

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง  
ที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน  
การประปาส่วนภูมิภาคเขต 2

นางพิมพ์ใจ ญาณชาญปริชา

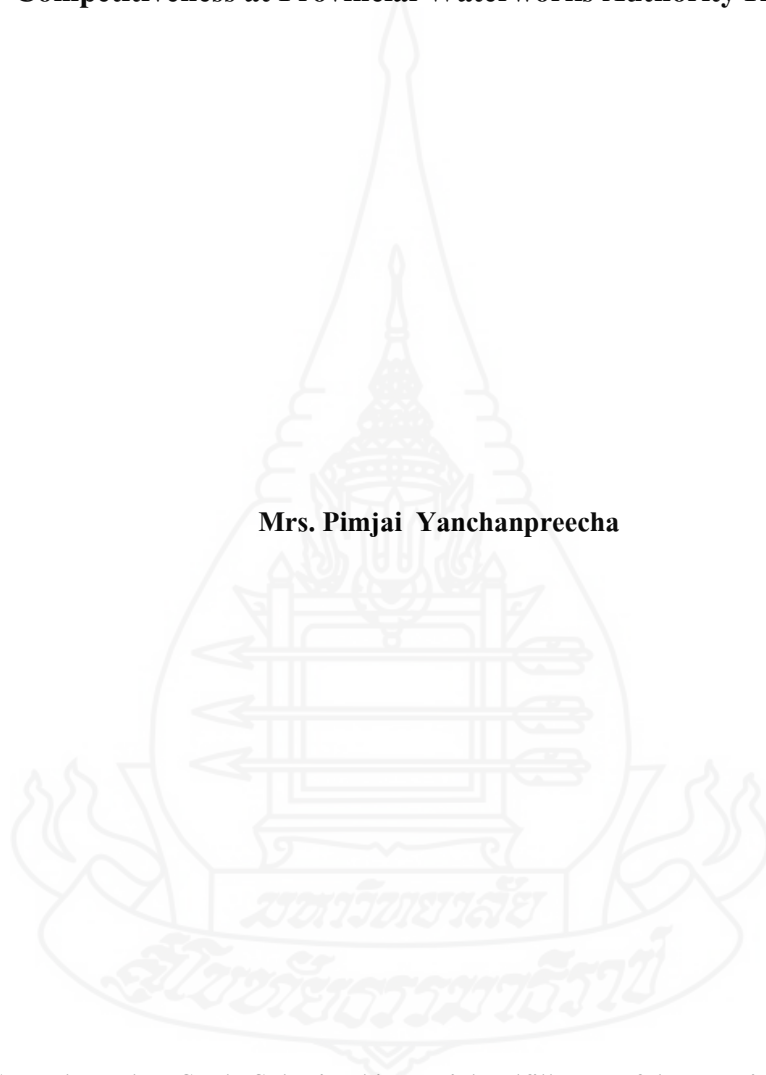


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Relation of Elements of a High Performance Organization to Employees'  
Competitiveness at Provincial Waterworks Authority Region 2**

**Mrs. Pimjai Yanchanpreecha**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์กรรมรณะสูงที่มีต่อ  
ความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปา  
ส่วนภูมิภาคเขต 2  
ชื่อและนามสกุล นางพิมพ์ใจ ญาณชาญปรีชา  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา

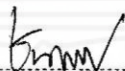
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2557

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ขมจินดา)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธรักัน)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เจ็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงที่มีต่อ  
ความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2  
**ผู้ศึกษา** นางพิมพ์ใจ ญาณชาญปรีชา รหัสนักศึกษา 2543002378 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2556

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 (2) ศึกษาองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 (3) เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (4) ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงที่มีต่อระดับความสามารถของการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาค เขต 2

วิธีการศึกษา เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ประชากรคือ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยได้แก่ การทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบแบบ แอลเอสดี และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยทางสถิติสูงสุด คือ ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยทางสถิติต่ำสุด คือ ด้านการตอบโจทย้ความต้องการของลูกค้า (2) การศึกษาองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยทางสถิติสูงสุด คือ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยทางสถิติต่ำที่สุด คือ ด้านทรัพยากรบุคคล (3) เมื่อเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง ระดับการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และระยะเวลาในการทำงาน (4) เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**คำสำคัญ** ความสัมพันธ์ องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง ความสามารถทางการแข่งขัน

**Independent Study title:** Relation of Elements of a High Performance Organization to Employees' Competitiveness at Provincial Waterworks Authority Region 2

**Author:** Mrs. Pimjai Yanchanpreecha; **ID:** 2543002378; **Degree:** Master of Business Administration; **Independent Study advisor:** Thanachai Yomjinda, Associate Professor; **Academic year:** 2013

### **Abstract**

The objectives of this study were (1) to study the level of employees' competitiveness at Provincial Waterworks Authority Region 2; (2) to study elements of a high performance organization at Provincial Waterworks Authority Region 2; (3) to compare employees' competitiveness at Provincial Waterworks Authority Region 2 by personal characteristics; and (4) to study the relation of elements of a high performance organization to employees' competitiveness at Provincial Waterworks Authority Region 2.

This study was a survey research. The population was employees at Provincial Waterworks Authority Region 2 who 100 of them were samples. A questionnaire was used for data collection. The data was analyzed by percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, least significant difference and Pearson correlation coefficient analysis.

The results showed that (1) overall level of employees' competitiveness was at high level. Considering by aspect, it was found that operational quality aspect was at the highest mean and the serving of customers' needs aspect was at the lowest mean; (2) overall elements of a high performance organization at Provincial Waterworks Authority Region 2 was at high level. Considering by aspect, it was found that operational performance aspect was at the highest mean and human resource aspect was at the lowest mean; (3) employees with different gender, age, marital status, work position, educational level, department and work experience had different competitiveness at .05 statistically significant level; and (4) the relation of elements of a high performance organization to employees' competitiveness at Provincial Waterworks Authority Region 2 was positive and at moderate level with statistically significant difference at .05.

**Keywords:** Relation, Elements of a high performance organization, Competitiveness

## กิตติกรรมประกาศ

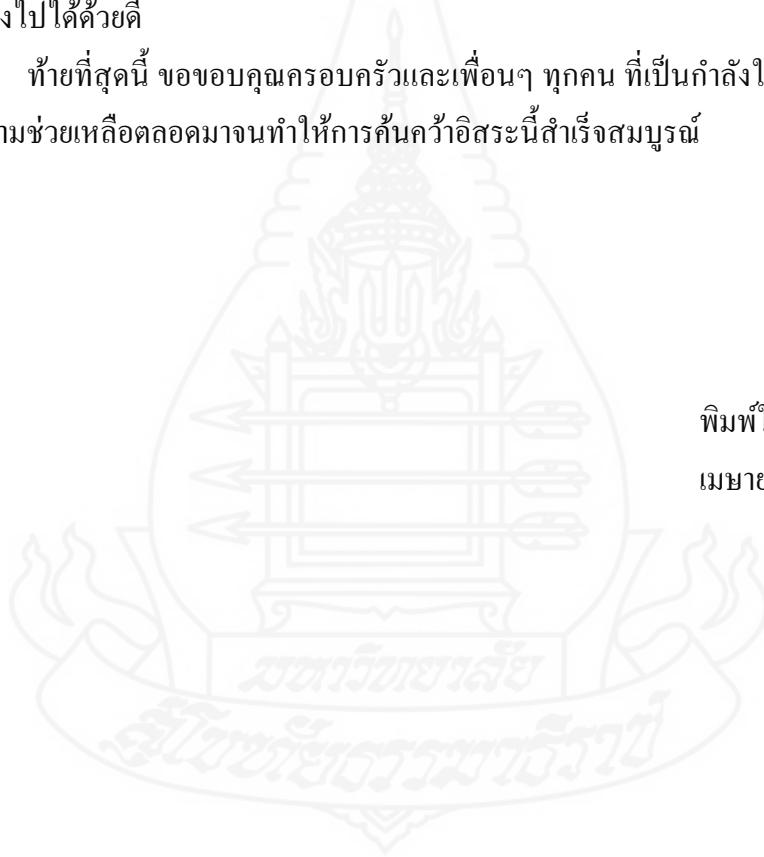
การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยจากความกรุณาจากบุคคลหลายท่าน ซึ่งข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ที่ท่านได้ให้ความเมตตาตลอดเวลาอันมีค่าของท่านให้คำแนะนำ ปรึกษา ตลอดจนตรวจ แก้ไข ปรับปรุง จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ รวมถึงเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณครอบครัวและเพื่อนๆ ทุกคน ที่เป็นกำลังใจส่งเสริมสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือตลอดมาจนทำให้การค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จสมบูรณ์

พิมพ์ใจ ญาณชาญปริษา

เมษายน 2557



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
สมมุติฐานการศึกษา.....	4
ขอบเขตของการศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง .....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน .....	18
นวัตกรรม .....	30
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	47
การจัดทำข้อมูล .....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน .....	51
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง .....	53

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน .....	58
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน .....	63
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	81
สรุปผลการศึกษา .....	81
อภิปรายผล .....	85
ข้อเสนอแนะ .....	87
บรรณานุกรม .....	89
ภาคผนวก .....	91
ก แบบสอบถาม .....	92
ข ข้อมูลการประปาส่วนภูมิภาค .....	99
ประวัติผู้ศึกษา .....	102





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละ ของปัจจัยส่วนบุคคลพนักงาน .....	51
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบ ขององค์กรสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายด้าน .....	53
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบ ขององค์กรสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการนำองค์กร .....	54
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบ ขององค์กรสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายข้อ ด้านลูกค้า .....	55
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบ ขององค์กรสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายข้อ ด้านทรัพยากรบุคคล .....	56
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบ ขององค์กรสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายข้อ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน .....	57
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายด้าน .....	58
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายข้อ ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน .....	59
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายข้อ ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน .....	60
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน จำแนกเป็นรายข้อ ด้านนวัตกรรม .....	61
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการตอบโจทก์ ความต้องการของลูกค้า .....	62
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามเพศ .....	63

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามอายุ .....	64
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส ....	66
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา .....	67
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง .....	68
ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานที่ตำแหน่งต่างกัน ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน .....	70
ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน ในภาพรวม .....	71
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานเมื่อจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด .....	72
ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่ต่างกัน ด้านนวัตกรรม .....	74
ตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่ต่างกัน ด้านการตอบ โจทย์ ความต้องการของลูกค้า .....	75
ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่ต่างกัน ในภาพรวม .....	76
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามระยะเวลาทำงาน ในหน่วยงาน .....	77
ตารางที่ 4.24 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน โปดัก โมเมนต์ ระหว่างองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง กับระดับความสามารถ ทางการแข่งขันของพนักงาน .....	79

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 ภาพแสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า .....	3
ภาพที่ 2.1 ภาพเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศ .....	15



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงาน ทำให้ การดำเนินงานของการประปาส่วนภูมิภาค ต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ในปัจจุบัน จากเดิมการดำเนินงาน ไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน มีวัตถุประสงค์เพียงผลิตและจ่ายน้ำให้ประชาชน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กร มีศักยภาพทางการแข่งขันและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน และพร้อมรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้น ซึ่งความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเป็น ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง

การมีหน้าที่ผลิตน้ำสะอาดให้ประชาชนได้ใช้อุปโภคและบริโภค ถือว่ามีความสำคัญ ต่อความเจริญก้าวหน้า ของประเทศเนื่องจากน้ำประปา เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการดำรงชีวิตของ ประชาชน และการสร้างระบบผลิตน้ำที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล เพียงพอกับความต้องการ ส่งเสริมให้การพัฒนาในด้านเศรษฐกิจ และสังคมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นหากผู้ผลิตน้ำประปาซึ่งเป็น องค์กรรัฐวิสาหกิจ มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพ และเพียงพอต่อความต้องการ และมีการให้บริการอย่างรวดเร็ว มีระบบการผลิตที่ได้มาตรฐานและ เชื่อถือได้ ก็จะมีส่วนทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนดีขึ้น

การประปาส่วนภูมิภาค มีหน้าที่ให้บริการเกี่ยวกับการผลิตน้ำประปา การบำรุงรักษาระบบ การผลิต และระบบการจำหน่ายน้ำให้กับผู้ใช้น้ำ ซึ่งในปัจจุบันมีการแข่งขันสูงในด้านการบริการ จากหน่วยงานส่วนท้องถิ่น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่หน่วยงานจะต้องบรรลุถึงการมีความสามารถทางการ แข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้ใช้น้ำ ทั้งนี้เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเลือกใช้บริการของการประปาส่วนภูมิภาค อีกทั้ง การประปา ส่วนภูมิภาคได้นำระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal ; SEPA) มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นทางการซึ่งหัวใจของระบบ SEPA อยู่ที่บริบทของรัฐวิสาหกิจ หมายถึง วิธีการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการดำเนินงาน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ซึ่งครอบคลุมระบบ การบริหารจัดการ โดยการดำเนินงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ซึ่งประกอบด้วย ผลลัพธ์ ด้านผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า การเงินและการตลาด ด้านบุคลากร การกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการบริหารจัดการองค์กรที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่มี สมรรถนะสูงและมีความเป็นเลิศ

การประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 จังหวัดสระบุรี เป็นหน่วยงานหนึ่งของการประปาส่วนภูมิภาค ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการเกี่ยวกับการผลิตน้ำ การบำรุงรักษาระบบผลิตและระบบ การจ่ายน้ำ โดยครอบคลุมพื้นที่ให้บริการ จำนวน 8 จังหวัด มี จำนวนสาขาในสังกัดที่รับผิดชอบ จำนวน 28 สาขา โดยมีการบริการเกี่ยวกับ

1. บริการออกแบบก่อสร้างโรงผลิตน้ำ
2. บริการซ่อมบำรุงรักษาระบบผลิตน้ำ
3. วิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพน้ำ
4. บริการออกแบบก่อสร้างระบบจำหน่ายน้ำ
5. บริการซ่อมบำรุงรักษาระบบจำหน่ายน้ำ
6. บริการออกแบบระบบการควบคุมลดอัตราน้ำสูญเสีย
7. บริการเกี่ยวกับการควบคุมระบบแผนที่แนวท่อ
8. บริการเกี่ยวกับตรวจสอบและพัฒนาแหล่งน้ำดิบ
9. บริการเกี่ยวกับการออกแบบ โครงสร้างต่างๆ
10. บริการเกี่ยวกับการรวบรวมผลการดำเนินงาน
11. บริการเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
12. บริการเกี่ยวกับการควบคุมรายได้และรายจ่ายงบประมาณ
13. บริการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์
14. บริการอื่นๆ เช่น การจัดหาวัสดุการผลิต การจัดหาเครื่องมือเครื่องจักรกลต่างๆ

การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามภารกิจดังกล่าวนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กร จะต้องมีความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และสามารถก้าว ไปสู่องค์กร สมรรถนะสูงและมีความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน ในฐานะที่ผู้วิจัยซึ่งเป็นพนักงานคนหนึ่งปฏิบัติงาน ในหน่วยงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 จังหวัดสระบุรี ซึ่งในอนาคต คาดว่าจะมีสาขาในสังกัด เพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง และศึกษา ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันของ พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 สระบุรี เพื่อจะได้้นำเอาปัจจัยเหล่านั้นมาช่วยสนับสนุนการ ดำเนินงานของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 สระบุรี ให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพยิ่งขึ้น เพื่อ

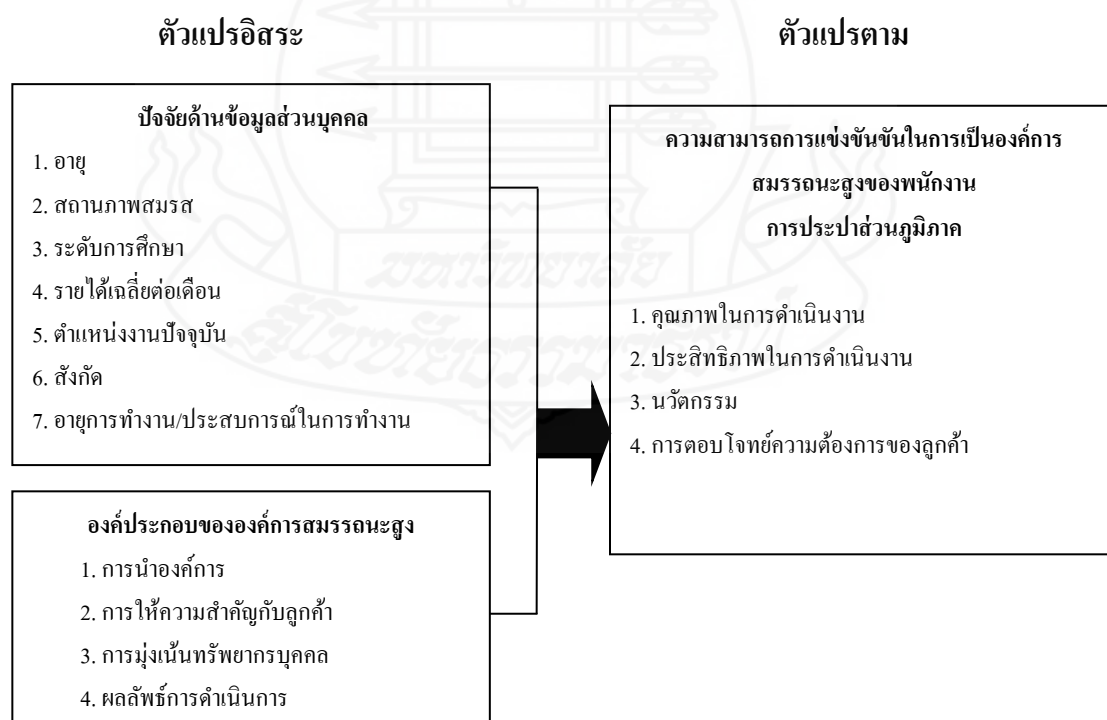
รับมือกับสภาพเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในอนาคต ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานในอนาคตของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 สระบุรี และมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2
- 2.2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2
- 2.3 เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล
- 2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงที่มีต่อระดับความสามารถของการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 จังหวัดสระบุรี



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

#### 4. สมมุติฐานการศึกษา

พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 จังหวัดสระบุรี ที่มีคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่แตกต่างกัน และองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์ต่อระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 สระบุรี

#### 5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในการดำเนินงานของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 จังหวัดสระบุรี

##### 5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในสังกัด การประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 ได้แก่

กองแผนและวิชาการ	จำนวน 23 ราย
กองระบบจำหน่าย	จำนวน 26 ราย
กองบัญชีและการเงิน	จำนวน 20 ราย
กองบริหารทั่วไป	จำนวน 23 ราย
กองเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวน 13 ราย
กองระบบผลิตและควบคุมคุณภาพน้ำ	จำนวน 16 ราย
	รวม 121 ราย

##### 5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

##### 5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาตั้งแต่เดือน ก.ค. 56 – ต.ค.56

##### 5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร โดยแบ่งตัวแปรออกเป็น 2 ส่วน คือ

###### 5.4.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

ตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานฯ ประกอบด้วย

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) ระดับการศึกษา
- 4) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
- 5) ตำแหน่งงานปัจจุบัน
- 6) หน่วยงานต้นสังกัด
- 7) อายุการทำงาน/ประสบการณ์ในการทำงาน

ตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

- 1) การนำองค์การ
- 2) การให้ความสำคัญกับลูกค้า
- 3) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- 4) ผลลัพธ์การดำเนินการ

5.4.2 ตัวแปรตาม เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน การประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 สระบุรี

- 1) คุณภาพในการดำเนินงาน
- 2) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- 3) นวัตกรรม
- 4) การตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1** **องค์กร** หมายถึง หน่วยทางสังคมที่รู้จักกัน และมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมกับการมีขอบเขตที่สามารถแยกเป็นเอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกัน ก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุในเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งองค์กรสำหรับการศึกษาในที่นี้ จะหมายถึง การประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 สระบุรี

**6.2** **ผู้บริหาร (Executives)** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ หัวหน้างาน, ผู้อำนวยการกอง, ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, ผู้อำนวยการ

**6.3** **พนักงาน (Employess)** หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งพนักงานในระดับ 1 – 7



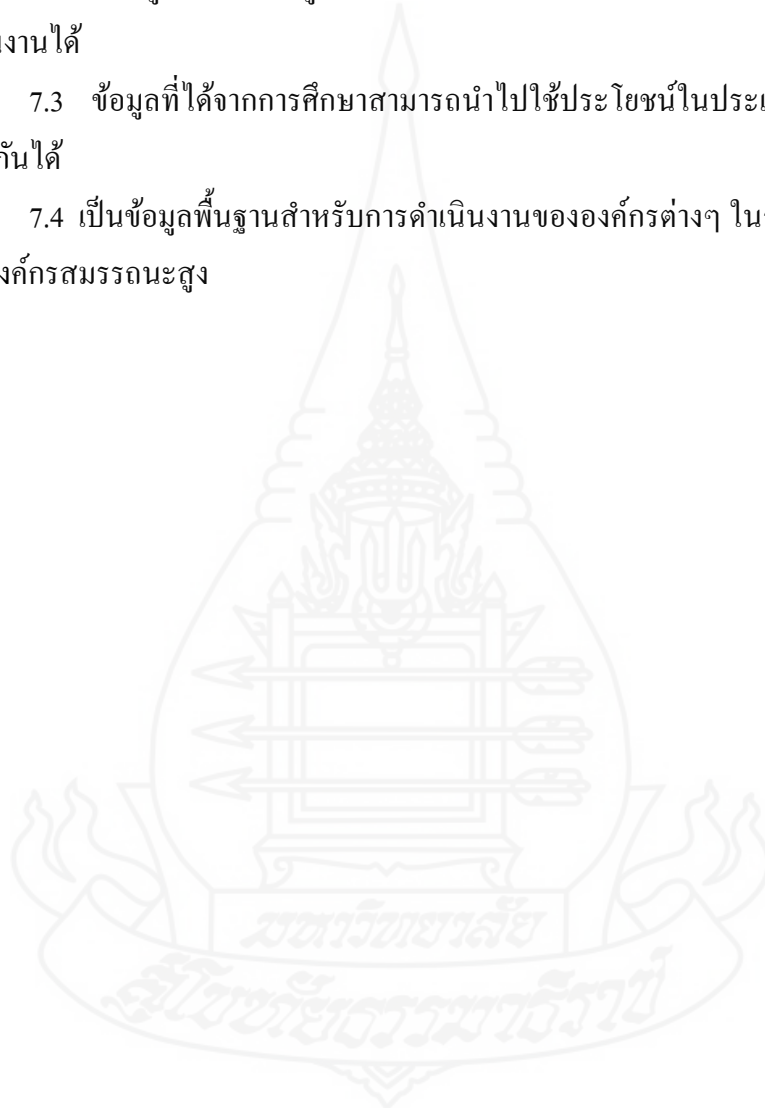
## 7. ประโยชน์ในการศึกษา

7.1 องค์กรสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและนำไปพัฒนาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

7.2 ทำให้ผู้ศึกษามีความรู้ในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันและนำไปใช้ในการดำเนินงานได้

7.3 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในประเภทการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันได้

7.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในการจะพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูง



## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุกๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน คือ ความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัจจุบันหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

เพื่อให้มองเห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบของการศึกษา และวิธีที่ใช้ในการศึกษา เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2” ผู้ศึกษาจึงขอเสนอรายละเอียดสำหรับการศึกษาและค้นคว้า ดังนี้

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง Vecchio and Appelbaum (1995) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมากที่สุดในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ให้บรรลุข้อตกลงหรือมติเอกฉันท์ของพนักงาน หรือเป็นที่ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานร่วมกัน

สำหรับหน่วยราชการหรือ รัฐวิสาหกิจนั้น การที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไรอย่างเดียว อย่างไรก็ตามก็ได้มีความพยายามในการที่จะให้คำจำกัดความหรือนิยามของหน่วยราชการ ที่เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง Gartner Group บริษัทที่ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการด้วยกัน ประกอบด้วย

1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them)

2) การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values)

3) การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)

4) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms)

5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Business agility) Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญหกประการ ได้แก่

(1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)

(2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)

(3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)

(4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible)

(5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)

(6) มีความมุ่งมั่น (Passionate)

Linder และ Brooks ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีก 9 ประการ ได้แก่

1) การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making)

2) การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and process design)

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)

4) การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)

5) การดำเนินงานที่ดี (Operations)

6) การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)

7) การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics)

8) การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management)

9) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)

นอกเหนือจาก Linder และ Brooks แล้ว ยังมีที่ปรึกษาจาก Accenture อีกสองคนที่พยายามหาคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดย Vivienne Jupp และ Mark P. Younger ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

- 1) มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and valuefocused)
- 2) มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)
- 3) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight intoaction)
- 4) มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their corecapabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncoreactivities)
- 5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)
- 6) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth anddevelopment of their employees)
- 7) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

Frank Buytendijk จาก Business Performance Management 2 ได้กล่าวถึง HPO ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง Buytendijk ยังพบว่า HPO ประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

- 1) มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง
- 2) มีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายใน (พนักงานขององค์กร) และภายนอกองค์กร (ลูกค้า, supplier และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ)
- 3) มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้พนักงานขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
- 4) สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงทีและ
- 5) มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่ายและมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

Lawrence M. Miller ได้ให้แนวคิดเรื่อง HPO ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับคำจัดความของ HPO ที่มาและการประเมิน โดยนำเสนอในแง่ของคุณค่าและคุณค่าบนพื้นฐานของความเชื่อมั่น ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดการตัดสินใจ, บรรทัดฐาน เพื่อประเมินและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น Miller กล่าวว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กร

แห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อยๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วยการมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร กฎเกณฑ์ที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบไปด้วย

- 1) การออกแบบองค์กร กระบวนการทำงาน
- 2) โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
- 3) มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด
- 4) มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน
- 5) พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน, คุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Miller อธิบายหลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้โดยใช้ตัวอย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับเมื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้วคุณลักษณะนั้นๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ดังนี้

High Control to High Trust จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ Miller เชื่อว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่หลายๆ และใช้กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานของพนักงานจะก่อให้เกิดการต่อต้าน พนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุขทำงานเพียงเพราะหน้าที่หรือทำตามระเบียบข้อบังคับ ไม่ได้ใช้หัวใจในการทำงาน และนำไปสู่ความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด แต่องค์กรที่ใช้ความเชื่อถือหรือเชื่อใจพนักงานในองค์กรจะทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผลดำเนินงานโดยรวมของบริษัทดีขึ้นนอกจากความไว้วางใจภายในองค์กรแล้วยังต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า Supplier ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจ การดำเนินธุรกิจหรือกิจการใดๆ ก็จะประสบความสำเร็จโดยง่าย

Focus on Making “Things” to Making “Knowledge จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ Miller กล่าวว่าสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถ ทรัพยากรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นทุน ที่ดินแรงงาน ก็ไม่

สามารถเทียบคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้นักเศรษฐศาสตร์รุ่นก่อนๆ เชื่อว่าคุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงาน แต่ปัจจุบันคุณค่าถูกสร้างขึ้นจาก “ผลิตภาพในการผลิต” และ “นวัตกรรม” ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก “ความรู้” ทั้งสิ้น

Individual Decisions Making to Team Decisions Making จากการตัดสินใจโดยบุคคล โดยบุคคลหนึ่งผู้การตัดสินใจโดยทีมเดิมการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีอำนาจ แต่ในปัจจุบันการออกแบบองค์กรที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีม ให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนการของตนเองสามารถติดต่อกับลูกค้าและ Supplier ได้โดยตรง และสามารถเปลี่ยนหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานตามความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีม คุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มทำงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์กรและลูกค้าภายนอกองค์กรเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าภายใน Value Chain การออกมาจากวัฒนธรรมเดิมๆ ในทันทีทันใดไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังรากลึกแล้ว การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องอาศัยเวลาและการฝึกฝนร่วมกันดังนั้นการสร้างทีมในองค์กรจึงต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

Individual Rewards to Team-based Reward จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีมการที่องค์กรที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการบริหารโครงสร้างและกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่องค์กรเปลี่ยนการจัดการภายในองค์กรเป็นระบบทีมแต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล ทั้งๆ ที่การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ กระทำร่วมกันเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้เป็นเหตุของความไม่สบายใจและความแตกสามัคคีของพนักงานในองค์กรการจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่มีรูปแบบตายตัว แต่ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีม เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน

Vertical-to Horizontal Organization Miller เห็นว่าการควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์กรจะทำได้ง่ายกว่า เนื่องจากใช้กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่าและมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่า องค์กรแบบดั้งเดิม การจัดองค์กรในแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพโดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีมตนเอง และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่นๆรวมทั้งลูกค้าและ Supplier ที่ติดต่อโดยตรงกับทีม

Fixed Structure to Dynamic Structure เทคโนโลยี การตลาด วิธีการผลิตและ จัดจำหน่าย มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้น โครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกเมื่อ

Companies with Walls to Companies without Walls องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเองคิดว่าตนเองสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง แต่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและ Supplier เป็นอันมาก องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นจะกีดขวางทำให้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและ Supplier ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้

Financial Secrecy to Open-Book Management ในอดีตพนักงานขององค์กรจะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรได้เลยแตกต่างกับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มักจะเปิดเผยข้อมูลทางการเงินต่างๆ ให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ พนักงานของบริษัทเอกชนในสหรัฐอเมริกา มากกว่า 50% ถือหุ้นของบริษัทตนเอง ตรวจสอบรายงานประจำปีของบริษัทตนเอง และติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทตลอดเวลาองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ตรวจสอบการทำงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ หากพบความผิดปกติอันใดต้องรีบแจ้งเพื่อหาทางแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไป

Miller กล่าวว่า Dr. W. Edwards Deming หนึ่งในผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาคุณภาพการผลิต ได้กล่าวเอาไว้ว่า ปัญหาด้านคุณภาพถึง 95% เกิดจากกระบวนการแต่เรามักจะกล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคล โดยปกติหากเกิดความผิดพลาดอะไรขึ้นผู้บริหารก็จะมุ่งไปที่บุคคลที่รับผิดชอบ อาจมีการลงโทษโดยการไล่ออกหรือโยกย้าย สร้างความตึงเครียดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานระบบทีมในองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

Edward E Lawler ได้ให้แนวคิดถึงการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ พื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศคือ ทุนมนุษย์, การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์กรทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงานและรางวัลแก่พนักงาน

ปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การแข่งขันในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องมีการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นหนักใน 4 ประเด็น ดังนี้

- 1) คุณภาพของสินค้าและบริการ
- 2) ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ
- 3) ความรวดเร็วในการนำสินค้าและบริการออกสู่ตลาด
- 4) นวัตกรรมในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่

ในอเมริกาและในอีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็ได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำระดับโลก ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวดประกอบไปด้วย

#### **หมวดที่ 1 การนำองค์กร**

เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรชั้นนำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และการดำเนินการโดยมุ่งเน้นจริยธรรม กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน

#### **หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

#### **หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่องค์กรกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัย



สำคัญในการได้มาซึ่งลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กร

#### **หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร และองค์กรมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร มีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

#### **หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล**

เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร หมวดนี้ให้พิจารณาความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

#### **หมวด 6 การจัดการกระบวนการ**

เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษและระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึงอธิบายถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

#### **หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ**

เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรอธิบายผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงด้วย



ที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2551

ภาพที่ 2.1 เกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศ

กรอบองค์กร กำหนดบริบทให้กับวิธีการที่องค์กรปฏิบัติ สภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ที่สำคัญในการทำงาน และความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่กำหนดกรอบให้กับระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร การปฏิบัติการของระบบ 10 ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการบรรลุ การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร หมวดต่างๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กร และแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการด้านลูกค้า ด้านตลาด

และการเงิน ด้านการดำเนินงานภายใน ด้านบุคลากร ด้านธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรนอกจากนั้น ลูกศรนี้ยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วนลูกศร 2 ทิศทางนั้น แสดงถึงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการ โดยรวมวิธีการที่องค์กรใช้ และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อในหมวด 1 - 6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ได้แก่ แนวทาง (Approach – A), การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment – D), การเรียนรู้ (Learning – L) และการบูรณาการ (Integration – I)

แนวทาง (Approach-A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศ

ที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment – D)หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญ

ต่อองค์กร

- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง ผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและ

กระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

การบูรณาการ (Integration) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ใน โครงร่างองค์กร และข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ (หมวด 1 ถึง หมวด 6)

- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่าง กระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร

- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้อง กลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กรผลผลิตและ ผลลัพธ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามข้อกำหนด โดยมีปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน 4 ปัจจัยได้แก่

ระดับ (Level-L), แนวโน้ม (Trend-T), การเปรียบเทียบ (Comparison-C) และบูรณาการ (Integration-I) (LeTCI) ดังมีความหมายดังต่อไปนี้

ระดับ (Level – Le) หมายถึง

- ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน

แนวโน้ม (Trend – T) หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือการรักษาไว้ของผลการ ดำเนินการที่ดี (เช่น ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล)

- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการขององค์กรในเรื่องต่างๆ

การเปรียบเทียบ (Comparison – C) หมายถึง

- ผลการดำเนินการขององค์กร โดยเปรียบเทียบกับสารสนเทศขององค์กรอื่นอย่าง เหมาะสม เช่น คู่แข่ง และองค์กรที่คล้ายคลึงกัน

- ผลการดำเนินการที่เทียบเคียงกับระดับเทียบเคียง หรือองค์กรที่เป็นผู้นำใน อุตสาหกรรมหรือวงการเดียวกัน

การบูรณาการ (Integration – I) หมายถึง

- ตัววัดผลต่างๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลผลิตและบริการ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่ระบุผลการดำเนินการที่ต้องการ ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงร่างองค์กร และหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6

- ผลลัพธ์ รวมถึงดัชนีชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการในอนาคต

- ผลลัพธ์มีการสอดประสานอย่างกลมกลืนในทุกกระบวนการและหน่วยงานเพื่อ สนับสนุนเป้าหมายระดับองค์กร

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน

2.1 คุณภาพในการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน หรือข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำที่สุด โดยสามารถอธิบายพัฒนาการของแนวคิดด้านคุณภาพของนักคิดด้านการจัดการคุณภาพดังนี้ โดยสรุปพัฒนาการของแนวคิดด้านคุณภาพสามารถ แบ่งได้ 4 ระดับ ได้แก่

- 1) เหมาะสมกับมาตรฐาน
- 2) เหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอย
- 3) เหมาะสมกับต้นทุน
- 4) เหมาะสมกับความต้องการที่แฝงเร้น

โดยที่เราสามารถจะแยกพิจารณาคุณสมบัติของคุณภาพออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

- 1) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ สามารถพิจารณาคุณสมบัติสำคัญ 8 ด้าน คือ
  - สมรรถนะ
  - ลักษณะเฉพาะ
  - ความเชื่อถือได้
  - ความสอดคล้องตามที่กำหนด
  - ความทนทาน
  - ความสามารถในการให้บริการ
  - ความสวยงาม
  - การรับรู้คุณภาพ หรือชื่อเสียงของสินค้า
- 2) คุณภาพของงานบริการ ประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญ 10 ด้านคือ
  - ความเชื่อถือได้
  - การตอบสนองความต้องการ
  - ความสามารถ
  - การเข้าถึงได้
  - ความสุภาพ
  - การติดต่อสื่อสาร
  - ความน่าเชื่อถือ
  - ความปลอดภัย
  - ความเข้าใจลูกค้า

- สามารถรู้สึกได้ในบริการ

นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณา แนวคิดที่สำคัญของนักวิชาการด้านคุณภาพที่มีชื่อเสียง ได้แก่

แนวความคิดของ Walter A. Schewhart นักสถิติชาวอเมริกันที่เริ่มใช้หลักการทางสถิติมาประยุกต์ในการควบคุมคุณภาพ ที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistic Quality Control) หรือ SQC โดยที่ Schewhart ได้พัฒนาแผนภูมิการควบคุม (Control Chart) และการสุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนสร้างวงจรควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า Schewart Curcle ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ Plan Do Study Action หรือ PDSA ที่ต่อมาได้มีการพัฒนาปรับปรุงโดย Deming กลายเป็น Deming Curcle หรือ วงจร PDCA (ฉันทูพันธ์ เขจรนนท์, 2545: 36)

แนวความคิดของ Josheph M. Juran เป็นผู้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพ ว่าหมายถึงความเหมาะสมกับการใช้งาน (Fitness for Use) ของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ หรือผู้รับบริการ โดยเริ่มใช้ต้นแนวคิดเกี่ยวกับ ลูกค้าภายใน (Internal Customer) และให้ความสำคัญกับต้นทุนแห่งคุณภาพ (Cost of Quality) โดยพิจารณาประโยชน์ใช้สอยและการควบคุมด้วยการบริหารคุณภาพ ซึ่ง Juran มีความเชื่อว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการผลิต และการดำเนินงานสามารถควบคุมได้ด้วยการจัดการที่ดี โดยการค้นหาปัญหาสำคัญเพียง 2-3 ปัญหา (Vital Few) ที่แก้ไขแล้ว จะให้ผลอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพ นอกจากนี้ Juran ยังกล่าวว่า การจัดการคุณภาพประกอบด้วย การวางแผน การควบคุม และการปรับปรุงคุณภาพ (ฉันทูพันธ์ เขจรนนท์, 2545: 36)

แนวความคิดของ Willium Edwards Deming นักสถิติชาวอเมริกัน ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพให้กับระบบอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น และกลับมากระตุ้นให้วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมของอเมริกาตื่นตัว พัฒนาคุณภาพ และเปิดรับหลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM นอกจากนี้ Deming ยังเสนอหลักการสำคัญในการจัดการคุณภาพ 14 ข้อ (Deming's 14 Points) ได้แก่

- 1) สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ
- 2) ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ ๆ
- 3) ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ
- 4) ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินใจที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว
- 5) ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง
- 6) ทำการฝึกอบรมทักษะอย่างสม่ำเสมอ
- 7) สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น
- 8) กำจัดความกลัวให้หมดไป

- 9) ทำลายสิ่งทีกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
- 10) ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตาม
- 11) ยกเลิกการกำหนดจำนวน โควตาที่เป็นตัวเลข
- 12) ยกเลิกสิ่งทีกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน
- 13) การศึกษาและการเจริญเติบโต
- 14) ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (ฉันทูพันธ์ เจริญนัณฑ์,

2545: 37-38)

**แนวคิดของ Phillip B. Crosby** นักปฏิบัติและนักคิดด้านการจัดการคุณภาพที่มีชื่อเสียง ชาวอเมริกันทีให้ความหมายค่าว่า คุณภาพ ว่า หมายถึง การทำได้อตามข้อกำหนด (Conformance to Requirements) และเป็นผู้ทีกล่าวว่า คุณภาพไม่มีค่าใช้จ่าย (Quality is Free) และให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมและการดำเนินงานทีความบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero Defect) โดยเขาเสนอแนะว่าองค์กรจะต้องปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะครอบคลุมการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งช่วยลดข้อบกพร่อง และความผิดพลาดในการดำเนินงานลงจนหมดไปจากองค์กร (ฉันทูพันธ์ เจริญนัณฑ์, 2545: 38)

แนวคิดของ Armand V. Feigenbaum เป็นนักคิดทีให้ความสำคัญกับต้นทุนของคุณภาพ ทีจำเป็นต้องดำเนินงานเพื่อให้เป็นผู้นำด้านต้นทุนในระยะยาว โดย Feigenbaum เป็นผู้ให้ความหมายของค่าว่า คุณภาพ ว่า หมายถึง การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยต้นทุนทีต่ำที่สุด และอธิบายคุณภาพในวงจรอุตสาหกรรม ตั้งแต่เริ่มต้นออกแบบผลิตภัณฑ์ การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด และการบริการหลังการขาย ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างสมบูรณ์แบบและครบวงจรตามหลักการของการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control) หรือ TQC (ฉันทูพันธ์ เจริญนัณฑ์, 2545: 38)

แนวความคิดของ Kaoru Ishikawa นักวิชาการทีมีชื่อเสียงด้านคุณภาพชาวญี่ปุ่น ทีพัฒนาแนวความคิดวงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circles) หรือ Qcc จนเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ และแนวความคิดในการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Company-wide Quality Control) หรือ CWQC ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ TQM ในประเทศตะวันตก ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการควบคุมคุณภาพโดยหลักการทางสถิติ หรือทีเรียกว่า 7QC Tools ซึ่งได้แก่

- 1) ผังเหตุและผล (Cause and Effect Diagrams) หรือผังก้างปลา (Fish bone Diagram)
- 2) การวิเคราะห์ Perato (Pareto Analysis)
- 3) แผนภาพ (Graphs)
- 4) แผนภูมิแท่ง (Histograms)
- 5) แผนภูมิการควบคุมกระบวนการ (Process Control Charts)

#### 6) แผนผังการกระจาย(Scatter Diagrams)

#### 7) รายการตรวจสอบ (Check List Sheets)

นอกจากนี้ Ishikawa ยังมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ การควบคุมคุณภาพเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนที่จะต้องร่วมกันปฏิบัติ โดยให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลงานแก่องค์กร ซึ่งแตกต่างจากแนวความคิดของผู้บริหารในชาติตะวันตก ที่นิยมมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานด้านคุณภาพขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพ ซึ่งมักจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกับหน่วยงานอื่นๆ และยังปล่อยให้เกิดผลงานที่ด้อยคุณภาพออกไปสู่มือของลูกค้า (ณัฐพันธุ์ เจริญพันธ์, 2545: 39-40)

แนวความคิดของ Genichi Taguchi ให้ความสนใจกับการสร้างคุณภาพจากจุดเริ่มต้น โดย Taguchi เสนอว่า คุณภาพควรเริ่มต้นจากการออกแบบ (Quality of Design) และเขายังเสนอการพิจารณาต้นทุนค่าเสียโอกาสที่สินค้า หรือบริการ ไม่มีคุณภาพตามที่กำหนด (ณัฐพันธุ์ เจริญพันธ์, 2545: 40)

#### หลักการสำคัญของการจัดการคุณภาพ

การจัดการคุณภาพ (Quality Management) ประกอบไปด้วยงานที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1) การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Management) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการวางแผนคุณภาพ เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพ โดยที่การจัดการคุณภาพจะต้องบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานทุกระดับ ตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการ ที่จะต้องคำนึงถึงความจำเป็น และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพที่เป็นรูปธรรม และเข้าถึงทุกส่วนขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องสร้างวิสัยทัศน์คุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และนำวิสัยทัศน์มาแปลเป็นภารกิจ กลยุทธ์ และแผนคุณภาพที่มีความชัดเจน ครอบคลุม และเป็นรูปธรรม

2) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) เป็นการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพขององค์กร จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยความรอบคอบและความเข้าใจในข้อจำกัดของสถานการณ์ โดยผู้พัฒนาคุณภาพจะต้องศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามหลักเหตุผล และหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยพยายามหาวิธีการที่เรียบง่าย แต่มีประสิทธิภาพที่สุด (Simple but Efficient) มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาผลงาน ซึ่งต้องดำเนินงานผ่านการบริหาร การฝึกอบรม และการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีจิตสำนึก มีความมุ่งมั่น และต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพในทุกระดับ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความเป็นเลิศ (Excellence) ของคุณภาพและการดำเนินงาน



3) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงาน และการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผลิตขึ้น มีคุณสมบัติสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ ซึ่งจะดำเนินการโดยกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์ และวิธีการติดตามตรวจสอบคุณภาพ เพื่อประเมินและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน โดยปรับการดำเนินงานและผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน โดยผู้ควบคุมคุณภาพจะตัดสินใจแก้ไขปัญหาตามความเหมาะสม การควบคุมคุณภาพจะเป็นทั้งงานพื้นฐาน และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการจัดการคุณภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าธุรกิจสามารถดำเนินงานอย่างคงเส้นคงวา และส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าได้ตรงตามที่ตกลง และอย่างสม่ำเสมอ

### การนำหลักการ Deming มาใช้กับ TQM

คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงาน ดังนั้นในการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นกับองค์กร Deming ได้นำเสนอ วงจร PDCA (Plan, Do, Check, Act) เพื่อเป็นหลักในการเริ่มต้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่วนประกอบทั้ง 4 ด้าน สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) การวางแผน (Plan) ขั้นตอนการวางแผนถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยจุดเริ่มต้นจะต้องมีการตระหนักถึงปัญหาและกำหนดปัญหาที่จะแก้ไข มีการเก็บรวบรวมข้อมูล เลือกลงเลือก และวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อเลือกวิธีที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหา

2) การปฏิบัติ (Do) นำทางเลือกที่ตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติโดยมั่นใจว่าผู้รับผิดชอบได้ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ และความจำเป็นอย่างถ่องแท้แล้ว และให้ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผน รู้ถึงรายละเอียดและขั้นตอนต่างๆ มีการจัดอบรมเพื่อดำเนินงานตามแผน และมีการจัดทรัพยากรที่จำเป็น

3) การตรวจสอบ (Check) มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินควรประเมินการดำเนินงานขององค์กรว่าสามารถดำเนินงานได้ตามแผนหรือไม่ และเนื้อหาของแผนมีความครบถ้วนหรือไม่ หากการประเมินพบว่าผลงานออกมาได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายก็สามารถนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานในครั้งต่อไปได้

4) การปรับปรุงแก้ไข (Act) ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคต และทำการแก้ไขในส่วนที่ทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อผลลัพธ์ที่ได้ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายแล้วจัดทำเป็นรายงาน เพื่อให้ผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรทราบ สิ่งที่สำคัญถ้าหากพบว่าการไม่วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นเกิดจากการวางแผนที่ไม่ดีตั้งแต่ต้น องค์กรจะต้องหาสาเหตุของการวางแผนที่ไม่ดีก่อน แล้วจึงทำการปรับปรุงคุณภาพการวางแผน และปรับปรุงเนื้อหาของแผนด้วย

### องค์ประกอบที่สำคัญของ TQM 3 ประการ คือ

1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) ลูกค้า (Customer) เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และความมุ่งหมายของธุรกิจ คือ การสร้างและรักษาลูกค้า ของ Peter F. Drucker ปรมาจารย์ด้านการบริหารธุรกิจร่วมสมัย (Modern Business Management Guru) ที่กระตุ้นให้คิดว่าธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ เพราะลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าหรือบริการ ไม่ว่าจะธุรกิจจะใหญ่เพียงใด ถ้าไม่สามารถขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าเป้าหมายได้ การทำธุรกิจจะไม่ประสบผลสำเร็จได้ ลูกค้าคือคุณภาพ และคุณภาพคือลูกค้า ดังนั้นพนักงานในองค์กรธุรกิจทุกคน จึงต้องมีสำนึกในการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ต้องสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ไม่ใช่เพื่อเอาใจเจ้านายเท่านั้น เพราะลูกค้าเป็นผู้ให้เงินเดือน ความสุข และความมั่นคงในชีวิต ลูกค้าจึงมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งในทุกๆ องค์กร ทำให้ธุรกิจต้องติดตามเรียนรู้ และพยายามคิดแบบลูกค้า ตลอดจนให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาของธุรกิจ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการสร้างความพอใจ และความชื่นชมจากลูกค้าได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับลูกค้าจะไม่ถูกจำกัดอยู่ที่ลูกค้าจริงๆ หรือที่เรียกว่าลูกค้าภายนอก (External Customer) ที่ซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจเท่านั้น แต่จะขยายตัวครอบคลุมไปถึงพนักงาน หรือหน่วยงานที่อยู่ถัดไปจากเรา ซึ่งรอรับผลงานหรือบริการจากเรา ที่เรียกว่า ลูกค้าภายใน (Internal Customer) โดยเราจะทำหน้าที่เป็นผู้ส่งมอบภายใน (Internal Supplier) ในการส่งมอบผลงานและสร้างความพอใจให้แก่พวกเขา ซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์ต่อกันเป็น ห่วงโซ่คุณภาพ (Quality Chain) จากผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) ผู้ส่งมอบ และลูกค้าภายใน ไปจนถึงลูกค้าภายนอกที่ซื้อสินค้าและบริการที่มีคุณภาพของธุรกิจ โดยความสัมพันธ์จะต้องเป็นระบบที่สอดคล้อง ส่งเสริม และต่อกันอย่างเหมาะสม

ถ้าโซ่ห่วงใดมีความบกพร่อง ก็จะทำให้การส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพขาดความสมบูรณ์ และสร้างปัญหาขึ้น ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงต้องมีสำนึกแห่งคุณภาพ และความเป็นเลิศไม่ทำงานให้เสร็จแบบขอไปที แต่ต้องระลึกเสมอว่าผลงานของเขาจะมีผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้า หรือบริการที่ธุรกิจส่งมอบให้แก่ลูกค้า ถ้าผลงานของเขามีปัญหาก็คจะส่งผลให้การดำเนินงานในขั้นต่อไปมีอุปสรรค และทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าหรือบริการที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะมีผลกระทบในด้านลบย้อนกลับมาที่เขาในที่สุด

2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) นวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดโมเมนตัม (Momentum) ซึ่งจะทำให้การก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจสะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ

สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาระบบงานที่ซับซ้อนและครอบคลุมทั้งองค์กร โดยองค์กรที่ทำ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจแก้ไขปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

(1) ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนข้อมูลการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของระบบและผลลัพธ์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

(2) พยายามหาวิธีในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการดำเนินงานที่เรียบง่ายแต่ให้ผลลัพธ์สูง

(3) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เป็นธรรมชาติ และไม่สร้างความสูญเสียจากการตรวจสอบ

3) การมีส่วนร่วมจากพนักงาน (Employees Inovation) พนักงานทุกคนทั้งพนักงานระดับล่าง และผู้บริหารในหน่วยงานจะต้องร่วมมือกัน โดยทุกแผนกต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กรคุณภาพเดียวกัน (ณัฐพันธ์ เขจรันท์, 2545: 60-64)

สรุปได้ว่า TQM หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพที่สมบูรณ์สำหรับลูกค้า ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งจะเป็นการบริหารงานที่พลวัตหรือการไม่หยุดนิ่ง TQM จะมีขอบเขตการดำเนินงานที่กว้างขวางในการดำเนินงานซึ่งจะครอบคลุมมากกว่าการสร้างหลักประกันในคุณภาพสินค้าหรือบริการ TQM เป็นกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างสมบูรณ์ครบถ้วนในทุกขั้นตอนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Oakland, 1993)

## 2.2 ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยทั่วไปแล้ว ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการปฏิบัติงานมักจะแยกไม่ออกกับ ประสิทธิภาพ (effectiveness) ในการปฏิบัติงานเพราะการปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพ ไม่ได้ ถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง หมายความว่า การปฏิบัติงานจะไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แต่ในขณะเดียวกัน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพก็ไม่จำเป็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป เพราะว่า ความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพนั้นมีผู้กล่าวไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

พีเตอร์สัน และพลาแมน (Peterson & Plowman อ้างถึงใน คทา พรหมายน, 2545: 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านทางธุรกิจ ในความหมายอย่างแคบว่าหมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และความหมายอย่างกว้าง หมายถึง คุณภาพของประสิทธิภาพ (quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (competence and capability) และในการดำเนินทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุด ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้า หรือบริการ ในปริมาณ และคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสม และต้นทุนน้อยที่สุดเพื่อค้ำประกันถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้าน

การเงินที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพในด้านธุรกิจมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) ปริมาณ (quantity) และวิธีการ (method) ในการผลิต

มิลเล็ท (Millet อ้างถึงใน สถิติ คำาเลียง, 2544: 13) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ มวลมนุษย์ และ ได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น (human satisfaction and benefit produced)

- 1) การให้บริการอย่างเท่าเทียม (equitable service)
- 2) การบริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (timely service)
- 3) การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
- 4) การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service)

ไซมอน (Simom อ้างถึงใน สถิติ คำาเลียง, 2544: 13) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ กล่าวคือ

ถ้าจะพิจารณาว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดู ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย นำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับ เพราะฉะนั้น ตามทรรศนะนี้จึงหมายถึง ผลผลิตลบด้วย ปัจจัยนำเข้าและถ้าเป็นการบริหารราชการ องค์กร ของรัฐก็บวกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไปด้วยซึ่งอาจเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

รพี แก้วเจริญ และทิตยา สุวรรณะชญ (2510: 5) ได้อธิบายความหมายของ คำาว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จซึ่งไม่ได้กล่าว ถึงปัจจัยนำเข้า หรือความพึงพอใจ

ทิพาสี เมฆสวรรค์ (2538: 2) ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมี ความหมาย รวมถึงผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นลิ่งวัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

- 1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อย ที่สุด

2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงาน ที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและ บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน คชาวุธ พรหมายน, 2545: 14) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ Harring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่อง และกล่าวขานกันมาก หลัก 12 ประการ ดังนี้

- 1) ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง
- 2) ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
- 3) คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
- 4) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
- 5) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
- 6) การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลัน มีสรรรภาพและมีการลงทะเลเบียนไว้
- 7) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
- 8) งานเสร็จทันเวลา
- 9) ผลงานได้มาตรฐาน
- 10) การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
- 11) กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงานได้
- 12) ให้บำเหน็จแก่งานที่ดี

เป็นหลักฐาน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

นำเข้า (input) หรือ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด รวมไปถึงความพึงพอใจกับผลผลิต (output) ที่ส่งผลให้เกิดคุณภาพ และได้ปริมาณตามที่ต้องการ

### 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น และมีนักทฤษฎีหลายท่านได้ศึกษาและสรุป เป็นปัจจัยสำคัญๆ ที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

เบคเกอร์ และนิวเฮาเซอร์ (Becker&Neuhauser อ้างถึงใน คทาวุธ พรหมายน, 2545: 12) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (model of organization efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมาย แล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (open system) ยังปัจจัย ประกอบอีกดังแบบจำลองในรูปสมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร นั้น มีความซับซ้อนต่ำ (low task environment complexity) จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่า องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยาก และ ซับซ้อนสูง (high task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (uncertain)

2) การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็น ได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3) ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4) หากพิจารณาควบคู่กัน ไปจะปรากฏว่าการกำหนดปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นจะมีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมาก กว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

เบ็คเกอร์ และนิวเฮาเซอร์ ยังเชื่ออีกว่ายังสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (visibility consequences) และมีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบการปฏิบัติได้ซึ่งระเบียบการปฏิบัติและ ผลการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แคทซ์ และคาห์น (Katz & Kahm>1978, pp.232-240) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรระบบเปิด (open system) เช่นกัน ก็ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเขากล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อน จากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal-attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยต่างๆ คือ การฝึกอบรมประสบการณ์ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย

นฤมล กิตตะยานนท์ (อ้างถึงใน คหาวุธ พรหมายน, 2545: 15-16) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้

- 1) คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (individual sttributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม
  - (1) demographic characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติ
  - (2) competence characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้สึก ความถนัดและความชำนาญของบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้มาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์
  - (3) psychological characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม การรับในเรื่องต่างๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย
- 2) ระดับความพยายามในการทำงาน (work effort) จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจ ในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีความตั้งใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและ กำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3) แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (organization support) ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อ กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ (อ้างถึงใน สถิต กำลาเลี้ยง, 2544: 18-19) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
  - (1) เพศ
  - (2) จำนวนสมาชิกในครอบครัว
  - (3) อายุ
  - (4) ระยะเวลาในการทำงาน
  - (5) สถิติปัญญา
  - (6) ระดับการศึกษา
  - (7) บุคลิกภาพ
- 2) ปัจจัยที่ได้รับมาจากการงาน ได้แก่
  - (1) ชนิดของงาน
  - (2) ทักษะความชำนาญ
  - (3) สถานภาพทางอาชีพ
  - (4) สถานภาพทางภูมิศาสตร์
  - (5) ขนาดของธุรกิจ

## 3) ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร

- (1) ความมั่นคง
- (2) รายได้
- (3) สวัสดิการ
- (4) โอกาสก้าวหน้าในงาน
- (5) สภาพการทำงาน
- (6) ผู้ร่วมงาน
- (7) ความรับผิดชอบ
- (8) การจัดการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519: 271-273) ได้พูดถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในการปฏิบัติงานว่า มีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งได้แก่

- 1) กิจกรรมในงานและนอกงาน
- 2) การรับสถานการณ์
- 3) ระดับความปรารถนา
- 4) กลุ่มอ้างอิง
- 5) เพศ
- 6) ภูมิหลังทางวัฒนธรรม
- 7) การศึกษา
- 8) ประสบการณ์
- 9) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลัง ของแต่ละบุคคลที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกาย จิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่างๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้วให้คะแนนในระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้กับบุคคลผู้นั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อยๆ



### 3. นวัตกรรม

ทฤษฎีการแพร่กระจายของนวัตกรรม (Diffusion of Innovations)

โรเจอร์ (Rogers, 1995) ได้พัฒนาทฤษฎีการแพร่กระจายของนวัตกรรม โดยมองว่าการแพร่กระจายเป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การแพร่กระจาย หมายถึง “กระบวนการซึ่งนวัตกรรมได้รับการติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารที่แน่นอนเป็นระยะเวลาหนึ่งในกลุ่มสมาชิกของสังคม ส่วนนวัตกรรม หมายถึง “ความคิด การปฏิบัติหรือวัตถุที่ผู้นำไปใช้คิดว่าเป็นสิ่งใหม่”

ทฤษฎีนี้มองว่าเมื่อบุคคลหรือองค์การใดได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประสิทธิภาพของนวัตกรรม โดยผ่านช่องทางการสื่อสารคมนาคม บุคคลหรือองค์การนั้นจะรับเอานวัตกรรมไปใช้ ดังนั้น ที่มาของการเปลี่ยนแปลงจึงอยู่ที่การประเมินผลตอบแทนที่ได้รับจากนวัตกรรมเป็นสำคัญ

#### 3.1 กระบวนการตัดสินใจในการรับนวัตกรรม

การตัดสินใจในการรับนวัตกรรมมี 5 ขั้นตอน คือ

- 1) ความรู้ (Knowledge) เกิดจากเมื่อหน่วยรับนวัตกรรม (อาจเป็นระดับองค์กรหรือบุคคล) เรียนรู้ว่ามีนวัตกรรมนี้และมีความเข้าใจการทำงานของนวัตกรรม
- 2) การชักชวน (Persuasion) เมื่อหน่วยรับนวัตกรรมมีทัศนคติต่อนวัตกรรมไม่อาจจะเป็นทัศนคติในเชิงบวกหรือลบก็ตาม
- 3) การตัดสินใจ (Decision) คือ กิจกรรมที่นำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม
- 4) การนำไปติดตั้ง (Implementation) เมื่อนวัตกรรมนั้นได้รับการนำไปใช้
- 5) การยืนยัน (Confirmation) คือ การยืนยันความถูกต้องการตัดสินใจที่ได้ทำก่อนหน้านี้ แต่อย่างไรก็ตามหากการตัดสินใจที่ผ่านมาขัดแย้งกับข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรม หน่วยรับนวัตกรรมอาจจะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจอีกครั้งก็ได้และในกรณีที่นวัตกรรมที่มีการนำไปใช้แล้วไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อาจมีการยกเลิกรับนวัตกรรมนั้นก็ได้ (Discontinuance)

#### 3.2 อัตราการรับนวัตกรรม (Rate of Innovation Adoption)

อัตราการรับนวัตกรรม หมายถึง ความเร็วที่นวัตกรรมได้รับการนำไปติดตั้งโดยสมาชิกของสังคม ซึ่งวัดจากจำนวนคนหรือหน่วยงานที่รับนวัตกรรมไปใช้ในระยะเวลาหนึ่งๆ เช่น แต่ละปีมีผู้ใช้คอมพิวเตอร์ขนาดฝ่ามือ (Palm) ไปใช้กี่คน หรือหน่วยงานที่นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้แล้ว มีจำนวนเท่าไร เป็นต้น

อัตราการรับนวัตกรรมนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายตัว คือลักษณะของนวัตกรรม ลักษณะของผู้รับ การตัดสินใจ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ธรรมชาติของระบบสังคมและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.2.1 ลักษณะของนวัตกรรม ทฤษฎีนี้ได้อธิบายว่าลักษณะของนวัตกรรมขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของผู้รับนวัตกรรม ดังนี้

1) ประโยชน์ในเชิงเปรียบเทียบ (Relative Advantage) คือ องค์การหรือนบุคคล รับรู้ว่านวัตกรรมเป็นสิ่งที่ดีกว่าสิ่งที่มีอยู่เดิม หรือมีประโยชน์มากกว่าสิ่งที่มีอยู่เดิม โดยอาจเป็น ประโยชน์ในเชิงเปรียบเทียบด้านเศรษฐศาสตร์ คือ ความคุ้มค่าหรือประสิทธิภาพในการทำงาน หรืออาจเป็นประโยชน์เชิงเปรียบเทียบด้านสังคม ความสะดวกหรือความพึงพอใจ ยิ่งเห็นประโยชน์ จากนวัตกรรมมากเท่าไรอัตราการรับนวัตกรรมยิ่งมากขึ้นเท่านั้น

2) ความเข้ากันได้ (Compatibility) คือ ระดับที่นวัตกรรมได้รับการมองว่าสอดคล้อง กับเทคโนโลยีหรือการทำงานแบบเดิม สอดคล้องกับค่านิยม ความต้องการและประสบการณ์ของผู้รับนวัตกรรม การรับนวัตกรรมซึ่งไม่สอดคล้องหรือเข้ากันไม่ได้กับค่านิยมจะเป็นกระบวนการที่ ช้ามากเพราะผู้รับนวัตกรรมต้องเปลี่ยนแปลงค่านิยมของตนเองเสียก่อน จึงจะทำให้การรับนวัตกรรม ประสบความสำเร็จ

3) ความซับซ้อน (Complexity) คือ ระดับที่นวัตกรรมได้รับการมองว่ายากต่อ การใช้หรือ ยากต่อความเข้าใจ ยิ่งมีความซับซ้อนมากเท่าไร การรับนวัตกรรมก็จะเป็น ไปอย่างช้ามาก

4) ความสามารถในการนำไปทดลองใช้ (Trialability) คือ ระดับนวัตกรรม ซึ่งสามารถทดลองในการรับไปใช้ นวัตกรรมที่สามารถนำไปทดลองใช้และเห็นผล ย่อมทำให้อัตรา การรับนวัตกรรมสูงด้วย

5) การสังเกตได้ (Observability) คือ ระดับของผลที่เกิดจากนวัตกรรมที่สามารถ มองเห็นได้โดยผู้อื่นยิ่งถ้าผลทางนวัตกรรมสามารถเห็นชัดเจนยิ่งทำให้การรับนวัตกรรมมีมากขึ้น

3.2.2 ลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้รับ ลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งอายุ การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ และทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการรับนวัตกรรม จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคมที่ดี การศึกษาดี และทัศนคติบวกต่อ การเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้อัตราการรับนวัตกรรมมีสูงขึ้น ส่วนอายุนั้นผลการศึกษายังไม่แน่นอน

3.2.3 ประเภทการตัดสินใจรับนวัตกรรม ปัจจัยที่มีผลต่ออัตราการรับนวัตกรรม คือ ประเภทของการตัดสินใจ ซึ่งมี 3 ประเภท คือ

1) การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว (Optional innovation-decisions) การตัดสินใจ จะรับหรือปฏิเสธกระทำโดยบุคคลเดียว และเป็นอิสระจากบุคคลอื่นๆ ในระบบ

2) การตัดสินใจโดยมติเอกฉันท์ (Collective innovation-decisions) ทุกหน่วย ในระดับต้องยอมรับตามการตัดสินใจที่เกิดจากมติเอกฉันท์ของสมาชิกในระบบ

3) การตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจ (Authority innovation-decisions) การตัดสินใจโดยบุคคลเดียวจะมีผลทำให้อัตรารับนวัตกรรมเร็วกว่าการตัดสินใจแบบเอกฉันท์ ส่วนการตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจ ทำให้อัตราการรับนวัตกรรมเร็วกว่าการตัดสินใจโดยบุคคลเดียว การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ซึ่งมีอำนาจ สถานะ หรือมีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค

3.2.4 ช่องทางและพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการสร้างและใช้สารสนเทศร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ส่วนช่องทางการติดต่อสื่อสาร คือ วิธีการที่ข้อมูลข่าวสารจะผ่านจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง ธรรมชาติของการสื่อสารนี้ทำให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรมมีโอกาสมั่วหลายมากขึ้น

ช่องทางสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ คือ สื่อสารมวลชน เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นอกจากนี้ช่องทางผ่านความสัมพันธ์ส่วนตัวก็เป็นอีกช่องทางหนึ่ง ซึ่งมีประสิทธิภาพในการชักชวนให้คนยอมรับแนวคิดใหม่ๆ ได้ดี โดยเฉพาะหากบุคคลนั้นมีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับเดียวกัน หรือการเข้าร่วมกับกิจกรรมทางสังคมต่างๆ อาทิ การสัมมนา การประชุม ย่อมทำให้มีโอกาสรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมมากขึ้น

### 3.2.5 ธรรมชาติของระบบสังคม

1) ธรรมชาติของระบบสังคม รวมถึงโครงสร้างและค่านิยมของระบบสังคม ซึ่งอาจเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการรับนวัตกรรม เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของหน่วยต่างๆ มีลักษณะเป็นอย่างไร เช่น คนในสังคมร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน หรือสมาชิกของระบบสังคมมีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคล

2) ธรรมเนียมปฏิบัติ คือ รูปแบบของพฤติกรรมที่สร้างขึ้นให้เป็นมาตรฐานสำหรับสมาชิกในระบบปฏิบัติตาม ธรรมเนียมปฏิบัติอาจเป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น ชุมชนชาวเปรูไม่นิยมดื่มน้ำที่ต้มแล้ว หรือชาวอินเดียไม่นิยมบริโภคเนื้อวัวเพราะถือว่าวัวเป็นสัตว์ศักดิ์สิทธิ์

3.2.6 การสนับสนุนจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ในการรับนวัตกรรมของผู้อื่น ในทิศทางที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการ โดยปกติ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักเป็นนักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาของนวัตกรรมนั้นๆ รวมทั้งครู บริษัทที่ปรึกษา ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาหรือแม้แต่พนักงานขาย บทบาทที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ สนับสนุนให้บุคคลที่ตนเกี่ยวข้องรับนวัตกรรม ทั้งนี้ โดยนวัตกรรมนั้นควรเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจให้ผู้นำด้านความเห็น (opinion leaders) ช่วยรณรงค์เรื่องนวัตกรรมก็ได้ ผู้นำด้านความเห็น คือ บุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อทัศนคติหรือเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมอย่างไม่เป็นทางการของบุคคลได้ด้วยการพบปะบ่อยครั้ง ในประเทศไทยผู้ที่ผู้นำความเห็น ได้แก่ พระ ผู้นำชุมชน คารา นักร้อง

ในอดีตองค์กรไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทุกประเด็นข้างต้น แต่ในปัจจุบันภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง ลูกค้ามีความต้องการที่ไม่จำกัด กล่าวคือต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับราคา ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้

### 3.3 การตอบโจทยความต้องการของลูกค้า

การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในบริการและองค์กรสามารถตอบโจทยความต้องการของลูกค้าได้ ปัจจัยหลักได้แก่ การบริการ ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

#### 3.3.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ

ความหมายของบริการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้ความหมายของการบริการว่า หมายถึง การปฏิบัติรับใช้ การให้ความสะดวกต่างๆ

วีรพงษ์ (2539) ให้ความหมายของบริการ คือ พฤติกรรม กิจกรรม การกระทำที่บุคคลหนึ่งทำให้หรือส่งมอบอีกบุคคลหนึ่ง โดยมีเป้าหมายและมีความตั้งใจในการส่งมอบอันนั้น

ไพรพนา (2544) กล่าวว่า การบริการ คือ กิจกรรมหรือกระบวนการในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นให้ได้รับความสุข และความสะดวกสบายหรือเกิดความพึงพอใจจากผลของการกระทำนั้น โดยมีลักษณะเฉพาะของตัวเอง ไม่สามารถจับต้องได้ ไม่สามารถครอบครองเป็นเจ้าของในรูปธรรมและไม่จำเป็นต้องรวมอยู่กับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อื่นๆ ทั้งยังเกิดจากความเอื้ออาทร มีน้ำใจ ไมตรี เปี่ยมด้วยความปรารถนาดี ช่วยเหลือเกื้อกูลให้ความสะดวกรวดเร็ว ให้ความเป็นธรรมและความเสมอภาค

ขณะที่ พงษ์เทพ (2546) รายงานว่าหลักของการให้บริการนั้นต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่ ได้ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินการไปโดยอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเท่าเทียมกันทุกคน ทั้งยังให้ความ สะดวกสบายไม่สิ้นเปลืองทรัพยากร และไม่สร้างความยุ่งยากให้แก่ผู้ใช้บริการมากเกินไป โดยการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการมากที่สุด คือ การให้บริการที่ไม่คำนึงถึงตัวบุคคลหรือเป็นการให้บริการที่ปราศจากอารมณ์ไม่มีความชอบพอ

ขณะที่ รัชชา (2535) กล่าวว่า การบริการที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย ปัจจัย 10 ประการ ดังนี้

- 1) ความเชื่อถือได้ (reliability) ประกอบด้วย
  - (1) ความสม่ำเสมอ (consistency)
  - (2) ความพึ่งพาได้ (dependability)
- 2) การตอบสนอง (responsive) ประกอบด้วย
  - (1) ความเต็มใจที่จะให้บริการ
  - (2) ความพร้อมที่จะให้บริการ
  - (3) มีการติดต่ออย่างต่อเนื่อง
  - (4) ปฏิบัติต่อผู้ใช้บริการเป็นอย่างดี
- 3) ความสามารถ (competency) ประกอบด้วย
  - (1) สามารถในการสื่อสาร
  - (2) สามารถในการบริการ
  - (3) สามารถในความรู้วิชาการที่จะให้บริการ
- 4) การเข้าถึงบริการ (access) ประกอบด้วย
  - (1) ผู้ใช้บริการเข้าใช้หรือรับบริการได้สะดวก
  - (2) ระเบียบขั้นตอนไม่ควรมากมายและมีความซับซ้อนเกินไป
  - (3) ผู้บริการใช้เวลารอคอยไม่นาน
  - (4) เวลาที่ให้บริการเป็นเวลาสะดวกสำหรับผู้ใช้บริการ
  - (5) อยู่ในสถานที่ที่ผู้ใช้บริการสามารถเข้าติดต่อได้สะดวก
- 5) ความสุภาพอ่อนโยน (courtesy) ประกอบด้วย
  - (1) การแสดงความสุภาพต่อผู้ใช้บริการ
  - (2) ใ้ให้การต้อนรับที่เหมาะสม
  - (3) ผู้ให้บริการมีบุคลิกภาพที่ดี
- 6) การสื่อสาร (communication) ประกอบด้วย
  - (1) มีการสื่อสารชี้แจงขอบเขตและลักษณะของงานบริการ
  - (2) มีการอธิบายขั้นตอนการให้บริการ
- 7) ความซื่อสัตย์ (credibility) คุณภาพของงานบริการมีความเที่ยงตรงน่าเชื่อถือ
- 8) ความมั่นคง (security) ประกอบด้วย ความปลอดภัยทางกายภาพ เช่น

เครื่องมือและอุปกรณ์

## 9) ความเข้าใจ (understanding) ประกอบด้วย

- (1) การเรียนรู้ผู้ใช้บริการ
- (2) การแนะนำและการเอาใจใส่ผู้ใช้บริการ

## 10) การสร้างสิ่งที่จับต้องได้ (tangibility) ประกอบด้วย

- (1) การเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ให้พร้อมสำหรับการให้บริการ
- (2) การเตรียมอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ
- (3) การจัดเตรียมสถานที่ให้บริการสวยงาม

Kotler (2000: 428) กล่าวว่า การให้บริการ คือ การกระทำที่หน่วยงานแห่งหนึ่งหรือบุคคลคนหนึ่งนำเสนอต่อหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งหรือบุคคลอีกคนหนึ่งซึ่งเป็นที่ไม่สามารถสัมผัสได้และไม่เป็นผลให้เกิดความเป็นเจ้าของในสิ่งใด ผลผลิตของการบริการอาจเกี่ยวข้องหรืออาจไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตภัณฑ์เป็นกิจกรรม ผลประโยชน์ หรือความพึงพอใจที่สนองต่อความต้องการแก่ลูกค้า ทางกายภาพ และสามารถสรุปลักษณะงานบริการที่สำคัญได้ 4 ประการ ดังนี้

1) ไม่สามารถจับต้องได้ (intangibility) บริการไม่สามารถจับต้องได้ ดังนั้นกิจการต้องหาหลักประกันที่แสดงถึงคุณภาพและประโยชน์จากบริการ ได้แก่

- (1) สถานที่ (place) ต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่น และความสะดวกให้กับผู้ที่มาใช้บริการ
- (2) บุคคล (people) พนักงานบริการต้องแต่งตัวให้เหมาะสม บุคลิกดี พุดจาดี เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเกิดความเชื่อมั่นว่าบริการจะดีด้วย
- (3) เครื่องมือ (equipment) อุปกรณ์เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ต้องมีประสิทธิภาพให้บริการรวดเร็วและให้ลูกค้าพอใจ
- (4) วัสดุสื่อสาร (communication material) สื่อโฆษณาและเอกสารการโฆษณาต่างๆจะต้องสอดคล้องกับลักษณะของการบริการที่เสนอขายและลักษณะของลูกค้า
- (5) สัญลักษณ์ (symbols) ชื่อ หรือ เครื่องหมายตราสินค้าที่ใช้ในการบริการเพื่อให้ผู้บริโภคเรียกได้ถูกต้อง และสื่อความหมายได้
- (6) ราคา (price) การกำหนดราคา ควรเหมาะสมกับระดับการให้บริการที่ชัดเจนและง่ายต่อการจำแนกระดับบริการที่แตกต่าง

2) ไม่สามารถแบ่งแยกการให้บริการ (inseparability) การให้บริการเป็นทั้งการผลิต และการบริโภคในขณะเดียวกัน ผู้ขายแต่ละรายจะมีลักษณะเฉพาะตัว ไม่สามารถให้คนอื่นให้บริการแทนได้ เพราะต้องผลิตและบริโภคในเวลาเดียวกัน ทำให้การขายบริการอยู่ในวงจำกัดในเรื่องของเวลา

3) ไม่แน่นอน (variability) ลักษณะของการบริการไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับผู้ขายบริการจะเป็นใคร จะให้บริการเมื่อใด ที่ไหน อย่างไร

4) ไม่สามารถเก็บไว้ได้ (perishability) บริการไม่สามารถเก็บไว้ได้เหมือนสินค้าอื่นๆ

ดังนั้นถ้าลักษณะความต้องการไม่แน่นอน จะทำให้เกิดปัญหาหรือบริการไม่ทันหรือไม่มีลูกค้า

กุลธน (2528) ได้ให้ความเห็นในเรื่องหลักการให้บริการที่ดีว่า มีหลักการดังต่อไปนี้

- 1) การให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของส่วนใหญ่
- 2) การให้บริการโดยยึดหลักความสม่ำเสมอ
- 3) การให้บริการโดยยึดหลักความเสมอภาค
- 4) การให้บริการโดยยึดหลักประหยัด
- 5) การให้บริการโดยยึดหลักความสะอาด

จากการพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการ แสดงให้เห็นว่าเป้าหมายของการให้บริการนั้น คือ การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ ดังนั้นการที่จะวัดการให้บริการว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่นั้น วิธีหนึ่ง คือ การวัดความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ เพราะการวัดความพึงพอใจนี้ เป็นการตอบคำถามว่าหน่วยงานมีหน้าที่ให้บริการมีความสามารถสนองต่อความต้องการของประชาชนได้หรือไม่ เพียงใด อย่างไร พอสรุปความหมายของการบริการได้ว่าเป็นการปฏิบัติรับใช้เพื่อตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของลูกค้าหรือคนที่มาขอรับบริการ บริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสจับต้องได้หรือแสดงความเป็นเจ้าของได้ แต่สามารถที่จะถูกรับรู้ในเชิงความพึงพอใจและสามารถช่วยรักษาลูกค้าไว้ได้

ขณะที่ Parasuraman และคณะ (1991) รายงานว่าทั่วไปการวัดคุณภาพของการให้บริการสามารถวัดได้โดยวัดช่องว่าง (Gap) ระหว่างการบริการที่ลูกค้ารับรู้และการบริการที่ลูกค้าคาดหวังบนพื้นฐานของ 5 ปัจจัย โดยมีรายละเอียดแต่ละปัจจัย ดังนี้

1) ความเชื่อถือได้ (reliability) คือ ความสามารถที่จะให้บริการตามคำมั่นด้วยความถูกต้อง

2) ความสามารถตอบสนอง (responsiveness) คือ ความเต็มใจที่จะช่วยเหลือและบริการอย่างรวดเร็ว

3) ความแน่นอน (assurance) คือ การให้ความรู้ความสุภาพของพนักงานและความสามารถในการส่งมอบความไว้วางใจและความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

4) ความเข้าใจลูกค้า (empathy) คือ การดูแลลูกค้าของกิจการอย่างทั่วถึงเฉพาะราย

5) ลักษณะที่สัมผัสได้ (tangible) คือ แสดงลักษณะทางกายภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ บุคคล และวัสดุอุปกรณ์ในการติดต่อสื่อสาร

### 3.3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการบริการ

ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริการระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เป็นผลของการรับรู้และประเมินคุณภาพของการบริการในสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังว่าควรจะได้รับและสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับจริงในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งระดับความพึงพอใจอาจไม่คงที่ผันแปรไปตามช่วงเวลาที่แตกต่างกันได้ ทั้งนี้ความพึงพอใจในการบริการมีองค์ประกอบ 2 ประการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 8-15, 2545) คือ

1) องค์ประกอบด้านการรับรู้คุณภาพของผลิตภัณฑ์บริการ ผู้รับบริการจะรับรู้ว่าคุณภาพบริการที่ได้รับมีลักษณะตามพันธะสัญญาของกิจการแต่ละประเภทตามที่ควรจะเป็นมากน้อยเพียงใด เช่น แยกที่เข้าพักในโรงแรมจะได้พักในห้องพักที่จองไว้ ลูกค้าที่เข้าไปในภัตตาคารควรจะได้รับอาหารตามที่สั่ง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นบริการที่ผู้รับบริการควรจะได้รับตามลักษณะของการบริการ แต่ละประเภท ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

2) องค์ประกอบด้านการรับรู้คุณภาพของการนำเสนอบริการ ผู้รับบริการจะรับรู้ว่าวิธีการนำเสนอบริการในกระบวนการบริการของผู้ให้บริการมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ไม่ว่าจะเป็นความสะดวกในการเข้าถึงบริการพฤติกรรมแสดงออกของผู้ให้บริการตามบทบาทหน้าที่ และปฏิริยาการตอบสนองการบริการของผู้ให้บริการต่อผู้รับบริการในด้านความรับผิดชอบต่องาน การใช้ภาษาสื่อความหมายและการปฏิบัติตนในการให้บริการ

จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการบริการเกิดจากการประเมินคุณค่าการรับรู้คุณภาพของการบริการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์บริการตามลักษณะของการบริการ และกระบวนการนำเสนอบริการในวงจรของการให้บริการระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ซึ่งถ้าตรงกับสิ่งที่ผู้รับบริการมีความต้องการหรือตรงกับความคาดหวังที่มีอยู่ หรือประสบการณ์ที่เคยได้รับบริการตามองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นก็ย่อมจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในบริการนั้น แต่หากเป็นไปในทางตรงกันข้าม สิ่งที่ได้รับจริงไม่ตรงกับที่คาดหวัง ผู้รับบริการย่อมเกิดความไม่พึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์และการนำเสนอบริการได้

โดยทั่วไปเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินคุณภาพของการบริการ ที่ต้องคำนึงถึงคุณลักษณะที่ผู้รับบริการคาดหวัง หากองค์กรใดตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพของการบริการ เพื่อใช้เป็นแรงจูงใจให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจและคิดที่จะใช้บริการ จำเป็นต้อง



ทำความเข้าใจไว้และคำนึงถึงคุณลักษณะดังกล่าว 10 ประการ ดังต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัย-  
ธรรมราช หน่วยที่ 1-7, 2545)

- 1) ลักษณะของการบริการ (appearance) หมายถึง สภาพที่ปรากฏให้เห็นหรือ  
จับต้องได้ในการให้บริการ เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ
- 2) ความไว้วางใจ (reliability) หมายถึง ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์  
บริการ ตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้โดยตรงไปตรงมาและถูกต้อง
- 3) ความกระตือรือร้น (responsiveness) หมายถึง การแสดงความเต็มใจที่จะ  
ช่วยเหลือและพร้อมที่จะให้บริการทันทีทันใด
- 4) ความเชี่ยวชาญ (competence) หมายถึง ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน  
บริการที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) ความมีอัธยาศัยยนอบน้อม (courtesy) หมายถึง ความมีไมตรีจิตที่สุภาพอ่อน  
น้อมเป็นกันเอง รู้จักให้เกียรติผู้อื่น จริงใจ มีน้ำใจ และเป็นมิตรของผู้ปฏิบัติงานบริการ โดยเฉพาะ  
ผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ
- 6) ความน่าเชื่อถือ (credibility) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น  
ด้วยความซื่อตรงและซื่อสัตย์สุจริตของผู้ปฏิบัติงานบริการ
- 7) ความปลอดภัย (security) หมายถึง สภาพที่ปราศจากอันตราย ความเสี่ยงภัย  
และปัญหาต่างๆ
- 8) การเข้าถึงบริการ (access) หมายถึง การติดต่อเข้ารับบริการด้วยความสะดวก  
ไม่ยุ่งยาก
- 9) การติดต่อสื่อสาร (communication) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความ  
ความสัมพันธ์และสื่อความหมายได้ชัดเจน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและรับฟังผู้ใช้บริการ
- 10) ความเข้าใจลูกค้า (understanding customer) หมายถึง ความพยายามใน  
การค้นหาและทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการให้ความสนใจตอบสนองความ  
ต้องการดังกล่าว

### 3.4 การวัดความพึงพอใจ

ภณิดา (2541) กล่าวว่า การวัดความพึงพอใจนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

- 1) การใช้แบบสอบถาม เพื่อต้องการทราบความคิดเห็น ซึ่งสามารถกระทำได้ใน  
ลักษณะกำหนดคำตอบให้เลือกหรือตอบคำถามอิสระ คำถามดังกล่าว อาจถามความพึงพอใจใน  
ด้านต่างๆ

2) การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการวัดความพึงพอใจทางตรง ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการที่ดีจึงจะได้ข้อมูลที่เป็นจริง

3) การสังเกต เป็นวิธีวัดความพึงพอใจโดยการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกจากการพูดจา กริยา ท่าทาง วิธีนี้จะต้องอาศัยการกระทำอย่างจริงจัง และสังเกตอย่างมีระเบียบแบบแผน

บุญเรียง (2539) แสดงทรรศนะเกี่ยวกับการวัดความพึงพอใจว่าความพึงพอใจเป็นทัศนคติหรือเจตคติที่เป็นนามธรรมที่เป็นการแสดงออกค่อนข้างซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะวัดทัศนคติได้โดยตรง แต่เราสามารถที่จะวัดทัศนคติได้โดยทางอ้อมโดยการวัดความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้นแทน ฉะนั้นการวัดความพึงพอใจก็มีขอบเขตที่จำกัดด้วย อาจมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นได้ถ้าหากบุคคลเหล่านั้นแสดงความคิดเห็นไม่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริง ซึ่งความคลาดเคลื่อนเหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดาของการวัดโดยทั่วไป สอดคล้องกับรายงานของ ปทุม (2541) กล่าวว่าความพึงพอใจ เป็นทัศนคติที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่าบุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่ สามารถสังเกตได้ โดยอาศัยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน จึงเป็นเรื่องยากที่จะวัดความพึงพอใจโดยตรง แต่สามารถวัดได้โดยทางอ้อมโดยการวัดความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้นและการแสดงความคิดเห็นนั้นจะต้องตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงจึงสามารถวัดความพึงพอใจนั้นได้

#### 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กนกวรรณ อำนวยสาร (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพคุณภาพแห่งชาติ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มอิติตยาเบอร์ลร่าในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการปฏิบัติตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ในองค์กร ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การจัดการกระบวนการ การนำองค์กรหรือภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ ด้านการนำองค์กรหรือภาวะผู้นำ ให้ความสำคัญในระดับมากลำดับแรกคือ พนักงานและองค์กรระบบการจัดการกับผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดกับสินค้าและบริการ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ พนักงานมีความเข้าใจในแผนขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ได้แก่องค์กรมีการนำข้อมูลสารสนเทศจากลูกค้าเก่าและลูกค้าในอนาคตมาใช้พัฒนาปรับปรุงธุรกิจโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานเข้าใจวิธีการวิเคราะห์หรือทบทวนผล

การทำงานเพื่อนำไปปรับปรุง ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ได้แก่พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ดีขึ้นได้ด้วยตนเอง ด้านจัดการกระบวนการ ได้แก่พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับการทำงานของตนเอง ด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ ได้แก่องค์กรสามารถใช้เวลาและศักยภาพในการทำงานของพนักงานได้อย่างเต็มที่

ณัฐนิช เกตุกันทร (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดารวจนครบาลบุคคลโศ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดารวจนครบาลบุคคลโศ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์กรกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดารวจนครบาลบุคคลโศ ปัจจัยองค์กรมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (4) การวัด การวิเคราะห์การจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงวัดจาก (1) ความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กร (2) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร (3) บุคลากรมีการเรียนรู้ทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (4) ความสำเร็จขององค์กรมีอย่างต่อเนื่อง (5) ความสามารถในการรักษาความมั่นคงของชาติ (6) การดูแลปกป้องชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน (7) การให้บริการยุติธรรมเบื้องต้นที่เสมอภาค (8) การบังคับใช้กฎหมายอย่างยุติธรรมและเสมอภาค ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีดารวจนครบาลบุคคลโศ จำนวน 196 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดารวจนครบาลบุคคลโศ โดยรวมอยู่ในระดับสูง 2. ปัจจัยองค์กรกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดารวจนครบาลบุคคลโศ มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

คำรบ ลีชะวณิช (2542) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง กองบัญชาการฝึกการศึกษาทหารอากาศ ดอนเมือง กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงาน และระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการชั้นสัญญาบัตรที่สังกัดสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นการสะท้อนให้เห็น ถึงความรู้สึกของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตรฯ ที่จะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูงฯ ควรเร่งวางแผนนโยบายและมาตรการต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กรซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่มีความหมาย

เชิงนโยบาย ได้แก่ แนวทางการบริหารงาน, การบังคับบัญชา, ความก้าวหน้าในการทำงาน, รายได้ และสวัสดิการ, ลักษณะของงาน, สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การของข้าราชการชั้นสัญญาบัตรฯ ที่สังกัดสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูงฯ ให้มากยิ่งขึ้นต่อไป

พระนพพันธุ จาตุรงค์กุล (2544) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การคู่สากลของบริษัท ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงานและเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งทำให้บริษัทอยู่รอดในยุคการแข่งขันและสภาพการณ์ซับซ้อน และศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อการพัฒนาองค์การคู่สากล รวมทั้งศึกษากำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยได้ศึกษาถึงบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งใช้การบริหารงานแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากรด้านบริการ รวดเร็ว ถูกต้อง สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเข้าใจองค์การอย่างถ่องแท้ การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับโครงสร้างระบบการบริหารจัดการ รูปแบบการบริหาร ทักษะของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันของบุคลากร ความสามารถของผู้บริหารอย่างจริงจังในรูปแบบองค์การเป็นรูปธรรม อีกทั้งได้เห็นการทำงานอย่างมีระบบ การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โดยการกำหนดกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการ การดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท โดยให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ จากกรณีศึกษาบริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด จะมองเห็นได้ชัดถึงจุดแข็ง และเป็นปัจจัยสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์การคู่สากล คือ วัฒนธรรมองค์การ บรรทัดฐาน ค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อที่ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา

ศิริทิพา ค่านคร (2544) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาองค์การ กรณีศึกษาบริษัทไทยซอนต้า แมนูแฟเจอร์ริง จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การโดยรวมของบริษัทและบทบาทของวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ ซึ่งเห็นว่าการพัฒนาองค์การเป็นแนวคิดและกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การสมัยใหม่ โดยในปัจจุบันไม่มีใครปฏิเสธความสำคัญของการวางแผน การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และความต้องการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยผู้วิจัยพบว่าในทางปฏิบัตินั้น การพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ได้ขึ้นอยู่กับขั้นตอนกระบวนการ เทคนิคหรือกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความหลากหลายต่างกัน และวัฒนธรรมองค์การก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการพัฒนา

องค์กร เนื่องจากการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างครอบคลุม ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องโครงสร้าง แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยมพื้นฐานของสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กรโดยมุ่ง ผลที่เกิดขึ้นในระดับกว้าง อย่างต่อเนื่องและถาวร โดยวัฒนธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อความสำเร็จใน การพัฒนาองค์กรนั้น ประกอบด้วย หลักปรัชญาขององค์กร, หลักการและนโยบายขององค์กร, วัฒนธรรมผู้นำและผู้บริหาร, ระบบการบริหารจัดการ อันประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรการประเมินผล การปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร และความสัมพันธ์ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การพัฒนาองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ ถ้าผู้บริหารสนใจศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรแล้วนำไปปรับแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้ เหมาะสม เพื่อลดการต่อต้านจากสมาชิกภายในองค์กร

อนันต์ พิวก้อน (2547) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ศึกษากรณีพนักงานกองบริหาร ฝ่ายการร่อนน้ำ การท่าเรือแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการทำงาน และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการ พัฒนาองค์กร ซึ่งพบว่า ขวัญและกำลังใจ และสภาวะผู้นำ มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร กล่าวคือในองค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเปิด โอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน มีการ กำหนดมาตรฐานการทำงานและมีการกำหนดเป้าหมายงาน นอกจากนี้ยังพบว่า การเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งจะพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก มีการ พิจารณาความดีความชอบประจำปีอย่างถูกต้องและเสมอภาค จึงสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นพบข้อเสนอแนะจากการวิจัยในเรื่อง ผู้บริหารในหน่วยงานต้อง กำหนดทิศทางการทำงานให้ชัดเจน โดยเฉพาะด้านระบบการให้รางวัลต้องมีความยุติธรรม เหมาะสมกับผลงานและปริมาณงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในการทำงาน กำหนดแผนปฏิบัติการในการทำงานให้ชัดเจนมีการติดตามประเมินผลการทำงานของพนักงานใน หน่วยงานอย่างจริงจัง เพื่อนำผลไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงาน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ได้จัดสัมมนา Best Practices of TQA Winner 2003 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยนำเสนอแนวคิดและวิธีปฏิบัติการ บริหารจัดการที่เป็นเลิศของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ซึ่งจากการศึกษาวิจัยเส้นทาง ความสำเร็จของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (Thai Paper Co.,Ltd.) เจ้าของรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ ประจำปี 2546 หรือ Thailand Quality Award (TQA) ตามแนวทางกรอบการบริหารจัดการ รางวัล TQA ได้แก่ 1. การนำองค์กร 2.การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3.การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4. การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 6.การจัดการกระบวนการ โดย นายวิชชัย ตั้งสง่า ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กล่าวว่า best practices ถือเป็นเครื่องมือ

การจัดการไม่ก็ชนิด ที่สร้างแรงผลักดันให้องค์กรพัฒนาไปข้างหน้าอย่างก้าวกระโดด โดยสามารถลดระยะเวลาที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและมีจุดเด่นอยู่ที่เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของผู้ที่เคยประสบความสำเร็จมาก่อนหน้าแล้วและสามารถนำแนวทางนั้นมาปรับใช้และต่อยอดให้ดียิ่งขึ้นต่อไป สำหรับทิศทางการนำองค์กรของ บริษัท ไทยเปเปอร์ จะมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน โดยระดับผู้นำที่ได้ทำการกำหนดค่านิยมทิศทาง และความคาดหวังของธุรกิจเน้นการสื่อสารสองทาง สร้างบรรยากาศการกระจายอำนาจและมุ่งเน้นการเรียนรู้ มีการทบทวนผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ภายใต้การรองรับของระบบธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งหมดนี้มุ่งสู่การทำให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจและตรงตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้รอดพ้นจากรักวิกฤต และกลับมาเป็นธุรกิจหลักในเครือปูนซีเมนต์ โดยปัจจัยหลักมาจากการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม คุณภาพในการตัดสินใจสูง จากการบริหารจัดการเป็นหนึ่งเดียว รวมถึงการมีมุมมองเชิงระบบ ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของบริษัท มีจุดเด่น 2 ข้อ คือ 1. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยนวัตกรรมบริการ และ 2. การบริการพิเศษเฉพาะรายเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับลูกค้า ในส่วนของการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีการนำไปใช้อย่างสอดคล้องและทั่วทั้งองค์กร มาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ การบริหารโดยใช้ข้อมูลจริง การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในประเด็นของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล บริษัทไทยเปเปอร์ จะเชื่อมั่นในคุณภาพของคนว่า ถ้าคนมีคุณภาพจะนำพามาซึ่งงานซึ่งมีคุณภาพด้วย ดังนั้นจึงเน้นพัฒนาบุคลากรด้วยกิจกรรมคุณภาพ รวมถึงการกำหนดทิศทางพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (Competency – based HRD Model) ตามวิสัยทัศน์และความสามารถขององค์กร สุดท้ายในเรื่องของการจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย 5 หัวข้อที่น่าสนใจ คือ 1.การสร้างความสัมพันธ์และความสอดคล้องของกระบวนการทั้งหมด 2. ความเป็นรูปธรรมของนโยบายจากระดับบริหาร ผู้การปฏิบัติการ 3. การเน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ 4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ และ 5. การกระตุ้นและจูงใจ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. กรอบแนวคิดในการศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การจัดกระทำข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 3. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.1 ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานในสังกัด การประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 จำนวน 121 คน

#### 3.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือ พนักงานในสังกัด การประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 จำนวน 100 คน โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

##### 3.2.1 การกำหนดขนาดตัวอย่าง

เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้การกำหนดตัวอย่าง โดยคำนวณจากสูตรการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane, Taro. 1973) ที่ขนาดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% ดังสูตร ต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

$N$  = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

$e$  = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (โดยกำหนดให้เท่ากับ 0.05)

$$\text{แทนค่า } n = \frac{121}{1 + (121 \times 0.05^2)}$$

$$= 92.89$$

และได้เพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่าง อีก 7 ราย รวมเป็นขนาดตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ ทั้งหมด 100 ราย

### 3.2.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) กับกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานที่สังกัด จนครบตามจำนวนที่ต้องการ ซึ่งจะแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการทำงาน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบมีหลายคำตอบให้เลือกตอบ (Multiple choice) รวมจำนวน 7 ข้อ

**ตอนที่ 2** เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง โดยข้อคำถามเป็นลักษณะของแบบสอบถามมาตราประเมินค่า (Rating Scale) ตามแบบของ Likert ซึ่งแต่ละคำถามให้เลือกตามลำดับความสำคัญ 5 ระดับ จำนวน 17 ข้อ โดยกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมิน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

เกณฑ์การประเมินระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัยใช้สูตรคำนวณหาความกว้างของชั้น ดังนี้



$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด}-\text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

<u>คะแนนเฉลี่ย</u>	<u>ระดับคะแนน</u>
ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	มีการจัดการองค์ประกอบสมรรถนะสูงในระดับดีมาก
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	มีการจัดการองค์ประกอบสมรรถนะสูงในระดับดี
ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	มีการจัดการองค์ประกอบสมรรถนะสูงในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	มีการจัดการองค์ประกอบสมรรถนะสูงในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	มีการจัดการองค์ประกอบสมรรถนะสูงในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยข้อคำถามเป็นลักษณะของแบบสอบถามมาตราประเมินค่า (Rating Scale) ตามแบบของ Likert ซึ่งแต่ละคำถามให้เลือกตามลำดับความสำคัญ 5 ระดับ จำนวน 16 ข้อ โดยกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมิน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

เกณฑ์การประเมินความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยใช้สูตรคำนวณหาความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด}-\text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ระดับคะแนน
ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	มีความสามารถในการแข่งขันในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	มีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	มีความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	มีความสามารถในการแข่งขันในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	มีความสามารถในการแข่งขันในระดับน้อยที่สุด

#### วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาเอกสาร วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. การศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากทฤษฎีและตำราต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดประเด็นและขอบข่ายของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความคิดเห็นในการพิจารณาด้านความครอบคลุมเนื้อหาและภาษาที่ใช้
5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมครอบคลุมเนื้อหาของกรวิจัยและความเที่ยงตรง (Content validity)

#### การทดสอบคุณภาพของเครื่อง

ผู้ศึกษาได้ทดสอบคุณภาพของเครื่องในส่วนของ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงและความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยใช้ข้อมูล จำนวน 30 ชุด กับกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการ ตลอดจนมีความเหมาะสมหรือไม่ มีความยากง่ายเพียงใด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้วิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัก (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งเท่ากับ 0.8127 และ 0.7710 ตามลำดับ แสดงว่าแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นในระดับที่ใช้ได้ดี เนื่องจากมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

**3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)** เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานการประปาส่วนภูมิภาค เขต 2 จำนวน 100 คน

**3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)** เก็บรวบรวมจาก เอกสารทางวิชาการ วารสาร นิตยสาร วิทยานิพนธ์ รายงานประจำปี เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัย

#### 4. การจัดทำข้อมูล

เมื่อได้รวบรวมแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการ ดังนี้

**4.1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing)** ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

**4.2. การลงรหัส (Coding)** นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้ กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า

**4.3. การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์และประมวลผล ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป (Statistical Package for the Social Sciences for Window หรือ SPSS)

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows สำหรับ วิเคราะห์สถิติ ดังนี้

**4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)** ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยจะใช้วิเคราะห์ข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

**4.1.1** การวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการทำงาน โดยการหา ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

**4.1.2** การวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์ประกอบขององค์การ สมรรถนะสูงและความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยการหา ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics)** เพื่อใช้ในการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย คือ การทดสอบด้วยการทดสอบที (Independent Sample t-Test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ

ทางเดียว (One-Way ANOVA) กรณีพบนัยสำคัญทางสถิติ ก็ทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และในส่วนของการวิเคราะห์สัมพัทธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสัมพันธ์ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543: 144) ดังนี้

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า :

0.81 ขึ้นไป	ถือว่า	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงหรือสูงมาก
0.61 - 0.80	ถือว่า	มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
0.40- 0.60	ถือว่า	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.2 – 0.39	ถือว่า	มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ
ต่ำกว่า 0.2	ถือว่า	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2” โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย นำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอ ออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์และแปลผลความหมาย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในแปลความหมาย และเพื่อสะดวกต่อการนำเสนอ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติ t- Test
F	แทน	ค่าสถิติ F- Test
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
*,**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, 0.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

## ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน่วยงานต้นสังกัด และระยะเวลาในการทำงานในหน่วยงาน โดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละได้ผล ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละ ของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	(n = 100)	(100.00)
1. เพศ		
ชาย	66	66.0
หญิง	34	34.0
2. อายุ		
21 - 35 ปี	60	60.0
36 - 50 ปี	37	37.0
51 ปีขึ้นไป <input type="checkbox"/>	3	3.0
3. สถานภาพสมรส		
โสด	58	58.0
สมรส	40	40.0
หย่าร้าง <input type="checkbox"/>	2	2.0
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	16.0
ปริญญาตรี	79	79.0
ปริญญาโทขึ้นไป <input type="checkbox"/>	5	5.0
5. ตำแหน่ง		
พนักงานระดับ 1 - 3	11	11.0
พนักงานระดับ 4 - 6	61	61.0
พนักงานระดับ 7	17	17.0
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน <input type="checkbox"/>	11	11.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	(n = 100)	(100.00)
6. หน่วยงานต้นสังกัด		
กองแผนและวิชาการ	24	24.0
กองระบบจำหน่าย	10	10.0
กองบัญชีและการเงิน	14	14.0
กองบริหารงานทั่วไป	20	20.0
กองเทคโนโลยีสารสนเทศ	28	28.0
กองระบบผลิตและควบคุมคุณภาพน้ำ <input type="checkbox"/>	4	4.0
7. ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	6	6.0
1 - 2 ปี	32	32.0
3 - 5 ปี	19	19.0
6 - 10 ปี	12	12.0
11 - 15 ปี	10	10.0
16 ปีขึ้นไป <input type="checkbox"/>	21	21.0

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน จำนวน 100 คน จำแนกตามตัวแปร ได้ผลดังนี้

**เพศ** พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวนร้อยละ 66.0 และเพศหญิง จำนวนร้อยละ 34.0

**อายุ** พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 21 – 35 ปี มีจำนวนร้อยละ 60.0 รองลงมาคือ อายุ 36 - 50 ปี จำนวนร้อยละ 37.0 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวนร้อยละ 3.0

**สถานภาพสมรส** พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นโสด มีจำนวนร้อยละ 58.0 รองลงมาคือ สมรส จำนวนร้อยละ 40.0 และหย่าร้าง จำนวนร้อยละ 2.0

**ระดับการศึกษา** พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีจำนวนร้อยละ 79.0 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวนร้อยละ 16.0 และปริญญาโทขึ้นไป จำนวนร้อยละ 5.0

ตำแหน่ง พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับ 4-6 มีจำนวนร้อยละ 61.0 รองลงมาคือ พนักงานระดับ 7 จำนวนร้อยละ 17.0 และ พนักงานระดับ 1-3 กับผู้บริหารระดับหัวหน้างาน (สัดส่วนเท่ากัน) จำนวนร้อยละ 11.0

หน่วยงานต้นสังกัด พบว่า พนักงานส่วนใหญ่สังกัดกองเทคโนโลยีสารสนเทศ มีจำนวนร้อยละ 28.0 รองลงมาคือ กองแผนและวิชาการจำนวนร้อยละ 24.0 รองลงมาอีกคือ กองบริหารงานทั่วไป จำนวนร้อยละ 20.0 ส่วนหน่วยที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ กองระบบผลิตและควบคุมคุณภาพน้ำ จำนวนร้อยละ 4.0

ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ทำงานในหน่วยงานเป็นระยะเวลา 1-2 ปี มีจำนวนร้อยละ 32.0 รองลงมาคือ 16 ปีขึ้นไป จำนวนร้อยละ 21.0 รองลงมาอีกคือ 3-5 ปี จำนวนร้อยละ 19.0 ส่วนพนักงานที่มีเป็นจำนวนน้อยที่สุดคือ ทำงานมาเป็นระยะเวลา น้อยกว่า 1 ปี จำนวนร้อยละ 6.0

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านลูกค้า ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายด้าน

องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านการนำองค์กร	3.94	.48	มาก
2. ด้านลูกค้า	3.87	.57	มาก
3. ด้านทรัพยากรบุคคล	3.55	.57	มาก
4. ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน	4.22	.60	มากที่สุด
รวม	3.89	.40	มาก



จากตารางที่ 4.2 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นว่าองค์กรของตนมีการจัดการองค์ประกอบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์ประกอบด้านผลลัพธ์การดำเนินงานมีระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) รองลงมา คือ ด้านการนำองค์กรในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) รองลงมาคือ ด้านลูกค้าในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) และด้านทรัพยากรบุคคล ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านการนำองค์กร

ด้านการนำองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. องค์กรมีการนำวิสัยทัศน์ การกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน	4.00	.51	มาก
2. องค์กรของท่านจัดทำแผนกลยุทธ์โดยมีการบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร	3.94	.55	มาก
3. การจัดทำเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานภายในจะนำกรอบพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรมาพิจารณาเป็นกรอบแนวทางเสมอ	3.96	.62	มาก
4. องค์กรของท่านจะเน้นการตอบสนองเชิงคุณค่าและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	3.88	.61	มาก
รวม	3.94	.48	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ประกอบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการนำองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ทั้ง 4 ข้อพนักงานมีความคิดเห็นว่ามีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สุด คือ ข้อ 1. องค์กรมีการนำวิสัยทัศน์ การกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.00$ ) รองลงมาคือ ข้อ 3. การจัดทำเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานภายในจะนำกรอบพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรมาพิจารณาเป็นกรอบแนวทางเสมอ ( $\bar{X} = 3.96$ ) รองลงมาอีกคือ ข้อ 2. องค์กรของท่านจัดทำแผนกลยุทธ์

โดยมีการบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ( $\bar{X} = 3.94$ ) และข้อ 4. องค์กรของท่านจะเน้นการตอบสนองเชิงคุณค่าและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ( $\bar{X} = 3.88$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านลูกค้า

ด้านลูกค้า	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงระบบการพัฒนาการบริการลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	3.99	.72	มาก
2. องค์กรของท่านมีช่องทางสื่อสารเปิดกว้างสำหรับการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า	4.07	.77	มาก
3. องค์กรของท่านมีความสามารถในการจัดการปัญหาของลูกค้าได้อย่างเสมอภาค	3.64	.77	มาก
4. องค์กรของท่านมีสื่อที่ทันสมัยและรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า	3.84	.81	มาก
5. องค์กรของท่านมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วและครอบคลุมทุกด้าน	3.79	.73	มาก
รวม	3.87	.57	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ประกอบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านลูกค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ทั้ง 5 ข้อ พนักงานมีความคิดเห็นว่ามีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สุด คือ ข้อ 2. องค์กรของท่านมีช่องทางสื่อสารเปิดกว้างสำหรับการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมาคือ ข้อ 1. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงระบบการพัฒนาการบริการลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.99$ ) รองลงมาอีกคือ ข้อ 4. องค์กรของท่านมีสื่อที่ทันสมัยและรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ( $\bar{X} = 3.84$ ) ส่วนข้อที่มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่ำที่สุด คือ ข้อ 3. องค์กรของท่านมีความสามารถในการจัดการปัญหาของลูกค้าได้อย่างเสมอภาค ( $\bar{X} = 3.64$ )

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านทรัพยากรบุคคล

ด้านทรัพยากรบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. องค์กรของท่านมีนโยบายและแผนงานในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง	3.78	.66	มาก
2. องค์กรของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานของพนักงานอย่างจริงจังและต่อเนื่องสม่ำเสมอ	3.53	.70	มาก
3. องค์กรเน้นการสร้างวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มความสามารถและในการเรียนรู้การทำงานของพนักงาน	3.67	.64	มาก
4. องค์กรของท่านเน้นการปฏิบัติต่อพนักงานที่เสมอภาคและยุติธรรมต่อทุกคน	3.23	.89	ปานกลาง
รวม	3.55	.57	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ประกอบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านทรัพยากรบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มี 3 ข้อที่ พนักงานมีความคิดเห็นว่ามีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สุด คือ ข้อ 1. องค์กรของท่านมีนโยบายและแผนงานในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.78$ ) รองลงมาคือ ข้อ 3. องค์กรเน้นการสร้างวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มความสามารถและในการเรียนรู้การทำงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.67$ ) รองลงมาอีกคือ ข้อ 2. องค์กรของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานของพนักงานอย่างจริงจังและต่อเนื่องสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.53$ ) และข้อที่มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่ำที่สุด คือ ข้อ 4. องค์กรของท่านเน้นการปฏิบัติต่อพนักงานที่เสมอภาคและยุติธรรมต่อทุกคน ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.23$ )

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน

ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. องค์กรของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง	4.38	.65	มากที่สุด
2. องค์กรของท่านมีการควบคุมการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง	4.25	.74	มากที่สุด
3. องค์กรของท่านมีประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ สามารถใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.91	.82	มาก
4. องค์กรของท่านมีอัตราการเพิ่มลูกค้านำรายได้ใหม่อย่างต่อเนื่อง และสามารถชำระรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ในอัตราที่เพิ่มขึ้น	4.32	.72	มากที่สุด
รวม	4.22	.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการจัดการองค์ประกอบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า มี 3 ข้อ ที่พนักงานมีความคิดเห็นว่ามีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สุด คือ ข้อ 1. องค์กรของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.38$ ) รองลงมาคือ ข้อ 4. องค์กรของท่านมีอัตราการเพิ่มลูกค้านำรายได้ใหม่อย่างต่อเนื่อง และสามารถชำระรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ในอัตราที่เพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 4.32$ ) รองลงมาอีกคือ ข้อ 2. องค์กรของท่านมีการควบคุมการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.25$ ) และข้อที่มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่ำที่สุดคือ ข้อ 3. องค์กรของท่านมีประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ สามารถใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.91$ )

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็น องค์กรสมรรถนะสูง

การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งประกอบด้วย ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบโจทย้ความต้องการของลูกค้า โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4.7 – 4.11

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำแนกเป็นรายด้าน

ความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็น องค์กรสมรรถนะสูง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน	3.72	.48	มาก
2. ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	3.44	.57	มาก
3. ด้านนวัตกรรม	3.42	.58	มาก
4. ด้านการตอบโจทย้ความต้องการของลูกค้า	3.25	.68	ปานกลาง
รวม	3.46	.44	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่พนักงานมีความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่สูงสุด คือ ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ ) รองลงมาคือ ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.44$ ) รองลงมาคือ ด้านนวัตกรรม ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.42$ ) และด้านการตอบโจทย้ความต้องการของลูกค้า ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน

ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. มีส่วนในการส่งเสริมและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการทำให้กลยุทธ์ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.50	.66	มาก
2. ยึดแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของผู้บริหารที่ได้กำหนดแนวทางไว้อย่างสม่ำเสมอ	3.72	.51	มาก
3. มีการกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเต็มที่	3.77	.57	มาก
4. สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และพร้อมต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคอย่างเต็มที่	3.90	.63	มาก
รวม	3.72	.48	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพในการดำเนินงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่พนักงานมีความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่สูงสุดคือ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและพร้อมต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.90$ ) รองลงมาคือ มีการกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.77$ ) รองลงมาอีกคือ ยึดแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของผู้บริหารที่ได้กำหนดแนวทางไว้อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.72$ ) และมีส่วนในการส่งเสริมและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการทำให้กลยุทธ์ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.50$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. มีส่วนในการส่งเสริมและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการทำให้กลยุทธ์ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.57	.87	มาก
2. ในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมา สามารถลดเวลาของกระบวนการในการทำงานได้ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน	3.25	.73	ปานกลาง
3. สามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.55	.59	มาก
4. สามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดอย่างสม่ำเสมอ	3.39	.62	ปานกลาง
รวม	3.44	.57	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.44$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่พนักงานมีความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่สูงสุด คือ มีส่วนในการส่งเสริมและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการทำให้กลยุทธ์ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ ) รองลงมาคือ สามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ ) รองลงมาอีกคือ สามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดอย่างสม่ำเสมอ ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) และในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมา สามารถลดเวลาของกระบวนการในการทำงานได้ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านนวัตกรรม

ด้านนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. สามารถสร้างสรรค์รูปแบบการให้บริการลูกค้าให้แตกต่างจากหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ	3.40	.71	ปานกลาง
2. องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสิ่งประดิษฐ์และวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	3.51	.76	มาก
3. ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่และลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	3.53	.59	มาก
4. ในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมามีส่วนช่วยในการคิดค้น การพัฒนาด้านระบบผลิตและบริการอย่างต่อเนื่อง	3.24	.75	ปานกลาง
รวม	3.42	.58	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันด้านนวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.42$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่พนักงานมีความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่สูงสุด คือ ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่และลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ ) รองลงมาคือ องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสิ่งประดิษฐ์และวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ) รองลงมาอีกคือ สามารถสร้างสรรค์รูปแบบการให้บริการลูกค้าให้แตกต่างจากหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ) และในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมามีส่วนช่วยในการคิดค้น การพัฒนาด้านระบบผลิตและบริการอย่างต่อเนื่อง ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านการตอบโจทยความต้องการของลูกค้า

ด้านการตอบโจทยความต้องการของลูกค้า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การบริการลูกค้าของท่านมีความรวดเร็วสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เสมอ	3.40	.78	ปานกลาง
2. ลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพของน้ำประปาและบริการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.33	.77	ปานกลาง
3. มีการร้องเรียนในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณภาพของน้ำประปาและด้านการบริการน้อยลง	3.06	.80	ปานกลาง
4. องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีดีกว่าคู่แข่งโดยภาพรวม	3.21	.84	ปานกลาง
รวม	3.25	.68	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขัน ด้านการตอบโจทยความต้องการของลูกค้า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่พนักงานมีความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่สูงสุด คือ การบริการลูกค้าของท่านมีความรวดเร็วสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เสมอ ( $\bar{X} = 3.40$ ) รองลงมาคือ ลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพของน้ำประปาและบริการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.33$ ) รองลงมาอีกคือ องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีดีกว่าคู่แข่งโดยภาพรวม ( $\bar{X} = 3.21$ ) และมีการร้องเรียนในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับคุณภาพของน้ำประปาและด้านการบริการน้อยลง ( $\bar{X} = 3.06$ ) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1:** พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 จังหวัดสระบุรี ที่มีคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 7 สมมติฐาน ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1.1:** “พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร แตกต่างกัน” ซึ่งเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ไม่ต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ต่อเมื่อค่าความน่าจะเป็น (Sig.) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามเพศ

ความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง	เพศ	$\bar{X}$	S.D	t-test	Sig.
1. ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน	ชาย	3.67	.51	-1.778	.079
	หญิง	3.83	.40		
2. ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	ชาย	3.41	.60	-.847	.399
	หญิง	3.51	.52		
3. ด้านนวัตกรรม	ชาย	3.39	.62	-.626	.533
	หญิง	3.47	.50		
4. ด้านการตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า	ชาย	3.18	.70	-1.412	.161
	หญิง	3.38	.63		
รวม	ชาย	3.41	.46	-1.467	.146
	หญิง	3.55	.40		

จากตารางที่ 4.12 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามเพศ ในภาพรวมพบว่า มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.146 ซึ่งมากกว่า 0.05 ( $0.146 > 0.05$ ) แสดงว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ไม่ต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ไม่ต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.2:** “พนักงานที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ที่แตกต่างกัน” ซึ่งเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ไม่ต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามอายุ

ความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงาน	อายุ	$\bar{X}$	S.D	F-Test	Sig.
1. ด้านคุณภาพในการ ดำเนินงาน	21 - 35 ปี	3.72	.44	1.405	.250
	36 - 50 ปี	3.69	.52		
	51 ปีขึ้นไป	4.17	.52		
2. ด้านประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน	21 - 35 ปี	3.47	.54	.587	.558
	36 - 50 ปี	3.37	.60		
	51 ปีขึ้นไป	3.67	.95		

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ความสามารถในการแข่งขันของ พนักงาน	อายุ	$\bar{X}$	S.D	F-Test	Sig.
3. ด้านนวัตกรรม	21 - 35 ปี	3.39	.57	1.185	.310
	36 - 50 ปี	3.43	.57		
	51 ปีขึ้นไป	3.92	.88		
4. ด้านการตอบโจทก์ความ ต้องการของลูกค้า	21 - 35 ปี	3.27	.68	.116	.891
	36 - 50 ปี	3.21	.69		
	51 ปีขึ้นไป	3.33	.38		
รวม	21 - 35 ปี	3.46	.43	.866	.424
	36 - 50 ปี	3.42	.45		
	51 ปีขึ้นไป	3.77	.57		

จากตารางที่ 4.13 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามอายุ ในภาพรวมพบว่า มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.424 ซึ่งมากกว่า 0.05 ( $0.424 > 0.05$ ) แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ไม่ต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ไม่ต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.3:** “พนักงานที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร แตกต่างกัน” ซึ่งเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ไม่ต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน  
ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส

ความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงาน	สถานภาพสมรส	$\bar{X}$	S.D	F-Test	Sig.
1. ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน	โสด	3.74	.41	.252	.778
	สมรส	3.69	.58		
	หย่าร้าง □	3.88	.18		
2. ด้านประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน	โสด	3.42	.53	.176	.839
	สมรส	3.46	.63		
	หย่าร้าง □	3.63	.53		
3. ด้านนวัตกรรม	โสด	3.38	.59	.815	.445
	สมรส	3.50	.58		
	หย่าร้าง □	3.13	.18		
4. ด้านการตอบโจทก์ความต้องการ ของลูกค้ำ	โสด	3.23	.68	.071	.932
	สมรส	3.28	.70		
	หย่าร้าง □	3.25	.35		
รวม	โสด	3.44	.42	.106	.899
	สมรส	3.48	.48		
	หย่าร้าง □	3.47	.31		

จากตารางที่ 4.14 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส ในภาพรวมพบว่ามีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.899 ซึ่งมากกว่า 0.05 ( $0.899 > 0.05$ ) แสดงว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ไม่ต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ไม่ต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.4:** “พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร แตกต่างกัน” ซึ่งเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

$H_0$  พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ไม่ต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา

ความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงาน	ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	S.D	F-Test	Sig.
1. ด้านคุณภาพในการ ดำเนินงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.67	.41	.432	.650
	ปริญญาตรี	3.72	.50		
	ปริญญาโทขึ้นไป	3.90	.22		
2. ด้านประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.39	.50	.091	.913
	ปริญญาตรี	3.45	.59		
	ปริญญาโทขึ้นไป	3.50	.47		
3. ด้านนวัตกรรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.44	.62	.890	.414
	ปริญญาตรี	3.40	.58		
	ปริญญาโทขึ้นไป	3.75	.43		
4. ด้านการตอบโจทก์ความ ต้องการของลูกค้า	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.03	.84	1.067	.348
	ปริญญาตรี	3.28	.65		
	ปริญญาโทขึ้นไป	3.40	.49		
รวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.38	.45	.644	.527
	ปริญญาตรี	3.46	.45		
	ปริญญาโทขึ้นไป	3.64	.31		

จากตารางที่ 4.15 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวมพบว่า มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.527 ซึ่งมากกว่า 0.05 ( $0.527 > 0.05$ ) แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ไม่ต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไม่ต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.5:** “พนักงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร แตกต่างกัน” ซึ่งเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

$H_0$  พนักงานที่มีตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ไม่ต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานเมื่อจำแนกตามตำแหน่ง

ความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงาน	ตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D	F-Test	Sig.
1. ด้านคุณภาพในการ ดำเนินงาน	พนักงานระดับ 1 - 3	3.55	.40	2.783*	.045
	พนักงานระดับ 4 - 6	3.72	.44		
	พนักงานระดับ 7	3.63	.63		
	ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	4.07	.32		
2. ด้านประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน	พนักงานระดับ 1 - 3	3.32	.60	1.144	.335
	พนักงานระดับ 4 - 6	3.44	.50		
	พนักงานระดับ 7	3.34	.74		
	ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	3.70	.57		
3. ด้านนวัตกรรม	พนักงานระดับ 1 - 3	3.25	.67	2.465	.067
	พนักงานระดับ 4 - 6	3.38	.57		
	พนักงานระดับ 7	3.40	.57		
	ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	3.84	.42		

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงาน	ตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D	F-Test	Sig.
4. ด้านการตอบโจทย้ความ ต้องการของลูกค้า	พนักงานระดับ 1 - 3	2.89	.83	1.521	.214
	พนักงานระดับ 4 - 6	3.27	.61		
	พนักงานระดับ 7	3.28	.86		
	ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	3.48	.49		
รวม	พนักงานระดับ 1 - 3	3.25	.48	2.904*	.039
	พนักงานระดับ 4 - 6	3.45	.40		
	พนักงานระดับ 7	3.41	.57		
	ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน	3.77	.28		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานจำแนกตามตำแหน่ง ในภาพรวมพบว่า มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.039 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ( $0.039 < 0.05$ ) แสดงว่า พนักงานตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่ตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบ 1 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน และได้ทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) แสดงในตารางที่ 4.16- 4.17



ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของ  
พนักงานที่ตำแหน่งต่างกัน ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน

ตำแหน่ง	พนักงาน ระดับ 1 - 3	พนักงาน ระดับ 4 - 6	พนักงาน ระดับ 7	ผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน
$\bar{X}$	3.55	3.72	3.63	4.07
พนักงานระดับ 1 - 3	3.55	-	-0.17	-0.52*
		(.261)	(.630)	(.010)
พนักงานระดับ 4 - 6	3.72	-	.06	-.23*
			(.507)	(.023)
พนักงานระดับ 7	3.63		-	-.29*
				(.017)
ผู้บริหารระดับ หัวหน้างาน	4.07			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งที่ต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน ด้านคุณภาพการดำเนินงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบ 3 คู่ ได้แก่ 1) กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับ 1 – 3 กับกลุ่มที่เป็นผู้บริหารระดับหัวหน้างาน 2) กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับ 4 – 6 กับกลุ่มที่เป็นผู้บริหารระดับหัวหน้างาน และ 3) กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับ 7 กับกลุ่มที่เป็นผู้บริหารระดับหัวหน้างาน

ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของ  
พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน ในภาพรวม

ตำแหน่ง	พนักงาน ระดับ 1 - 3	พนักงาน ระดับ 4 - 6	พนักงาน ระดับ 7	ผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน
$\bar{X}$	3.25	3.45	3.41	3.77
พนักงานระดับ 1 - 3	3.25	-	.20 (.154)	.16 (.332)
พนักงานระดับ 4 - 6	3.45	-	-.04 (.734)	.32* (.025)
พนักงานระดับ 7	3.41	-	-	.36* (.032)
ผู้บริหารระดับ หัวหน้างาน	3.77	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบ 3 คู่ ได้แก่ 1) กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับ 1 – 3 กับกลุ่มที่เป็นผู้บริหารระดับหัวหน้างาน 2) กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับ 4 – 6 กับกลุ่มที่เป็นผู้บริหารระดับหัวหน้างาน และ 3) กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับ 7 กับกลุ่มที่เป็นผู้บริหารระดับหัวหน้างาน

**สมมติฐานที่ 1.6:** “พนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร แตกต่างกัน” ซึ่งเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ไม่ต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน  
เมื่อจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด

ความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงาน	หน่วยงานต้นสังกัด	$\bar{X}$	S.D	F-Test	Sig.
1. ด้านคุณภาพในการ ดำเนินงาน	กองแผนและวิชาการ	3.72	.42	2.155	.066
	กองระบบจำหน่าย	4.00	.26		
	กองบัญชีและการเงิน	3.88	.34		
	กองบริหารงานทั่วไป	3.49	.51		
	กองเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.70	.55		
	กองระบบผลิตและควบคุม คุณภาพน้ำ □	3.88	.60		
	2. ด้านประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน	กองแผนและวิชาการ	3.43		
กองระบบจำหน่าย		3.68	.41		
กองบัญชีและการเงิน		3.45	.45		
กองบริหารงานทั่วไป		3.24	.48		
กองเทคโนโลยีสารสนเทศ		3.46	.65		
กองระบบผลิตและควบคุม คุณภาพน้ำ □		3.81	.75		
3. ด้านนวัตกรรม		กองแผนและวิชาการ	3.54	.40	2.374*
	กองระบบจำหน่าย	3.35	.47		
	กองบัญชีและการเงิน	3.66	.49		
	กองบริหารงานทั่วไป	3.09	.60		
	กองเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.42	.69		
	กองระบบผลิตและควบคุม คุณภาพน้ำ □	3.69	.52		

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงาน	หน่วยงานต้นสังกัด	$\bar{X}$	S.D	F-Test	Sig.
4. ด้านการตอบโจทก์ความ ต้องการของลูกค้า	กองแผนและวิชาการ	3.43	.51	3.962*	.003
	กองระบบจำหน่าย	3.55	.55		
	กองบัญชีและการเงิน	3.41	.43		
	กองบริหารงานทั่วไป	2.76	.55		
	กองเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.19	.84		
	กองระบบผลิตและควบคุม คุณภาพน้ำ □	3.75	.74		
	รวม	กองแผนและวิชาการ	3.53		
	กองระบบจำหน่าย	3.64	.34		
	กองบัญชีและการเงิน	3.60	.32		
	กองบริหารงานทั่วไป	3.14	.41		
	กองเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.44	.53		
	กองระบบผลิตและควบคุม คุณภาพน้ำ □	3.78	.60		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน เมื่อจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด ในภาพรวมพบว่า มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ( $0.006 < 0.05$ ) แสดงว่า พนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบโจทก์ความต้องการของลูกค้า จึงได้ทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) แสดงในตารางที่ 4.20 – 4.22

ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของ  
พนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่ต่างกัน ด้านนวัตกรรม

หน่วยงานต้นสังกัด	กองแผนและ วิชาการ	กองระบบ จำหน่าย	กองบัญชี และการเงิน	กองบริหาร งานทั่วไป	กองเทคโนโลยี สารสนเทศ	กองระบบผลิต และควบคุม คุณภาพน้ำ	
$\bar{X}$	3.54	3.35	3.66	3.09	3.42	3.69	
กองแผนและ วิชาการ	3.54	-	.19 (.365)	-.12 (.528)	.45* (.009)	.12 (.435)	-.15 (.630)
กองระบบจำหน่าย	3.35	3.35	-	-.31 (.183)	.26 (.229)	-.07 (.736)	-.34 (.310)
กองบัญชีและ การเงิน	3.66	3.66	3.66	-	.57* (.004)	.24 (.191)	-.03 (.933)
กองบริหารงาน ทั่วไป	3.09	3.09	3.09	3.09	-	-.33* (.045)	-.60 (.053)
กองเทคโนโลยี สารสนเทศ	3.42	3.42	3.42	3.42	3.42	-	-.27 (.372)
กองระบบผลิตและ ควบคุมคุณภาพน้ำ	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า พนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านนวัตกรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบ 3 คู่ ได้แก่ 1) กลุ่มที่สังกัดกองแผนและวิชาการ กับกลุ่มที่สังกัดกองบริหารงานทั่วไป 2) กลุ่มที่สังกัดกองบัญชีและการเงิน กับกลุ่มงานที่สังกัดกองบริหารงานทั่วไป และ 3) กลุ่มงานที่สังกัดกองบริหารงานทั่วไป กับกลุ่มที่สังกัดกองเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน  
ที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่ต่างกัน ด้านการตอบ โจทย์ความต้องการของลูกค้า

หน่วยงานต้นสังกัด	กองแผน และวิชาการ	กองระบบ จำหน่าย	กองบัญชี และการเงิน	กองบริหาร งานทั่วไป	กองเทคโนโลยี สารสนเทศ	กองระบบผลิต และควบคุม คุณภาพน้ำ	
$\bar{X}$	3.43	3.55	3.41	2.76	3.19	3.75	
กองแผนและ วิชาการ	3.43	-	.12 (.606)	.02 (.939)	.33* (.001)	.24 (.175)	-.32 (.345)
กองระบบจำหน่าย	3.55	3.55	-	.14 (.595)	.79* (.002)	.36 (.122)	-.20 (.593)
กองบัญชีและ การเงิน	3.41	3.41	3.41	-	.65* (.004)	.22 (.282)	-.34 (.345)
กองบริหารงาน ทั่วไป	2.76	2.76	2.76	2.76	-	-.43* (.024)	-.99* (.005)
กองเทคโนโลยี สารสนเทศ	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19	-	.56 (.098)
กองระบบผลิตและ ควบคุมคุณภาพน้ำ	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า พนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อ  
ความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน ด้านการตอบ โจทย์ความต้องการของลูกค้า แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบ 5 คู่ ได้แก่ 1) กลุ่มที่สังกัดกองแผนและวิชาการ กับกลุ่ม  
ที่สังกัดกองบริหารงานทั่วไป 2) กลุ่มที่สังกัดกองระบบจำหน่าย กับกลุ่มงานที่สังกัดกองบริหารงาน  
ทั่วไป 3) กลุ่มที่สังกัดกองบัญชีและการเงิน กับกลุ่มงานที่สังกัดกองบริหารงานทั่วไป 4) กลุ่มงานที่  
สังกัดกองบริหารงานทั่วไป กับกลุ่มที่สังกัดกองเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5) กลุ่มงานที่สังกัดกอง  
บริหารงานทั่วไป กับกลุ่มที่สังกัดกองระบบผลิตและควบคุมคุณภาพน้ำ

ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน  
ที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่ต่างกัน ในภาพรวม

หน่วยงานต้นสังกัด	กองแผนและ วิชาการ	กองระบบ จำหน่าย	กองบัญชี และการเงิน	กองบริหาร งานทั่วไป	กองเทคโนโลยี สารสนเทศ	กองระบบผลิต และควบคุม คุณภาพน้ำ	
$\bar{X}$	3.53	3.64	3.60	3.14	3.44	3.78	
กองแผนและวิชาการ	3.53	-	-.12 (.462)	-.07 (.619)	.38* (.003)	.09 (.442)	-.25 (.262)
กองระบบจำหน่าย	3.64	3.64	-	.05 (.791)	.50* (.002)	.20 (.185)	-.14 (.576)
กองบัญชีและการเงิน	3.60	3.60	3.60	-	.45* (.002)	.16 (.246)	-.18 (.438)
กองบริหารงานทั่วไป	3.14	3.14	3.14	3.14	-	-.30* (.017)	-.64* (.006)
กองเทคโนโลยี สารสนเทศ	3.44	3.44	3.44	3.44	3.44	-	-.34 (.126)
กองระบบผลิตและ ควบคุมคุณภาพน้ำ	3.78	3.78	3.78	3.78	3.78	3.78	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า พนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบ 5 คู่ ได้แก่ 1) กลุ่มที่สังกัดกองแผนและวิชาการ กับกลุ่มที่สังกัดกองบริหารงานทั่วไป 2) กลุ่มที่สังกัดกองระบบจำหน่าย กับกลุ่มงานที่สังกัดกองบริหารงานทั่วไป 3) กลุ่มที่สังกัดกองบัญชีและการเงิน กับกลุ่มงานที่สังกัดกองบริหารงานทั่วไป 4) กลุ่มงานที่สังกัดกองบริหารงานทั่วไป กับกลุ่มที่สังกัดกองเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5) กลุ่มงานที่สังกัดกองบริหารงานทั่วไป กับกลุ่มที่สังกัดกองระบบผลิตและควบคุมคุณภาพน้ำ

**สมมติฐานที่ 1.7:** “พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานในหน่วยงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร แตกต่างกัน” ซึ่งเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานในหน่วยงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ไม่ต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานในหน่วยงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อจำแนกตามระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน

ความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงาน	ระยะเวลาทำงาน ในหน่วยงาน	$\bar{X}$	S.D	F-Test	Sig.
1. ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน	น้อยกว่า 1 ปี	3.92	.34	1.740	.133
	1 - 2 ปี	3.56	.43		
	3 - 5 ปี	3.89	.37		
	6 - 10 ปี	3.67	.51		
	11 - 15 ปี	3.65	.71		
	16 ปีขึ้นไป	3.82	.47		
2. ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	น้อยกว่า 1 ปี	3.58	.56	.818	.540
	1 - 2 ปี	3.31	.52		
	3 - 5 ปี	3.58	.50		
	6 - 10 ปี	3.58	.58		
	11 - 15 ปี	3.35	.71		
	16 ปีขึ้นไป	3.43	.63		
3. ด้านนวัตกรรม	น้อยกว่า 1 ปี	3.29	.62	1.031	.404
	1 - 2 ปี	3.32	.64		
	3 - 5 ปี	3.43	.46		
	6 - 10 ปี	3.50	.51		
	11 - 15 ปี	3.25	.79		
	16 ปีขึ้นไป	3.63	.48		



ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ความสามารถในการแข่งขัน ของพนักงาน	ระยะเวลาทำงาน ในหน่วยงาน	$\bar{X}$	S.D	F-Test	Sig.
4. ด้านการตอบโจทย์ความต้องการ ของลูกค้า	น้อยกว่า 1 ปี	3.25	.71	.300	.912
	1 - 2 ปี	3.19	.70		
	3 - 5 ปี	3.18	.52		
	6 - 10 ปี	3.42	.78		
	11 - 15 ปี	3.20	.77		
	16 ปีขึ้นไป <input type="checkbox"/>	3.33	.71		
รวม	น้อยกว่า 1 ปี	3.51	.53	.886	.494
	1 - 2 ปี	3.35	.43		
	3 - 5 ปี	3.52	.33		
	6 - 10 ปี	3.54	.50		
	11 - 15 ปี	3.36	.63		
	16 ปีขึ้นไป <input type="checkbox"/>	3.55	.39		

จากตารางที่ 4.23 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน เมื่อจำแนกตามระยะเวลาการทำงานในหน่วยงาน ในภาพรวมพบว่า มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.494 ซึ่งมากกว่า 0.05 ( $0.494 > 0.05$ ) แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานในหน่วยงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ไม่ต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานในหน่วยงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไม่ต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2:** องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคเขต 2 สระบุรี

ซึ่งเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

$H_0$ : องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคเขต 2 สระบุรี

$H_1$ : องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคเขต 2 สระบุรี

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้ทดสอบโดยสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 โดยผลจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสัมพันธ์ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2543: 144) ดังนี้

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า :

0.81 ขึ้นไป	ถือว่า	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก
0.61 - 0.80	ถือว่า	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง
0.40- 0.60	ถือว่า	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง
0.2 – 0.39	ถือว่า	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
ต่ำกว่า 0.2	ถือว่า	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน โพลด์ โมเมนต์ (Pearson product moment correlation of Coefficient) ระหว่างองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน

องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง	ความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานในภาพรวม		
	Pearson Correlation (r)	Sig.	การแปลความ
ด้านการนำองค์กร	.360**	.000	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
ด้านลูกค้า	.412**	.000	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง
ด้านทรัพยากรบุคคล	.445**	.000	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง
ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน	.070	.490	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
รวม	.435**	.000	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า โดยภาพรวม มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ( $r = 0.435$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้ผล ดังนี้

1) เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ด้านการนำองค์กร กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน พบว่า มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ด้านการนำองค์กรมีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน โดยมีความความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับค่อนข้างต่ำ ( $r = 0.360$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

2) เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ด้านลูกค้า กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน พบว่า มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ด้านลูกค้า มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน โดยมีความความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ( $r = 0.412$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

3) เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ด้านทรัพยากรบุคคล กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน พบว่า มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ด้านทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน โดยมีความความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ( $r = 0.445$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

4) เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน พบว่า มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.490 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาสรุปสาระสำคัญตามลำดับดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2

1.1.2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงของการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2

1.1.3 เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

1.1.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีต่อระดับความสามารถของการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ พนักงานในสังกัด การประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 จำนวน 100 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 มีทั้งหมด 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง และส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยได้แก่ ค่าสถิติที่ (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One –Way ANOVA) และการวิเคราะห์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product

Moment Correlation Coefficient) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ซึ่งผลการศึกษารูปได้ ดังนี้

### 1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวนร้อยละ 66.0 มีอายุระหว่าง 21 – 35 ปี จำนวนร้อยละ 60.0 ส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นโสด จำนวนร้อยละ 58.0 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวนร้อยละ 79.0 เป็นพนักงานระดับ 4 – 6 จำนวนร้อยละ 61.0 สังกัดกองเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด จำนวนร้อยละ 28.0 และส่วนใหญ่ทำงานในหน่วยงานเป็นระยะเวลา 1 - 2 ปี จำนวนร้อยละ 32.0

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง พบว่า โดยภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นว่าองค์กรของตนมีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สุดคือ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) รองลงมาคือ ด้านการนำองค์กรในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) รองลงมาคือ ด้านลูกค้าในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) และด้านทรัพยากรบุคคลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้ผลดังนี้

1) ด้านการนำองค์กร พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการนำองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ ) โดยข้อที่แสดงถึงความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สุดคือ องค์กรมีการนำวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.00$ )

2) ด้านลูกค้า พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) โดยข้อที่แสดงถึงความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สุดคือ องค์กรมีช่องทางสื่อสารเปิดกว้างสำหรับการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ( $\bar{X} = 4.07$ )

3) ด้านทรัพยากรบุคคล พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านทรัพยากรบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ ) โดยข้อที่แสดงถึงความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สุดคือ องค์กรมีนโยบายและแผนงานในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.78$ )

4) ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ ) โดยข้อที่แสดงถึงความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สุดคือ องค์กรมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.38$ )

1.3.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า โดยภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่พนักงานมี

ความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่สูงสุด คือ ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ ) รองลงมาคือ ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.44$ ) รองลงมาคือ ด้านนวัตกรรม ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.42$ ) และด้านการตอบโจทย้ความต้องการของลูกค้า ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้ผลดังนี้

1) ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน พบว่า โดยภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ ) โดยข้อที่พนักงานมีความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่สูงสุด คือ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและพร้อมต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.90$ )

2) ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน พบว่า โดยภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.44$ ) โดยข้อที่พนักงานมีความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่สูงสุด คือ มีส่วนในการส่งเสริมและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการทำให้กลยุทธ์ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.57$ )

3) ด้านนวัตกรรม พบว่า โดยภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.42$ ) โดยข้อที่พนักงานมีความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่สูงสุด คือ ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่และลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ )

4) ด้านการตอบโจทย้ความต้องการของลูกค้า พบว่า โดยภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการตอบโจทย้ความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ ) โดยข้อที่พนักงานมีความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่สูงสุด คือ การบริการลูกค้าของท่านมีความรวดเร็วสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เสมอ ( $\bar{X} = 3.40$ )

#### 1.3.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: พนักงานการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคเขต 2 จังหวัดสระบุรี ที่มีคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ต่างกัน ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานย่อย 7 สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1: “พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ที่แตกต่างกัน” ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่ไม่ต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ



สมมติฐานที่ 1.7: “พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานในหน่วยงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ที่แตกต่างกัน” ผลการศึกษาในภาพรวม พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานในหน่วยงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ไม่ต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานในหน่วยงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ไม่ต่างกัน

สมมติฐานที่ 2: องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 สระบุรี ผลการศึกษา พบว่าพบว่า องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานโดยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

## 2. อภิปรายผล

ผลการศึกษามีประเด็นที่น่าสนใจ และนำมาอภิปราย ได้ดังนี้

2.1 จากผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นว่างค์กรของตนมีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐนิช เกตุกัณฺธ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานีดำรวจนครบาลบुकคโโล ผลการศึกษาพบว่า องค์การสมรรถนะสูงของสถานีดำรวจนครบาลบुकคโโลโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สุด คือ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 มีการสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมนี้ ทำได้โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคที่นำมาซึ่งความไม่ยืดหยุ่น ความไม่เป็นธรรม และความขัดแย้ง องค์กรต้องหันมาเพิ่มการสร้างการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย องค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาสมรรถนะ (Competency) เพื่อพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ให้มีสมรรถนะสูงเป็นแรงสำคัญในการพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Vecchio and Appelbaum (1995) ที่กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมากที่สุดในการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้บรรลุข้อตกลงหรือมติเอกฉันท์ของพนักงาน หรือเป็นที่ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานร่วมกัน



2.2 จากผลการวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่พนักงานมีความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่สูงสุด คือ ด้านคุณภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Edward E Lawler ได้ให้แนวคิดถึงการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ พื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศคือ ทุมนมนุษย์, การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์กรทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงานและรางวัลแก่พนักงานปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การแข่งขันในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องมีการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2.3 จากผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทั้งนี้อาจเนื่องจากระดับตำแหน่งงานนั้นจะเป็นตัวควบคุมขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคล ซึ่งจะแสดงออกได้ถึงความสามารถในการทำงาน เนื่องจากแต่ละตำแหน่งงานจะมีความยากง่ายและความซับซ้อนของงานแตกต่างกันออกไป ความสามารถที่ต้องการในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งนั้น เช่น ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ระดับดี เป็นต้น ดังนั้นพนักงานที่มีตำแหน่งที่ต่างกัน จึงมีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่แตกต่างกันด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอากรณ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) ที่ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทไว้ดังนี้ 1) จิตความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ความสามารถในงาน สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะ ของงานต่างๆ (Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หรืออาจเรียกจิตความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ และจากผลการศึกษายังพบว่า พนักงานที่มีหน่วยงานต้นสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทั้งนี้อาจเนื่องจากแต่ละหน่วยงานย่อมมีความรู้ความเข้าใจในปัญหาและจุดบกพร่องในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นในแต่ละหน่วยงานจึงมีความสามารถในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป

2.4 จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงกับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานโดยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ทั้งนี้อาจเนื่องจากการที่องค์การนั้น ได้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงย่อมเกิดจากความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลากรในองค์กร เป็นการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน เนื่องเพราะการมีขีดสมรรถนะสูงเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่การประสบความสำเร็จที่ยาวนาน ดังนั้นองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lawrence M. Miller ได้ให้แนวคิดเรื่อง HPO ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของ HPO ที่มาและการประเมิน โดยนำเสนอในแง่ของคุณความดีและคุณค่าบนพื้นฐานของความเชื่อมั่น ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดการตัดสินใจ, บรรทัดฐาน เพื่อประเมินและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น Miller กล่าวว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอะไรงานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อยๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วยการมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็นอย่างยิ่งของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

### 3. ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในประเด็นต่อไปนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้

3.1.1 ควรกำหนดนโยบายและสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีพฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือมากขึ้น โดยอาจจัดสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานของสายงานต่างๆ ซึ่งเมื่อพนักงานแต่ละสายงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและบุคคลอื่นๆ จะทำให้เข้าใจขั้นตอนการทำงานและการติดต่อประสานงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดบรรยากาศองค์กรที่ดี นำไปสู่การนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

3.1.2 องค์กรควรกำหนดนโยบายส่งเสริมให้มีการจัดฝึกอบรม ให้ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ใน องค์กรที่มีสมรรถนะสูง การที่จะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความอยาก ที่จะทำงานกับองค์กรมากขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความก้าวหน้า ในอาชีพการมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงาน สร้างผลงานที่มีคุณค่าและมีคุณภาพ

3.1.3 องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ของการแนะนำเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติ หรือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานไม่เสร็จตามกำหนด เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงด้วยดี ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรเช่นกัน

3.1.4 ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการ พัฒนาทีมงาน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งองค์ความรู้เกิดจากการทำงาน ร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี (Share Good Practice)

3.1.5 ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานจะพัฒนา ตนเองได้อย่างเต็มที่ตลอดเวลาและสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

3.1.6 หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะและแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือสนับสนุนได้เสนอวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพ การทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร

3.1.7 มีการประเมินสมรรถนะของพนักงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็น การป้อนข้อมูลย้อนกลับถึงหัวหน้างาน และองค์กร และปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อ การปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน และศักยภาพขององค์กรที่สูงขึ้น

## 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาในครั้งต่อไป

3.3.1 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบความสามารถการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของพนักงานภาครัฐและเอกชนว่า มีความเหมือนหรือแตกต่างกันในด้านใดบ้าง เนื่องจากทั้ง 2 องค์กร มีนโยบายในการบริหารที่แตกต่างกัน อาจส่งผลต่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศขององค์กรต่อไป

3.3.2 ควรทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์ กับความสามารถการแข่งขันในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เช่น บรรยากาศองค์กร ขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

ต่อศักดิ์ กิจชัยนุกูล (2553) *ปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ* สืบค้นวันที่ 15 กรกฎาคม 2556

จาก <http://www.thailandindustry.com>

นิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2551) *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์* กรุงเทพมหานคร กราฟิโก ซิสเต็มส์

ณัฐณิชา เกตุกัณฺฑา (2555) “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดำรวจ

นครบาลบुकโคล” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) “องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม”

วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน 15,2 (พฤษภาคม – สิงหาคม)

เปลี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543) องค์การแห่งการเรียนรู้ วารสารการศึกษาพยาบาล 10 (3): 13 – 17

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) *การจัดการความรู้: พื้นฐานการประยุกต์ใช้* กรุงเทพมหานคร ชรรคมล

พลุ เศรษฐินทร์ (2549) *รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์การ*

ที่มีขีดสมรรถนะสูง คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ผู้จัดการรายวัน 6 ธันวาคม 2544 หน้า 7

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงวิชาการ องค์การแห่งการเรียนรู้

ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2547) *องค์การสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี สำนักงานวิชาการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สุทเพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร บ็ุกส์ลิงค์

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2551) *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบช่วยธรรมมาภิบาล



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**แบบสอบถาม เรื่องความสัมพันธขององค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง  
ที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2**

วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อศึกษาระดับความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2</li> <li>2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง</li> <li>3. เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2</li> <li>4. เพื่อศึกษาความสัมพันธขององค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีต่อระดับความสามารถของการแข่งขันของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคเขต 2</li> </ol>
คำชี้แจง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 6 หน้า โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ             <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (7 ข้อ)</li> <li>ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง (17 ข้อ)</li> <li>ส่วนที่ 3 ความสามารถในการแข่งขันของพนักงานในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (17 ข้อ)</li> </ul> </li> <li>2. โปรดตอบคำถามในแบบสอบถามทุกข้อ ให้ตรงกับความรู้สึกและทัศนคติของท่านมากที่สุด โดยไม่ต้องระบุชื่อ</li> <li>3. ข้อมูลที่ได้รับนี้จะเก็บเป็นความลับและนำเสนอผลการสำรวจในภาพรวมเท่านั้น ความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาหน่วยงาน</li> </ol>

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้





## ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  น้อยกว่า 21 ปี  
 21 – 35 ปี  
 36 – 50 ปี  
 51 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพสมรส  โสด  สมรส  หย่าร้าง
4. ระดับการศึกษาสูงสุด  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโทขึ้นไป
5. ตำแหน่ง  พนักงานระดับ 1 - 3  
 พนักงานระดับ 4 - 6  
 พนักงานระดับ 7  
 ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน  
 ผู้บริหารระดับ 9 หรือผู้อำนวยการกองขึ้นไป
6. หน่วยงานต้นสังกัด  กองแผนและวิชาการ  กองระบบจำหน่าย  
 กองบัญชีและการเงิน  กองบริหารงานทั่วไป  
 กองเทคโนโลยีสารสนเทศ  
 กองระบบผลิตและควบคุมคุณภาพน้ำ
7. ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน  น้อยกว่า 1 ปี  1 – 2 ปี  
 3 – 5 ปี  6 – 10 ปี  
 11 – 15 ปี  16 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง		ระดับความคิดเห็น				
ด้านการนำองค์กร		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
1.	องค์กรมีการนำวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน					
2.	องค์กรของท่านจัดทำแผนกลยุทธ์โดยมีการบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร					
3.	การจัดทำเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานภายในจะนำกรอบพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรมาพิจารณาเป็นกรอบแนวทางเสมอ					
4.	องค์กรของท่านจะเน้นการตอบสนองเชิงคุณค่าและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม					
ด้านลูกค้า						
5.	องค์กรของท่านมีการปรับปรุงระบบการพัฒนาการบริการลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ					
6.	องค์กรของท่านมีช่องทางสื่อสารเปิดกว้างสำหรับการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า					
7.	องค์กรของท่านมีความสามารถในการจัดการปัญหาของลูกค้าได้อย่างเสมอภาค					
8.	องค์กรของท่านมีสื่อที่ทันสมัยและรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า					
9.	องค์กรของท่านมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วและครอบคลุมทุกด้าน					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง		ระดับความคิดเห็น				
ด้านทรัพยากรบุคคล		เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ไม่แน่ใจ 3	ไม่เห็นด้วย 2	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1
10.	องค์กรของท่านมีนโยบายและแผนงานในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง					
11.	องค์กรของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานของพนักงานอย่างจริงจังและต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
12.	องค์กรเน้นการสร้างวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มความสามารถและในการเรียนรู้การทำงานของพนักงาน					
13.	องค์กรของท่านเน้นการปฏิบัติต่อพนักงานที่เสมอภาคและยุติธรรมต่อทุกคน					
ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน						
14.	องค์กรของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง					
15.	องค์กรของท่านมีการควบคุมการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง					
16.	องค์กรของท่านมีประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ สามารถใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
17.	องค์กรของท่านมีอัตราการเพิ่มลูกค้านำใหม่อย่างต่อเนื่อง และสามารถธำรงรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ในอัตราที่เพิ่มขึ้น					

### ส่วนที่ 3 ความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กร สมรรถนะสูง		ระดับความคิดเห็น				
คุณภาพในการดำเนินงาน		เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ไม่แน่ใจ 3	ไม่เห็นด้วย 2	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1
1.	ท่านมีส่วนในการส่งเสริมและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการทำให้กลยุทธ์ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
2.	ท่านยึดแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของผู้บริหารที่ได้กำหนดแนวทางไว้อย่างสม่ำเสมอ					
3.	ท่านมีการกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเต็มที่					
4.	ท่านสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและพร้อมต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคอย่างเต็มที่					
ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน						
5.	ท่านมีส่วนในการส่งเสริมและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการทำให้กลยุทธ์ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
6.	ในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมาท่านสามารถลดเวลาของกระบวนการในการทำงานได้ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน					
7.	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
8.	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดอย่างสม่ำเสมอ					

ความสามารถในการแข่งขันในการเป็นองค์กร สมรรถนะสูง		ระดับความคิดเห็น				
นวัตกรรม		เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ไม่แน่ใจ 3	ไม่เห็นด้วย 2	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1
10.	ท่านสามารถสร้างสรรค์รูปแบบการให้บริการ ลูกค้าให้แตกต่างจากหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ					
11.	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการสร้างสิ่งประดิษฐ์และวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง					
12.	ท่านให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการพัฒนา สินค้าและบริการใหม่และลงมือปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม					
13.	ในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมาท่านมีส่วนช่วยในการคิดค้น การพัฒนาด้านระบบผลิตและบริการอย่าง ต่อเนื่อง					
การตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า						
14.	การบริการลูกค้าของท่านมีความรวดเร็วสามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เสมอ					
15.	ลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพของน้ำประปา และบริการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
16.	มีการร้องเรียนในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับคุณภาพของ น้ำประปาและด้านการบริการน้อยลง					
17.	องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้ดีกว่าคู่แข่งอื่นโดยภาพรวม					



ภาคผนวก ข  
ข้อมูลการประปาส่วนภูมิภาค

## รายงานสถิติจำนวนประชากร รายจังหวัด รายอำเภอ และรายตำบล

ณ เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2554

จังหวัด/อำเภอ/ตำบล	ชาย	หญิง	รวม
จังหวัดสระบุรี	306,986	313,468	620,454
อำเภอเมืองสระบุรี	23,163	20,170	43,333
ตำบลดาวเรือง	1,559	1,747	3,306
ตำบลนาโคง	566	622	1,188
ตำบลโคกสว่าง	1,999	2,143	4,142
ตำบลหนองโน	1,550	1,688	3,238
ตำบลหนองยาว	3,741	3,847	7,588
ตำบลปากข้าวสาร	4,536	3,145	7,681
ตำบลหนองปลาไหล	6,929	4,680	11,609
ตำบลคลังชั้น	2,283	2,298	4,581
อำเภอแก่งคอย	32,490	33,090	65,580
ตำบลตาลเดี่ยว	5,054	5,148	10,202
ตำบลห้วยแห้ง	3,675	3,764	7,439
ตำบลท่าคล้อ	2,445	2,427	4,872
ตำบลหินซ้อน	1,741	1,825	3,566
ตำบลบ้านธาตุ	907	953	1,860
ตำบลบ้านป่า	4,723	4,867	9,590
ตำบลท่าชุม	1,204	1,162	2,366
ตำบลชะอม	3,674	3,628	7,302
ตำบลสองคอน	3,268	3,341	6,609
ตำบลเตาปูน	1,036	1,104	2,140
ตำบลชำผักแพว	2,924	3,022	5,946
ตำบลท่ามะปราง	1,839	1,849	3,688
อำเภอหนองแค	30,653	32,114	62,767

จังหวัด/อำเภอ/ตำบล	ชาย	หญิง	รวม
ตำบลกุ่มหัก	2,097	2,107	4,204
ตำบลคชสิทธิ์	1,474	1,418	2,892
ตำบลโคกตูม	993	1,092	2,085
ตำบลโคกแย้	4,843	5,174	10,017
จังหวัดสระบุรี	306,986	313,468	620,454

แหล่งที่มา: สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง (2554)

[http://stat.dopa.go.th/xstat/p5419\\_01.html](http://stat.dopa.go.th/xstat/p5419_01.html)





## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางพิมพ์ใจ ญาณชาญปรีชา
วัน เดือน ปีเกิด	12 กันยายน 2520
สถานที่เกิด	จังหวัดสระบุรี
ประวัติการศึกษา	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พ.ศ. 2540
สถานที่ทำงาน	การประปาส่วนภูมิภาคเขต 2
ตำแหน่ง	หัวหน้างานประมวลบัญชี

