครัฐ จากผลการวิจัยเชิงพรรณนาที่พบว่า มิติค่าตอบแทนมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ามิติอื่นแต่ไม่สามารถปรับเงินเดือนได้โดยตรงในระบบราชการ จึงควรออกแบบแรงจูงใจในรูปแบบไม่ใช้ตัวเงินเป็นหลัก (Non-monetary Incentives) กลไกที่ทำได้จริงคือระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติ (Public Recognition) เช่น ข้าราชการดีเด่นด้านบริการ มีการมอบหมายงานเชิงท้าทาย (Stretch Assignment) สำหรับผู้มีสมรรถนะสูง กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) ที่เชื่อมกับผลการประเมินสมรรถนะ มีระบบ

ที่เลี้ยง (Mentoring System) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ดังนี้ ระดับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 มีอัตราการลาออกหรือขอย้ายลดลง ตลอดจนคะแนนแรงจูงใจเฉลี่ยในแบบสอบถามเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีผู้รับผิดชอบหลัก คือผู้บริหารระดับสูงของเทศบาล และหัวหน้าส่วนราชการ กำหนดระยะเวลาต่อเนื่องคือจัดทำทุกปีงบประมาณ

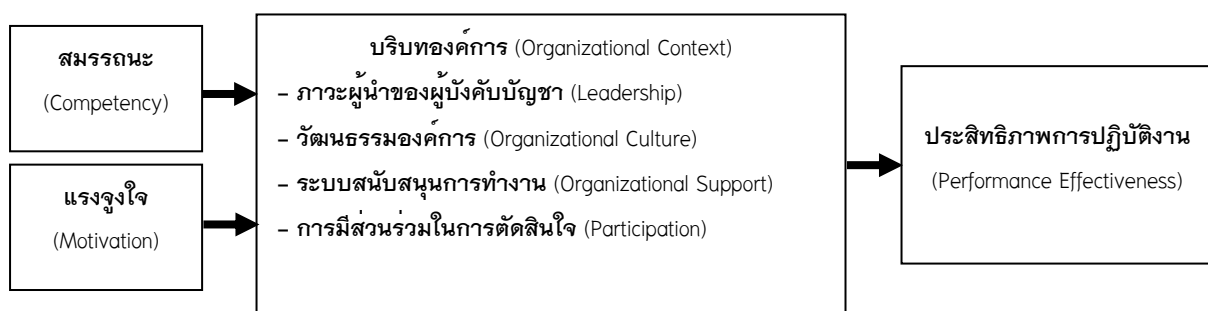
3) การบูรณาการระบบการจัดการประสิทธิภาพเชิงระบบ (Integrated Performance Management) ผลการวิจัยชี้ว่า โมเดลสามารถอธิบายได้เพียง ร้อยละ 61 ดังนั้นเทศบาลควรใช้ผลวิจัยนี้เป็นแกนกลาง และเชื่อมกับระบบอื่น ได้แก่ ระบบภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน (Supportive Leadership) วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-oriented Culture) และระบบการสื่อสารภายในและการมีส่วนร่วม เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะไม่เพียงกิจกรรมรายบุคคลแต่เป็นกลไกเชิงสถาบัน (Institutional Mechanism)

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

จากงานวิจัยนี้สะท้อนว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐไม่สามารถยกระดับได้ด้วยแรงจูงใจเชิงปัจเจกเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการพัฒนาสมรรถนะในฐานะ โครงสร้างเชิงระบบและใช้แรงจูงใจเป็นกลไกเสริมภายใต้ข้อจำกัดเชิงสถาบันของระบบราชการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะคือ ฐานโครงสร้าง (Structural foundation) ของการจัดการประสิทธิภาพ (Performance Management) ขณะที่ แรงจูงใจทำหน้าที่เป็นตัวเร่งเชิงพฤติกรรม (Behavioral Accelerator) ซึ่งต้องถูกออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทภาครัฐ และตรวจสอบได้ด้วยตัวชี้วัดเชิงประจักษ์ไม่ใช่เพียงถ้อยคำเชิงนโยบายทั่วไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอโมเดลเชิงแนวคิดสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป คือ โมเดลการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภาครัฐแบบบูรณาการสมรรถนะ-แรงจูงใจ-บริบทองค์กร (Integrated Competency-Motivation-Context)



ภาพที่ 2 โมเดลเชิงแนวคิดจากงานวิจัย

Figure 2 Conceptual model from research

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในเชิงรัฐประศาสนศาสตร์ โดยแสดงให้เห็นอย่างเป็นระบบว่า สมรรถนะของบุคลากรภาครัฐมิได้เป็นเพียงปัจจัยเชิงบุคคล (Individual Factor) แต่ทำหน้าที่เป็นโครงสร้างเชิงสถาบัน (Institutional Structure) ที่กำหนดระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐ ในภาพรวม โดยองค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญคือ การเสนอโมเดลเชิงแนวคิดแบบโครงสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ

(Competency-based Performance Structure) ซึ่งอธิบายว่าสมรรถนะทำหน้าที่เป็นฐานโครงสร้าง (Structural Foundation) ของระบบการจัดการประสิทธิภาพ ขณะที่แรงจูงใจทำหน้าที่เป็นตัวเร่งเชิงพฤติกรรม (Behavioral Accelerator) ที่มีบทบาทเสริมภายใต้กรอบข้อจำกัดเชิงสถาบันของระบบราชการ กล่าวคือ แม้แรงจูงใจจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร แต่ไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนได้ หากขาดโครงสร้างสมรรถนะที่ชัดเจนรองรับ

ผลเชิงประจักษ์จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า สมรรถนะมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (β) สูงที่สุด ในบรรดาตัวแปรอิสระทั้งหมด ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยจำนวนมากในอดีตที่มักให้ความสำคัญกับแรงจูงใจหรือค่าตอบแทนเป็นปัจจัยหลัก องค์ความรู้ใหม่นี้จึงพลิกกรอบการอธิบายจากแนวคิดแบบผลงานที่ขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจ (Motivation-driven Performance) ไปสู่แนวคิดแบบผลงานที่ขับเคลื่อนด้วยโครงสร้าง (Structure-driven Performance) โดยชี้ให้เห็นว่าในบริบทภาครัฐ ประสิทธิภาพเกิดจากการจัดระบบความสามารถมากกว่าการกระตุ้นแรงจูงใจรายบุคคล นอกจากนี้งานวิจัยยังเสนอข้อค้นพบใหม่ว่า โมเดลการจัดการประสิทธิภาพที่อาศัยสมรรถนะเพียงลำพังสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพได้ ประมาณร้อยละ 61 ซึ่งสะท้อนว่าการพัฒนาสมรรถนะจำเป็นต้องถูกบูรณาการเข้ากับปัจจัยระดับองค์การ เช่น ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน วัฒนธรรมองค์การ และระบบการสื่อสารภายใน เพื่อให้สมรรถนะไม่เพียงคุณลักษณะรายบุคคล แต่พัฒนาเป็นกลไกเชิงสถาบันที่ฝังอยู่ในโครงสร้างการบริหารจริง

โดยสรุปองค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัยนี้คือ การสร้างกรอบแนวคิดที่อธิบายว่า การยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ ต้องเริ่มจากการออกแบบโครงสร้างสมรรถนะ ก่อนการออกแบบระบบแรงจูงใจ และประสิทธิภาพที่ยั่งยืนในภาครัฐเกิดจากการจัดการเชิงระบบ มากกว่าการพึ่งพากกลไกเชิงจิตวิทยาบุคคลเพียงอย่างเดียว

References

- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Karavekphan, B. (2019). *Lecture notes on policy implementation and policy evaluation*. Ramkhamhaeng University.

- Khammi, W. (2020). *Competency and performance of subdistrict municipality personnel in Surat Thani province*[Master's thesis, Prince of Songkla University].
- Khumthanom, S., & Siriwongse, T. (2025). Human resource development and achievement motivation affecting work efficiency of state enterprise employees under the Ministry of Transport. *Suthiparithat Journal*, 39(1), 157–176. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/DPU_Suthiparithat_Journal/article/view/278449
- Krajangsaeng, K., & Jadesadalug, V. (2017). The influence of the motivation to work and organization support that affect the quality of performance through organization commitment of the personnel Nakornthon hospital. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 11(26), 116–129. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/trujournal/article/view/110491>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McClelland, D. C. (1975). *A competency model for HR management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle*. McBer.
- Mona, E., Syukri, A., & Risnita, R. (2022). The relationship of employee potential, employee competence and work motivation with performance of employees in the public works and people's housing department Jambi province. *International Journal of Economics and Management Research*, 1(2), 194–208. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v1i2.49>
- Pengwonplug, N. (2017). *Motivations factors affecting performance efficiency of The Royal Thai Army Officers in the 1th infantry battalion, the 7th infantry regiment*[Independent study, Chiang Mai Rajabhat University]. <http://cmruir.cmru.ac.th/handle/123456789/1522>
- Koh Samui City Municipality. (2024). *Report of the Koh Samui City Municipality development plan, fiscal year 2024: Monitoring and evaluation*. https://www.kohsamuicity.go.th/news_evaluate
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rony, Z. T., Wijaya, I. M. S., Nababan, D., & Julyanthry, J. (2024). Analyzing the impact of human resources competence and work motivation on employee performance: A statistical perspective. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 787–793. DOI:10.18576/jsap/130216

- 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.
- Srimoon, J., Yaemkong, S., & Sucharit, C. (2025). The motivation and performance competence that influence the work efficiency of personnel at the Large Water Resources Development Office, Royal Irrigation Department. *Journal of Setthawit Review*, 5(3), 1337–1350.
<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/stw/article/view/2781>
- Wannakun, N., Aiyakorn, S., & Romyen, L. (2023). Influence of work motivation affecting the performance of local government officials in Sakon Nakhon Province. *Journal of Graduate School Sakon Nakhon Rajabhat University*, 19(87), 136–149. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/SNGSJ/article/view/253089>
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.