

โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการภาครัฐ ในประเทศไทย
A Structural Equation Model Affecting the Job Performance
of Government Officials in Thailand

ณัฐจินต์ เสี่ยงโชคอยู่

Nathajin Seichokyu

สุภาภรณ์ ศิวเกียรติชนะ

Supaponn Sivageeratthana

ศราวุฒิ สารประคัลภ์

Sarawut Sathuprakal

มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Rattana Bundit University

E-mail: nathajins@gmail.com



Received: 19 April 2025; Revised: 8 July 2025; Accepted: 20 December 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ ในประเทศไทย และ (2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ ในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ทำการเก็บกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ ภายในประเทศไทย จำนวน 500 คน ใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรม ADANCO2.7

ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และนวัตกรรม การปฏิบัติงาน ส่งผลเชิงบวกโดยตรงและโดยอ้อมต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะภาวะผู้นำส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการทำงาน ($\beta=0.862$, $p<.01$) ความผูกพันต่อองค์กร ($\beta=0.804$, $p<.01$) นวัตกรรม การปฏิบัติงาน ($\beta=0.400$, $p<.05$) และสมรรถนะการปฏิบัติงาน ($\beta=0.505$, $p<.05$) รวมทั้งยังส่งผลทางอ้อมผ่านตัวแปรคั่นกลางไปยังสมรรถนะการปฏิบัติงาน ($\beta=0.278$, $p<.01$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ (2) โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าความแปรปรวนของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ($R^2=0.890$) นวัตกรรม การปฏิบัติงาน ($R^2=0.890$) ความผูกพันต่อองค์กร ($R^2=0.647$) และแรงจูงใจในการทำงาน ($R^2=0.743$) อยู่ในระดับดี แสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำในการส่งเสริมสมรรถนะและนวัตกรรมภายในภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา, แรงจูงใจในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, นวัตกรรม การปฏิบัติงาน, สมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการภาครัฐ

Abstract

The objectives of this research were: (1) to study the structural equation model affecting the job performance of government personnel in Thailand, and (2) to examine the consistency of the structural equation model affecting job performance of government personnel in Thailand with empirical data. This is a quantitative research study. The research instrument used was a questionnaire, which was administered to a sample group consisting of 500 government officials working in public sector organizations in Thailand. Structural equation modeling was conducted using the ADANCO 2.7 software.

The research findings revealed that: (1) leadership of supervisors, work motivation, organizational commitment, and operational innovation had both direct and indirect positive effects on job performance. In particular, leadership of superiors had a direct effect on work motivation ($\beta=0.862$, $p\leq.01$), organizational commitment ($\beta=0.804$, $p\leq.01$), operational innovation ($\beta=0.400$, $p\leq.05$), and job performance ($\beta=0.505$, $p\leq.05$). Additionally, leadership of superiors had an indirect effect on job performance through mediating variables ($\beta=0.278$, $p\leq.01$), all of which were statistically significant. (2) The developed model was consistent with the empirical data, with the coefficient of determination for job performance ($R^2=0.890$), operational innovation ($R^2=0.890$), organizational commitment ($R^2=0.647$), and work motivation ($R^2=0.743$) all at a good level. These results highlight the crucial role of leadership in effectively enhancing performance and innovation within the public sector.

Keywords: Leadership of Superiors, Work Motivation, Organizational Commitment, Operational Innovation, Performance Competency of Public Sector Officials

บทนำ

ประเทศไทยในปัจจุบันยังคงประสบปัญหาด้านการบริหารภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในแง่ของสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อคุณภาพของบริการสาธารณะ รวมถึงความไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อภาครัฐ การยกระดับประสิทธิภาพของหน่วยงานรัฐจึงกลายเป็นหนึ่งในเป้าหมายสำคัญของนโยบายการบริหารงานภาครัฐยุคใหม่ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและซับซ้อน การพัฒนาเจ้าหน้าที่รัฐจึงต้องครอบคลุมมากกว่าแค่การฝึกอบรมด้านทักษะเฉพาะทาง แต่ต้องรวมถึงการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร (พระมหากันตินันท์ กนต์สีโล (เฮงสกุล), 2567) การกระตุ้นแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับคุณค่า การสร้างความรู้สึกร่วมกันต่อองค์กร และการปลูกฝังวัฒนธรรมการคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงานให้เกิดความยั่งยืน แม้ว่ารัฐบาลจะได้ริเริ่มนโยบายปฏิรูประบบราชการเข้าสู่ยุค 4.0 โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรและการขับเคลื่อนองค์กรด้วยแนวคิดนวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2566) แต่ยังคงพบข้อจำกัดในด้านประสิทธิภาพ ความกระตือรือร้น และความผูกพันของเจ้าหน้าที่ในหลายหน่วยงานภาครัฐ

จากการสำรวจปัญหาด้านสมรรถนะในการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐในหลายหน่วยงาน พบว่า หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานคือลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในที่ทำงาน ทิศทางของการตัดสินใจในระดับนโยบาย และการเสริมสร้างแรงจูงใจของบุคลากร ผู้นำที่มีแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มักช่วยกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ที่มีความตั้งใจในการทำงานและสามารถคิดแนวทางใหม่ ๆ เพื่อยกระดับประสิทธิผลในการทำงาน (วิศิษฐ์ แต่ไพบุลย์ และสุรวี ศุณาลัย, 2567) ตรงกันข้าม ผู้นำที่เน้นการควบคุมแบบเข้มงวดและมีแนวโน้มอนุรักษ์นิยม มักส่งผลลบต่อการคิดสร้างสรรค์ และลดระดับความรู้สึกมีส่วนร่วมของบุคลากรกับองค์กร จากการพิจารณาแนวทางพัฒนาสมรรถนะในระดับประเทศ รายงานของสำนักงาน ก.พ.ร. (2566) ระบุว่า ในปี 2565 รัฐบาลไทยได้ริเริ่มยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดินระยะ 5 ปี (2566–2570) โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับความสามารถของภาครัฐในการให้บริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม โดยเฉพาะในกลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงต่อประชาชนผู้รับบริการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2566)

นอกจากนี้ แรงจูงใจในการทำงานถือเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทเป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำกับระดับสมรรถนะของบุคลากร โดยผลการศึกษาทั้งในและต่างประเทศสะท้อนให้เห็นว่า แรงจูงใจจากภายใน เช่น ความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าในงาน หรือการมองว่างานที่มีความหมาย มักส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทและมีแนวโน้มพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ศิริพร โรจนโกศล, 2565) ในทางตรงกันข้าม แรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การถูกกดดันจากผู้บังคับบัญชา หรือการมุ่งหวังผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว มักไม่ก่อให้เกิดผลในระยะยาว ในทำนองเดียวกัน วิลลาสินี ตันติเวชกุล และคณะ (2564) พบว่า ความสามารถขององค์กรในการออกแบบระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม ประกอบกับระดับความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีความท้าทายสูง อาทิ การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการตอบสนองที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ ปัจจัยดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นว่าแรงจูงใจมีได้จำกัดอยู่เฉพาะในบริบทของการทำงานตามปกติเท่านั้น หากแต่ยังมีบทบาทอย่างสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานในภาวะวิกฤตด้วยเช่นกัน รวมไปถึงงานวิจัยของสมชัย เจริญวรเกียรติ (2563) ยังสนับสนุนประเด็นนี้โดยระบุว่า ผู้บริหารที่แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และมีแนวโน้มส่งเสริมการริเริ่มของทีมงานอย่างเปิดกว้าง สามารถเสริมสร้างความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และส่งผลให้บุคลากรมีความพร้อมในการนำแนวคิดนวัตกรรมมาปรับใช้ในบริบทการทำงาน ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว ปัจจัยดังกล่าวล้วนมีส่วนสนับสนุนการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญในเชิงประสิทธิผลและความยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม ความพยายามในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ยังส่งผลในทางบวกต่อระดับความผูกพันที่เจ้าหน้าที่มีต่อองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของระบบราชการที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้น การส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงความภาคภูมิใจในบทบาทของตนเอง มีความสำคัญต่อการกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ หากบุคลากรมีความรู้สึกที่ตนเองมีบทบาทที่สำคัญและได้รับการยอมรับ ก็จะมีแนวโน้มแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน และยกระดับสมรรถนะของตนได้มากขึ้น (ณัฐพล น้อยมลิวิน, 2566)

อีกหนึ่งประเด็นที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในช่วงหลังคือ “นวัตกรรมในการทำงาน” ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถของบุคลากรในการปรับตัวและคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในยุคที่การเปลี่ยนแปลงจากโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รัฐบาลไทยได้ส่งเสริมแนวคิด “ราชการแนวใหม่” เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานรัฐขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (พระมหากันดินันท์ กนตสีโล (เฮงสกุล),

2567) อย่างไรก็ตาม การนำนวัตกรรมมาใช้จริงในหน่วยงานภาครัฐยังประสบกับอุปสรรคหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดของโครงสร้างระบบราชการที่ล้าสมัย วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ไปจนถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่ยังไม่เอื้อต่อการสนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2566)

จากประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรภาครัฐให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการผสมกันของหลายองค์ประกอบ ทั้งด้านภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และการส่งเสริมวัฒนธรรม ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ภาครัฐซึ่งเป็นระบบขนาดใหญ่ของประเทศ จำเป็นต้องมีทั้งการส่งเสริมเชิงนโยบายและการแก้ปัญหาในระดับหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง จากความสำคัญนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาประเด็นด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ และได้จัดทำงานวิจัยในหัวข้อ “โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการภาครัฐในประเทศไทย” โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และนวัตกรรมการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบราชการไทยให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนได้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ ในประเทศไทย
- 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ ในประเทศไทย กับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิธีดำเนินการวิจัย

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร นวัตกรรมการปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย ซึ่งมีประชากรทั้งหมดจำนวน 1,756,259 คน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2566) สำหรับการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่เสนอโดย Comrey และ Lee (1992) ซึ่งแนะนำว่าขนาดตัวอย่างที่ ดี (Good) ควรอยู่ที่ 300 ตัวอย่าง ดีมาก (Very good) ที่ 500 ตัวอย่าง และยอดเยี่ยม (Excellent) ที่ 1,000 ตัวอย่าง โดยเฉพาะในกรณีที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ หรือโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ขนาดตัวอย่างระดับ 500 คนจึงถือว่าอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมและส่งผลดีต่อความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย (Comrey & Lee, 1992) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 คน ซึ่งเป็นระดับที่สอดคล้องกับแนวคิดข้างต้น และสามารถรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้อย่างเพียงพอ ทั้งนี้การสุ่มตัวอย่างดำเนินการโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) และใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรในระดับประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและค่าความเที่ยงด้วยวิธีการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990) ที่แนะนำเกณฑ์ว่าค่าความในแบบสอบถามควรมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น 0.7 ขึ้นไป ถือว่าค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดยอมรับได้ (Davis, 1996) ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ เป็นข้อความคำถามปลายปิดแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ สถานะ และประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2-6 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร นวัตกรรม การปฏิบัติงาน และสมรรถนะการปฏิบัติงาน มีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .910, .895, .907, .921, .898 และ .911 ตามลำดับ

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) เก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำในระหว่างเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2567-กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 ด้วยวิธีการแบบปฐมนุญมิ ได้อัตราตอบกลับมาอยู่ที่ร้อยละ 100

2) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามลกรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีทางสถิติต่อไป

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลและระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

2) การวิเคราะห์การสร้างแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลหรือการวิเคราะห์เส้นทางหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษารวมถึงการตรวจสอบความถูกต้องของแบบจำลองเพื่อทดสอบว่าอิทธิพลของตัวแปรทุกตัวในแบบจำลองว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และตรงตามทฤษฎีที่กล่าวไว้

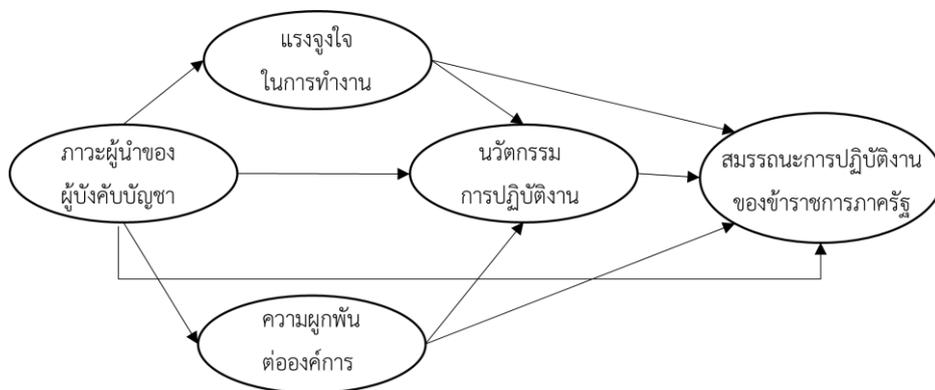
5) กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการภาครัฐในประเทศไทย” ดำเนินการภายใต้แนวคิดและสมมติฐานที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับทฤษฎีและผลการวิจัยเชิงประจักษ์ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในประเทศและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยได้พิจารณาอย่างเป็นระบบถึงปัจจัยที่ได้รับการกล่าวถึงว่ามีผลต่อสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และนวัตกรรม การปฏิบัติงาน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่มีบทบาททั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการยกระดับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ในภาครัฐ

กระบวนการพัฒนากรอบแนวคิดเริ่มต้นจากการสังเคราะห์ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแต่ละตัวแปร เช่น ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของ Herzberg (1959), แนวคิดภาวะผู้นำของ Bass & Avolio (1994), ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของ Meyer & Allen (1997) และแนวคิดนวัตกรรมในภาครัฐของ Damanpour & Schneider (2006) จากนั้นได้เชื่อมโยงองค์ความรู้เหล่านี้กับผลการวิจัยที่มีอยู่ เช่น งานของ สมชัย เจริญวรเกียรติ (2563), วิลาสินี

ตันติเวชกุล และคณะ (2564), และ Ahmed et al. (2024) ซึ่งยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้กับผลลัพธ์ด้านสมรรถนะการทำงานของเจ้าหน้าที่ หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้จัดเรียงลำดับความสัมพันธ์ของตัวแปรตามหลักการของโมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Model) โดยกำหนดให้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านตัวแปรกลาง ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และนวัตกรรมกรปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐในฐานะตัวแปรตาม

กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นนี้จึงเป็นผลจากการบูรณาการระหว่างกรอบทฤษฎีและข้อค้นพบจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ที่สามารถสะท้อนกลไกเชิงสาเหตุที่แท้จริงในบริบทของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศ ชาย จำนวน 297 คน (ร้อยละ 59.4) อายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 142 คน (ร้อยละ 47.7) รายได้เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 25,001-35,000 บาท จำนวน 189 คน (ร้อยละ 61.3) สถานะสมรส จำนวน 194 คน (ร้อยละ 38.8) และประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 5-8 ปี จำนวน 162 คน (ร้อยละ 36.7)

การตรวจสอบโมเดลการวัดตัวแปรแฝงในการทำการศึกษ

ขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์ PLS-SEM คือ ทดสอบแบบจำลองการวัดว่ามีความเชื่อถือได้และมี ความตรงเชิงจำ แนกหรือไม่วัดโดยค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวต้องมีค่ามากกว่า 0.7 รวมถึงค่า สถิติ AVE, Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A), Jöreskog's rho (ρ_c) และ Cronbach Alpha ซึ่ง AVE ควรีค่ามากกว่า 0.5 (Hair, et al., 2012) ซึ่งพบว่า ค่า Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A) ของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าระหว่าง 0.880-0.937 ค่าสถิติ Jöreskog's rho (ρ_c) มีค่าตั้งแต่ 0.865-0.935 และ Cronbach Alpha มีค่า 0.861-0.935 ซึ่งค่าที่เหมาะสมนั้นควรมากกว่า 0.70 ขึ้นไป ซึ่ง Hair et al., (2010) เสนอว่าการพิจารณาค่า R^2 ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับอ่อน (Weak) 0.25 ระดับกลาง (Moderate) 0.50 ระดับพอเพียง (Substantial) 0.75

การวัดค่าความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ของแต่ละโครงสร้าง (ตัวแปรแฝง) ตามตารางที่ 2 แสดงเมทริกซ์ค่า AVE ตามเส้นทแยงมุมและค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง ซึ่ง Fornell & Larcker (1981) เสนอให้พิจารณา $(AVE)^2$ ของแต่ละตัวแปรแฝงควรมากกว่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง จากตารางมีค่าระหว่าง 0.642-0.864 มีค่ามากกว่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง นอกจากนี้ Henseler et al., (2015) เสนอใช้ Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) วัดความตรงเชิงจำแนกโดยตรง มีค่าน้อยกว่า 1 สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าสถิติของแบบจำลองการวัด

ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้	Loading	AVE	Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A)	Jöreskog's rho (ρ_c)	Cronbach's alpha(α)
LOS		0.670	0.908	0.895	0.892
LOS1	0.780				
LOS2	0.710				
LOS3	0.731				
LOS4	0.759				
LOS5	0.797				
LOS6	0.721				
LOS7	0.815				
LOS8	0.739				
LOS9	0.844				
LOS10	0.750				
WMN		0.673	0.907	0.897	0.899
WMN1	0.744				
WMN2	0.752				
WMN3	0.749				
WMN4	0.842				
WMN5	0.770				
WMN6	0.865				
WMN7	0.829				
WMN8	0.858				
WMN9	0.805				
WMN10	0.788				
CET		0.864	0.884	0.872	0.870
CET1	0.738				
CET2	0.769				
CET3	0.715				
CET4	0.770				

CET5	0.763				
CET6	0.781				
CET7	0.797				
CET8	0.773				
OIN		0.642	0.880	0.865	0.861
OIN1	0.809				
OIN2	0.866				
OIN3	0.871				
OIN4	0.853				
OIN5	0.773				
OIN6	0.757				
OIN7	0.793				
OIN8	0.743				
OIN9	0.801				
JPE		0.751	0.937	0.935	0.935
JPE1	0.856				
JPE2	0.737				
JPE3	0.827				
JPE4	0.714				
JPE5	0.773				
JPE6	0.756				
JPE7	0.788				
JPE8	0.731				
JPE9	0.789				
JPE10	0.756				
JPE11	0.766				

ตารางที่ 2 Discriminant Validity: Fornell-Larcker Criterion

Construct	LOS	WMN	CET	OIN	JPE
LOS	0.670				
WMN	0.543	0.673			
CET	0.547	0.432	0.864		
OIN	0.468	0.520	0.686	0.642	
JPE	0.597	0.576	0.673	0.548	0.751

ตารางที่ 3 Discriminant Validity: Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)

Construct	LOS	WMN	CET	OIN	JPE
LOS					
WMN	0.862				
CET	0.807	0.929			
OIN	0.831	0.903	0.933		
JPE	0.767	0.867	0.842	0.910	

หมายเหตุ: LOS คือ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (Leadership of superiors)

WMN คือ แรงจูงใจในการทำงาน (Work motivation)

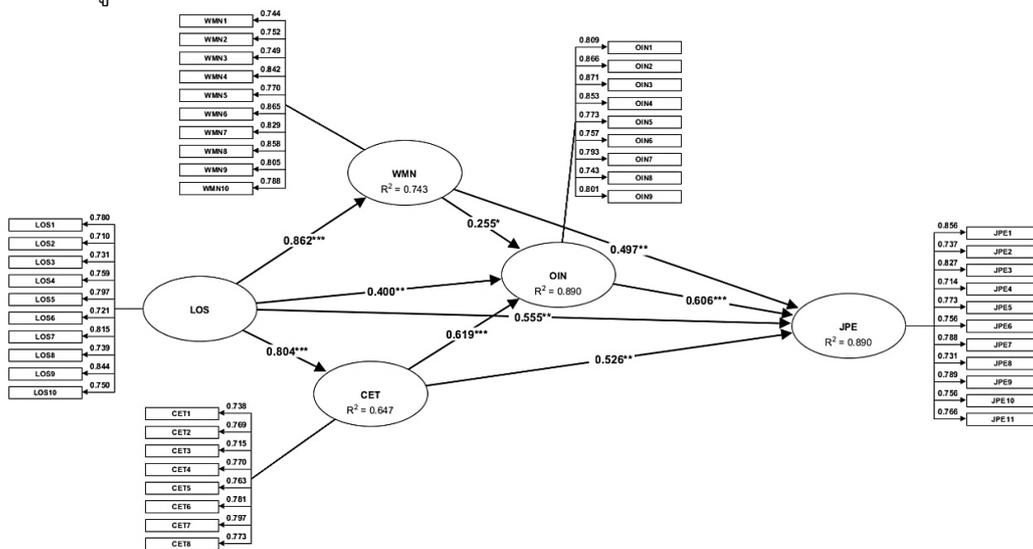
CET คือ ความผูกพันต่อองค์กร (Corporate Engagement)

OIN คือ นวัตกรรมการปฏิบัติงาน (Operational Innovation)

JPE คือ สมรรถนะการปฏิบัติงาน (Job Performance)

ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการภาครัฐ ในประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร

ตารางที่ 4 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการภาครัฐ ในประเทศไทย

ตัวแปร LV	ค่าความผันแปร	อิทธิพล (EFFECT)	LOS	WMN	CET	OIN
สมรรถนะการปฏิบัติงาน (JPE)	0.890	DE	0.555**	0.497**	0.526**	0.606***
		IE	0.278***	0.256**	0.422***	0.000
		TE	0.833***	0.753**	.948***	0.606***
		DE	0.400**	0.255*	0.619***	0.000

นวัตกรรมการปฏิบัติงาน (OIN)		IE	0.518***	0.000	0.000	0.000
		TE	0.918***	0.255*	0.619***	0.000
ความผูกพันต่อองค์กร (CET)	0.647	DE	0.804***	N/A	0.000	N/A
		IE	0.000	N/A	0.000	N/A
		TE	0.804***	N/A	0.000	N/A
แรงจูงใจในการทำงาน (WMN)	0.743	DE	0.862***	0.000	N/A	N/A
		IE	0.000	0.000	N/A	N/A
		TE	0.862***	0.000	N/A	N/A

หมายเหตุ: DE; Direct Effect, IE; Indirect Effect, TE; Total Effect, N/A; Not Applicable

หมายเหตุ: * หมายถึง p-value ≤ 0.10 หรือ ค่า t ≥ 1.65 , ** หมายถึง p-value ≤ 0.05 หรือ ค่า t ≥ 1.96 , *** หมายถึง p-value ≤ 0.01 หรือ ค่า t ≥ 2.58

1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน (JPE) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (LOS) แรงจูงใจในการทำงาน (WMN) ความผูกพันต่อองค์กร (CET) และนวัตกรรมการปฏิบัติงาน (OIN) มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน (JPE) มีค่าเท่ากับ 0.555**, 0.497**, 0.526** และ 0.606*** ตามลำดับ และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (LOS) แรงจูงใจในการทำงาน (WMN) และความผูกพันต่อองค์กร (CET) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน (JPE) มีค่าเท่ากับ 0.278***, 0.256** และ 0.422*** ตามลำดับ

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการปฏิบัติงาน (OIN) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (LOS) แรงจูงใจในการทำงาน (WMN) และความผูกพันต่อองค์กร (CET) มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมการปฏิบัติงาน (OIN) มีค่าเท่ากับ 0.400**, 0.255* และ 0.619*** ตามลำดับ และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (LOS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมการปฏิบัติงาน (OIN) มีค่าเท่ากับ 0.518***

3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (CET) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (LOS) มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร (CET) มีค่าเท่ากับ 0.804***

4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (WMN) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (LOS) มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการทำงาน (WMN) มีค่าเท่ากับ 0.862***

ตารางที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)	สัมประสิทธิ์เส้นทาง (Coef.)	ค่า t-test	ผลลัพธ์
H1 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน	0.862***	15.141	สนับสนุน
H2 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร	0.804***	14.603	สนับสนุน
H3 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมการปฏิบัติงาน	0.400**	1.985	สนับสนุน
H4 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการภาครัฐ	0.505**	1.962	สนับสนุน

H5	แรงจูงใจในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ นวัตกรรมการปฏิบัติงาน	0.255*	1.689	สนับสนุน
H6	แรงจูงใจในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ สมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการภาครัฐ	0.497**	2.289	สนับสนุน
H7	ความผูกพันองค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ นวัตกรรมการปฏิบัติงาน	0.619***	7.214	สนับสนุน
H8	ความผูกพันองค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ สมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการภาครัฐ	0.526**	2.640	สนับสนุน
H9	นวัตกรรมการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ สมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการภาครัฐ	0.606***	4.752	สนับสนุน
H10	ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ สมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการภาครัฐ โดยมี ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และนวัตกรรมการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน	0.278***	3.595	สนับสนุน

หมายเหตุ: * หมายถึง p-value ≤ 0.10 หรือ ค่า t ≥ 1.65 , ** หมายถึง p-value ≤ 0.05 หรือ ค่า t ≥ 1.96 , *** หมายถึง p-value ≤ 0.01 หรือ ค่า t ≥ 2.58

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นสามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และนวัตกรรมการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการภาครัฐได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลกระทบโดยตรงต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ($\beta=0.505$, $p\leq 0.05$) และยังมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรกลางอีกด้วย ($\beta=0.278$, $p\leq 0.01$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การมีผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้การสนับสนุน และสร้างความไว้วางใจ เป็นพื้นฐานสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ยังชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจในการทำงาน (WMN) และความผูกพันต่อองค์กร (CET) ไม่เพียงแต่มีผลต่อสมรรถนะการทำงานโดยตรง แต่ยังมีบทบาทเป็นตัวแปรแทรกซ้อนที่ช่วยถ่ายทอดผลจากภาวะผู้นำไปยังสมรรถนะโดยรวมของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิลาสินี ตันติเวชกุล และคณะ (2564) กล่าวว่า แรงจูงใจภายในองค์กร และผู้นำกับผู้ตามมีอิทธิพลอย่างชัดเจนต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤต เช่น ช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 นอกจากนี้ สมชัย เจริญวรเกียรติ (2563) ยังชี้ว่า ผู้นำที่มีทักษะการบริหารแบบสร้างสรรค์สามารถเสริมสร้างความคิดริเริ่มและนวัตกรรมซึ่งส่งผลโดยตรงต่อสมรรถนะของการทำงาน ผลวิจัยในครั้งนี้ยังแสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมการปฏิบัติงาน (OIN) เป็นปัจจัยปลายทางที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่น และมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของบุคลากรอย่างเด่นชัด ($\beta=0.606$, $p\leq 0.01$) การมีแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ยุคดิจิทัล ย่อมช่วยให้ภาครัฐสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สอดคล้องกับ Leelang and Kerdprathum (2024) กล่าวว่า ความไว้วางใจ การยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ และคุณภาพของบริการอิเล็กทรอนิกส์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อนวัตกรรมการปฏิบัติงานในการบริการเกษตรกรรมทางไกลในประเทศไทย ซึ่งสามารถสะท้อนถึงความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้ต่อสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐได้ รวมไปถึงการศึกษาของ Srimai et al., (2024) ที่กล่าวว่า การใช้นวัตกรรมการปฏิบัติงานเข้ามาใช้ในระบบการวัดผลการเรียนรู้ขององค์กร มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการจัดแนวกลยุทธ์ในภาครัฐของไทย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวัดผลและการเรียนรู้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลการวิเคราะห์โมเดล SEM พบว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน โดยมีค่า R^2 ของสมรรถนะการปฏิบัติงาน (JPE) เท่ากับ 0.890 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับดีมาก แสดงให้เห็นว่าโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของสมรรถนะการทำงานได้ถึง 89% ซึ่งถือเป็นสัดส่วนที่สูงและมีความน่าเชื่อถือในเชิงสถิติ ค่า R^2 ที่สูงนี้บ่งชี้ว่า ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และนวัตกรรม ล้วนมีบทบาทที่สำคัญและเป็นตัวทำนายสมรรถนะการปฏิบัติงานได้ดี โดยเฉพาะการวิเคราะห์ค่าทางสถิติอื่น ๆ เช่น Loading, AVE, Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR) ล้วนอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก (สูงกว่า 0.70) ยืนยันความเหมาะสมของโมเดล ผลการตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ด้วยเกณฑ์ของ Fornell & Larcker (1981) และ HTMT Ratio ของ Henseler et al. (2015) พบว่าค่าทุกค่าต่ำกว่า 1 และค่า AVE² มีค่าสูงกว่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ซึ่งยืนยันว่าตัวแปรในโมเดลมีความแตกต่างและแยกจากกันอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งยังรองรับความถูกต้องของแบบจำลองการวัดที่ใช้ในการวิเคราะห์

อีกทั้งยังพบว่า โมเดลนี้สามารถอธิบายตัวแปร นวัตกรรมการปฏิบัติงาน ($R^2=0.890$) ความผูกพันต่อองค์กร ($R^2=0.647$) และแรงจูงใจในการทำงาน ($R^2=0.743$) ได้ดีเช่นกัน ซึ่งสะท้อนถึงความสมเหตุสมผลของโครงสร้างและทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังโมเดลนี้ จากหลักฐานทางสถิติทั้งหมดข้างต้น จึงสามารถยืนยันได้ว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างแน่นหนา ทั้งในด้านความเที่ยง ความตรงและความสามารถในการพยากรณ์ จึงสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือเพื่อประเมิน หรือนำไปพัฒนาแนวทางการบริหารบุคลากรภาครัฐได้อย่างเหมาะสม

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ahmed Quadri et al., (2024) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานของพนักงานภาครัฐ สอดคล้องกับโมเดลที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Darmawan et al., (2024) ได้พัฒนาโมเดล SEM เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรมการปฏิบัติงาน กับสมรรถนะการปฏิบัติงานในภาครัฐ โดยผลการวิจัยพบว่าการจัดการความรู้มีผลเชิงบวกต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลที่แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมการปฏิบัติงานมีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ และยังสอดคล้องกับ Lu and Chen (2022) กล่าวว่า แรงจูงใจในการให้บริการสาธารณะ มีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการทำงานรวมถึงความผูกพันต่อองค์กรมีบทบาทเป็นตัวแปรกลางที่สำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลที่แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยเรื่อง "โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการภาครัฐในประเทศไทย" ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าเชิงวิชาการและการประยุกต์ใช้ในระดับนโยบาย โดยเฉพาะในประเด็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ซึ่งเป็นกลไกหลักของการพัฒนาประเทศ คือ การระบุมุมมองเชิงสาเหตุระหว่าง 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และนวัตกรรมการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่ไม่ใช่เพียงส่งผลโดยตรง แต่ยังมีผลต่อแรงจูงใจ ความผูกพัน และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งล้วนเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยยกระดับสมรรถนะของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ

ในแง่เชิงทฤษฎี งานวิจัยนี้นำเสนอโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน โดยมีค่า R^2 ของสมรรถนะการปฏิบัติงานสูงถึง 0.890 ซึ่งหมายความว่าโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของสมรรถนะได้ถึง 89% ถือว่าเป็นโมเดลที่มีความแม่นยำสูง และมีความน่าเชื่อถือในการใช้งานในระดับนโยบาย การจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ อีกหนึ่งองค์ความรู้ที่โดดเด่นคือ การชี้ให้เห็นบทบาทของ "นวัตกรรมการปฏิบัติงาน" ในฐานะตัวแปรปลายทางที่ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำ แรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร แนวคิดนี้สะท้อนว่า นวัตกรรมไม่ควรถูกมองเป็นภารกิจเฉพาะของฝ่ายวิจัยหรือเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ควรฝังอยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญ

อย่างไรก็ตาม สำหรับปัจจัยแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญ ที่บ่งชี้ให้เห็นว่า การจะเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรไม่สามารถทำได้โดยตรงผ่านการสั่งการ แต่ต้องอาศัยการสร้างแรงบันดาลใจ ความรู้สึกมีคุณค่า และความภาคภูมิใจในงาน ซึ่งนำไปสู่ความทุ่มเทในการทำงานและพัฒนานวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน

สุดท้าย งานวิจัยนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่า ภาครัฐในยุคใหม่ควรมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวทางแบบองค์รวม (Holistic Approach) โดยผู้นำควรมีบทบาทในการส่งเสริมแรงจูงใจ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และปลูกฝังแนวคิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง อันจะช่วยส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานได้อย่างยั่งยืน

สรุป

การวิจัยเรื่อง "โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการภาครัฐในประเทศไทย" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 500 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค Structural Equation Modeling ผ่านโปรแกรม ADANCO 2.7 ผลการศึกษาชี้ว่า ปัจจัยหลัก 4 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และนวัตกรรมการปฏิบัติงาน ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสมรรถนะของข้าราชการ โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่ส่งผลในหลากหลายมิติ ทั้งเพิ่มแรงจูงใจ สร้างความผูกพัน และส่งเสริมนวัตกรรม ซึ่งล้วนส่งผลต่อสมรรถนะโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์เส้นทางยังแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางสำคัญ ที่ช่วยถ่ายทอดอิทธิพลของภาวะผู้นำไปสู่สมรรถนะการทำงาน ขณะที่นวัตกรรมการปฏิบัติงานมีบทบาทเป็นตัวแปรปลายทางที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร โดยโมเดลนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของสมรรถนะการทำงานได้ถึง 89% ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก

ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. ควรส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาให้เน้นบทบาทการสนับสนุนและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้โค้ชชิ่งในองค์กร และการประเมินผู้นำตามผลลัพธ์ที่มีต่อแรงจูงใจและนวัตกรรม เพื่อให้ผู้นำสามารถมีบทบาทเป็นผู้จุดประกายและหล่อหลอมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อสมรรถนะสูงสุด

2. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาแรงจูงใจภายใน มากกว่าการใช้แรงจูงใจจากภายนอกเพียงอย่างเดียว เนื่องจากแรงจูงใจในการทำงานเป็นทั้งปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงและเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญต่อสมรรถนะ ดังนั้นการพัฒนาแรงจูงใจเชิงคุณค่า เช่น การยอมรับในผลงาน ความรู้สึกว่าคุณมีบทบาทสำคัญ และความหมายของงานที่ทำ จะส่งผลต่อความทุ่มเทของบุคลากรในระยะยาวมากกว่าการพึ่งพาค่าตอบแทนหรือแรงกดดันจากผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว

3. ควรสร้างระบบสนับสนุนและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมไปใช้จริงในงานประจำ แม้วัฒนธรรมการปฏิบัติงานจะมีผลต่อสมรรถนะโดยตรง แต่การนำมาใช้จริงยังเผชิญข้อจำกัดจากโครงสร้างระบบราชการและวัฒนธรรมองค์กร งานวิจัยนี้จึงแนะนำให้ภาครัฐออกแบบระบบสนับสนุน เช่น พื้นที่ทดลองงาน (Sandbox) หรือระบบแรงจูงใจสำหรับความคิดใหม่ และส่งเสริมให้มีผู้บริหารที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้วัฒนธรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

2) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาตัวแปรเพิ่มเติม เช่น วัฒนธรรมองค์กรและความไว้วางใจในผู้นำ ซึ่งอาจมีบทบาทเป็นตัวแปรแทรกซ้อนหรือเสริมให้ภาวะผู้นำมีอิทธิพลมากขึ้นต่อแรงจูงใจและการสร้างนวัตกรรม

2. การวิจัยในอนาคตควรศึกษาว่าโครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้นมีผลกระทบเชิงลบหรือบวกต่อพฤติกรรมการริเริ่มนวัตกรรมของบุคลากรในระดับปฏิบัติการอย่างไร

3. งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากข้าราชการทั่วประเทศโดยรวม แต่ในอนาคตควรเปรียบเทียบโมเดลในกลุ่มข้าราชการระดับต้น กลาง และสูง หรือระหว่างหน่วยงานที่มีลักษณะการทำงานแตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพล น้อยมลิวิน. (2566). ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐสังกัดกระทรวงแรงงาน. *Procedia of Multidisciplinary Research*. 1(7), 58-58.
- พระมหากันดินันท์ กนตสีโล (เฮงสกุล). (2567). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการสู่รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย. *วารสารวิจัยนวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยี*. 2(2), 1-16.
- วิลาสินี ตันติเวชกุล. ปรัชญา ศรีสวัสดิ์ และสุรียพร จันทรพิชญ. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรภาครัฐในช่วงวิกฤตโควิด-19. *วารสารการบริหารและพัฒนา*. 10(2), 45-60.
- วิศิษฐ์ แต่ไพบุลย์ และสุรวี ศุนาลัย. (2567). แรงจูงใจและสภาพแวดล้อมการทำงานในยุคปกติที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี. *วารสารสุทธิปริทัศน์*. 38(3), 153-169.
- ศิริพร โรจนโกศล. (2565). การวัดการใช้งานได้ของระบบสมรรถนะการปฏิบัติงาน. *วารสารวิชาการการจัดการเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 8(1), 20-32.

- สมชัย เจริญวรเกียรติ. (2563). ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรภาครัฐ. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 18(1), 12–29.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2566). กำลังคนภาครัฐ 2566. เรียกใช้เมื่อ 17 พฤศจิกายน 2567. จาก <https://www.ocsc.go.th/wp-content/uploads/2024/08/thai-gov-manpower-2566-r1.pdf>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2566). รายงานยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570). เรียกใช้เมื่อ 19 พฤศจิกายน 2567. จาก <https://www.opdc.go.th/>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2566). รายงานผลการพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2566. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- Ahmed, Q., Ali, T. T., & Iqbal, M. (2024). The impact of transformational and transactional leadership styles on employee performance and engagement in public organizations. *Journal of Development and Social Sciences*. 5(1), 145–160.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *Interpretation and Application of Factor Analytic Results*. (Eds.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). Harper & Row.
- Darmawan, M., Pramudito, A., & Lestari, D. (2024). Knowledge management in the public sector: A model with structural equations. *Journal of Public Administration Research*. 14(2), 93–112.
- Davis, M. H. (1996). *Empathy: A social psychological approach*. Westview Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18(1), 39–50.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Partial least squares: The better approach to structural equation modeling? *Long Range Planning*. 45(5–6), 312–319.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43(1), 115–135.
- Leelang, S., & Kerdprathum, P. (2024). Structural equation model of information technology acceptance, e-service quality, and trust affecting consumer's decision to use telepharmacy in the health region 12, Thailand. *African Educational Research Journal*. 12(1), 1-10.
- Lu, J., & Chen, D. (2022). The impact of public service motivation on job satisfaction in public sector employees: The mediating roles of work engagement and organizational commitment. *Public Organization Review*. 22(4), 745–765.
- Srimai, S., Damsaman, N., & Jemsittiparsert, K. (2024). Performance measurement, organizational learning and strategic alignment: An exploratory study in Thai public sector. *International Journal of Public Sector Management*. 37(2), 123-139.