

ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อสมรรถนะ
ของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

The factors of achievement motivation and change management
affect the competency of personnel in a government
agency in Bangkok

ภูวดี ชรัญญา¹ และ ทองฟู ศิริวงศ์ ²

นักศึกษาโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) เพื่อความเป็นเลิศ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยรามคำแหง¹

อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยรามคำแหง²

Puwadee Charunya and Thongfu Siri Wong

Department of General Management, Faculty of Business Administration,
Ramkhamhaeng University, Thailand

Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Thailand

Corresponding author: penpis601135@gmail.com

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของบุคลากรภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อศึกษาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร 4) เพื่อศึกษาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามปัจจัยส่วนบุคคล 5) เพื่อศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ บุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) ข้าราชการ 2) พนักงานราชการ 3) ลูกจ้างประจำ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 950 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานโดยใช้วิธีการทดสอบ Independent-Samples T-Test, One-Way ANOVA และทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธี LSD และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี สถานภาพโสด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 บาทขึ้นไป ตำแหน่งงานเป็นนักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ และอายุงานมากกว่า 10 ปี โดยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ด้านความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด) ในขณะที่ยังการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ด้านการละลายพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด) ในส่วนของสมรรถนะบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ด้านคุณลักษณะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน ที่ต่างกัน มีสมรรถนะแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วน เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีสมรรถนะไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ปัจจัยการละลายพฤติกรรม ด้านความสัมพันธ์ และด้านความต้องการอำนาจส่งผลในเชิงบวก ต่อสมรรถนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานได้ ร้อยละ 60.30

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีความแตกต่างของอายุมีผลต่อสมรรถนะที่แตกต่างกัน เนื่องจากลักษณะเฉพาะของแต่ละช่วงวัย และปัจจัยการละลายพฤติกรรม ด้านความสัมพันธ์ และด้านความต้องการอำนาจ ส่งผลต่อสมรรถนะ เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้นำ ขอบทำงานเป็นทีม เพื่อแสดงศักยภาพ ทักษะ ความรู้ความสามารถ มักมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายการทำงาน เมื่อได้รับการศึกษาที่เหมาะสมและการยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะและงานที่ได้รับมอบหมายส่งผลให้มีสมรรถนะในการทำงาน ดังนั้น องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีบทบาทในการตัดสินใจและมอบหมายงานที่มีความสำคัญ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อภาพรวมองค์กร และพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละช่วงวัย

คำสำคัญ : แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, สมรรถนะ

Abstract

This independent study aims to study achievement motivation, change management of government personnel in Bangkok. The objectives are 1) to study achievement motivation in work of government personnel in Bangkok, 2) to study change management of government personnel in Bangkok, 3) to study competency of government personnel in Bangkok, 4) to study competency of government personnel in Bangkok according to personal factors, 5) to study achievement motivation and change management that affect competency of government personnel in Bangkok.

The sample group used in this study was personnel of a government agency in Bangkok, consisting of 1) civil servants, 2) government employees, 3) permanent employees, totaling 950 people. Data were collected using a questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, standard deviation, and inferential statistics using the Independent-Samples T-Test, One-Way ANOVA, and multiple comparisons using the LSD method and Multiple Regression Analysis.

The research results found that the majority of the sample were female, aged 31-40 years, had a bachelor's degree, were single, had an average income of 20,001 baht or more per month, were cooperative academics, and had worked for more than 10 years. Overall, achievement motivation was at the highest level (relationships had the highest mean), while change management was at the highest level (dissolution of behaviors had the highest mean). Overall personnel competence was at the highest level (characteristics had the highest mean). Personal factors, including age, status, average monthly income, and different lengths of work, had different competences in terms of Knowledge, skills and characteristics at a statistical significance level of .05. Gender, education level, and different positions had no difference in competence. Dissolution of behaviors, relationships, and the need for power had a positive effect on competence with a statistical significance level of .05, and could predict the prediction efficiency 60.30 percent.

The research results show that personnel of a government agency in Bangkok with age differences affect different competencies because of the characteristics of each age group and the behavioral dissolution factors, relationship aspect, and the need for power aspect affect competencies because personnel are leaders, like to work as a team to show their potential, skills, knowledge, and abilities, and often want to achieve work goals. When receiving appropriate education and acceptance from colleagues and supervisors, personnel are

committed to developing themselves in terms of knowledge, skills, and responsibilities, resulting in work competencies. Therefore, organizations should provide personnel with opportunities to play a role in decision-making and assign important tasks to promote self-development for good results for the organization as a whole and develop training formats that are appropriate for personnel in each age group.

Keywords: Achievement motivation, Change management, Competency

1. บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์กรและทุกภาคส่วน ถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทุกองค์กรต้องตระหนักเป็นลำดับแรก โดยธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญ มีทั้งความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะ และศักยภาพจนสามารถปฏิบัติงานและทำกิจกรรมต่าง ๆ จนบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งและเป็นต้นทุนที่สำคัญของทุกองค์กร ด้วยเป็นที่ยอมรับกันดีว่าถ้าองค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ก็ย่อมทำให้องค์กรนั้นเจริญก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อาจกล่าวได้ว่าความท้าทายที่สำคัญยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง องค์กรจะเผชิญกับความท้าทาย ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม ภัยธรรมชาติ วิกฤติประชากร รวมถึงเทคโนโลยีที่มีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรทุกระดับภายใต้ยุคที่มีความเคลื่อนไหวและซับซ้อน ที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ (Globalizations) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรจึงถือว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีค่า จึงเกิดคำใหม่ขึ้นมาว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นเป็นต้นทุนหรือการบริหารทุนมนุษย์” (Human Capital Management) องค์กรจึงต้องพยายามคิดค้นกลยุทธ์ต่างๆขึ้นมา เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีทรัพยากรมนุษย์ที่เรียนว่า คน (Man) เป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อองค์กรไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านตัวเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในองค์กร (Material) ตลอดจนการบริหารจัดการองค์กร (Management) สภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคลากรผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องเผชิญกับความผันแปรที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ ในยุคที่มีการแข่งขันที่รุนแรงทุกองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆ และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และประสิทธิผลให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ บุคลากรในองค์กร ต้องได้รับการพัฒนาอย่างมีระบบ มีระเบียบแบบแผนในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการ (จันทร์หา มั่งคามี, 2562) อธิบายอีกว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆเพื่อเพิ่มสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attribute) ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งความเห็นดังกล่าวมีความสอดคล้องกับพิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557) ได้กล่าวว่าการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรนับเป็นสิ่งที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะการดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งจากสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง ฯลฯ และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าบุคลากรในองค์กรเกิดความสับสนในบทบาทหน้าที่ในงานของตนเอง การทำงานขาดจุดหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน รวมถึงการทำงานร่วมกัน การสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร ความขัดแย้งในการทำงาน และความคิดเห็นที่ต่างกัน ดังนั้น ปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ก็คือสมรรถนะ โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามจะดึงเอาสมรรถนะของบุคคลออกมาใช้ให้มากที่สุด ซึ่งในปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยความรู้ ความสามารถ และทักษะที่แต่ละคนทุ่มเททำเพื่อองค์กร ดังนั้นหากองค์กรใดมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ตั้งแต่การจัดระบบการสรรหาบุคลากรได้ตรงกับความต้องการขององค์กร การพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด การมีระบบประเมินผลเพื่อจ่ายค่าตอบแทน และเพื่อสร้างความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่บุคลากรที่ดีก็ย่อมทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จได้

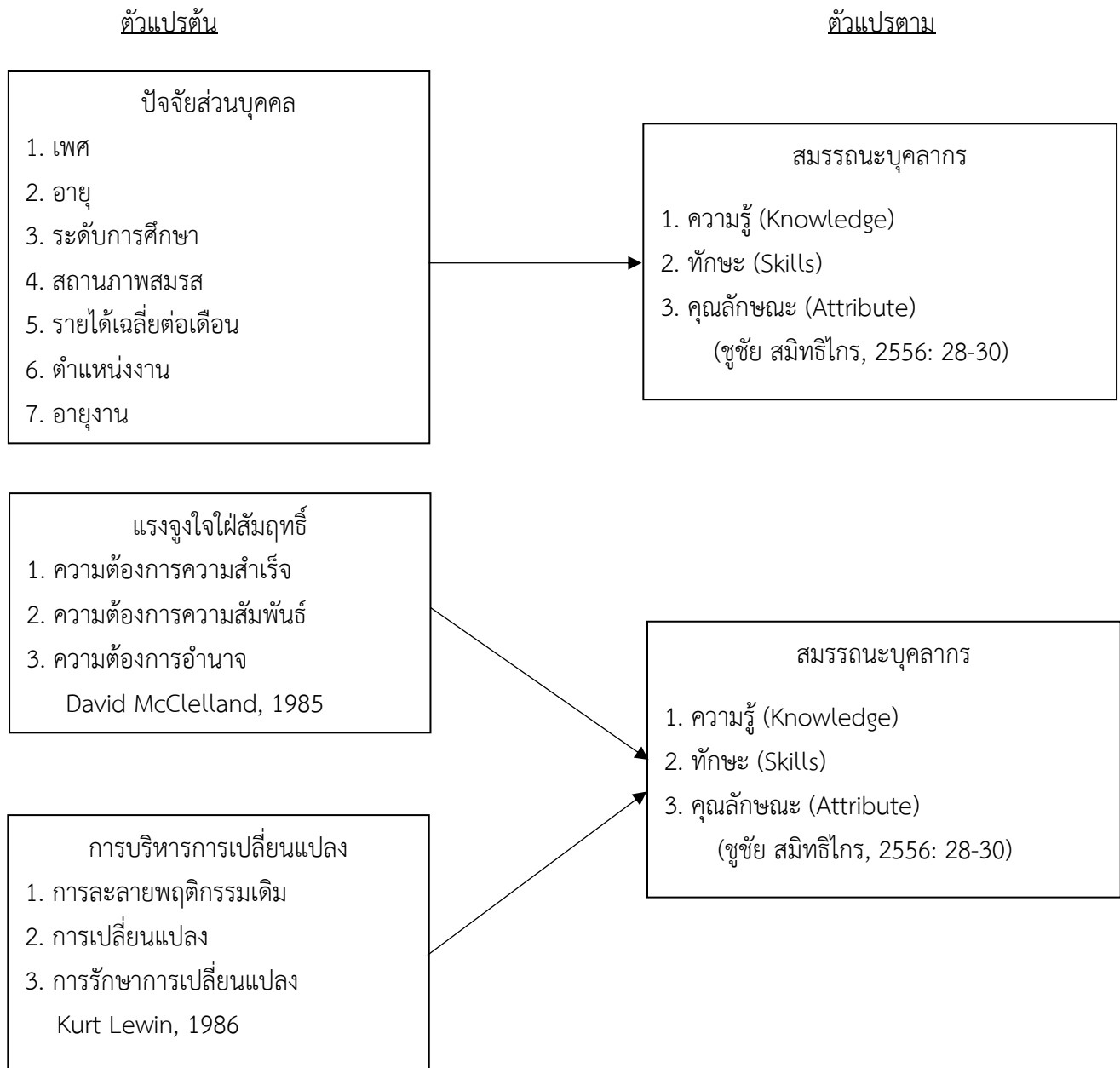
ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสองปัจจัยหลักที่มีบทบาทในการกระตุ้นให้บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การวิจัยนี้จะช่วยให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังสามารถนำเสนอความคิดเห็น แนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ สำหรับบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

1.1 สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงาน และอายุงาน) แตกต่างกัน ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

2. ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากร
หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.2 กรอบแนวคิดการวิจัย



2. ทบทวนวรรณกรรม

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตามแนวคิดของเดวิด แมคเคลแลนด์

McClelland (1985) ได้ให้ความหมายผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ผู้ที่ตระหนักรู้ถึงเป้าหมายในระดับสูง ความต้องการประสบความสำเร็จในการแข่งขันและความสามารถในการจูงใจตนเอง ในการทำสิ่งที่เหนือกว่า ซึ่งผลดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความหมายต่อตนเองซึ่งการจูงใจผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร เนื่องจากคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะเป็นห่วงเรื่องความปลอดภัยและสถานภาพมากกว่าจะเต็มเต็มความต้องการให้แก่ตนเอง โดยจะยึดติดกับความคิดและความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก และจะกังวลกับการแสดงออกของตนเองมากกว่าเรื่องของผลการดำเนินงาน

แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland (1961) ซึ่งให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลใช้ความพยายามในการทำงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จอย่างดีที่สุดตามที่ได้กำหนดจุดมุ่งหมายไว้ โดยประกอบด้วยความต้องการ 3 ด้าน ดังนี้ (Roungprapai, 2005)

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการกระทำการต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถของตนเองเพื่อประสบความสำเร็จ บุคคลที่มีความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์จะมีคุณลักษณะชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ มีความรับผิดชอบสูง วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจน ต้องการข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาจากบุคคลรอบข้าง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ เนื่องจากหากพนักงานต้องการทำสิ่ง ๆ หนึ่งให้สำเร็จ ก็จำเป็นต้องใช้ทั้ง ทักษะ ความรู้ และความสามารถ นำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเรียนและการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือกลุ่ม การมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น บุคคลที่มีความต้องการความผูกพันจะมีคุณลักษณะของความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ เนื่องจาก บุคคลจะปฏิบัติตามสิ่งที่หน่วยงานกำหนด เช่น ขอบเขตหน้าที่ ทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนความรู้ต่าง ๆ จึงก่อให้เกิดการนำไปประยุกต์ใช้ในงาน

3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการมีพลังอำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่น บุคคลที่มีความต้องการพลังอำนาจสูง จะมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ ต้องการได้รับการยอมรับหรือยกย่องจากบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันและเอาชนะ ส่งผลให้บุคคลพยายามเรียนรู้ ฝึกฝนพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปรับใช้จนเกิดประสิทธิภาพ

ตามความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการหรือความปรารถนาของบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ตระหนักและตั้งใจกระทำการใดสิ่งหนึ่งให้ประสบความสำเร็จได้ดี และมาตรฐานอันดีเลิศ พร้อมกับความบรรลุเป้าหมายในระดับสูง โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานและบุคคลเพื่อให้ได้มาตรฐานและดีกว่าบุคคลอื่นและเป็นแรงผลักดันให้มีพฤติกรรมที่มีความมุ่งมั่น มีความทะเยอทะยาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และฝ่าฟันอุปสรรคด้วยความหวังที่จะทำงานให้สำเร็จมากกว่ากลัวความล้มเหลว

ทฤษฎีของ McClelland มีความสำคัญต่อการศึกษาเรื่องแรงจูงใจมาก เพราะเขาคิดว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะช่วยสอนให้บุคคลรู้จักความสำเร็จและความล้มเหลว และยังช่วยให้คิดว่าบุคคลควรจะทำงานในระดับที่เหมาะสมกับตนเอง จึงจะช่วยให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ McClelland ยังเชื่อว่าทฤษฎีของเขาสามารถนำไปใช้ เพื่อฝึกบุคคลให้รู้จักคิดและแสดงออก เพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้ และสามารถนำไปใช้ได้ดีกับบุคคลที่มีสัมฤทธิ์ผลในการทำงานต่ำได้อีกด้วย แรงจูงใจนี้เป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้บุคคลต้องการอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น และมีความต้องการความสำเร็จสูงขึ้น ลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับภาระหรือความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ไม่ชอบเกี่ยงงานจะค้นหาว่าปัญหาจะถูกแก้ได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ตั้งเป้าหมายไว้สูงกว่าปกติ และชอบเสี่ยงกับเป้าหมายในระดับที่เป็นไปได้ หรือสถานการณ์ที่ท้าทาย ตลอดจนต้องการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน

McClelland กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่จะทำให้บุคคลในอาชีพต่าง ๆ ประสบความสำเร็จในชีวิตหรือหน้าที่การงานนั้น เกิดจากความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จในงานที่ทำบุคคลที่มีความต้องการประสบความสำเร็จจะมีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เมื่อสามารถเอาชนะก็จะประสบความสำเร็จ จะมีความสบายใจหรือภูมิใจ ถ้าหากไม่สำเร็จก็จะ รู้สึกวิตกกังวล แต่ก็มุ่งมั่นทำงานต่อไป แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้สามารถกระตุ้นให้มีขึ้นในบุคคลได้ นอกจากนี้ McClelland ได้เน้นถึงแรงจูงใจทางสังคม 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ซึ่งก็คือความปรารถนาที่จะกระทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยพยายามแข่งกับมาตรฐานอันดีเลิศ ความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และจะมีความวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับจากคนอื่น ต้องการ เป็นที่นิยมชมชอบหรือรักใคร่ชอบพของคนอื่น สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดง พฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ ในสังคมทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจ เพราะจะเกิดความรู้สึกว่าหากทำอะไรได้เหนือคนอื่นเป็นความภาคภูมิใจ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุตามความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น

สรุปจากการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ พบว่า เป็นทฤษฎีที่เน้นการอธิบายการจูงใจพฤติกรรมของบุคคลให้แสดงออก เพื่อความสำเร็จตามที่วางไว้ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Kurt Lewin

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กรส่วนใหญ่มีที่มาจากโมเดลการเปลี่ยนแปลง ของ Kurt Lewin (อ้างถึงใน Kinicki and Kreitner, 2009: 403-404) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมใหม่ที่ฝ่ายบริหารต้องการ เป็นความพยายามลดแรงต้านของพนักงานที่จะทำงานตามแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง

2. การเปลี่ยนแปลง (Changing) การดำเนินการปรับปรุง ระบบ ขั้นตอน สินค้า บริการ หรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนด เพราะการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการที่พนักงานต้องเรียนรู้และต้องทำในสิ่งที่ต่างไปจากเดิม ในขั้นตอนนี้อาจต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่ หรือวิธีการทำงานแบบใหม่แก่พนักงาน

3. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ถาวร (Refreezing) องค์กรต้องสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ เพื่อช่วยให้พนักงานประสานทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานใหม่ให้กลายเป็นสิ่งที่ทำเคยชิน องค์กรต้องมีการให้แรงเสริมบวกในรูปของรางวัลหรือเงินแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานใหม่นี้ด้วย ในขั้นตอนนี้อาจสามารถใช้การสอนงานหรือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของ หัวหน้างานและฝ่ายบริหาร

จะเห็นได้ว่าทั้ง 3 ขั้นตอน การสื่อสารกับพนักงานมีบทบาทสำคัญยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง การให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่ หรือวิธีการทำงานแบบใหม่แก่พนักงาน การสอนงานหรือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร ล้วนต้องอาศัยการสื่อสารกับพนักงานทั้งสิ้น

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ตามแนวคิดของเดวิด แมคเคลแลนด์

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ. 1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ ต่อมา ค.ศ. 1970 มีการพัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพ ที่จะใช้ในการวัดทัศนคติ และนิสัยใจคอ เพื่อจะบ่งบอกถึงบุคคลที่มีความสามารถในระดับสูง เมื่อบริษัท Mc Ber ได้รับการติดต่อจาก The US State Department ให้ดำเนินการคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก เพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวเกี่ยวกับประเทศสหรัฐอเมริกาแก่คนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่ที่ได้รับคัดเลือกส่วนใหญ่เป็นคนผิวขาว เพราะเดิมการคัดเลือกจะใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skills) ของเจ้าหน้าที่ระดับสูงที่คิดว่าจำเป็นสำหรับตำแหน่งนี้ แต่กลับพบจุดอ่อน 2 ประการจากแบบทดสอบดังกล่าว คือเป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการวัดผลที่ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน จึงสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานของ

หน่วยงานมีลักษณะของการเลือกปฏิบัติ และมีการค้นพบภายหลังว่าคะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน คือผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวัง

ดังนั้น ภายใต้การนำของ David C. McClelland จึงได้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น โดยการหาเครื่องมือใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า โดยดำเนินการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)

2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อค้นหาถึง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีลักษณะพฤติกรรมอย่างไร

3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ เรียกว่า Competency

จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1973 David C. McClelland ได้แสดงแนวคิด Competency ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competency Rather than Intelligence ซึ่งจากบทความดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การที่บุคคลจะทำงานได้ดีและประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้น IQ ไม่สามารถเป็นตัวชี้วัดได้ แต่สมรรถนะหรือ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งเรียกว่าเป็นผู้ที่มี Competency

3. วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา เรื่องปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร โดยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive) และเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือ ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการศึกษา ดังนี้

3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) ข้าราชการ 2) พนักงานราชการ 3) ลูกจ้างประจำ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 950 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 กำหนดระดับความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 คำนวณได้เท่ากับ 282 ตัวอย่าง และตัวอย่างสำรองเพื่อป้องกันความผิดพลาดอีกร้อยละ 5 เท่ากับ 17 ตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 299 ตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) และส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยคำถามส่วนที่ 2 - 4 เป็นมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) แบบ Likert Scale โดยเลือกตอบตามระดับความคิดเห็น 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด

3.3 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยนำแบบสอบถามปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหาและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนำแบบสอบถามมาหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยทำการหาค่าความสอดคล้องภายในของแบบสอบถาม IOC (Item-Objective Congruence Index) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ประเมินความสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการวัดในแต่ละด้านว่าตรงประเด็นที่ต้องการศึกษาหรือไม่ ซึ่งผลการประเมินแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญทุกข้อมีค่า 1 OC ตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไปทุกข้อ จึงถือว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปทดลองใช้ได้ จึงได้นำไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด และหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่า สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งแต่ละข้อคำถามมีค่าระหว่าง 0.748 - 0.977 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับอยู่ที่ 0.968 ซึ่งมากกว่า 0.70 ทุกข้อแสดงว่าแบบสอบถามชุดนี้มีความตรงเชิงเนื้อหาและมีความเชื่อถือเพียงพอสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปสอบถามกับบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบความสะดวก (Simple Random Sampling)

โดยเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความ น่าจะเป็น (Probability Simple) โดยจะทำการแจกแบบสอบถามตาม กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ และนำแบบสอบถามมาลงรหัส เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างมาทำการ วิเคราะห์และประมวลผล โดยดำเนินการตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลมีความถูกต้องสมบูรณ์ และนำมา แปลงเป็นรหัสตามรูปแบบ ที่กำหนดไว้เพื่อลงรหัสข้อมูล เพื่อนำข้อมูลเข้าสู่กระบวนการประมวลผลและวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้านสถิติได้แก่ โปรแกรม SPSS และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation : SD) เพื่ออธิบาย ปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา ระดับตำแหน่งงานและระยะเวลาปฏิบัติงาน ใช้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเพื่อแสดงลักษณะการกระจาย ของคะแนนในแต่ละข้อ และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) อธิบายการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งขึ้น โดยการใช้วิธีการทดสอบ Independent Samples T-Test สำหรับข้อมูลที่จำแนกเป็น 2 กลุ่มและวิธีการ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) สำหรับข้อมูลที่จำแนกมากกว่า 2 กลุ่ม โดยหากพบความ แตกต่างที่เกิดขึ้นต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธี LSD (Fisher's Least-Significant Different) และการ วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

4. ผลการวิจัย

สมมติฐาน 1 ปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงาน และอายุงาน) แตกต่างกัน ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

ตาราง 1

แสดงความถี่และร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ($n = 299$)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	94	31.4
หญิง	205	68.6
รวม	299	100
2. อายุ		
21-30 ปี	46	15.4
31-40 ปี	115	38.5
41-50 ปี	81	27.1
51 ปีขึ้นไป	57	19.1
รวม	299	100
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	32	10.7
ปริญญาตรี	184	61.5
ปริญญาโท	82	27.4
ปริญญาเอก	1	0.3
รวม	299	100
4. สถานภาพ		
โสด	161	53.8
การสมรส	109	36.5
หม้าย/หย่าร้าง	20	6.7
แยกกันอยู่	9	3.0
รวม	299	100

ตาราง 1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	1	0.3
10,001-15,000 บาท	31	10.4
15,001- 20,000 บาท	122	40.8
20,001 บาทขึ้นไป	145	48.5
รวม	299	100
6. ตำแหน่งงาน		
พนักงานราชการ/ลูกจ้างประจำ	98	32.8
นักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ	121	40.5
นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ	56	18.7
นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการพิเศษ	24	8.0
รวม	299	100
7. อายุงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	17	5.7
1-5 ปี	96	32.1
6-10 ปี	80	26.8
มากกว่า 10 ปี	106	35.5
รวม	299	100

ตามตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลสรุปได้ดังนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 68.6 และเพศชาย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4 ตามลำดับ

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง อายุ 31-40 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 อายุ 41-50 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 อายุ 51 ขึ้นไป จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 19.1 อายุ 21 – 30 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 61.5 ปริญญาโท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 ปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

สถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานะโสด จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 การสมรส จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 หม้าย/หย่าร้าง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 แยกกันอยู่ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 ตามลำดับ

รายได้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ 20,001 บาทขึ้นไป จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5 รายได้ 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 40.58 รายได้ 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 40.5 พนักงานราชการ/ลูกจ้างประจำ จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 18.7 นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการพิเศษ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ

อายุงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 อายุงาน 1 – 5 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 อายุงาน 6 – 10 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 อายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 ตามลำดับ

ตาราง 2

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร (n=299)

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเห็น
ด้านความสำเร็จ	4.40	0.443	มากที่สุด
ด้านความสัมพันธ์	4.44	0.467	มากที่สุด
ด้านความต้องการอำนาจ	4.03	0.748	มาก
รวมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	4.23	0.532	มากที่สุด

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลง		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเห็น
ด้านละลายพฤติกรรม	4.27	0.558	มากที่สุด
การเปลี่ยนแปลง	4.20	0.595	มาก
ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลง	4.22	0.611	มากที่สุด
รวมการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.23	0.532	มากที่สุด

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเห็น
ด้านความรู้	4.36	0.630	มากที่สุด
ด้านทักษะ	4.37	0.686	มากที่สุด
ด้านคุณลักษณะ	4.44	0.534	มากที่สุด
รวมสมรรถนะ	4.39	0.491	มากที่สุด

ตามตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตามค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความเห็นของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.532) โดยด้านความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.467) ส่วนด้านความต้องการอำนาจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.748) ตามลำดับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.532) โดยด้านละลายพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.27$, S.D. = 0.558) ส่วนการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.595) ตามลำดับ สมรรถนะ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.39$, S.D. = 0.491) โดยด้านคุณลักษณะ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.534) ส่วนด้านความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.630) ตามลำดับ

ตาราง 3

สรุปผลการทดสอบสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	สถิติที่ใช้	ค่าสถิติ	Sig.	ผลการทดสอบ
เพศ	Independent Sample t-test	t = -0.314	.754	ปฏิเสธสมมติฐาน
อายุ	One way Anova	F = 2.266	.048*	ยอมรับสมมติฐาน
ระดับการศึกษา	One way Anova	F = 1.348	.259	ปฏิเสธสมมติฐาน
สถานภาพ	One way Anova	F = 3.641	.013*	ยอมรับสมมติฐาน
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	One way Anova	F = 7.467	.000*	ยอมรับสมมติฐาน
ตำแหน่งงาน	One way Anova	F = 1.503	.214	ปฏิเสธสมมติฐาน
อายุงาน	One way Anova	F = 5.285	.001*	ยอมรับสมมติฐาน

สรุปการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงาน และอายุงาน ที่ต่างกัน สมรรถนะแตกต่างกัน พบว่าบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีสมรรถนะต่างกัน ($F=2.266$, $Sig=.048^*$) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 สถานภาพแตกต่างกัน มีสมรรถนะต่างกัน ($F=3.641$, $Sig=.013^*$) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีสมรรถนะต่างกัน ($F=7.467$, $Sig=.000^*$) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 อายุงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะต่างกัน ($F=5.285$, $Sig=.001^*$) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ส่วนบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าในภาพรวมบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุแตกต่างกัน มีสมรรถนะแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้างต้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุแตกต่างกันมีสมรรถนะไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตาราง 4

แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะรวมบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ระหว่างกลุ่มอายุ ด้วยวิธี LSD (n=299)

อายุ	21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
21-30 ปี	-	0.112	-0.006*	0.059
31-40 ปี	-	-	-0.112	0.551
41-50 ปี	-	-	-	0.437
51 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตามตารางที่ 4 พบว่าบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร มีสมรรถนะในภาพรวมแตกต่างกัน จำนวน 1 คู่ ได้แก่ บุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุ 21-30 ปี กับอายุ 41-50 ปี

สมมติฐาน 2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตาราง 5

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) สำหรับสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์สมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรพยากรณ์	B	SE(B)	Beta	t	Sig
1. ค่าคงที่	.931	.179		5.195	.000*
2. การละลายพฤติกรรม	.215	.043	.268	5.046	.000*
3. ความสัมพันธ์	.244	.051	.233	4.774	.000*
4. ความต้องการอำนาจ	.094	.031	.143	2.994	.000*

ที่ระดับนัยสำคัญ .05

$R^2_{adjusted} = .603$ $F = 113.699$ $Sig = .000$

สรุปการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการละลายพฤติกรรม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความสัมพันธ์ และด้านความต้องการอำนาจ ส่งผลทางบวกต่อสมรรถนะ ค่า Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ .603 แสดงว่าสามารถอธิบายความแปรปรวนของสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 60.30 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการละลายพฤติกรรมมีผลต่อสมรรถนะมากที่สุด รองลงมาคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความสัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการอำนาจ ตามลำดับ ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 39.70 เป็นการส่งผลจากปัจจัยอื่นที่ผู้วิจัยไม่ได้นำมาศึกษา โดยสามารถเขียนสมการทำนายสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้

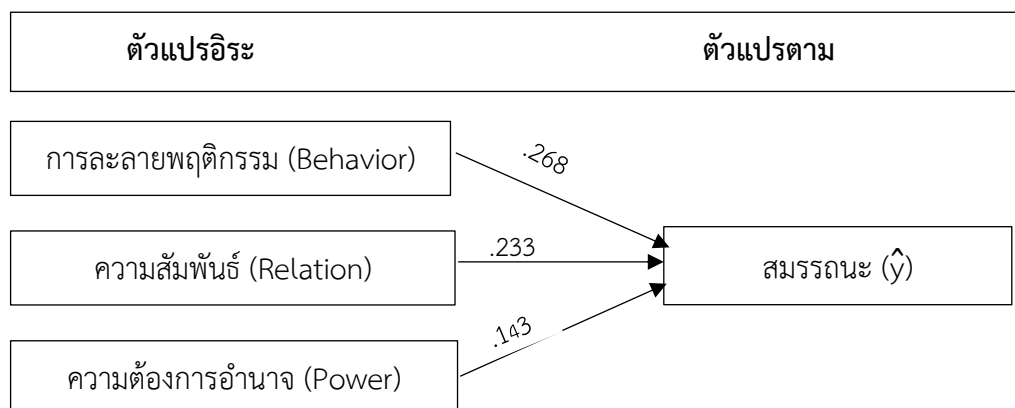
สมการทำนายในรูปของคะแนนดิบ

$$\hat{y} = .931 + .215(\text{Behavior}) + .244(\text{Relation}) + .094(\text{Power})$$

สมการทำนายในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{y} = .268(\text{POW}) + .233(\text{Behavior}) + .143(\text{Relation}) + .145(\text{Power})$$

โดยสามารถเขียนตัวแบบ (Model) ที่ได้จากการวิจัยพร้อมสัมประสิทธิ์ถดถอยพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้



5. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ และระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีผลต่อสมรรถนะ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถบริหารงานขององค์การในการให้ออกาสบุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถอย่างเสรี โดยไม่มีการแบ่งแยกเพศ การศึกษา การไม่มีความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานในกลุ่มพนักงานที่มีลักษณะต่างกันสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง พนักงานทุกคนมีค่านิยมร่วมกันและยึดมั่นในเป้าหมายขององค์การ ซึ่งนำไปสู่ความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงานและการประสานงานอย่างสอดคล้องกัน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยที่ ฦัฐวิวัฒน์ ภควันฉัตร, กฤติยา อิศวเรศตระกูล, และวณิศยุดา วาจิรัมย์ (2565) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงานภาคเอกชน จังหวัดชลบุรี พบว่าพนักงานที่มี เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อสมรรถนะ ไม่แตกต่างกัน

5.2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งอาจเกิดจากการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ และสามารถเป็นผู้ประสานงานติดต่อกับคนในองค์กรและนอกองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะและศักยภาพของพนักงาน ในขณะที่ยังมีความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สะท้อนถึงความจำเป็นในการเพิ่มมุ่งมั่นกับการทำงานในด้านการศึกษาหาวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้กับการทำงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ให้แก่บุคลากรอย่างครอบคลุมและทั่วถึง เช่น การสนับสนุนการสัมมนาสร้างแรงบันดาลใจ ทำงานที่ท้าทายความสามารถ เพราะคิดว่าเป็นการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยที่ ผกาทิพย์ บัวพงษ์ และกฤษฎา เขียววัฒนสุข (2564) ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของนักวิจัยในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของนักวิจัย ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งด้านเวลา และด้านคุณภาพ สำหรับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในด้านความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จต่อเป้าหมายที่ท้าทาย และด้านความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จเพื่อเป็นที่ยอมรับหรือชื่นชม ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยที่ อรุณี เผื่อนดวง, อาริรัตน์ ขำอยู่ และรัชนี้ สรรเสริณ (2564) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพในหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขที่ 3 ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลวิชาชีพหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิในเขตตรวจ

ราชการกระทรวงสาธารณสุขที่ 3 มีสมรรถนะ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง ส่วนประสิทธิภาพการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพในหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .68, p < .001$) กับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ

5.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผลการศึกษาพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการละลายพฤติกรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลง สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของพนักงานต่อการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรอาจพิจารณาเพิ่มโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับการพัฒนา อบรมความรู้ ทักษะใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยที่ สุธาวาส อินอัญชัย, พิมพ์พจี บรรจงปรุ และกรรณา เติตจิระพงษ์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของปลัดเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะหลักของปลัดเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ได้ร้อยละ 31.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.4 สมรรถนะ

ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะในระดับมากที่สุด โดยด้านคุณลักษณะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนถึงความปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของข้าราชการ อย่างไรก็ตาม ด้านความรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด องค์กรจึงควรพิจารณาการจัดการองค์ความรู้เพิ่มแก่บุคลากรมากขึ้น เช่น พัฒนาความรู้ความเข้าใจนโยบายและยุทธศาสตร์องค์กร พัฒนาความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยที่ รุ่งอรุณ รั้งรองรัตน์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล พบว่าตัวแปรพยากรณ์มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา คือปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามลำดับ ดังนี้ ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

5.5 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะ

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการละลายพฤติกรรม และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ และด้านความต้องการอำนาจ ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากร

หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรดังกล่าวสามารถพยากรณ์สมรรถนะได้ ร้อยละ 60.3 โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการละลายพฤติกรรม มีผลทางบวกต่อสมรรถนะมากที่สุด สะท้อนถึงความสำคัญของการที่บุคลากรมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าคุณภาพตนเองมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร จะส่งผลให้เกิดทักษะและความมุ่งมั่น ซึ่งช่วยเพิ่มสมรรถนะการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญ รองลงมาคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการความสัมพันธ์ แสดงถึงการทำงานภายใต้บรรยากาศของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ นอกจากนี้แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความต้องการอำนาจ ซึ่งมีอิทธิพลน้อยที่สุดสะท้อนถึงความสำคัญของการที่บุคลากรมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจและการควบคุมงาน เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าคุณภาพตนเองมีอำนาจและบทบาทในงาน จะส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบและความมุ่งมั่น ซึ่งช่วยเพิ่มสมรรถนะการทำงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยที่ ญัฐวัฒน์ ภควันฉัตร, กฤติยา อิศวเรศตระกูล, และวณิชญดา วาจิรัมย์ (2565) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงานภาคเอกชน จังหวัดชลบุรี พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากการศึกษา ทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

6. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

6.1 เสริมสร้างบทบาทและการมีส่วนร่วมในงาน จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการละลายพฤติกรรมมีผลต่อสมรรถนะมากที่สุด

1.) พัฒนาโปรแกรมการละลายพฤติกรรมให้เป็นระบบ เช่น จัดอบรมและกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ เช่นกิจกรรม Team Building เพื่อสร้างความคุ้นเคยและลดความตึงเครียด จัด Workshop ด้านการพัฒนาทัศนคติ เพื่อช่วยให้บุคลากรเปิดใจรับแนวคิดใหม่ ๆ และออกแบบหลักสูตรการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลง ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

2) สนับสนุนผู้นาองค์กรให้เป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้บริหารและหัวหน้างานควรมี บทบาทเชิงรุกในการเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หรือจัดอบรม ภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้หัวหน้างานสามารถช่วยบุคลากรปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ปรับโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมการทำงาน ให้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เช่นลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกคล่องตัวขึ้น หรือสนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น ส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาต่อเนื่อง

6.2 ส่งเสริมแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ (Affiliation Motivation)

บุคลากรที่มีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่น และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ดังนั้นองค์กรควร สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความร่วมมือ เช่น

- จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร
- กิจกรรมกลุ่ม (Team Building)
- กิจกรรมสหภาพการ เช่น กิจกรรม CSR หรือโครงการอาสาสมัคร เพื่อกระชับความสัมพันธ์
- ปรับรูปแบบการทำงานให้เน้นความร่วมมือ
- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
- เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- สร้างช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมแบบเปิด (Open Discussion)

6.3 ส่งเสริมแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ (Power Motivation)

บุคลากรที่มีแรงจูงใจด้านอำนาจต้องการมีบทบาทสำคัญในองค์กรและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ องค์กรสามารถสนับสนุนบุคลากรเหล่านี้โดย

- มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น
- เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงศักยภาพในการเป็นผู้นำ เช่น ให้ดูแลโครงการสำคัญ
- ส่งเสริมให้พนักงานมีบทบาทในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ
- พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ
- จัดอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
- ใช้ระบบ “Fast Track Promotion” สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น
- สร้างระบบการยอมรับและให้โอกาสก้าวหน้า
- มีระบบการให้รางวัล เช่น “Leader of the Month” เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจ

6.4 สร้างสมดุลระหว่างแรงจูงใจทั้งสองด้าน

เนื่องจากบุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน องค์กรควรออกแบบระบบการบริหารที่รองรับทั้งสองกลุ่ม เช่น

- ออกแบบโครงสร้างงานแบบ Hybrid
- สำหรับบุคลากรที่ต้องการความสัมพันธ์ → ใช้ระบบ Team-Based Projects
- สำหรับบุคลากรที่ต้องการอำนาจ → เปิดโอกาสให้มี Project Leadership Roles
- ระบบการประเมินผลที่ยืดหยุ่น

- ประเมินผลทั้งในด้าน การทำงานร่วมกัน (Collaboration Skills) และ ภาวะผู้นำ (Leadership Performance)
- ใช้ 360-Degree Feedback ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนในการประเมิน

6.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

6.1 ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อสมรรถนะนอกเหนือจากปัจจัยด้านการพัฒนาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น ประสิทธิภาพการทำงาน ทักษะ การสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) แนวทางการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยที่ทำการศึกษา

6.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลลัพธ์ขององค์กร ควรตรวจสอบว่าสมรรถนะของบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพขององค์กร หรือไม่ เช่น ผลลัพธ์ของงาน การให้บริการประชาชน หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ

6.3 การใช้วิธีการวิจัยที่หลากหลาย เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ในการวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มความหลากหลายของวิธีการวิจัย เช่น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและครอบคลุมมากขึ้น อาจใช้การเก็บข้อมูลแบบผสมผสาน เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อเข้าใจบริบทของสมรรถนะได้ลึกซึ้งขึ้น ได้มุมมองที่หลากหลายและความน่าเชื่อถือของข้อมูลวิจัย

6.4 วิจัยเกี่ยวกับนโยบายการบริหารบุคลากรควรศึกษาว่า นโยบายและมาตรการของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรส่งผลกระทบต่อสมรรถนะหรือไม่ เช่น ระบบฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการ

7. เอกสารอ้างอิง

1. รุ่งอรุณ รั้งรองรัตน์. (2562). ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 7(2), 27-40.
2. ผกาทิพย์ บัวพงษ์ และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2564). การรับรู้การสนับสนุน จากองค์กรและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของนักวิจัยในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. Journal of the Association of Researchers, 26(1), 216-231.
3. อรุณี เผื่อนด่าง, อาริรัตน์ ขำอยู่, & รัชนี สรรเสริญ. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพในหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขตที่ 3 : Factors Influencing Competency of Professional Nurses in Primary Health Care Units under the Jurisdiction of Public Health Inspection Zone 3. วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 19(3), 37-53.
4. ณัฐพัฒน์ มั่งขม, อัมมะทินนา ศรีสุพรรณ, & ประสิทธิ์ชัย นรากรณ์. (2564). ภาวะผู้นำและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก. วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 6(1), 170-186.
5. อุทัย อันพิมพ์, & ภาวิน ชินะโชติ. (2565). แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรคณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี, 11(1), 88-105.
6. กฤษณิล เกียรติธนศักดิ์ (2565). การสร้างสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงในยุค ซีวีดีวี ถิ่นใหม่ New Normal ไปสู่ ซีวีดีวี ถิ่นถัดไป Next Normal. Striatum Chonburi Academic Journal, 18(4), 197-207.
7. สุธาวาส อินอัญชัย, พิมพ์จี บรรจงปรุ และกรุณา เชิดจิระพงษ์. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของปลัดเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา. วารสารนครราชสีมา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 16(2), หน้า 339-352.
8. วิริยา อริยกุลไชยศิลป์. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสื่อสารองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน เป็นทีมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานองค์กรเอสเอ็มอีกลุ่ม.
9. ณัฏฐวัฒน์ ภควันฉัตร, กฤติยา อิศวเรศ ตระกูล, & วณิศยุดา วาจิรัมย์. (2565). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงานภาคเอกชน จังหวัดชลบุรี. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 8(2), 29-38.
10. ทศพร พิษะระ. (2566). สมรรถนะกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในยุคการเปลี่ยนแปลง. วารสารวิจัยวิชาการ, 6(3), 341-358.

11. ณัฐวุฒิ อุทาทิศ, ศักติพงษ์ สุภีรักษ์ และลือชัย ชูนาคา (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานครู กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา สงเคราะห์ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *Journal of Administration and Social Science Review*, 7(5), 349-360.