

ความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรการระปานครหลวง

นางสาวอภิรดา จิรชีวินมาศ



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Relationship of Competency Factors Affecting Efficiency of Employees'
Performance at Metropolitan Waterworks Authority**

Miss Apirada Jirachewinmas



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

2015

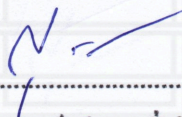
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง
ชื่อและนามสกุล นางสาวอภิรดา จิรชีวินมาศ
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)



..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งไพจิตรธรรม)



.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากร
การประปานครหลวง

ผู้ศึกษา นางสาวอภิรดา จิรัชวินมาศ รหัสนักศึกษา 2573000953 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร การประปา นครหลวง (2) ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปา นครหลวง (3) เปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปา นครหลวง จำแนกตามลักษณะ ประชากรศาสตร์ (4) เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปา นครหลวง จำแนก ตามลักษณะ ประชากรศาสตร์ และ (5) ศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรการประปา นครหลวง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรการประปา นครหลวง จำนวนทั้งสิ้น 4,122 คน ได้กลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณตามสูตรทาโร ยามาเน่ จำนวน 400 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่าของไลเคิร์ตเกี่ยวกับลักษณะ ประชากรศาสตร์ สมรรถนะ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปา นครหลวง สถิติที่ใช้ใน การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติ เชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที ค่าเอฟ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน (2) ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน (3) เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประชากรศาสตร์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้าน ยกเว้นด้านเพศ (4) เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจำแนกตามประชากรศาสตร์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้าน ยกเว้นด้าน เพศ และหน่วยงานสังกัด (5) ผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน ในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง

คำสำคัญ สมรรถนะ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การประปา นครหลวง

Independent Study title: Relationship of Competency Factors Affecting Efficiency of Employees' Performance at Metropolitan Waterworks Authority

Author: Miss Apirada Jirachewinmas; **ID:** 2573000953;

Degree: Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Thanachai Yomjinda, Associate Professor;

Academic year: 2015

Abstract

The objectives of this study were: 1) to study the level of competency of employees at Metropolitan Waterworks Authority; 2) to study efficiency of employees' performance at Metropolitan Waterworks Authority; 3) to compare competency of employees at Metropolitan Waterworks Authority classified by personal characteristics; 4) to compare efficiency of employees' performance at Metropolitan Waterworks Authority classified by personal characteristics; and 5) to study the relationship between competency and efficiency of employees' performance at Metropolitan Waterworks Authority.

The population consisted of 4,122 employees at Metropolitan Waterworks Authority. The samples of 400 employees was calculated by Taro Yamane formula by stratified random sampling. Likert scale questionnaire was used for data collecting. The descriptive statistic were used for data analysis including frequency, percentage, means, and standard deviation. The inferential statistic were t-test, one way ANOVA and Pearson's correlation coefficient.

The results found that 1) the level of competency of employees was overall and in individual aspects at high; 2) the efficiency of employees' performance was overall and in individual aspects also at high; 3) the comparison of competency of employees classified by personal characteristics revealed that all factors had different with statistical significant at 0.05 level, except gender; 4) the comparison of employees performance efficiency classify by personal characteristics revealed that all factors had different with statistical significant at 0.05 level, except gender and department; and 5) the relationship between competency and efficiency of employees' performance had a positive high strength of relationship.

Keywords: Competency, Efficiency Performance, Metropolitan Waterworks Authority

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จากท่าน รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ แผนกวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ แนวทาง ข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์ในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้รับคำแนะนำ สนับสนุนจาก ผู้บริหารของการประปานครหลวง และบุคลากรการประปานครหลวง เป็นอย่างดี

ในระหว่างการเรียนรู้และการจัดทำการศึกษาอิสระนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณ เพื่อนร่วมรุ่น และสมาชิกในครอบครัวที่มอบกำลังใจ แรงสนับสนุน จนสามารถล่วงลุมาประสบความสำเร็จนี้

อภिरดา จิรชีวินมาศ

สิงหาคม 2559



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉุ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
หลักการพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	12
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	22
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน.....	39
ประวัติการประปานครหลวง.....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย.....	58
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	58
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของบุคลากรการประปานครหลวง.....	69
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง.....	73
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง.....	79
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ และผลการทดสอบสมมติฐาน.....	85
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ และผลการทดสอบสมมติฐาน.....	124
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง.....	171
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	172
สรุปผลการศึกษา.....	172
อภิปรายผลการศึกษา.....	177
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	192
ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้.....	193
บรรณานุกรม.....	195
ภาคผนวก.....	203
การหาค่าความตรงของเนื้อหา.....	204
แบบสอบถาม.....	211
ประวัติผู้ศึกษา.....	218

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงวัตถุประสงค์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	17
ตารางที่ 2.2 การเขียนคำอธิบายทั้ง 5 ระดับ.....	34
ตารางที่ 2.3 การเขียนคำอธิบาย 3 ระดับ.....	35
ตารางที่ 2.4 การแบ่งระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กร.....	36
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	70
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	70
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	71
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	71
ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของสังกัดสายงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	72
ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	72
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง.....	73
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านความรู้.....	74
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านทักษะ.....	75
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านอัตมโนทัศน์.....	76
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านคุณลักษณะเฉพาะ.....	77
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านแรงจูงใจ.....	78

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.15	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง.....	79
ตารางที่ 4.16	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านคุณภาพของงาน.....	80
ตารางที่ 4.17	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านปริมาณงาน.....	81
ตารางที่ 4.18	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน.....	82
ตารางที่ 4.19	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน.....	83
ตารางที่ 4.20	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านนวัตกรรม.....	84
ตารางที่ 4.21	การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามเพศ และการทดสอบสมมติฐาน.....	85
ตารางที่ 4.22	การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามอายุ และการทดสอบสมมติฐาน.....	88
ตารางที่ 4.23	การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างอายุกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน.....	93
ตารางที่ 4.24	การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามสถานภาพ และการทดสอบสมมติฐาน.....	94
ตารางที่ 4.25	การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างสถานภาพกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน.....	97
ตารางที่ 4.26	การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามระดับการศึกษา และการทดสอบสมมติฐาน.....	98
ตารางที่ 4.27	การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน.....	102
ตารางที่ 4.28	การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน และการทดสอบสมมติฐาน.....	102
ตารางที่ 4.29	การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างรายได้ต่อเดือนกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน.....	108

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามตำแหน่งงาน และการทดสอบสมมติฐาน.....	109
ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างตำแหน่งงานกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน.....	114
ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามสังกัดสายงาน และการทดสอบสมมติฐาน.....	115
ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และการทดสอบสมมติฐาน.....	118
ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับสมรรถนะในการ ปฏิบัติงาน.....	123
ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนก ตามเพศ และการทดสอบสมมติฐาน.....	124
ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามอายุ และการทดสอบสมมติฐาน.....	127
ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างอายุกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.....	133
ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามสถานภาพ และการทดสอบสมมติฐาน.....	134
ตารางที่ 4.39 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างสถานภาพกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.....	137
ตารางที่ 4.40 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามระดับการศึกษา และการทดสอบสมมติฐาน.....	138
ตารางที่ 4.41 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.....	142
ตารางที่ 4.42 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน และการทดสอบสมมติฐาน.....	143
ตารางที่ 4.43 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างรายได้ต่อเดือนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.....	153
ตารางที่ 4.44 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามตำแหน่งงาน และการทดสอบสมมติฐาน.....	154
ตารางที่ 4.45 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างตำแหน่งงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.....	161

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.46 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามสังกัดสายงาน และการทดสอบสมมติฐาน.....	162
ตารางที่ 4.47 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และการทดสอบสมมติฐาน.....	165
ตารางที่ 4.48 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน.....	170
ตารางที่ 4.49 การศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากรการประปานครหลวง.....	171



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 รูปแบบลักษณะบุคลิกของบุคคลเปรียบเทียบกับเมื่อน้ำแข็ง.....	27
ภาพที่ 2.2 รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของความสามารถ.....	30
ภาพที่ 2.3 การกำหนดระดับสมรรถนะตามลักษณะโครงสร้างแบบแบ่งตามระดับความ เชี่ยวชาญ.....	33
ภาพที่ 2.4 ขอบเขตของสมรรถนะ.....	37
ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการประสานครหลวง.....	49
ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	59



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในอดีตการบริหารงานจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอดีตนั้น มุ่งเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นหลัก แต่ปัจจุบันมีการมองไปถึงการเอาใจใส่เรียนรู้ในระดับองค์การเพิ่มเข้ามาด้วย ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่สอดคล้องกับภารกิจและความรับผิดชอบ ทำให้บุคลากรมีผลการทำงานดีขึ้น เป็นการพัฒนาบุคลากรจากมุมมองขององค์การเองที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนคุณสมบัติ และเพิ่มสมรรถนะของพนักงาน เพื่อให้บุคลากรขององค์การมีคุณสมบัติที่เหมาะสมพร้อมที่จะเติบโต และก้าวหน้าขึ้นไปในอาชีพ โดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21 การปฏิบัติงานของมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การเน้นความสามารถด้านเทคนิคและวิชาชีพ กลับได้รับความสำคัญมากยิ่งขึ้น ควบคู่กับการเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นทีมงานที่ต้องทำร่วมกัน โดยอยู่ภายใต้โครงการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ด้วยเหตุผล ดังกล่าว การเพิ่มสมรรถนะการทำงาน จึงถูกนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปัจจุบัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องด้วยองค์กร หรือธุรกิจต่าง ๆ ยังต้องเผชิญสถานการณ์แข่งขันที่เพิ่มและทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินการภายในองค์กร องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ยังต้องอาศัยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้น การบริหารงานขององค์กรในปัจจุบันนี้ จึงประกอบด้วย คน เงิน วัสดุคิบ การจัดการ ตลาด เวลา และยังมีทรัพยากรอื่นที่เป็นที่ยอมรับกัน ที่เป็นสากลว่า “คน” เป็นทรัพยากรทรงคุณค่าที่สุด ในการบริหารจัดการขององค์กร ทั้งนี้เพราะคนทำหน้าที่ใน “การบริหารทรัพยากร” อื่น ๆ ร่วมด้วย จนได้เป็นผลผลิต ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการขึ้นอยู่กับประเภท และเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งสุรพงษ์ มาลี (2546, 45) ได้กล่าวเสริมว่า

องค์กรมีการจัดระเบียบบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร โดยจะมีการแบ่งหน้าที่ตามความรับผิดชอบ และให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรและยังก่อให้เกิดความปฏิสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันของและระหว่างหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ โดยปัญหาควรมีน้อยที่สุด และมีความขัดแย้งน้อยที่สุด และต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

หากพิจารณาและวิเคราะห์ให้ดีแล้ว จะพบได้ว่า การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรทุกประเภทนั้น ทุกอย่างล้วนจะต้องดำเนินการ โดยใช้ทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น ซึ่งถือได้ว่า เป็นรากฐานที่สำคัญ และมีความเกี่ยวข้องในงานทุกด้านขององค์กร จึงถือได้ว่า ทรัพยากรบุคคลมีฐานะเป็นระบบงานย่อยที่สำคัญที่ครอบคลุม และมีอยู่ในทุกส่วนขององค์กร โดยเป็นผู้ควบคุมระบบการทำงานอื่น ๆ ทั้งหมด ดังนั้น ทรัพยากรบุคคล จึงเป็นปัจจัยที่องค์กรต้องพิจารณาและให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก และแม้ว่า จะมีการนำเทคโนโลยี หรือเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ก็ตาม แต่การที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ หรือการบริการให้เกิดคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงสุดได้นั้น ก็ต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ เป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ ในทุก ๆ องค์กรควรมีหลักการหาวิธีการต่าง ๆ และหากกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจ ทศนคติให้กับพนักงานของตนเอง ให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพื่อให้มีการทำงานที่ก้าวเดินไปในทิศทางเดียวกันกับที่องค์กรคาดหวัง แต่หากองค์กรใด ไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีความภักดีต่อองค์กรแล้ว ก็จะเป็นการยากที่จะดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ได้ดี จึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการบริหารองค์กร ย่อมเป็นผลมาจากทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญและในทางกลับกัน หากบุคลากรขาดความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงานแล้ว ย่อมเกิดผลเสียหายต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นแง่ของผลผลิตขององค์กรหรือการพัฒนาองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้ เนื่องจาก สิ่งสำคัญที่มีผลต่อความตั้งใจในการทำงานของบุคลากร คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับใด หรือประเภทใดก็ตาม ย่อมตระหนักถึงฐานะและการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพ ทั้งนี้ บุคลากรในองค์กรจะทำงาน ได้มีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำนั้น เป็นผลมาจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถตรวจวัดได้จากคุณภาพของผลผลิต ปริมาณงานและบรรยากาศในการทำงาน องค์กรใดก็ตาม ที่มีบุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจน้อย องค์กรนั้น จะมีแต่ปัญหาเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา พัฒนางานไม่ได้ ในทางตรงกันข้าม องค์กรใดที่บุคลากรองค์กรมีความพึงพอใจในระดับสูง องค์กรนั้น ก็จะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงานสูง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ จึงได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ โดยกล่าวว่า “สมรรถนะ” เป็นปัจจัย หรือเกณฑ์ในการวัดศักยภาพ หรือความสามารถของบุคลากร ซึ่งรวมทั้งใช้

เป็นส่วนประกอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นโอกาสในการปรับปรุง และพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ และ/หรือศักยภาพที่ทันต่อความเปลี่ยนแปลง สมรรถนะเป็นเครื่องมือ ในการบริหารจัดการองค์กรที่มีประโยชน์อย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ทั้งนี้ เพราะสมรรถนะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ทำงานหรือ ผลิตผลงาน ตามที่องค์กรต้องการได้ และยังเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายระยะยาว ขององค์กรได้อีกด้วย สมรรถนะของบุคลากรนั้น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิผล รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ อย่างรวดเร็ว และยังเพิ่มประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ จะมีเครื่องมือที่สามารถแปลงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำกรอบ (Competency Model) หรือสมรรถนะมาใช้ในองค์กร จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และต้องได้รับความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Commitment) และองค์การควร เห็นความสำคัญของการนำกรอบสมรรถนะมาใช้

สำหรับแนวคิดเรื่อง “สมรรถนะ” (Competency) เป็นแนวคิดที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการ บริหารงานทรัพยากรบุคคล สมรรถนะเป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่เห็นว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ บุคลากรนั้น ประสบความสำเร็จในการทำงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญาของบุคคลเท่านั้น แต่จะเกี่ยวกับคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล เช่น แรงจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ หรือวุฒิภาวะทางอารมณ์ แนวคิดเรื่องสมรรถนะ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในกิจกรรมของการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การคัดเลือก บุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & development) การโยกย้ายตำแหน่ง หน้าที่ (Rotation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) และการบริหารงานผลตอบแทน (Compensation)

องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน จะให้ความสำคัญกับบุคลากร เป็นอย่างมาก เพราะองค์กรใด มีบุคลากรที่มีศักยภาพจำนวนมาก ก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ ความสำเร็จได้อย่างดี ดังนั้น จึงจำเป็นที่องค์กรต่าง ๆ จะต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างมีทิศทาง มีเป้าหมาย ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ตลอดจนต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะ ในการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การประปานครหลวง จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนไปและต้องมีการพัฒนา และเพิ่มศักยภาพ หรือสมรรถนะให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชน ให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน การพัฒนา ศักยภาพหรือสมรรถนะของพนักงานการประปานครหลวง จึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความมั่นใจ ในการบริการที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพที่ดีต่อผู้ใช้บริการ

ดังนั้น “สมรรถนะ” ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่ม พฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากบุคลากร เพื่อเชื่อว่าหากบุคลากรนั้น มีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้บุคลากรผู้นั้น มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่าง เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของบุคลากรการประสานครหลวง คือ การให้บริการแก่ ประชาชน ทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ ประชาชน

จากแนวความคิดที่ว่า “การพัฒนาองค์กร คือ การพัฒนาคน” และ “มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร และเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้” ซึ่งประกอบกับสภาพเศรษฐกิจของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป มีการแข่งขันกันมากขึ้น รวมทั้งความสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร ทำให้หลายหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญ ในการที่จะพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ด้วยเทคนิค เครื่องมือทางทรัพยากรบุคคลวิธีต่าง ๆ เพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคล จึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญ ตั้งแต่ การวางแผนกำลังคน การคัดเลือก การสรรหา การอบรม การพัฒนาสมรรถนะการทำงาน การพัฒนาความก้าวหน้าบนเส้นทางอาชีพ การประเมินผลในการดำเนินงานและการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความผูกพันที่จะปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

จากการที่การประสานครหลวง (กปน.) มีการพัฒนาปรับปรุงงานในด้านต่าง ๆ นั้น การประสานครหลวง จึงได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของการประสานครหลวงขึ้นมา จนถึงปัจจุบันมียุทธศาสตร์ด้วยกัน 3 ฉบับ ซึ่งปัจจุบัน กปน. ได้ใช้ยุทธศาสตร์เป็นฉบับที่ 3 (ปี 2555 – 2559) ซึ่งประกอบไปด้วย ยุทธศาสตร์การประสานครหลวงหลัก 6 ด้าน โดยจำแนกเป็นมุมมองตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) และแนวทางบริหารจัดการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategic) ที่จะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ Stakeholder ซึ่งคำว่า “ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย” ในที่นี้ จะหมายรวมถึงทุกภาคส่วน ทั้งที่เป็นบุคคล หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรธุรกิจ ที่มีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ กปน. มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย อย่างสมดุล

2. ยุทธศาสตร์การเงิน (Financial Strategic) สร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP: Economic Profit) โดยสร้างรายได้ให้เติบโตอย่างยั่งยืนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

3. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า (Customer Strategic) ให้บริการน้ำประปาที่สะอาด อย่างทั่วถึงเพียงพอ สร้างความน่าเชื่อถือ และยังเป็นที่ยอมรับกันในระดับสากลด้วย

4. ยุทธศาสตร์กระบวนการจัดการภายใน (Internal Process Strategic) ประกอบด้วย การผลิต และการส่งน้ำด้วยมาตรฐานระดับสูงและอย่างมั่นคง มีความเพียงพอและมีความยั่งยืน โดยจะมุ่งเน้นผู้ใช้บริการ การตลาด และการให้บริการของ กปน. ที่เป็นเลิศ ด้วยการบริหารจัดการ กระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

5. ยุทธศาสตร์การเรียนรู้และพัฒนาองค์การ (Learning and Growth Strategic) ยกระดับ ในการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่ม และสร้างขีดความสามารถองค์กร

6. ยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล (Corporate Governance Strategic) ยกระดับการบริหาร จัดการที่ดี ด้วยหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ประกอบไปด้วย การมีส่วนร่วม (Participation) หลักนิติธรรม (Rule of Law) ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงาน (Accountability)ต่อต้านการคอร์รัปชัน (Anti – Corruption) มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness) เป็นฐานบริหารจัดการทั้งองค์กร สอดแทรกสู่ทุกระบวนงาน

นอกจากนี้ กปน. ยังได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีผลมาจาก ทักษะ ความรู้ และการมีทัศนคติที่ทำให้ พนักงานสร้างผลงานให้เป็นที่พึงพอใจแก่การประปานครหลวง
2. คุณลักษณะที่มีอยู่ภายในตัวของบุคคล ซึ่งเป็นผู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีความ โดดเด่นจะแสดงออกมาตามบทบาทที่องค์กรกำหนด และจะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม ที่จะสามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน

สมรรถนะหลักของการประปานครหลวง เป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับองค์กรและ บุคลากรทุกระดับตำแหน่งจะต้องมี โดยพื้นฐาน หากการประปานครหลวงมีพนักงานที่มีความสามารถ ในเรื่องเหล่านั้น องค์กรก็จะมีความสามารถและเป็นองค์กรที่มีศักยภาพได้ ในการปฏิบัติงาน ในระดับสูง หรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการกำหนดแนวปฏิบัติงานระดับกลางหรือ คุณลักษณะสำคัญที่เป็นคุณค่า และโดยรวมที่สำคัญของบุคลากรทุกคนใน กปน. ซึ่งจะมีผลต่อ พฤติกรรมที่จะแสดงออกมา ในเชิงหลักของแนวคิดและพฤติกรรมของการทำงานที่มีผลทำให้เกิด ประสิทธิภาพและความสำเร็จอย่างดีต่อผลของงาน ภายใต้บทบาทของความรับผิดชอบและ สถานการณ์ต่าง ๆ แต่ทั้งนี้ คุณลักษณะเฉพาะที่เป็นคุณค่าดังกล่าว ก็จะมีที่มาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) เป็นไปตามที่องค์กรกำหนด รวมถึงความชำนาญ ความรู้ แรงจูงใจ กระบวนการความคิดและด้านทักษะที่มีการผสมผสานและนำออกมาปฏิบัติ ให้เกิดเป็น คุณค่าที่ดีต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

จะเห็นได้ว่าการประสานรหลวง (กปน.) เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การทดลองปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการดำเนินงาน การพิจารณาเลื่อนขั้นการขึ้นเงินเดือน ตลอดจนการพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน ดังนั้น “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ในการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้น หากองค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ก็จะสามารถดูแล คุ้มครองรักษาบุคลากรที่มีทักษะความรู้ ความสามารถ ให้อยู่กับองค์กรได้ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพด้วย เช่นกัน

จากความสำคัญที่กล่าวมา ผู้วิจัย จึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรหลวง โดยศึกษาปัจจัยสมรรถนะ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรหลวง เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรการประสานรหลวง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรหลวงตามสมรรถนะ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ดียิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรหลวง
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรหลวง
- 2.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์
- 2.4 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงาน จำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์
- 2.5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรหลวง

3. สมมติฐานของการวิจัย

- 3.1 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร แตกต่างกัน ตามลักษณะประชากรศาสตร์
 - 3.2 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร แตกต่างกันตามลักษณะประชากรศาสตร์
 - 3.3 มีความสัมพันธ์สมรรถนะของบุคลากรกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- การประปานครหลวง

4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านประชากร

4.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรการประปานครหลวง จำนวน 4,122 คน จำแนกตามสังกัดสายงาน ดังนี้ 1) สายงานหลัก จำนวน 3,205 คน 2) สายงานสนับสนุน จำนวน 917 คน

4.1.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เป็นบุคลากรการประปานครหลวง ผู้วิจัยได้ใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1970) ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ปรับกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 400 คน

4.1.3 การสุ่มแบบแบ่งชั้น

1) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของประชากร ที่เป็นบุคลากรการประปา นครหลวง ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 4,122 คน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 400 คน

2) แบ่งจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 400 คน ออกเป็น 2 สายงาน โดยแบ่งตามสัดส่วนของบุคลากร เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างในแต่ละสายงาน ซึ่งแบ่งตามสัดส่วนได้ ดังนี้ 1) สายงานหลัก จำนวน 311 คน 2) สายงานสนับสนุน จำนวน 89 คน

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะ ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปา นครหลวง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดสมรรถนะของเดวิด แม็คเคลแลนด (David McClelland, 1973 P. 57 - 83) มาเป็นต้นแบบในการศึกษา ประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ อัตมโนทัศน์ คุณลักษณะเฉพาะและแรงจูงใจ และนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของปีเตอร์สัน และโพลแมน (Peterson, E. & Plowman, G.E. 1953) ซึ่งสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพได้ 5 ข้อด้วยกัน ประกอบไปด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน และนวัตกรรม

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 การประปานครหลวง (กปน.) คือ รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่ในการผลิตและการให้บริการน้ำประปาในพื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรปราการ ด้วยคุณภาพมาตรฐานสากลขององค์การอนามัยโลก

5.2 บุคลากรการประปานครหลวง คือ บุคลากรที่ทำงานในการประปานครหลวงตามหน่วยงาน แบ่งเป็น 2 สายงาน

5.2.1 สายงานหลัก จำนวน 4 สายงาน ได้แก่

- 1) สายงานรองผู้ว่าการ (วิศวกรรมและก่อสร้าง)
- 2) สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ)
- 3) สายงานรองผู้ว่าการ (บริการด้านตะวันออก)
- 4) สายงานรองผู้ว่าการ (บริการด้านตะวันตก)

5.2.2 สายงานสนับสนุน จำนวน 5 สายงาน ได้แก่

- 1) สายงานผู้ว่าการ
- 2) สายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร)
- 3) สายงานรองผู้ว่าการ (การเงิน)
- 4) สายงานรองผู้ว่าการ (แผนและพัฒนา)
- 5) สายงานรองผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ)

5.3 “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ศักยภาพในการเรียนรู้ และความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ รวมถึง ค่านิยม ความเชื่อ อุปนิสัยของบุคคล และลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคลากรแต่ละบุคคล มีผลในการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ ในพฤติกรรมที่แตกต่างกันที่สามารถนำไปปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) อัจฉริยะ (Self Concept) คุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) และแรงจูงใจ (Motive)

5.3.1 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การริเริ่ม ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ที่สะสมจนเกิดความเชี่ยวชาญในความรู้ที่นั้น ๆ ประกอบกัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.2 ทักษะ (Skill) หมายถึง การมีทักษะ ศิลปะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน และมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ และสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

5.3.3 อัตมโนทัศน์ (Self Concept) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด มีความเชื่อ ทัศนคติของบุคลากรในองค์กรที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจของการประปานครหลวง ซึ่งเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายดี และเร็วยิ่งขึ้น

5.3.4 คุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละคน จุดเด่น โดยแสดงผ่านพฤติกรรม ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะตัวบุคคล คนอื่นไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบได้ และลักษณะเฉพาะตัวนี้ ยังเป็นการสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์

5.3.5 แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง การทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถ โดยเน้นการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ และผู้บริหารองค์กรที่มีความสามารถในการกระตุ้น สร้างกำลังใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรไปด้วยกัน โดยอาศัยกระบวนการจูงใจ

5.4 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคลากร ซึ่งหน้าที่ที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์กร รวมทั้งประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่ม ประกอบด้วย คุณภาพของงาน (Quality) ปริมาณงาน (Quantity) เวลา (Time) และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Costs) นวัตกรรม (Innovation)

5.4.1 คุณภาพของงาน (Quality) หมายถึง การปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จตามแผนงาน และเป้าประสงค์ที่วางไว้ เพื่อให้ได้ผลผลิตและการบริการที่ดี เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.4.2 ปริมาณงาน (Quantity) หมายถึง การปฏิบัติงานที่เป็นไปตามขั้นตอน เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด หรือได้มากกว่าหรือสูงกว่า และสามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอื่น ๆ ในอนาคตได้

5.4.3 เวลาในการปฏิบัติงาน (Time) หมายถึง การกำหนดขอบเขตขั้นตอนและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการทำงาน โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ความสำคัญเร่งด่วนและการคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่อาจเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

5.4.4 ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน (Costs) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รวมทั้ง บุคลากร ข้อมูลเทคโนโลยี เวลา

และทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยสอดคล้องกับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงาน

5.4.5 นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การริเริ่ม ความคิด วิธีการ การแก้ปัญหา การจัดเก็บ และเป็นการสนับสนุน และนำวิธีการ และกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผลการศึกษาสามารถนำมากำหนดสมรรถนะ และตัวชี้วัดสมรรถนะของบุคลากร การประปานครหลวง

6.2 ผลการศึกษาวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง

7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาประกอบด้วย

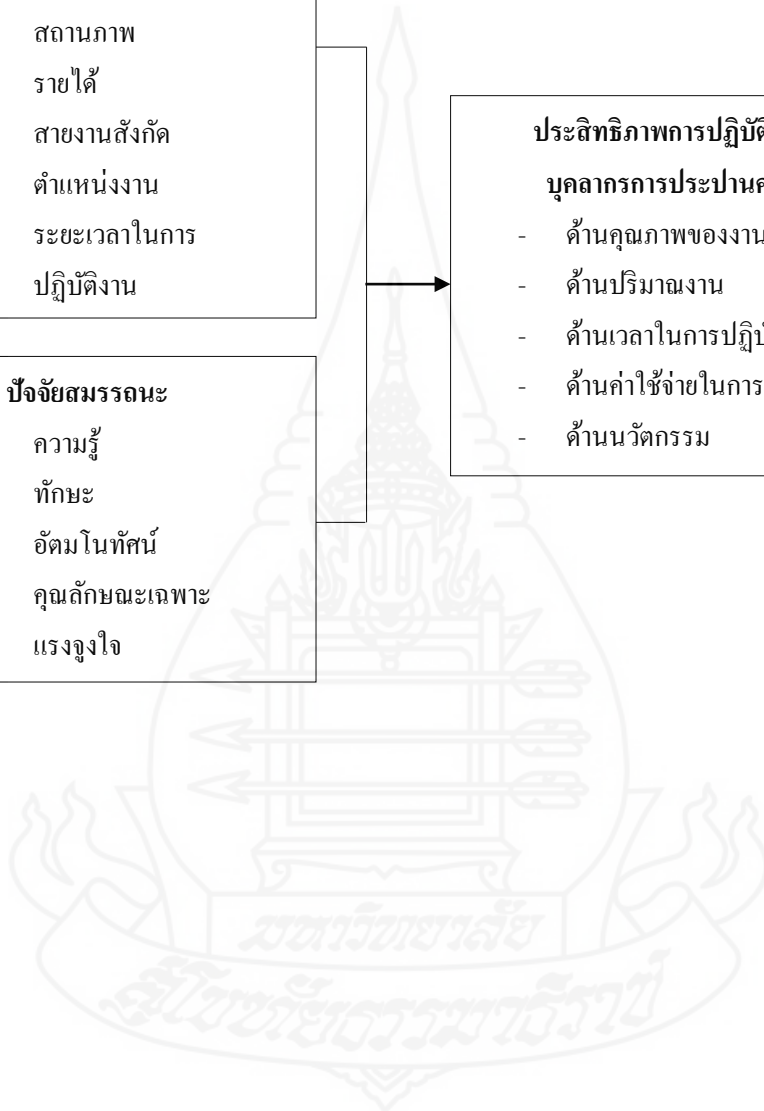
7.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

7.1.1 ด้านลักษณะประชากรศาสตร์ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ของปรมะ สดะเวทิน (2546, 112) ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ สายงานสังกัด ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ

7.1.2 สมรรถนะ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดสมรรถนะ เดวิด แม็คเคลแลนด์ (David McClelland, 1973, P. 57 - 83) มาเป็นต้นแบบในการศึกษา ได้แก่ ความรู้ ทักษะ อึดมโนทัศน์ คุณลักษณะเฉพาะ และแรงจูงใจ

7.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของปีเตอร์สันและโพลแมน (Peterson, E. & Plowman, G.E. 1953) มาเป็นต้นแบบในการศึกษา ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน และนวัตกรรม



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. หลักการพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดสมรรถนะ
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
4. ประวัติการประปานครหลวง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. หลักการพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Definition of Human Resource Management)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่เนื่องจาก แนวความคิดด้านงานบุคคล ได้มีการขยายและพัฒนา ตามการค้นคว้าทางวิชาการ จึงได้มีการยอมรับคำใหม่ที่ใช้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้ปฏิบัติงาน ในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการ ที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใด ในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พะยอม วงศ์สารศรี, 2537, 14-17)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันมีความต้องการพนักงานที่มีสติปัญญา (Mental Skills) มีทักษะความสามารถของการใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติงานได้ โดยไม่ต้องรอรับ คำสั่ง มีความสามารถในการเรียนรู้ พัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา สามารถปฏิบัติ ภารกิจได้หลายบทบาท (Multi-Skilling) ดังนั้น องค์กรจึงมีการยกระดับขีดความสามารถของ พนักงานให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานมากที่สุด เพราะเล็งเห็นว่า พนักงานหรือ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (ทวิศักดิ์ สุททกวาทิน, 2551, หน้า 3-4)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้น ต้องมีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปด้วย จึงจกทำให้องค์กรได้ประโยชน์จากพนักงานอย่างเต็มที่ คำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Development) ซึ่งนำมาใช้โดย Leonard Nadler ในคราวประชุมสัมมนาวิชาการประจำปี ค.ศ. 1969 ให้นิยามความหมายไว้ว่า “การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Organized Learning) ในแต่ละช่วงเวลาให้กับพนักงาน เพื่อให้การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น” แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอดีตนั้น มุ่งเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นหลัก แต่ปัจจุบันมีการมองไปถึงการเอาใจใส่เรียนรู้ ในระดับองค์กรเพิ่มเข้ามาด้วย ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่สอดคล้องกับภารกิจและความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น เป็นการพัฒนาบุคลากร จากมุมมองขององค์กรเองที่มุ่งเน้นการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนคุณสมบัติและขีดความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเติบโตและก้าวหน้าขึ้นไปในอาชีพ

1.2 ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Philosophy of Human Resource Management)
(พะยอม วงศ์สารศรี, 2537, 9-11)

ในลักษณะของคนทั่ว ๆ ไป คำว่า “ปรัชญา” หมายถึง แนวความคิด ความเชื่อ ตลอดจน ค่านิยมที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้นำแนวความคิดของปรัชญาใช้เป็นหลักการในการที่จะประยุกต์ใช้บุคคลที่จะปฏิบัติงาน ในระดับผู้บังคับบัญชาด้านนี้ได้ตระหนักและให้ความสำคัญ โดยทั่ว ๆ ไป เมื่อเริ่มสงสัยในปัญหาขั้นพื้นฐานทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั้นแสดงว่า กำลังคิดถึงปัญหาในทางปรัชญานั้นเอง

จากลักษณะและข้อสงสัยดังกล่าว สามารถสรุปเป็นปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังนี้

1) เชื่อว่า ถ้าในองค์กร ประกอบด้วย สมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถจะทำให้ องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต จากแนวความคิดนี้ ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับ ข้อความนี้ จะดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

2) เชื่อว่าถ้าในองค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจ ระหว่างสมาชิก กับสมาชิกและระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร จากความคิดดังกล่าว จะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสาร การสร้างขวัญกำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

3) เชื่อว่าบุคคล ผู้ซึ่งทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแต่ต่างตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4) เชื่อว่าบุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนา ให้องค์กรเจริญเติบโต อย่าคิดว่าคนเหล่านั้น มาจ้างงานทำ เพราะถ้าคิดในแง่ นั้น จะเกิดปัญหาในการให้ออก ปลดออกกับคนงานที่เราไม่พอใจเสมอ

5) เชื่อว่าการประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ องค์กรกับสังคม จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบแก่สังคมโดยรวม

6) เชื่อว่าสภาพสังคม มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้น วิทยาการใหม่ ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7) เชื่อว่าองค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่าง ๆ ขณะปฏิบัติงานและเมื่อทำงานครบเกษียณที่จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้ เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกัน การดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ ยังส่งผลสะท้อนกลับ ใ้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจ และมองเห็นได้ว่าการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรและยังเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ยอมรับและศรัทธาองค์กรมากยิ่งขึ้น

1.3 ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภารกิจหลัก (Mission) ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 4 ประการ (คณัย เทียนพุด, 2537, ข. 32-34.) คือ

1) การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากร โดยเลือกสรรให้ได้ คนที่ดีมีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่ เป็นคนที่สามารถปรับตนเอง ให้เข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) หรือบรรทัดฐาน (Norm) ขององค์กร รวมทั้ง เป็นบุคคลที่มีแนวโน้มในการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าได้ โดยปกติแล้ว การสรรหาจะเป็น 2 ลักษณะ คือ การสรรหาภายใน กับ การสรรหาภายนอก

การสรรหา จึงเป็นกระบวนการในการเสาะหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามา ปฏิบัติงานในองค์กรให้ตรงตามความต้องการและเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยมีวิธีการสรรหาจาก ภายในและภายนอกองค์กร ผ่านกระบวนการของการสรรหา คือ การสัมภาษณ์ขั้นต้น การทดสอบเชาวน์ และความรู้ การสัมภาษณ์ขั้นปลาย การทดลองงาน การที่จะเลือกสรรให้ได้คนดีมีความสามารถ มาปฏิบัติงาน จึงต้องอาศัยเครื่องมือเลือกสรร เพราะเหตุว่าการทดสอบ เป็นหัวใจของการสรรหาบุคคล

ซึ่งโดยทั่วไป จะมีการพิจารณาเลือกสรรไปตามขั้นตอนอย่างมีระเบียบแบบแผนและเป็นขั้นตอนชัดเจน (กิตติ บุนนาค, 2551, 341)

2) *การพัฒนา (Development)* หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

ในทั้ง 2 วิธีนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้น จนพนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการมุ่งสู่องค์กรที่จะชนะในการแข่งขันด้วย

3) *การรักษาพนักงาน (Retention)* หมายถึง การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ทั้งองค์การ ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทน และสวัสดิการที่จูงใจและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

4) *การใช้ประโยชน์ (Utilization)* หมายถึง การใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงาน หรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบ หรือวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ ก็เพื่อจัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและทำทนายคนให้ทำงาน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่า โดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะทำ

1.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (ทวิศักดิ์ สุททกวาทิน, 2551, 151-155) ได้กำหนดหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นภาพกว้าง ๆ ให้มองเห็นลักษณะความต้องการขององค์กรแต่ละประเภท ซึ่งภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา คัดเลือก และการดอมรักษาพนักงานที่ดี โดยมีการแบ่งพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันตามรูปแบบของการสรรหาคัดเลือก และดอมรักษา ซึ่งแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

1) องค์กรที่ใช้ระบบการดอมรักษาพนักงานภายในองค์กร เน้นเรื่องประสิทธิภาพและการปรับปรุงผลิตภาพการทำงาน มักจะมีการวางระบบการสรรหา คัดเลือกและดอมรักษาพนักงานให้มีความรักในองค์กร ทำงานอยู่เป็นเวลานาน พอที่จะเรียนรู้เพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น มีลักษณะโดยสรุปดังต่อไปนี้

- (1) มีการจัดทำรายละเอียดหน้าที่ และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง
- (2) มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรขององค์กร เป็นคลังข้อมูล ความรู้ ทักษะ และความสามารถขององค์กร

- (3) มีการกำหนดสายอาชีพ (Career Paths) เพื่อความก้าวหน้าของพนักงาน
- (4) มีการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงานในองค์กร
- (5) มีการวิเคราะห์เพื่อวางแผนกำลังคน โดยการเปรียบเทียบระหว่างอุปสงค์และอุปทานขององค์กร

2) องค์กรที่เน้นการแสวงหาบุคลากรจากตลาดแรงงานภายนอก (Externally oriented firm) องค์กรเหล่านี้ จะใช้ประโยชน์จากตลาดการจ้างงานภายนอก เพื่อแสวงหาโอกาสในการนำบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้ามาเป็นพนักงาน เพื่อช่วยกันสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร มีการวางลักษณะไว้ดังต่อไปนี้

- (1) ให้ความสำคัญกับประวัติการศึกษาของผู้ที่มีความสนใจเข้ามาสมัครในองค์กร เช่น สถาบันการศึกษา ใบแสดงผลการศึกษา เกรดเฉลี่ยตลอดหลักสูตร เป็นต้น
- (2) นำผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับค่านิยม ความต้องการ รวมทั้งระดับทักษะความรู้ ความสามารถของแรงงานในตลาดการจ้างงานในแต่ละช่วงเวลา แต่ละพื้นที่มาประกอบการพิจารณาสรรหา และคัดเลือกเข้าเป็นพนักงาน
- (3) ให้บริการจาก “ธุรกิจแมวมอง” (Executive recruitment firms or head hunter) เพื่อสรรหา และคัดเลือกพนักงานให้กับองค์กร
- (4) สํารวจ สอบถามข้อมูลจากพนักงานใหม่ เพื่อทราบเหตุผลในการตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน

1.5 การปรับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีภารกิจหลักที่ต้องนำมาเป็นหลักในการบริหาร 6 ด้าน (นิสดารก์ เวชยานนท์. 2552. หน้า 122-124) คือ

- 1) การออกแบบองค์กร (Organization Design) ผู้บริหารต้องเข้าไปให้ความสนใจตั้งแต่การจัดโครงสร้างของงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร โดยต้องออกแบบและจัดระบบงานให้สอดคล้องกับคน เทคโนโลยี และวัฒนธรรมขององค์กร
- 2) การสรรหา คัดเลือก (Staffing) มีการปรับกระบวนการคิดตามระบบใหม่ที่ได้มีการขยายขอบเขตไปถึงกระบวนการปฐมนิเทศ (Orientation) ตลอดจนการกล่อมเกลา (Socialization) การปรับเปลี่ยนทัศนคติและวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานใหม่ ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
- 3) การให้รางวัล (Reward System) โดยต้องมีระบบค่าตอบแทนที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน โดยมีระบบการให้รางวัลที่หลากหลายและมีผลตอบแทนทั้งในระยะสั้นกลาง และยาว ตามความต้องการและความสามารถของพนักงาน

4) การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) มีการประเมินพนักงานโดยลูกค้าที่เข้ามาติดต่อหรือได้รับบริการจากองค์กร มีการนำเอาระบบผู้ประเมินหลายคน (Multi-Raters) มาใช้ซึ่งประกอบด้วย การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและการประเมินตนเอง เป็นวิธีที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความรับผิดชอบมากขึ้นและให้บริการลูกค้าดีขึ้น

5) การพัฒนาบริหาร (Management Development) มีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ มีการให้การศึกษาโดยหน่วยงานได้ให้การสนับสนุนด้านค่าใช้จ่าย เวลา และจิตใจในการเข้าร่วมอบรมตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษา หรือสถาบันที่มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเป็นการพัฒนาคนในรูปแบบนี้มุ่งที่จะตอบสนองความต้องการของตัวบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร

6) การสื่อสารและติดต่อสื่อสาร (Communication) การที่จะสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรทุกระดับนับว่าเป็นมิติใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะข้อมูลข่าวสารจะช่วยให้การทำงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ส่วนการส่งผ่านข้อมูลทางเทคโนโลยีเป็นการเปิดช่องทางให้พนักงานและผู้บริหารมีโอกาสติดต่อสื่อสารกันง่ายขึ้น

1.6 วัตถุประสงค์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (दनัย เทียนพุด, 2537, ข. 54-55.)

ในวัตถุประสงค์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มุ่งเน้นที่จะสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ด้านการจัดการของผู้บริหารระดับสูง คือ เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนให้ธุรกิจดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยปกติสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังแผนภาพต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงวัตถุประสงค์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์ด้านการจัดการ	กิจกรรมสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (งบบริหารทรัพยากรมนุษย์)
1. วัตถุประสงค์ต่อสังคม	1. ปฏิบัติตามกฎหมายของรัฐ 2. คืนประโยชน์ให้สังคม 3. ความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มแรงงาน
2. วัตถุประสงค์ต่อองค์กร	1. การวางแผนกำลังคน 2. แรงงานสัมพันธ์ 3. การคัดเลือกพนักงาน 4. การฝึกอบรมและพัฒนา 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6. การจัดวางตำแหน่ง 7. การประเมินประสิทธิภาพองค์กร

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ด้านการจัดการ	กิจกรรมสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (งบบริหารทรัพยากรมนุษย์)
3. วัตถุประสงค์ตามหน้าที่	1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. การจัดวางตำแหน่ง 3. การประเมินประสิทธิภาพองค์กร
4. วัตถุประสงค์ต่อบุคลากร	1. การฝึกอบรมและพัฒนา 2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 3. การจัดวางตำแหน่ง 4. การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 5. การประเมินประสิทธิภาพบุคคลต่อองค์กร

ดังนั้น การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นต้องใช้แนวคิดในหลาย ๆ ด้านมาใช้เพื่อตอบสนอง ซึ่งการใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนั้น ถือเป็นทางเลือกหนึ่ง ซึ่งในปัจจุบันได้มีการใช้อย่างกว้างขวาง (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, หน้า 5)

1.7 กรอบแนวความคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, หน้า 5)

- 1) การสรรหาบุคลากรเข้ามาในองค์กรที่ผลิตผลตั้งแต่แรก ก็เท่ากับว่า ประสิทธิภาพขององค์กรหายไปแล้ว ตั้งแต่แรกครั้งหนึ่ง หรือในบางครั้งเกือบทั้งหมดก็ว่าได้
- 2) วันปฐมนิเทศเป็นวันแห่งการประกาศจุดยืนของการเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กร จงทำให้เป็นวันที่มีความหมายอย่างที่สุด
- 3) อาหารสมองเป็นอาหารที่มีความสำคัญอย่างที่สุดต่อคำว่า “ประสิทธิภาพของคนทำงาน”
- 4) มนุษย์ทุกคนในโลกนี้ ย่อมมีความสนใจเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทางด้านโครงสร้างค่าจ้างและสวัสดิการอย่างแน่นอน ดังนั้น Incentive จึงมีบทบาทต่อประสิทธิภาพของชีวิตคนทำงานเป็นอย่างยิ่ง
- 5) คนทำดีต้องได้ดี คนทำชั่วต้องได้ชั่ว มีวิธีการประเมินผลงานประจำปีที่เที่ยงตรง ไม่เอนเอียงเบี่ยงเบน ยกเลิกระบบอุปถัมภ์ให้ความสมดุลต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม

6) ผู้กระทำผิดในองค์กรต้องได้รับการลงโทษอย่างจริงจัง ผู้บังคับบัญชาต้องมีหลักเมตตาธรรมที่ถูกทาง รักพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน แต่ถ้ายามใดที่พนักงานพยายามที่จะฝ่าฝืนกฎระเบียบ องค์กรก็ต้องมีมาตรการที่เฉียบขาด มิฉะนั้น จะเสียการปกครองคนจำนวนมากได้

1.8 ความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์

บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ (คณัย เทียนพุด, 2546, หน้า 182) โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จะมีบทบาทอยู่ 2 บทบาท คือ

- 1) บทบาทด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ กิจกรรมการกำหนดนโยบาย การให้คำปรึกษา การให้บริการ และการกำกับดูแล
- 2) บทบาทด้านภารกิจการบริหาร ได้แก่ กิจกรรมการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์

1.9 ขอบเขตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (คณัย เทียนพุด, 2546, หน้า 182) จะพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการปรับปรุง หรือการปรับเปลี่ยนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่ง ได้แก่ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจระดับโลก ปัจจัยความได้เปรียบทางด้านเทคโนโลยี การตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ คุณภาพการผลิต และการบริการ รวมถึงความได้เปรียบในประเทศ

2) ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่ง ได้แก่ บทบาทการเป็นพันธมิตรธุรกิจด้วยการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับธุรกิจ จึงต้องเป็นผู้ที่มีความชำนาญการในยุทธวิธี เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ใกล้ชิดพนักงาน และบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตในระดับกลยุทธ์ ระดับบริการ และระดับธุรการ

3) ความสามารถของบุคลากรฝ่ายผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์

1.10 ความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ (คณัย เทียนพุด, 2546, หน้า 182)

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะเห็นได้ว่า ความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นขอบเขตสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

1) ความสามารถด้านภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่เป็นการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เป็นการริเริ่มหรือสร้างแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ โดยการน้อมนำให้ร่วมงานเข้าใจบทบาท หน้าที่ ความร่วมมือ และความร่วมใจกันปฏิบัติงาน หากทางแก้ปัญหาให้มีขวัญกำลังใจการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี โดยที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ผสมผสานกัน และเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้รายการของความสามารถด้านภาวะผู้นำ ดังนี้

- (1) จรรยาบรรณนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
- (2) วิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- (3) การเป็นนักวางแผนกลยุทธ์
- (4) บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ
- (5) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- (6) ภาวะผู้นำมุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์
- (7) การกำหนดยุทธวิธีการปฏิบัติงาน

2) ความสามารถด้านการสื่อสาร คือ ความสามารถในการรับฟังและทำความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ พร้อมทั้งแสดงการตอบสนองได้อย่างเหมาะสมในขณะที่สื่อสารกับผู้อื่น และสามารถถ่ายทอดความคิด มีความสามารถในการสื่อสารที่ต้องการนำเสนอให้แก่สมาชิกในระดับต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมถึงความสามารถใช้สื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้มีรายการของความสามารถด้านการสื่อสาร ดังนี้

- (1) การสื่อสารด้วยเทคโนโลยี
- (2) ความกล้าแสดงออก
- (3) การนำเสนอได้ดี

3) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม คือ ความสามารถในการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ในทุกระดับ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจ และรับผิดชอบร่วมกัน โดยสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมและดึงผู้อื่นเข้ามีส่วนร่วมได้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เข้าใจผู้อื่น ร่วมกันรับผิดชอบเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ มีรายการของความสามารถในการทำงานเป็นทีม ดังนี้

- (1) การยอมรับความคิดเห็น
- (2) มนุษย์สัมพันธ์ดี
- (3) ทำงานเป็นทีมได้
- (4) ร่วมมือและประสานงานในกลุ่ม
- (5) เชื่อมั่นคุณค่าทรัพยากรมนุษย์
- (6) ทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรมได้
- (7) การจัดการความขัดแย้งภายในกลุ่ม

4) ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ คือ ความรู้ในขอบเขต บทบาท หน้าที่ กระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสามารถปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ ทั้งนี้มีรายการของความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ ดังนี้

- (1) การประสานประโยชน์ของผู้บริหารกับพนักงาน
- (2) มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- (3) การสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ
- (4) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ
- (5) การเป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร
- (6) กำหนดเป้าหมายงานและวัดผลสำเร็จชัดเจน
- (7) บริหารแบบมีส่วนร่วม
- (8) ให้ความใกล้ชิดกับพนักงาน
- (9) กำหนดนโยบายสอดคล้องกับองค์กร
- (10) การเป็นนักเจรจาต่อรอง
- (11) ควบคุมการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
- (12) ความรู้ในกฎหมายแรงงาน

5) ความสามารถด้านนวัตกรรม คือ มีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิด วิธีคิด หรือปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเกิดการพัฒนาการบริหารงาน และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีความคิดกล้าตัดสินใจ มีการคิดวิเคราะห์ได้ดี สามารถวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์มากขึ้น มีความพร้อมในการเรียนรู้ สร้างความรู้สึกลึกซึ้งตัวที่จะทำการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีความคิดที่เป็นแง่บวก เพื่อค้นหาแง่ลบ เพื่อให้เห็นมุมมองและแนวทางต่างๆ มากขึ้น นอกจากนี้ ยังต้องอาศัยความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้ มีรายการของความสามารถด้านนวัตกรรม ดังนี้

- (1) การเรียนรู้ใหม่ๆ
- (2) กล้าตัดสินใจลงมือปฏิบัติอย่างมีเหตุผล
- (3) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- (4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (5) ความคิดแง่บวกและแง่ลบในเวลาเดียวกัน
- (6) การวิเคราะห์เชิงวิทยาศาสตร์
- (7) การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

จากองค์ประกอบความสามารถเฉพาะของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินค่าการปฏิบัติงาน บุคลากรการประสานครหลวง โดยนำไปพัฒนาเป็นตัวชี้วัดในแต่ละรายการประเมินค่าได้ ซึ่งจะทำให้การประเมินค่าการปฏิบัติงานบุคลากรการประสานครหลวงมีความละเอียด และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดพื้นฐานการที่จะนำบุคคลเข้ามาร่วมงานกับองค์กร คือ การรับสมัครคนดี มีคุณภาพ เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานเข้ามาในองค์กร แต่การที่จะบ่งชี้ให้เห็นว่า คนดี มีคุณภาพ เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานนั้นเป็นอย่างไร องค์กรจำเป็นต้องกำหนดคุณสมบัติผู้สมัคร ในแต่ละตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้ชัดเจน การกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครที่องค์กรต้องการจากผู้สมัครนั้น เรียกว่า “สมรรถนะ” (Competency) องค์กรก็ต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่จะนำมาพิจารณา การดำเนินงาน หากผลการดำเนินงานมีศักยภาพเพียงพอ องค์กรก็จะรักษาบุคลากร มีคุณภาพนั้นไว้กับ องค์กรต่อไป ด้วยการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ด้วยการเลื่อนตำแหน่งหรือจ่าย ผลตอบแทนเพิ่มเติมกับบุคลากรนั้น แต่หากการปฏิบัติงานไม่มีศักยภาพเพียงพอ องค์กรอาจจะนำ บุคลากรนั้นไปพัฒนา โดยกำหนดเกณฑ์การพัฒนาให้มีศักยภาพเพียงพอกับการดำเนินงานในตำแหน่ง งานนั้น (กิริติ ชัยยิ่งยง, 2545, หน้า 3)

2.1 ความหมายของสมรรถนะ/ขีดความสามารถ

นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ได้อธิบายและให้ความหมาย “สมรรถนะ” ไว้มากมาย ล้วนแล้วแต่มีความหมายใกล้เคียงกัน ดังนั้น ผู้วิจัยขอนำเสนอความหมาย “สมรรถนะ” ต่างๆ ดังนี้

Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่าความสามารถหรือสมรรถนะในภาษาอังกฤษ มีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ” และในการนำ ความหมายของ Competency ไปใช้ในทางวิชาการ ก็สร้างความสับสนได้เช่นเดียวกัน โดยกล่าวกันว่า การกำหนดความหมายของ Competency มีหลายความหมาย เช่น Boyatzis (1982, P,58) ให้ความหมาย “an underlying characteristic of the person which could be a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image or social role or a body of knowledge which he or she uses” ได้นิยามความหมายของสมรรถนะว่า คือ สิ่งที่อยู่ ภายในตัวบุคคล ซึ่งจะถือเป็นตัวที่จะกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ส่วน McClelland (1973.) กล่าวว่า competency ควรจะเป็นสิ่งที่แยกระหว่าง superior และ average คือ สามารถบอกได้ว่า ใครเป็นคนที่มีความโดดเด่น หรือปานกลาง และยังได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรที่ซ่อนอยู่ในตัวภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดัน

ให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือเกณฑ์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

Dale and Hes (1995. P.80) กล่าวถึง “สมรรถนะ” ว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (superior performance) นอกจากนี้ ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (occupational competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้ หมายถึง องค์ประกอบของความสามารถร่วมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

Mitrani, Dalziel and Fitt (1992. P.11) กล่าวถึง สมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน

The American Heritage Concise Dictionary (AHSC. 1985) ให้ความหมายของ Competency คือ

- 1) คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่มีอยู่ (The state or of being competent)
- 2) คุณลักษณะเฉพาะของความรู้ และความสามารถ หรือความรู้ (A specific range of Skill, Knowledge or ability)

Parry (1996. P.48) ได้ให้คำจำกัดความของ “สมรรถนะ” ว่าหมายถึง กลุ่มของทักษะความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่มีผลกระทบต่อบทบาท และความรับผิดชอบหลักของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของงาน ซึ่งสามารถวัดตามมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับอย่างดีและสามารถที่จะพัฒนา หรือปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการสัมมนา ฝึกอบรมหรือการพัฒนา

Spencer and Spencer (1993. P.9) ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ว่าเป็นคุณลักษณะเฉพาะพื้นฐานของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ และผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2549. หน้า 22) อธิบายว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอะไร ที่จะทำในหน้าที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง หรือต้องการ (What)”

อัจฉริยา วัชรวิวัฒน์ (2544. หน้า 12) ยังได้สรุปความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ไว้ว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถของบุคคลที่ประกอบไปด้วยความรู้ เจตคติ ความคิดและการปฏิบัติที่ผู้คนควรมีในการที่จะประพฤติ ปฏิบัติ และ/หรือการจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้

ตนเองประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนด และสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ด้วย
 ในรูปของพฤติกรรมทางด้านความรู้ เจตคติและการกระทำที่ดี

คนัย เทียนพุด (2550. หน้า 27) ให้ความหมายว่า “สมรรถนะของบุคคล” คือ
 ลักษณะของบุคคลที่จะประกอบไปด้วย ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ให้ได้ตาม
 มาตรฐานที่องค์กรกำหนด

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549. หน้า 48) ให้คำจำกัดความว่า “สมรรถนะ” หมายถึง
 กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมี
 ผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะของบุคคล
 ดังที่กล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็น
 ที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนา และเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการสัมมนาฝึกอบรมและ
 การพัฒนา

นิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2549. หน้า 33) สรุปว่าคำว่า “สมรรถนะ” หมายถึง
 พฤติกรรมที่ทำให้คนสามารถทำงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543. หน้า 12) ให้คำจำกัดความว่า “สมรรถนะ” หมายถึง
 ทักษะ ความสามารถและความรู้ หรือพฤติกรรมของบุคคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใด งานหนึ่ง

ศุภวรรณ เสาธานนท์ (2548) ได้ให้ความหมาย “สมรรถนะ” หมายถึง พฤติกรรม
 ที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนบุคลิกลักษณะภายในที่เป็นคุณสมบัติ
 ที่เหมาะสมต่อการแสดงออก หรือการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้ได้
 ผลงานระดับสูงสุด

วัฒนา พัฒนพงษ์ (2547. หน้า 33) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ระดับของ
 ความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (paradigm) ทักษะคิด พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ
 เพื่อการดำเนินงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของ
 บุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคน ควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและ
 เท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไป นอกเหนือจาก
 ความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (emotional
 quotient: EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (intelligence quotient: IQ)

กิริติ ยศยิ่งยง (2545. หน้า 78) ยังได้ให้ความหมายว่า “สมรรถนะ” คือ คุณลักษณะ
 เฉพาะที่พึงประสงค์ของพนักงาน ในด้านพฤติกรรมที่มีการแสดงออก (Individual Behavior) การใช้องค์
 ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน (A Body of Knowledge) และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ
 ในการดำเนินงาน (Social Role) เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของการดำเนินงาน ซึ่งจะอยู่ภายใต้ปัจจัย

สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน องค์กร และทำให้บุคคลนั้นเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการ และยังคงกล่าวหาว่า สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แบ่งออกได้เป็น 3 มิติ คือ

1) มิติสมรรถนะในด้านพฤติกรรม หมายถึง ลักษณะส่วนที่ลึกที่กำหนดพฤติกรรมการแสดงออก วิธีคิดในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ประกอบไปด้วย 1) ค่านิยม (Values) 2) ทักษะ (Attitudes) 3) แรงจูงใจ (Motive) และ 4) อุปนิสัย (Trait)

2) มิติสมรรถนะในด้านองค์ความรู้ หมายถึง ลักษณะเฉพาะองค์ความรู้ที่แต่ละบุคคลใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีองค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) การมีประสบการณ์ (Experience) และการมีความเชี่ยวชาญ และความชำนาญ (Expert) เป็นต้น

3) มิติสมรรถนะในด้านบทบาทหน้าที่ทางสังคม ซึ่งหมายถึง ลักษณะการรับรู้และการแสดงออกของแต่ละบุคคลในตำแหน่งทางสังคม (Social Role Based) หรือบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงาน (Function Role Based)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547. หน้า 9) ให้คำจำกัดความของ “สมรรถนะ” โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทักษะ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือที่เรียกว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปความหมายของ “สมรรถนะ” ได้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น และเกิดผลงานสูงสุดตามที่ต้องการต้องการประกอบด้วย

1) ความรู้ (Knowledge) ข้อมูล หรือเนื้อหาเฉพาะของวิชาชีพ บุคคลต้องมีความรู้ อะไรบ้าง จึงจะปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ความรู้ (Knowledge) จึงหมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมี ในสาขาวิชานั้น ๆ หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการในการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

2) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ หรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านใช้วิริยะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่าง ๆ

หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” เช่น อายุรแพทย์ต้องมีสมรรถนะความเชี่ยวชาญในการตรวจวินิจฉัย และรักษาโรคด้านอายุรศาสตร์จิตแพทย์ต้องมีสมรรถนะความเชี่ยวชาญในการตรวจวินิจฉัย และรักษาผู้ป่วยจิตเวช และสารเสพติด เป็นต้น

3) **คุณลักษณะ (Attributes)** บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย

- (1) แรงจูงใจ สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นแรงขับให้บุคคลกระทำ พฤติกรรม
- (2) อุปนิสัย ลักษณะในทางกายภาพที่มีต่อการตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- (3) อัธมโนทัศน์ หมายถึง ทักษะ ค่านิยม หรือจินตภาพส่วนบุคคล

2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร ดังนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร. 2550. หน้า 28)

- 1) ช่วยให้องค์กรสามารถคัดบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
- 2) ช่วยให้ผู้ทำงานและปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะและความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
- 3) นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานในองค์กร
- 4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักการของผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้วจะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง
- 5) ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนด ทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจาก ความต้องการ (Need) ของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเอง โดยไม่ต้องทุ่มเทความพยายามมากนัก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้น ประสบความสำเร็จ เพราะ โชคช่วย หรือด้วยความสามารถของเขาเอง
- 6) ช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์กรประสบความสำเร็จเร็วยิ่งขึ้น เพราะถ้าพนักงานทุกคน ปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาว ก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กร มีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

2.3 ที่มาและพัฒนาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1972 ที่ Harvard University จากความสงสัยของ David McClelland ว่าทำไมพนักงานที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกัน จึงมีผลงานที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการวิจัยศึกษา โดยจำแนกพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานงานดีออกจากพนักงานที่มีผลการดำเนินงานพอใช้ แล้วทำการศึกษานักงานทั้งสองกลุ่ม มีการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น มีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า Competency และในปี 1973 David McClelland (1973. P. 57 – 83) ยังได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง Testing for Competency rather than Intelligence ซึ่งถือว่าเป็นจุดกำเนิดแนวคิดเรื่อง “สมรรถนะ” ที่อธิบายลักษณะบุคลิกของบุคคล เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)



ภาพที่ 2.1 รูปแบบลักษณะบุคลิกของบุคคล เปรียบเทียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา: ชูชัย สมितिไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 29.

เดวิด แม็คเคลแลนด (David McClelland. 1973. P. 57-83) อธิบายเพิ่มเติมว่า คุณลักษณะของบุคคลที่เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ที่บุคคลมีอยู่ในสาขาต่าง ๆ ที่เรารู้มา และส่วนของการมีทักษะ (Skill) ได้แก่ การมีความเชี่ยวชาญและความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้ จะเป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ง่าย และสำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า

สังเกตและวัดได้ยากกว่า และยังเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนมากกว่าและส่วนต่าง ๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และการมีแรงจูงใจ (Motive) และส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้น เป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กันกับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความเฉลียวฉลาดที่จะทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้เท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอสำหรับบุคคลที่จะให้เข้าเป็นผู้ที่มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น บุคคล จึงจำเป็นจะต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น การมีคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานและผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นได้

หลักตามแนวคิดของ เดวิด แม็คเคลแลนด์ (David McClelland, 1973, P. 57-83) มี 5 ส่วน คือ

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
- 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้น มาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
- 5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motive/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ต่อมา ซี. เค. พรฮาลาด และแกรี่ ฮาเมล (C.K. Prahalad and Gary Hamel, 1994) ได้คิดค้น “ความสามารถหลัก” (Core Competency) ขึ้น โดยมีการเชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อประโยชน์และสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจและได้ คำนิยามว่าขีดความสามารถหลัก หมายถึง การผสมผสานทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีขององค์กรในการดำเนินงาน โดยที่ขีดความสามารถหลักนี้ จะทำให้องค์กรสามารถที่จะรู้ว่า ควรที่จะดำเนินงานอย่างไร ให้มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง และเปรียบเสมือนเป็นทรัพย์สินสมบัติที่ถาวรขององค์กร

2.4 ลักษณะของสมรรถนะ

สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป และเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristics) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกับความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และ/หรือการดำเนินงานที่ได้ผลสูงสุด ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดได้ (Spencer and Spencer. 1993. P.9-13) ดังนี้

1) ลักษณะเฉพาะแต่ละบุคคล (Underlying Characteristics)

สมรรถนะ เป็นบุคลิกภาพของเฉพาะบุคคล และเป็นการบ่งบอกถึงแนวทางการพฤติกรรม ความคิด หรือความเห็นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ และความคงอยู่ของเหตุผลนั้น ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ที่ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ประกอบไปด้วย 5 รูปแบบ คือ

(1) *การมีแรงจูงใจ (Motivates)* เป็นสิ่งที่คนต้องการ หรือคิดตรงกันในการกระทำ เป็นแรงขับ หรือเป็นการเลือกพฤติกรรมที่จะแสดงออก หรือการระบุเป้าหมาย เช่น แรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่มีความท้าทาย ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบ เพื่อความสำเร็จและความต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำ เป็นต้น

(2) *การมีลักษณะของส่วนบุคคล (Trait)* เป็นลักษณะนิสัยโดยทั่วไปที่บุคคลจะตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่บุคคลต้องเผชิญ โดยสามารถที่จะพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ การมีความกระตือรือร้น การร่วมมือ เป็นต้น

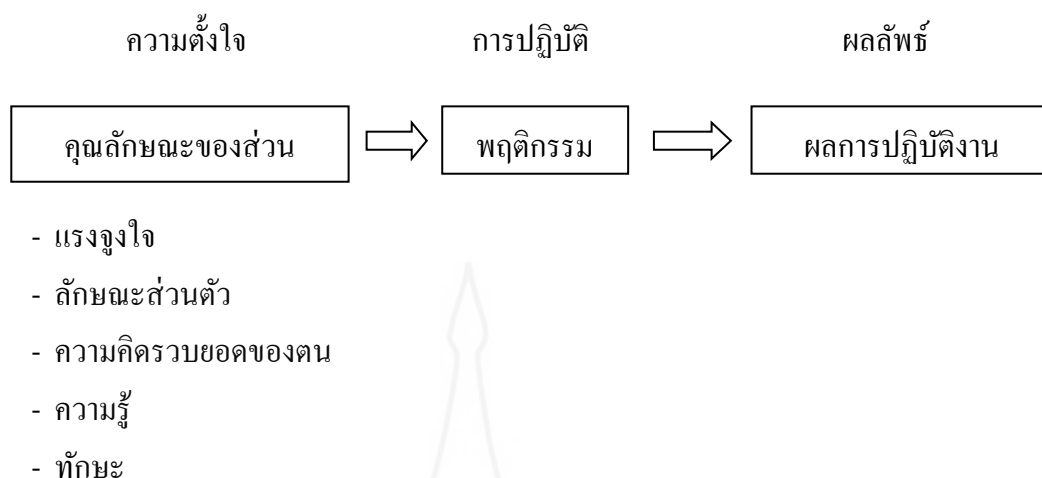
(3) *ความคิดรวบยอดของคน (Self-Concept)* เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) คุณค่า (Value) และความนึกคิดของตนเอง (Self-Image) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจของเฉพาะบุคคล และเป็นการทำนายพฤติกรรมของบุคคลต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

(4) *ความรู้ (Knowledge)* เป็นขอบเขตของข้อมูล และเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ของศักยภาพ เกี่ยวกับเส้นประสาทและกล้ามเนื้อของบุคคลภายในร่างกาย เป็นต้น

(5) *ทักษะ (Skill)* เป็นความสามารถในการดำเนินงานทั้งร่างกาย การแสดงความคิดและจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือเป็นการวางแผนในการจัดการ ในขณะที่เดียวกันก็มีการตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

2) ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Causal Relationship)

เป็นสมรรถนะด้านแรงจูงใจ ลักษณะนิสัยและแนวความคิดของบุคคลที่จะรวมกัน เป็นความมุ่งมั่นของบุคคลในแต่ละบุคคล เพื่อทำนายทักษะ ลักษณะพฤติกรรมและการกระทำของบุคคล รวมทั้งตลอดจนผลลัพธ์ของการดำเนินงาน/การปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2.2 รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของความสามารถ (Competency Causal Flow Model)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Spencer and Spencer. (1993). Competency at Work: Model for Superior Performance. New York: Wiley & Sons. P. 13.

3) มีหลักเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Causal Relationship)

เป็นเกณฑ์ที่ใช้กำหนดสมรรถนะ โดยเกณฑ์นั้นจะต้องผ่านการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ เช่น วิธีการทางสถิติ การใช้หลักเกณฑ์ที่ศึกษาอ้างอิง ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ

(1) เกณฑ์ของการปฏิบัติและการดำเนินงานสูงสุด (Superior Performance) เป็นการปฏิบัติงาน และการดำเนินงานที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือสามารถปฏิบัติงาน และดำเนินงานให้ได้ดีที่สุด

(2) เกณฑ์การปฏิบัติงานและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Performance) เป็นระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้ แต่ลักษณะของสมรรถนะนั้น จะต้องเกิดจากการมีความปรารถนา หรือความเต็มใจที่จะทำงานนั้น ให้เกิดประสิทธิผลและความสามารถนี้ สามารถถ่ายโอนจากงานชุดที่หนึ่งสู่อีกงานอีกชุดหนึ่งได้ และจะต้องสามารถวัดได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับ และปรับปรุง ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาได้

2.5 ประเภทของสมรรถนะ

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป โดยณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10 – 11) ได้นำเสนอว่าสมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) *สมรรถนะหลัก (Core Competency)* หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) *สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency)* หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงาน และดำเนินงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) *สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency)* หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลที่จะทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการที่จะทำอะไร สิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะของเฉพาะบุคคลว่า ความสามารถพิเศษของส่วนบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2549) ได้อธิบายสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ สามารถสรุปประเภทของสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ 3 ประเภท คือ

1) *Job/Function/Technical Competency* หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทักษะ (Attitude) และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-based) ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการทำงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ

2) *Personal/Individual Competency* หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ที่จะสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทักษะ (Attitude) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล หรือความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (Individual-based) ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่/งานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบความสำเร็จ หรือโดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไป

3) *Managerial/Professional Competency* หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ และจะสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทักษะ (Attitude) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล ในด้านการบริหารจัดการ (Management-based) ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถบริหารงานตามบทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ

จึงอาจสรุปได้ว่าสมรรถนะ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้และความรับผิดชอบ เป็นต้น และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

2.6 ระดับของสมรรถนะ

สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรมีโครงสร้างของระดับของสมรรถนะ 5 รูปแบบ ได้แก่

1) *แบบไม่มีระดับ (Unscale)* คือ ไม่มีการกำหนดระดับขีดความสามารถ ใช้ได้ดีกับสมรรถนะที่เป็นค่านิยม (Value) ขององค์กร

2) *แบบระดับพื้นฐาน (Threshold)* เป็นระดับที่ใช้ได้ดีกับสมรรถนะของงาน ซึ่งเป็นลักษณะที่มีความสลับซับซ้อนน้อย เช่น งานสารบัญ งานการรักษาความปลอดภัย ฯลฯ โดยแบ่งสมรรถนะออกได้ 3 ระดับ เริ่มจากลักษณะของการแสดงพฤติกรรม

3) *แบบแบ่งตามระดับชั้น (Hierarchy)* เป็นการแบ่งระดับสมรรถนะที่ง่ายที่สุด และสามารถแบ่งสมรรถนะได้หลายระดับ ขึ้นอยู่กับลักษณะ โครงสร้างตำแหน่งของแต่ละองค์กร เช่น องค์กรมีการแบ่งระดับสมรรถนะตามระดับของตำแหน่ง 5 ระดับ จากต่ำสุดไปหาที่สูงที่สุด คือ ระดับพนักงานปฏิบัติการ (Staff) ระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ระดับผู้จัดการ (Manager) ระดับผู้นำหน่วยงาน (Unit Leader) และผู้นำองค์กร (Organization Leader) (ทายาท ศรีปลั่ง, 2544, หน้า 129-131)

จากระดับตำแหน่งต่าง ๆ ดังกล่าว สามารถที่จะกำหนดให้เป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 3 ระดับ ประกอบด้วย ระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง

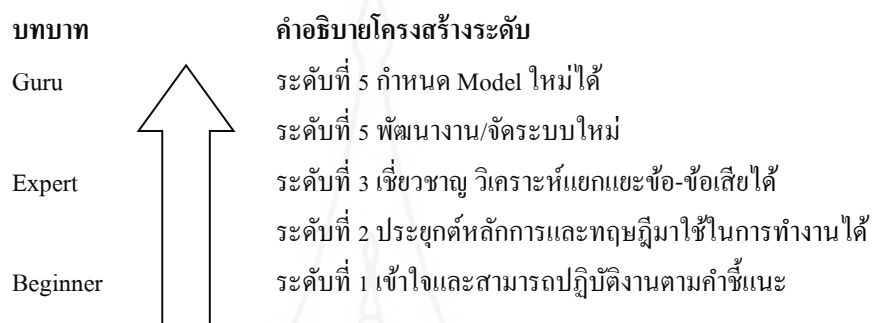
1) *ระดับต้น* จะเป็นผู้ปฏิบัติการ (Doer) สามารถดำเนินการและปฏิบัติงานทางเทคนิคได้ และงานที่ได้รับมอบหมาย ลึกซึ้งในเนื้อหาของงานที่ทำ

2) *ระดับกลาง* จะเป็นผู้จัดการ (Manager) สามารถบริหารงาน และบริหารบุคคลที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนในตำแหน่งได้

3) *ระดับสูง* จะเป็นผู้นำ (Leader) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ หรือมองเห็นภาพใหญ่ของธุรกิจ และสร้างการยอมรับของพนักงานในองค์กรและลูกค้าขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ข้อควรระวังในการแบ่งสมรรถนะตามระดับสายการบังคับบัญชา หรือตามระดับของงาน คือ ถ้าองค์กรมีโครงสร้างของระดับตำแหน่งบุคลากรที่เป็นส่วนเกิน หรือไม่จำเป็นอยู่มาก ก็จะต้องระวังไม่เอาส่วนเกินนั้น ไปปะปนกับโครงสร้างหลักของการจัดทำสมรรถนะ เพราะการจัดทำโครงสร้างองค์กร แบบแบ่งระดับตามชั้น จะบอกถึงการสั่งสมพฤติกรรมขององค์กรที่มีศักยภาพจากระดับหนึ่ง และไปสู่อีกระดับหนึ่ง ซึ่งจะมีกรอบการบังคับบัญชา การให้ความช่วยเหลือลูกน้อง ทีมงาน และองค์กรแฝงรวมอยู่ด้วย

4) แบบแบ่งตามระดับความเชี่ยวชาญ (*Expertise*) เป็นลักษณะของรูปแบบที่สามารถแบ่งเนื้อหาของสมรรถนะให้มีความเข้มข้นได้ในหลายระดับ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร เหมาะสมกับขีดความสามารถ/สมรรถนะของงานที่มีความสลับซับซ้อนค่อนข้างมาก และมีการคิดค้นลักษณะรูปแบบ หรือการวางแบบแผนการปฏิบัติงานใหม่อย่างต่อเนื่องและอยู่เสมอ



ภาพที่ 2.3 การกำหนดระดับสมรรถนะตามลักษณะ โครงสร้างแบบแบ่งตามระดับความเชี่ยวชาญ (Expertise Structure)

ที่มา: ทายาท ศรีปลั่ง. (2544). Q&A กับ บก. วารสารการบริหารตน. 22 (ตุลาคม-ธันวาคม). หน้า 128-133.

5) แบบแบ่งระดับตามคุณลักษณะการทำงาน (*Contribution*) เป็นลักษณะของรูปแบบที่สามารถที่จะแบ่งสมรรถนะได้หลายระดับที่ขึ้นกับความคาดหวังที่องค์กร มีต่อบุคลากรในกลุ่มต่าง ๆ เช่น

(1) *Contribute with Assistant* คือ การทำงานได้ผล โดยอาศัยความร่วมมือจากกลุ่มหรือบุคคลอื่น

(2) *Contribute with no Assistant* คือ การทำงานได้ผล โดยไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากกลุ่มหรือบุคคลอื่น

(3) *Contribute to Organization* คือ การทำงานได้ผลและเป็นสิ่งที่น่าสนใจในระดับฝ่ายงาน

(4) *Contribute to Entire Organization* คือ ทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจในระดับองค์กร

การแบ่งระดับสมรรถนะไม่มีแนวทางใดถูกหรือผิด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละองค์กรว่าการแบ่งระดับความสามารถแบบใด เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด แต่ก็ควรจะศึกษาข้อดีข้อเสียในแต่ละแนวทาง แล้วนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร และถ้าหากนำไปใช้แล้วเกิดข้อบกพร่อง ก็ควรจะมีการทบทวนปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม จนกว่าจะได้รูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กรจริง ๆ

แนวทางในการแบ่งระดับสมรรถนะสรุปได้ 3 แนวทาง (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547, หน้า 62-70) คือ

1) แบ่งระดับตามลักษณะระดับสมรรถนะ โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับเหมือนกันหมด แต่มีลักษณะการเขียนคำอธิบายใน 2 รูปแบบ คือ

(1) เขียนคำอธิบายครบทุกระดับ เป็นการเขียนคำอธิบายความแตกต่างของพฤติกรรม หรือความสามารถที่แสดงออกให้เห็นในทุกระดับ

ตารางที่ 2.2 การเขียนคำอธิบายทั้ง 5 ระดับ

ชื่อสมรรถนะ: การพัฒนาตนเอง	
ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
5	มีการกระตุ้นให้ผู้อื่นมีการพัฒนาตนเอง
4	มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสูง และสร้างพันธมิตรกับบุคคลรอบข้าง
3	มีการพัฒนาตนเอง เพื่อปรับปรุงงานที่ตนเองรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น
2	มีการแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง
1	มีการรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง, (2547), มาตรฐาน COMPETENCY กันเถอะ, กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, หน้า 62-70.

(2) เขียนคำอธิบายเพียง 3 ระดับ เป็นการเขียนคำอธิบายเพียงระดับ 1 ระดับ 3 และระดับ 5 เท่านั้น โดยสมรรถนะในระดับ 2 กำหนดให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจ ในกรณีที่ผลการประเมินออกมาไม่ชัด (Gray Area) ว่าอยู่ในระดับ 1 หรือ 3 และในระดับ 4 ก็เช่นเดียวกัน คือ ผลการประเมินออกมาไม่ชัดว่าอยู่ในระดับ 3 หรือ 5

ตารางที่ 2.3 การเขียนคำอธิบาย 3 ระดับ

ชื่อสมรรถนะ: ความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy)	
ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
5	<ul style="list-style-type: none"> - มีความถูกต้องแม่นยำสูงมากไม่เคยมีความผิดพลาด - สามารถตรวจสอบงานที่ละเอียดซับซ้อนได้ - มีการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการ และเครื่องมือในการตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา
4	+ -
3	<ul style="list-style-type: none"> - มีการตรวจสอบงานก่อนส่งมอบ - มีการใช้เครื่องมือเหมาะสมกับงานที่ตรวจสอบ - ไม่มีการตรวจสอบซ้ำจากผู้อื่น - สามารถตรวจสอบความถูกต้องและการทันต่อเวลา
2	+ -
1	<ul style="list-style-type: none"> - เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง - เกิดความผิดพลาดในงานทุกลักษณะ ไม่ว่าจะงานยากหรือง่าย - ความผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหาย - ไม่มีการตรวจสอบงานก่อนการส่งมอบ - ต้องมีการตรวจซ้ำทุกครั้ง

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มาตรฐาน COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์. หน้า 62-70.

2) แบ่งระดับตามลักษณะของสมรรถนะแต่ละอย่าง

การแบ่งประเภทนี้ไม่มีการกำหนดสมรรถนะว่า สมรรถนะทุกอย่างจะต้องมี 5 ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของสมรรถนะอย่างนั้น ๆ บางตัว อาจแบ่งออกเป็น 4 ระดับ บางตัว เป็น 5 ระดับ ในขณะที่บางตัวแบ่งออกเป็น 6 ระดับ หรืออาจแบ่งมากกว่าหรือน้อยกว่านี้ได้

3) แบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กร

บางองค์กรได้แบ่งระดับของสมรรถนะ โดยพิจารณาจากระดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์กร เช่น องค์กรมีการแบ่งพนักงานออกได้เป็น 4 ระดับ คือ ระดับบริหาร ระดับจัดการ ระดับบังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ จึงแบ่งระดับสมรรถนะแต่ละอย่างออกเป็น 4 ระดับ เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการนำไปกำหนด และประยุกต์ใช้

ตารางที่ 2.4 การแบ่งระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กร

ชื่อสมรรถนะ: การบริการลูกค้า	
ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
4 (บริหาร)	สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มีความหลากหลาย ภายใต้อำนาจของเงื่อนไขต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3 (จัดการ)	สามารถวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และหาแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแก่ลูกค้าได้
2 (บังคับบัญชา)	เข้าใจความต้องการของลูกค้า และสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นให้กับลูกค้าได้
1 (ปฏิบัติกร)	สามารถตอบข้อซักถามของลูกค้าได้ (การเขียน การพูดต่อหน้า หรือทางโทรศัพท์)

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มาตรฐาน COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์. หน้า 62-70.

2.7 ขอบเขตของสมรรถนะ

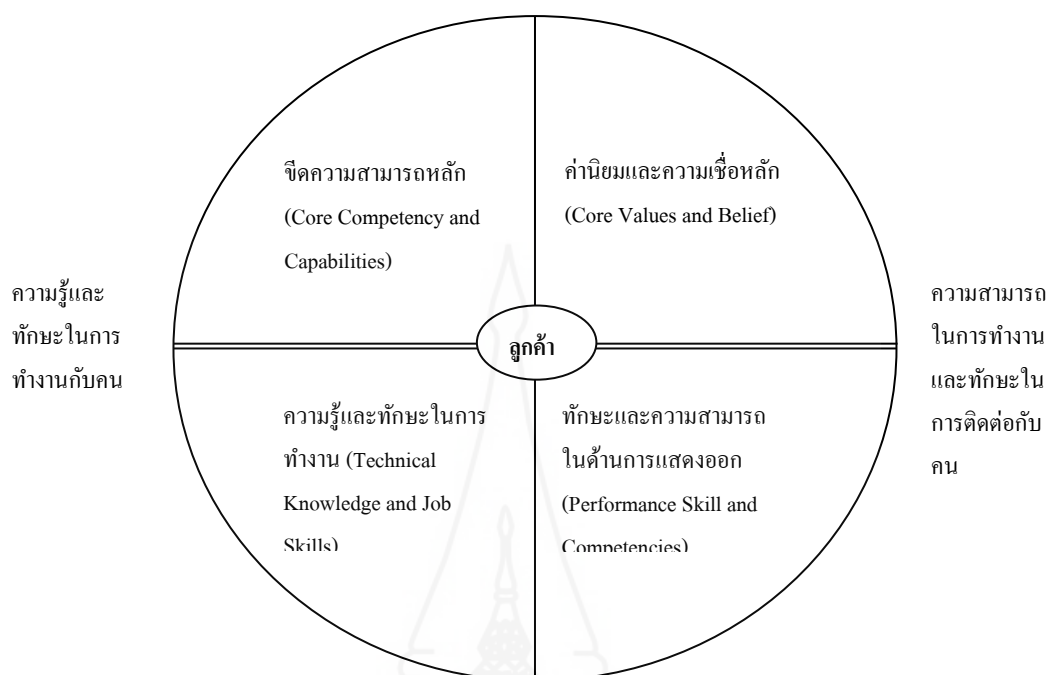
ขอบเขตของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 4 ขอบเขต (P.C.Green. 1999. P.22-29) คือ

1) *สมรรถนะหลัก (Core Competency and Capabilities)* เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์กรจะมีสมรรถนะอะไร ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในเชิงที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ (Technical Knowledge and Skills) หรือตอบคำถามว่า องค์กรนี้ดำเนินธุรกิจอะไร และใช้ความรู้ ความสามารถอย่างไร

2) *ค่านิยม และความเชื่อหลัก (Core Values and Belief)* เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าองค์กรมีระบบการจัดการกับคนในองค์กรอย่างไร มีบรรยากาศ มีรูปแบบของวัฒนธรรมเป็นอย่างไร

3) *สมรรถนะด้านความรู้ และทักษะในการทำงาน (Technical Knowledge and Job Skills)* เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าบุคลากรในองค์กร จำเป็นจะต้องมีสมรรถนะในเรื่องเกี่ยวกับความรู้หรือทักษะที่ต้องใช้ในการดำเนินงานกับเครื่องมือ (Technical Knowledge and Job Skills) อุปกรณ์ (Tools) หรือบริการ (Service) ขององค์กรอย่างไร และจะเป็นไปในทำนองเดียวกันกับสมรรถนะหลัก

4) *ขีดความสามารถในด้านทักษะ และความสามารถในการแสดงออก (Performance Skill and Competencies)* เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์กรต้องการบุคลกรที่มีบุคลิกภาพ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างไร จึงจะเป็น ไปในรูปแบบเดียวกันกับที่องค์กรต้องการหรือเป็น ไปตามวัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อขององค์กร



ภาพที่ 2.4 ขอบเขตของสมรรถนะ

ที่มา: Adapted from P.C. Green. (1999). Building robust competencies. San Francisco: Jossey-Bass Ins. P.22-29.

ในการศึกษาของคาร์เนวอล เกนเนอร์และเมลเซอร์ (Carnevale, Gainer and Meltzer, 1990) ได้ระบุถึงความสามารถ หรือสมรรถนะ 7 กลุ่ม ที่เป็นที่ต้องการของนายจ้าง ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการเรียนรู้
- 2) ความสามารถในการอ่าน เขียน และคำนวณ
- 3) ความสามารถในการสื่อสาร การฟัง และการนำเสนอด้วยวาจา
- 4) ความสามารถในการปรับตัว คิดอย่างสร้างสรรค์ และแก้ปัญหา
- 5) ความสามารถในการบริหารตนเอง
- 6) ความสามารถในการทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ
- 7) ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น

2.8 การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้

การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด Competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่า ในองค์กรมีคนที่เหมาะสม จะต้องมีความ Competency ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้าง และเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) Competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง (Compensable Factor) เช่น วิธีการ Point Method โดยการกำหนดปัจจัย แล้วให้คะแนนว่า แต่ละปัจจัยมีความจำเป็น ต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and Selection) เมื่อมีการจัดทำ Competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ Competency ตรงกับตำแหน่งงาน

4) การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง Competency ของผู้มีความคุณสมบัติเหมาะสม หรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม และพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ ต้องมี Competency อะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการ Competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบ Competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง Competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถ

รวมทั้ง การติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก Competency เป็นสำคัญและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

3. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

3.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ซาลินิค (Zaleanick. 1958. P. 40) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการ ทั้งภายนอกและภายใน (external and internal) มากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าหากว่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองมาก การปฏิบัติงานก็ย่อมมีประสิทธิภาพมากด้วยเช่นกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ความต้องการภายนอก ได้แก่

- (1) รายได้หรือค่าตอบแทน
- (2) ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
- (3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
- (4) ตำแหน่งหน้าที่

2) ความต้องการภายใน ได้แก่

- (1) ความต้องการเข้าหมู่คณะ
 - (2) ความต้องการแสดงความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่
- การทำงานร่วมกันเป็นทีมของทีมบุคลากรทุกระดับในองค์กร จะทำให้งานที่ปฏิบัติได้ สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้ทัน องค์กรจะต้องมีทีมงานที่มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กรนั้น ๆ ด้วย

Woodcock (1989) ได้กล่าวว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 11 ด้าน ดังนี้

1) ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) คือ ในทีมงานการทำงานจะผสมผสานทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสม ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

2) เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear Objectives and Agreed Goals) คือ ทีมงานการทำงานมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสอดคล้องกันสมาชิกทุกคนในทีมรับรู้ และยอมรับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์นั้น

3) การเปิดเผยและเผชิญ (Openness and Confrontation) คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจกัน

4) การสนับสนุน และการไว้วางใจ (Support and Trust) คือ สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะรับมือในการแก้ไขปัญหา

5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) คือ สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถให้แก่กัน รวมทั้งการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

6) วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน (Sound Procedures) คือ การทำงานของทีมมีการประชุมปรึกษาหารือ และหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูล และความเห็นของสมาชิกทีมทุกคน

7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การทำงานในทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถ และความเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น

8) ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ ว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

9) การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) คือ การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะความรู้ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10) สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Inter-group Relations) คือ การทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11) การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications) คือ การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจนเหมาะสม สื่อสารกันทางตรง สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็น

Dalton et al. (2001) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างทีมที่มีประสิทธิผล (Characteristics of Effective Team) ว่า ปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้นำทีมจะต้องมีความรับผิดชอบ และมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) คิดถึง คำว่า “เราหรือพวกเรา” แทนที่จะเป็น “ฉัน”
- 2) ยึดหยุ่น
- 3) พอใจที่จะแบ่งปันข้อมูลความคิดและการยอมรับเห็นคุณค่า

- 4) ประสบความสำเร็จร่วมกับคนอื่น
 - 5) แสดงความสนใจและความกระตือรือร้น
 - 6) รักษาความจงรักภักดีต่อเป้าหมายของทีมและสมาชิกในทีม
- นอกจากนี้ สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะมนุษยสัมพันธ์

ดังต่อไปนี้

- 1) รู้บทบาทของตนเองและเป้าหมายของกลุ่ม
 - 2) พอใจที่จะเป็นสมาชิกทีม
 - 3) ทำงานร่วมกันและประสานกับสมาชิกในทีม
 - 4) สนับสนุนสมาชิกในทีม โดยการกระตุ้นและสนับสนุน
 - 5) แบ่งปันยกย่องชมเชย
 - 6) เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นยอมรับและเปลี่ยนให้เป็นประสบการณ์ทางบวก
- ดังนั้น การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลจึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานของทั้งสองฝ่าย คือ ผู้นำทีมที่ต้องมีภาวะผู้นำที่ดีและสมาชิกในทีมที่จะต้องมีความสำคัญ เช่น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และความรับผิดชอบ เป็นต้น

แฮริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson. 1931) เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับหลักการการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 12 ประการ ดังนี้

- 1) ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
- 2) ให้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
- 3) คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
- 4) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
- 5) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
- 6) การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความนับปณมีสมรรถภาพ
- 7) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
- 8) งานสำเร็จทันเวลา
- 9) ผลงานได้มาตรฐาน
- 10) การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
- 11) กำหนดมาตรฐานที่สามารถเป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
- 12) ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

แนวคิดของ Peterson and Plowman (1953) ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ Harrington Emerson (1931) โดยได้ตัดทอนบางข้อลง และสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อด้วยกัน คือ

1) *คุณภาพของงาน (Quality)* จะต้องมียุทธศาสตร์สูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์ คุ่มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว นอกจากนี้ ผลงานที่มีคุณภาพ ควรก่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

2) *ปริมาณงาน (Quantity)* งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงาน หรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ และควรมีการวางแผนบริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) *เวลา (Time)* คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน จะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงาน และทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

4) *ค่าใช้จ่าย (Costs)* ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อย และได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือ ต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ่มค่า และเกิดการสูญเสียที่น้อยที่สุด

ดิน ปรัชญพฤทธิ์ และไกรยุทธ ชีรตยาคินันท์ (2537, หน้า 25) กล่าวว่าในภาพรวมนั้น ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอาจครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม องค์กร โครงสร้างกระบวนการ/เทคโนโลยี และพฤติกรรมของหน่วยราชการ และข้าราชการ

สมยศ นาวิการ (2529, หน้า 6) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรว่ามีดังต่อไปนี้ คือ

1) กลยุทธ์ (strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณา จุดอ่อนจุดแข็งภายในองค์กร โอกาส และอุปสรรคภายนอก

2) โครงสร้าง (structures) การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) ระบบ (systems) ระบบขององค์กรช่วยทำให้บรรลุเป้าหมาย

4) แบบ (styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5) บุคลากร (staff) ผู้ร่วมงาน

6) ความสามารถ (skill)

7) ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

แนวคิดของคาสท์ และ โรเซนแวก (Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. 1985) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงาน และประสิทธิภาพของการบริหารงานมีอยู่ทั้งสิ้น 32 ประการด้วยกัน คือ

- 1) การพัฒนาเทคโนโลยีและวัตถุดิบ
- 2) ผลงานของคนงาน
- 3) ความสามารถของคนงาน
- 4) ความรู้ซึ่งรวมถึงการศึกษา ประสบการณ์ การฝึกอบรม และความสนใจของคนงาน
- 5) ทักษะซึ่งรวมทั้งความถนัดและบุคลิกภาพ
- 6) การจูงใจ
- 7) สภาพการทำงานซึ่งรวมถึงการวางผังงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ทางระบายอากาศ ระยะเวลาหยุดพัก ความปลอดภัย และแม้กระทั่งเสียงดนตรี
- 8) ความต้องการส่วนบุคคล
- 9) กิจกรรมในและนอกเวลางาน ทั้งนี้ รวมถึงการรับรู้ในสถานการณ์ ระดับความใฝ่ฝันของบุคคล ประเภทของงานที่ทำ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ อาจ会有ความแตกต่างออกไปตามเพศด้วย
- 10) จังหวะชีวิตซึ่งรวมถึงสภาพเศรษฐกิจโดยทั่วไป และสถานการณ์แวดล้อมของแต่ละบุคคล
- 11) สภาพทางสังคม
- 12) องค์กรที่เป็นทางการ
- 13) โครงสร้างองค์กร
- 14) บรรยากาศของภาวะผู้นำ
- 15) ประสิทธิภาพขององค์กร
- 16) นโยบายการบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมถึงเนื้อหาของงาน การบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือกบุคลากร ระดับเงินเดือน และค่าจ้าง การบำรุงขวัญ การประเมิน และวัดผลงานและการฝึกอบรม
- 17) การซื้อข้อความ
- 18) สภาพแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจงของงานและเวลา
- 19) องค์กรที่ไม่เป็นทางการ
- 20) ขนาดขององค์กร
- 21) ความเหนียวแน่นของกลุ่มและองค์กร
- 22) วัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร

- 23) ผู้นำองค์กร
- 24) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 25) ทักษะในการวางแผนและความรู้ทางด้านเทคนิค
- 26) ประเภทของภาวะผู้นำ
- 27) การบริหารงานแบบยถากรรม (laissez-faire)
- 28) การควบคุมงานอย่างใกล้ชิดหรือแบบเผด็จการโดยการเน้นงาน
- 29) การควบคุมงานแบบประชาธิปไตยโดยเน้นจิตใจของคนงานเป็นหลัก
- 30) การมีส่วนร่วม
- 31) ผลรวมตั้งแต่ข้อ (1) ถึงข้อ (30)
- 32) สหภาพแรงงาน

แนวคิดของ ดับริน (Dubrin, 1998) ที่กล่าวว่า การที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงชันั้น ผู้ปฏิบัติงานควรมีทักษะและเทคนิค ดังต่อไปนี้

- 1) ตั้งวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
- 2) การจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของการปฏิบัติงาน
- 3) การเน้นภารกิจที่ให้ผลผลิตสูง
- 4) การจัดการกิจที่จะให้ผลผลิตต่ำลดลงหรือหมดสิ้นไป
- 5) การจัดเวลาสำหรับแต่ละภารกิจเอาไว้
- 6) การเผื่อเวลาเอาไว้สำหรับภารกิจที่อาจจะกินเวลานาน
- 7) การปฏิบัติภารกิจที่คล้ายคลึงกันในช่วงเวลาเดียวกัน
- 8) การปฏิบัติภารกิจแต่ละประเภทต่อหนึ่งครั้ง
- 9) การขจัดปัญหาทวนใจเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้หมดไป
- 10) การมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน หากเห็นว่า ผู้นั้นมีความเหมาะสม
- 11) การปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่สามารถทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด
- 12) การใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยจัดตารางการทำงาน
- 13) การแบ่งชอยงานออกเป็น ส่วน ๆ เพื่อสะดวกในการปฏิบัติ
- 14) การใช้เวลาให้เป็นประโยชน์สูงสุด
- 15) การกำหนดเวลาแล้วเสร็จของแต่ละงานเอาไว้
- 16) การหยุดปฏิบัติงานเมื่อเห็นว่า จะก่อให้เกิดผลผลิตต่ำ

และแนวคิดของ ไทเบนสเตน (Leibenstein. 1957) ได้รายงานว่าการปรับปรุงด้านแรงงานสัมพันธ์ หรือการปรับปรุงปัจจัยทางด้านจิตวิทยา มีส่วนทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณงานเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 30 และอัตราการลาออกจากงานลดลงถึงร้อยละ 20 และถ้าพิจารณาจากแง่มุมของทฤษฎีกลุ่ม จะเห็นได้ว่า ลักษณะของกลุ่มมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันประมาณร้อยละ 7-18 กล่าวคือ

- 1) กลุ่มเล็กจะปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มใหญ่
- 2) กลุ่มคณงานที่เป็นเพื่อนกันจะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มคณงานที่ไม่ได้เป็นเพื่อนกัน
- 3) กลุ่มที่ได้รับการกำกับดูแลอยู่ห่าง ๆ จะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่ได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด
- 4) กลุ่มที่ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานที่ตนกำลังทำอยู่จะมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารเช่นนั้น
- 5) กลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยชั่วโมงจะมีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานมากชั่วโมง

จากที่กล่าวมาในข้างต้น สามารถสรุปปัจจัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายสาเหตุ ทั้งที่ส่งผลกระทบต่อทางตรงและทางอ้อม ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ ในเรื่องของสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่จะส่งผลต่อความปลอดภัยและความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งเกิดความคล่องตัวในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชาหรือการบริหารองค์การต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจน ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหาร การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว สามารถลดขั้นตอนในการทำงานได้เป็นอย่างดี ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ การได้คนที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์มาทำงานตรงตามตำแหน่งงาน การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้เกิดแนวความคิด หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การสร้างขวัญและแรงจูงใจ ด้วยการให้สวัสดิการหรือรางวัลตอบแทน เพื่อให้ผลของงานเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดตามเป้าหมายที่วางไว้

4. การประปานครหลวง

4.1 ประวัติการประปานครหลวง

วันที่ 13 เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2452 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ประกาศพระบรมราชโองการทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้กรมสุขาภิบาลจัดการที่จะนำน้ำมาใช้ในพระนคร ตามแบบอย่างที่เหมาะสมแก่ภูมิประเทศ การที่จะต้องจัดทำนั้น คือ

1. ให้ตั้งทำที่น้ำขังที่คลองเชียงราก แขวงเมืองปทุมธานี อันเป็นที่พื้นเขตน้ำเต็มขึ้นถึงทุกฤดู
2. ให้ขุดคลองแยกจากที่ยังน้ำนั้นเป็นทางน้ำลงมาถึงคลองสามเสนฝั่งเหนือตามแนวทางรถไฟ
3. ตั้งโรงสูบน้ำขึ้น ณ ที่ตำบลนั้น สูบน้ำขึ้นยังที่เกราะกรองตามวิธีให้น้ำสะอาดบริสุทธิ์ ปราศจากสิ่งซึ่งจะเป็นเชื้อโรค แล้วจำหน่ายน้ำไปในที่ต่าง ๆ ตามควรแก่ท้องที่ของเขตพระนคร

4.1.1 ยุคก่อร่าง

เมื่อ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2457 โดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จมาทรงเปิดกิจการ โดยมีชื่อเรียกในครั้งนั้นว่าการประปากรุงเทพ ฯ มีกรมสุขาภิบาล กระทรวงนครบาลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงาน กิจการประปาได้ก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ จากที่เคยจำหน่ายเฉพาะในเขตพระนคร ได้ขยายการจำหน่ายไปยังฝั่งธนบุรี โดยวางท่อตามแนวสะพานพุทธยอดฟ้าไปยังถนนประชาธิปไตยและสมเด็จพระยา

ต่อมา ระหว่างสงครามโลก ครั้งที่ 2 สะพานพุทธยอดฟ้าถูกระเบิดทำลายเป็นเหตุให้ท่อประปาที่วางไว้ เกิดชำรุดเสียหายไปด้วย ทำให้การจ่ายน้ำย่านฝั่งธนต้องหยุดชะงัก เทศบาลนครธนบุรี จึงได้เริ่มกิจการประปาของตนเอง โดยขุดเจาะบ่อบาดาลให้บริการน้ำ

หลังสงครามโลก ครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง เมื่อปี พ.ศ. 2489 โรงงานผลิตน้ำสามเสนเป็นโรงกรองน้ำแห่งเดียวในขณะนั้น ผลิตน้ำได้น้อย ไม่เพียงพอต่อการบริการน้ำประปาที่เกิดสภาพน้ำไหลอ่อน และไม่ไหลเป็นบริเวณกว้าง ไฟฟ้าก็เช่นกันมีสภาพดับ ๆ เปิด ๆ รัฐบาลจึงตั้งคณะกรรมการพัฒนาปรับปรุงกิจการไฟฟ้าและประปาขึ้น โดยมีหลวงบูรกรรมโกวิท อธิบดีกรมโยธาสมัยนั้นเป็นประธาน และเพื่อแก้ปัญหา น้ำ ไฟ ไม่พอใช้ จึงได้มีนโยบายให้ระงับการขุดติดตั้งไฟฟ้าและประปาเป็นการชั่วคราว จนกว่าจะมีการปรับปรุงกิจการทั้ง 2 ชนิดนี้ให้เพียงพอ ต่อมาได้มีการรวมและโอนกิจการประปาไฟฟ้าให้เป็นรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติการประปานครหลวง ให้โอนกิจการประปากรุงเทพ กรมโยธาเทศบาล การประปานครบุรี การประปาเทศบาลนครธนบุรี

และประปาเทศบาลสมุทรปราการ รวมเป็นกิจการเดียวกัน เรียกว่า “การประปานครหลวง” เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม พ.ศ. 2510

4.1.2 ยุคสร้างตัว

ในปี พ.ศ. 2513 การประปานครหลวง ได้ว่าจ้างบริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษา แคมป์เดรสเซอร์ แอนด์ แมคกี จากสหรัฐอเมริกา จัดทำโครงการปรับปรุงกิจการประปา แผนหลักระยะยาว 30 ปีขึ้น เป็นครั้งแรก โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็นช่วง ๆ ช่วงละ 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตและขยายระบบส่งน้ำ ให้ไปถึงประชาชนให้มากขึ้น อาทิ ปรับปรุงคลองส่งน้ำก่อสร้างโรงสูบน้ำดิบใหม่ที่ตำบลสำแล จังหวัดปทุมธานี ก่อสร้างโรงกรองน้ำบางเขน ก่อสร้างโรงสูบน้ำและถังเก็บน้ำ 4 มุมเมือง คือ โรงสูบน้ำท่าพระ สวนลุมพินี คลองเตย และพหลโยธินและวางท่อประธานส่งน้ำควบคู่กันไป

4.1.3 ยุคพัฒนาและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

หลังจากปี พ.ศ. 2529 เป็นต้นมา กิจการประปา สามารถพัฒนาและดำเนินงานก้าวหน้าไปตามโครงการแผนหลักอย่างต่อเนื่อง กิจการได้ผ่านพ้นกับภาวะถดถอย มาเป็นมีกำไรติดต่อกันทุกปี การขยายกำลังการผลิตและจ่ายน้ำที่เป็น ไปตามแผน สามารถเพิ่มผู้ใช้น้ำถึงปีละ 8-9% ทุกปีในช่วงเวลานี้ การประปานครหลวง จึงได้ทำการก่อสร้างอาคารสำนักงานใหญ่แห่งใหม่และย้ายจากสำนักงานแมนศรี มาอยู่สำนักงานใหญ่บางเขน เมื่อปี พ.ศ. 2533 และได้เริ่มจัดทำโครงการประปาฝั่งตะวันตก เมื่อปี พ.ศ. 2530 เพื่อรองรับการใช้น้ำที่เพิ่มขึ้นของชุมชนทางด้านฝั่งธนบุรีและนนทบุรี และประการสำคัญ คือ เพื่อจัดหาแหล่งน้ำดิบแห่งใหม่ สำรองจากแม่น้ำเจ้าพระยาที่มีอยู่เพียงแห่งเดียว และปริมาณน้ำเริ่มไม่เพียงพอต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้น จึงได้ก่อสร้างโรงกรองน้ำมหาสวัสดิ์ และชุดคลองประปาสายใหม่ขึ้น เพื่อรับน้ำจากแม่น้ำแม่กลองในจังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งมีปริมาณน้ำมาก และมีคุณภาพดี ซึ่งในระยะแรก ได้ชุดคลองประปาสายใหม่ไปถึงแม่น้ำท่าจีนและชุดต่อไปยังจังหวัดกาญจนบุรี รวมความยาว 106 กิโลเมตร แล้วเสร็จเมื่อปี พ.ศ. 2545 และในช่วงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ประเทศไทยได้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกระทบแพร่กระจายไปเกือบทุกกลุ่มธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจภาคอสังหาริมทรัพย์ การโจมตีค่าเงินบาทส่งผลกระทบต่อประปานครหลวง ทำให้การประปานครหลวงต้องปรับแผนและชะลอการลงทุน เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะที่แปรเปลี่ยนไป ในการบริหารภายในได้มีการรณรงค์ให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในทุก ๆ ด้าน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การให้บริการประชาชนในเชิงรุกให้มากขึ้น สร้างภาพลักษณ์ของการให้บริการที่ประชาชนพึงพอใจในเรื่องความสะอาด รวดเร็ว ถูกต้อง ตรวจสอบได้ รวมทั้งสร้างความมั่นใจในคุณภาพน้ำประปาว่า มีคุณภาพได้มาตรฐานสามารถดื่มได้ทุกพื้นที่ นอกจากนี้ยังได้เพิ่มศักยภาพของการทำงานในองค์กร ให้เป็นที่ยอมรับของสากล จนได้รับการรับรองมาตรฐาน

การผลิต ISO 9002 ในโรงงานผลิตน้ำบางเขน และมีนโยบายจะจัดทำมาตรฐาน ISO 9002 ในงานบริการประชาชนที่สำนักงานประปาสาขาต่าง ๆ ต่อไปอีกด้วย โดยมีเป้าหมายของการดำเนินงานขององค์กร “เป็นองค์กรชั้นนำที่ให้บริการงานประปาที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของสังคม”

4.2 ภาระหน้าที่ของการประปานครหลวง

ตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. 2510 การประปานครหลวงมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ คือ

- 4.2.1 ดำเนินการจัดหาแหล่งน้ำดิบและจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา
- 4.2.2 ผลิต จัดส่งและจำหน่ายน้ำประปา ในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ ควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่ดังกล่าว
- 4.2.3 ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา และคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและประชาชน

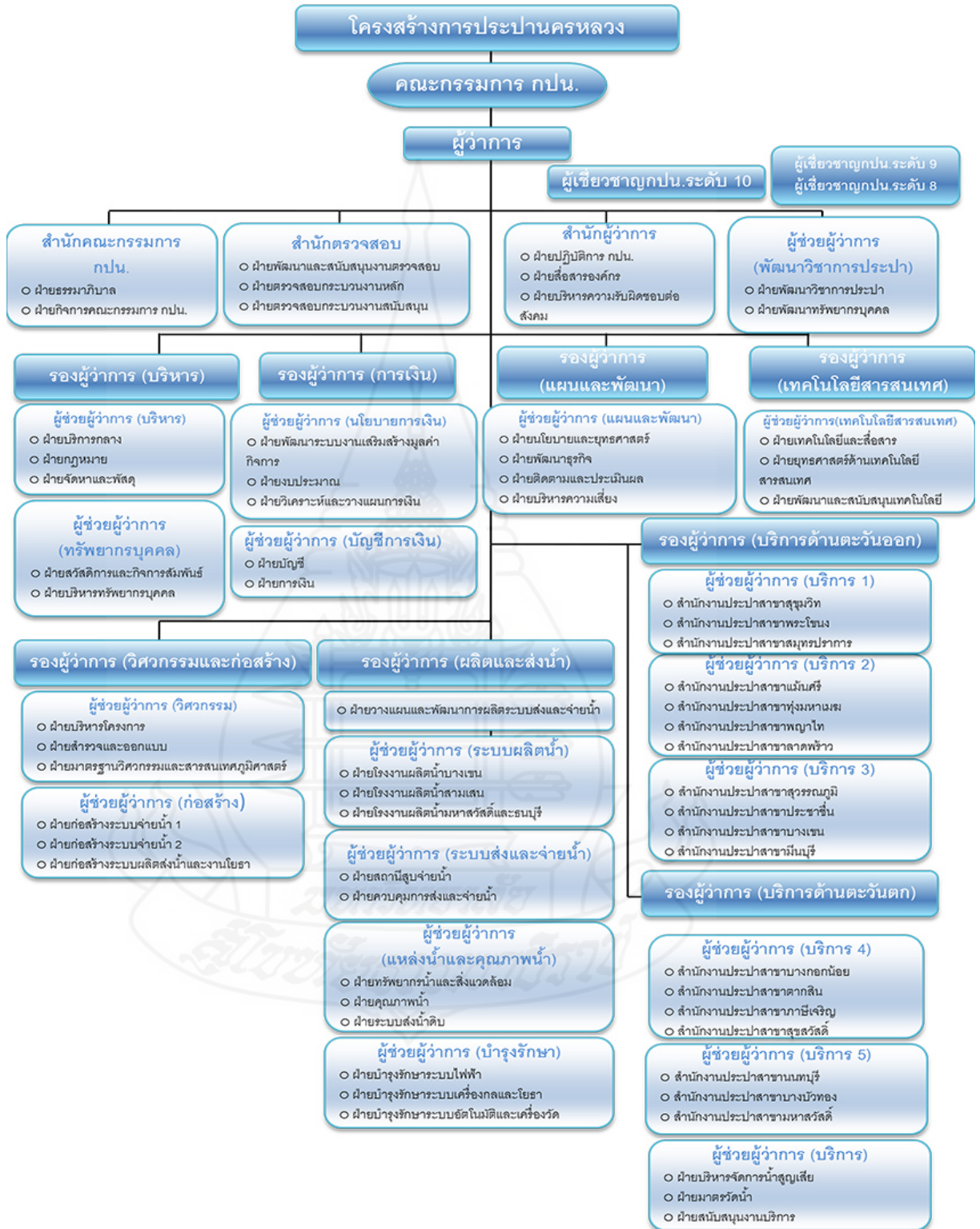
4.3 วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ค่านิยม

4.3.1 **วิสัยทัศน์ (Vision)** เป็นองค์กรชั้นนำ ที่ให้บริการงานประปา ที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของสังคม

4.3.2 **พันธกิจ (Mission)** ให้บริการงานประปาที่มีมาตรฐานคุณภาพ คุ่มค่าด้วยเทคโนโลยีทันสมัย และบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการ

4.3.3 **ค่านิยม (Values)** มุ่งมั่น พัฒนาคน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส

4.4 โครงสร้างองค์กรของการประปานครหลวง



ภาพที่ 2.5 แสดงโครงสร้างการประปานครหลวง

ที่มา: การประปานครหลวง

4.5 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของการประปานครหลวง

สมรรถนะของการประปานครหลวง ตั้งอยู่บนสมมติฐานสำคัญ 3 เรื่อง ดังนี้

- 1) พฤติกรรมในอดีตเป็นเครื่องสะท้อนถึงสมรรถนะ และระดับของสมรรถนะ และเป็นสัญญาณ แสดงถึงแนวโน้มพฤติกรรมในอนาคต
- 2) ผู้ที่มีผลงานดีกว่าหรือเหนือกว่าย่อมแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการดำเนินการ ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ดีกว่าผู้ที่มีความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐานทั่วไป
- 3) หากคน ๆ หนึ่ง มีสมรรถนะจริง ย่อมสามารถที่จะทำได้ถึงเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้โดยง่าย และใช้เวลาไม่นานในการระงับเหตุการณ์นั้น ๆ

4.5.1 การประปานครหลวง มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ

- 1) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่ทำให้พนักงานสร้างผลงานที่เป็นที่พอใจให้แก่ การประปานครหลวง
- 2) คุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จะแสดงออกมาตามบทบาทที่องค์กรกำหนด และจะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถ สังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน

สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับองค์กรและพนักงานทุกระดับ ทุกตำแหน่งจะต้องมี โดยพื้นฐานหากการประปานครหลวง มีพนักงานที่มีความสามารถในเรื่อง เหล่านั้น องค์กรก็จะมียึดความสามารถและเป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงหรืออาจ กล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าเป็นการกำหนดแนวปฏิบัติกลาง หรือคุณลักษณะที่เป็นคุณค่าโดยรวมที่สำคัญ ของพนักงานทุกคนในการประปานครหลวง ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงของวิธีคิด และพฤติกรรมการทำงานที่เป็นผลให้เกิดความสำเร็จอย่างดียิ่ง ภายใต้อิทธิพลความรับผิดชอบ และสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้ คุณลักษณะที่เป็นคุณค่าดังกล่าว มีที่มาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) ที่องค์กรกำหนด รวมถึงความรู้ ความชำนาญ แรงจูงใจ กระบวนการคิด และทักษะที่ผสมผสาน นำออกมาใช้ให้เกิดเป็นคุณค่าต่อการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

4.5.2 สมรรถนะหลัก การประปานครหลวง ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1) ด้านความคิดแบบธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking: ST)

สมรรถนะนี้ เป็นการพยายามให้พนักงานเกิดความรู้สึกเหมือนเป็น เจ้าขององค์กร มีความรู้ ความเข้าใจในภารกิจและเป้าหมายหลักทั้งของตนเอง และองค์กร เป็นอย่างดี มีแนวคิดออกนอกกรอบ ริเริ่มสร้างสรรค์ วางกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบ และแสวงหาโอกาสทางธุรกิจให้กับการประปานครหลวง รวมถึงแนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่จะกระทบต่อความสำเร็จของงาน

2) *ด้านความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ (Flexible and Adaptive: FA)*

สมรรถนะนี้ เป็นการสะท้อนปัญหาหลักขององค์การในแง่ที่ว่า องค์การมีเสถียรภาพค่อนข้างสูง ทำให้พนักงานมีแนวปฏิบัติที่ยึดติดอยู่กับความเคยชิน ในขณะที่เดียวกันการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function) ยังมีข้อจำกัดค่อนข้างมาก ดังนั้น จึงกำหนดแนวพฤติกรรมให้พนักงานมีการพัฒนาการทำงานไปในลักษณะที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานได้

3) *ด้านความเป็นเลิศในการให้บริการลูกค้า (Customer Service Excellent: CS)*

สมรรถนะนี้ โดยพื้นฐานมุ่งเน้นในการให้พนักงานได้ตระหนักถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายใน และภายนอก) โดยคำนึงถึงปัจจัยเกี่ยวกับการให้บริการที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนระดับสูงขึ้นไป พนักงานควรสามารถวิเคราะห์ แนะนำ ปรับปรุง ความสามารถในการให้บริการที่รวดเร็ว สามารถคาดการณ์แนวโน้มความต้องการของลูกค้า รวมทั้งระบุปัญหาและสภาพการณ์ปัจจุบันของความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้าของการประสานครหลวงได้

4) *ด้านมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ เพื่อความเป็นเลิศในการสร้างคุณค่าจากการปฏิบัติงาน (Value Creation Excellence: VC)*

สมรรถนะนี้ ต้องการสร้างแนวปฏิบัติให้พนักงานดำเนินงาน โดยมุ่งผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพเป็นสำคัญ โดยไม่ต้องยึดติดกับกระบวนการที่วางไว้แบบตายตัว

5) *ด้านการเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Concerns: SC)*

สมรรถนะนี้ จึงมุ่งให้พนักงานตระหนักถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่การประสานครหลวง ดำเนินการ สามารถจะปฏิสัมพันธ์ ติดต่อกัน แก้ไขข้อขัดแย้ง หรือประสานประโยชน์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามขอบเขตอำนาจของตนได้อย่างเหมาะสม

6) *ด้านการดำเนินงานเพื่อมุ่งประโยชน์องค์กร (Focus for Organization Best Interests: FO)*

เป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติของการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยพนักงานจะต้องสร้างให้เกิดความสัมพันธอันดี มีการดำเนินงานใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน มีความร่วมมือร่วมใจและทำงานเป็นทีม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรม

สมรรถนะหลักนี้ จึงมุ่งให้พนักงานมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงทัศนคติและการปฏิบัติที่เน้นการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับเพื่อนร่วมงาน ส่วนงานต้นสังกัด และนอกสังกัดไปจนถึงหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีผลต่อเนื่องต่อการดำเนินงานของการประปานครหลวง

หากพนักงานยังขาดสมรรถนะ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่ม ผู้บังคับบัญชาจะนำผลการประเมินไปวางแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ซึ่งในกรณีดังกล่าว การประปานครหลวงจะได้นำไปพิจารณาหาแนวทางการพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีศักยภาพในสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานนั้น ๆ ในระยะเวลาที่กำหนดต่อไป อย่างไรก็ตาม การวางแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล จะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และเกิดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการในภารกิจของหน่วยงานได้ จำเป็นที่ผู้ประเมินจะต้องประเมินอย่างตรงไปตรงมาว่าผู้รับประเมิน “มี” หรือ “ไม่มี” พฤติกรรมใด ด้วยสาเหตุใด เพื่อที่ว่า การประปานครหลวงจะได้ช่วยให้พนักงานผู้นั้นได้รับการพัฒนาอย่างตรงจุด ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงาน สามารถบรรลุเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติในภาพรวมได้

4.6 การประเมินสมรรถนะการประปานครหลวง

การประเมินผลในระบบสมรรถนะ สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น ประเมินแบบทางเดียว ประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น สำหรับการประปานครหลวง ในระยะแรกกำหนดให้เป็นการประเมินแบบทางเดียว คือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ในระยะแรกของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในทางปฏิบัติ การประปานครหลวงได้กำหนดน้ำหนักการประเมินสมรรถนะหลักกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPIs.) ในสัดส่วนร้อยละ 20 : 80 เพื่อสร้างให้เกิดความคุ้นเคยก่อน สำหรับในระยะต่อไป อาจจะปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม การประปานครหลวงกำหนดให้มีการประเมิน ปีละ 2 ครั้ง

ครั้งที่ 1 ผลงาน เดือนตุลาคม ถึง เดือนมีนาคม

กำหนดประเมิน 1 เมษายน ถึง 31 พฤษภาคม

ครั้งที่ 2 ผลงาน เดือนตุลาคม ถึง เดือนกันยายน

กำหนดประเมิน 15 กันยายน ถึง 30 พฤศจิกายน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คณูชา อาชามาต (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในระบบสารสนเทศ: การประปานครหลวง ผลการศึกษา พบว่าระดับความมีประสิทธิภาพ การควบคุมภายในระบบสารสนเทศ การประปานครหลวง อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในระบบสารสนเทศ ประกอบไปด้วย ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนขององค์กร ปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดองค์กร ปัจจัยด้านความพร้อม การให้บริการและการติดตามผลด้านสารสนเทศ ปัจจัยด้านการสนับสนุนด้านคอมพิวเตอร์ ปัจจัยด้านคณะกรรมการกำกับดูแลและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง

ธนวรรณ ตั้งเจริญกิจสกุล (2557, หน้า 694-695) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรการประปานครหลวง สายงานบริการ ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ สาขา อายุ และรายได้ มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของบุคลากรการประปานครหลวง สายงานบริการ โดยปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรการประปานครหลวง สายงานบริการแตกต่างกัน ปัจจัยด้านความพร้อมในการทำงานและปัจจัยด้านการรับรู้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสัมพันธภาพ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการพักระหว่างการทำงาน และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ มีผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรการประปานครหลวงสายงานบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สิตาพัชร จินตนาพันธ์ (2557) ศึกษาสมรรถนะความต้องการของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานสาขาในเขตราชเทวี ผลการวิจัย พบว่าพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานสาขาในเขตราชเทวี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ ด้านเจตคติ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองและด้านบุคลิกลักษณะประจำตัว ส่วนความคิดเห็นอยู่ในระดับดี ได้แก่ ด้านความรู้และด้านทักษะ พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับลำดับความต้องการโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านความต้องการของร่างกาย ด้านความต้องการการยอมรับ/ความผูกพัน/ความต้องการทางสังคม ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิต ด้านความต้องการการยกย่องและด้านความต้องการความมั่นคง/ความปลอดภัย ตามลำดับ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ ประสิทธิภาพจากแง่มุมของผลลัพธ์ ส่วนความคิดเห็นอยู่ในระดับดี ได้แก่ ประสิทธิภาพจากแง่มุมของค่าใช้จ่าย และประสิทธิภาพจากแง่มุมของกระบวนการบริหาร ตามลำดับ ซึ่งพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานด้านแง่มุมของการบริหารแตกต่างกัน

หรือผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มงาน ดังนี้ (2.1) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง งานด้านการเงินและบัญชี ด้านความรู้ ได้แก่ ควรมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความเข้าใจในกระบวนการงาน คุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ มีความละเอียดรอบคอบ มีคุณธรรม จริยธรรมและมีความซื่อสัตย์ สุจริต สำหรับด้านทักษะและความสามารถ ผลการวิจัย พบว่ามีความจำเป็นอยู่ในระดับมาก (2.2) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง งานด้านนโยบายและแผน ด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และมีความเข้าใจในกระบวนการงาน ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การคิดแบบองค์รวมหรือบูรณาการ การวิเคราะห์และการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม (2.3) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงานด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง ด้านความรู้ มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์วิธีการ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความเข้าใจในกระบวนการงาน ความรู้เรื่องกฎหมายและการบริหารสัญญา ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริตและมีคุณธรรม จริยธรรม (3) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยด้านความรู้ มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความรู้ด้านจิตวิทยาในการให้คำปรึกษาด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ ซื่อสัตย์ สุจริต จิตสำนึกบริการและความสามารถในการควบคุมตนเอง สำหรับด้านทักษะและความสามารถ ผลการวิจัย พบว่ามีความจำเป็นอยู่ในระดับมาก

ปรีชา อินทร์เลิศ (2554) ศึกษากระบวนการบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอหนองบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า (1) กระบวนการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่อำเภอหนองบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการจัดองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการนำ ส่วนด้านการวางแผนและการควบคุมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (2) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอหนองบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณภาพและด้านค่าใช้จ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านปริมาณงาน ส่วนด้านเวลา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (3) ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารจัดการกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่ อำเภอหนองบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ พบว่ากระบวนการบริหารจัดการรวมทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ได้แก่ ด้านปริมาณงาน ส่วนอีก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านเวลา ด้านค่าใช้จ่าย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (4) ผลของอำนาจการทำนายของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล

ตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอนองบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ พบว่าตัวแปรอิสระของงานวิจัย ได้แก่ การจัดการองค์กร และการควบคุม สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายสูงที่สุด คือ ตัวแปรด้านการจัดการองค์กร รองลงมาได้แก่ ตัวแปรด้านการควบคุม

พิพัฒน์ จตุรโกมล (2547) ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สืบสวน ศึกษาเฉพาะกรณีกองบังคับการตำรวจนครบาลที่ 9 พบว่าลักษณะต่างของบุคคลไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สืบสวนมากนัก ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สืบสวน ผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ มักจะเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีความรู้ ความสามารถ มีปฏิภาณไหวพริบดีกว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจในสายงานอื่น

ศักรินทร์ วิชาธรรม (2552) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสืบสวนปราบปรามอาชญากรรมของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการตำรวจนครบาล 7 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นด้าน พบว่าเฉพาะด้านอัตรากำลังพบข้าราชการตำรวจมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก นอกจากนั้น อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย คือ ด้านผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

สมชัย ปราบริทธิ์และเพื่อน (2556) ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานธุรการของศูนย์-สำนัก มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า (1) บุคลากรที่รับบริการงานธุรการของศูนย์-สำนัก มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์-สำนัก มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านคุณภาพภาพของงาน ด้านความรอบรู้ในงานที่ทำ ด้านความรวดเร็ว ด้านความประหยัดคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรและด้านความพึงพอใจของผู้มารับบริการ อยู่ในระดับมาก (2) บุคลากรมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานธุรการของศูนย์ - สำนัก มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เนื่องมาจากการปฏิบัติงานธุรการของศูนย์ - สำนัก มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ มีการให้บริการแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานเหมือนกันทุกศูนย์ - สำนักในมหาวิทยาลัยหาดใหญ่

อุบลวรรณ เอกทุ่งบัว (2555) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการของคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน และช่วยวิชาการของคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ความรู้ ความสามารถและ

มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 2.56) และความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.55) ส่วนประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน และช่วยวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.88) จากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่าปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทิศทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ไพบุลย์ ตั้งใจ (2554) ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักอิทธิบาท 4 กรณีศึกษา บริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานบริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามหลักอิทธิบาท 4 ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านจิตตะ (การเอาใจใส่ใฝ่ในการปฏิบัติงาน) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านวิริยะ (ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน) และการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ตามหลักอิทธิบาท 4 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ฝ่ายที่สังกัด และประสบการณ์การทำงาน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ไม่มีผลทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ตามหลักอิทธิบาท 4 ไม่แตกต่างกัน จึงไม่ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ รายได้ยังไม่เพียงพอ สภาพแวดล้อมยังไม่ค่อยสะอาด สวัสดิการยังไม่ครอบคลุม เทคโนโลยีในด้านงานเอกสารยังไม่ดีพอ สถานที่จอดรถน้อยและยังต้องเสียค่าที่จอดรถความล่าช้าด้านเอกสาร การให้คำปรึกษากับลูกค้ายังไม่ดีเท่าที่ควร และเจ้าหน้าที่ยังไม่เพียงพอ ดังนั้น แนวทางการนำหลักอิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ สามารถพิจารณาได้ 4 ด้าน โดยการพัฒนาด้านฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 3

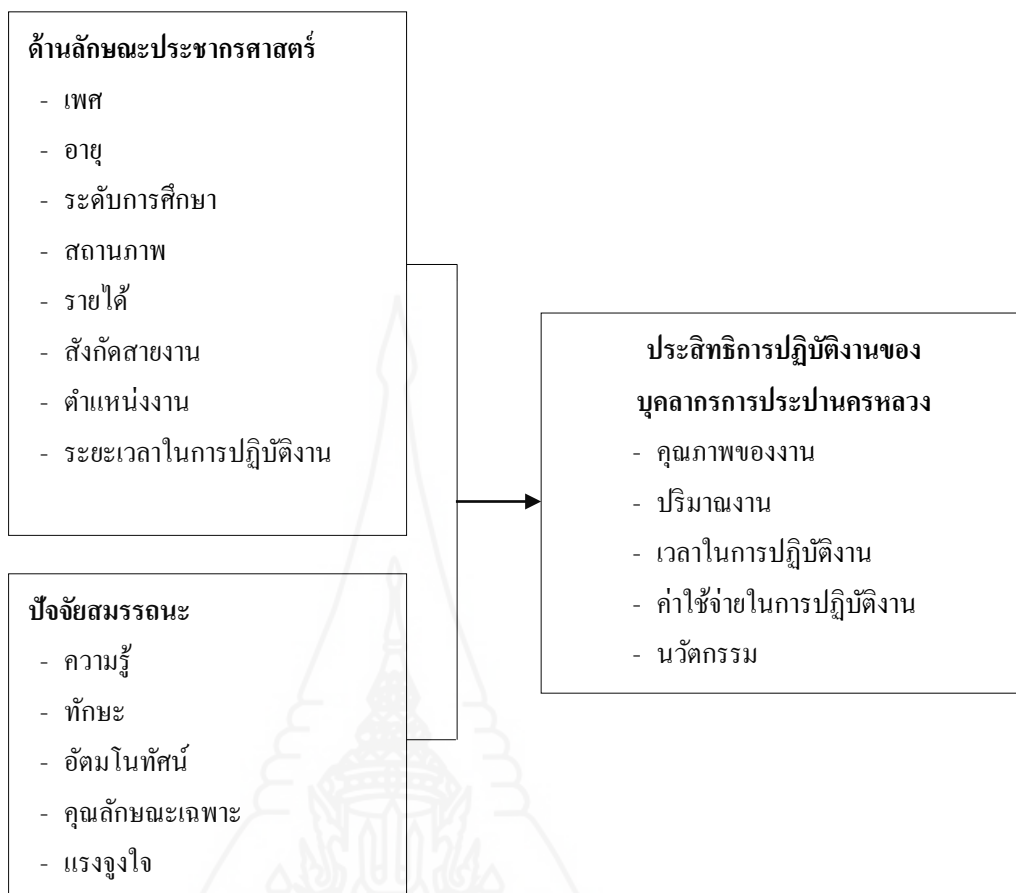
วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Study) ซึ่งจะใช้การศึกษาแบบสำรวจ (Survey Research) เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามประกอบการศึกษา เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่ได้กำหนดตามวัตถุประสงค์ และการตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบ โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามหัวข้อวิธีการดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. กรอบแนวคิดในการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

1. กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ บุคลากรการประปานครหลวง ปี พ.ศ. 2559 จำนวน 4,122 คน จำแนกตามสายงาน ได้ดังนี้

1. สายงานหลัก จำนวน 3,205 คน จำนวน 4 สายงาน ได้แก่
 - 1.1 สายงานรองผู้ว่าการ (วิศวกรรมและก่อสร้าง) จำนวน 325 คน
 - 1.2 สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) จำนวน 762 คน
 - 1.3 สายงานรองผู้ว่าการ (บริการด้านตะวันออก) จำนวน 1,175 คน
 - 1.4 สายงานรองผู้ว่าการ (บริการด้านตะวันตก) จำนวน 943 คน
2. สายงานสนับสนุน จำนวน 917 คน จำนวน 5 สายงาน ได้แก่
 - 2.1 สายงานผู้ว่าการ จำนวน 262 คน
 - 2.2 สายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร) จำนวน 273 คน
 - 2.3 สายงานรองผู้ว่าการ (การเงิน) จำนวน 160 คน
 - 2.4 สายงานรองผู้ว่าการ (แผนและพัฒนา) จำนวน 97 คน
 - 2.5 สายงานรองผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ) จำนวน 125 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ เป็นบุคลากร กปน. ผู้ศึกษาได้ใช้สูตรของทาโรยามาเน (Taro Yamane, 1970) ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อนที่ 0.05

สูตรการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างค้างนี้คือ

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

เมื่อ n หมายถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N หมายถึงขนาดของประชากร

e หมายถึงความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง 0.05

$$n = \frac{4122}{1+4122(0.05)^2}$$

$$n = 365$$

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ปรับกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 400 คน

2.3 การสุ่มแบบแบ่งชั้น

2.3.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของประชากร ที่เป็นบุคลากร กปน. ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 4,122 คน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 400 คน

2.3.2 แบ่งจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 400 คน ออกเป็น 2 สายงาน โดยแบ่งตามสัดส่วนของบุคลากร เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างในแต่ละสายงาน ซึ่งแบ่งตามสัดส่วนได้ดังนี้

- 1) สายงานหลัก จำนวน 3,205 คน จำนวน 4 สายงาน ได้แก่
 - (1) สายงานรองผู้ว่าการ (วิศวกรรมและก่อสร้าง) จำนวน 325 คน
 - (2) สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ) จำนวน 762 คน
 - (3) สายงานรองผู้ว่า (บริการด้านตะวันออก) จำนวน 1,175 คน
 - (4) สายงานรองผู้ว่า (บริการด้านตะวันตก) จำนวน 943 คน
 รวมกลุ่มตัวอย่างสายงานหลัก 311 คน
- 2) สายงานสนับสนุน จำนวน 917 คน ได้แก่
 - (1) สายงานผู้ว่าการ จำนวน 262 คน
 - (2) สายงานรองผู้ว่า (บริหาร) จำนวน 273 คน
 - (3) สายงานรองผู้ว่า (การเงิน) จำนวน 160 คน
 - (4) สายงานรองผู้ว่า (แผนและพัฒนา) จำนวน 97 คน
 - (5) สายงานรองผู้ว่า (เทคโนโลยีสารสนเทศ) จำนวน 125 คน
 รวมกลุ่มตัวอย่างสายงานสนับสนุน 89 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำเครื่องมือที่นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง โดยแบ่งได้เป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบคำถามปลายเปิด ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน สังกัดสายงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จำนวน 8 ข้อ เป็นแบบตรวจรายการ (Check List) เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close/Ended questions)

ตอนที่ 2 ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร กปน. ประกอบด้วย สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) สมรรถนะด้านทักษะ (Skill) สมรรถนะอัตมโนทัศน์ (Self Concept) สมรรถนะคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) และสมรรถนะแรงจูงใจ (Motive) จำนวน 20 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale ซึ่งแบ่งคะแนนของในแต่ละข้อเป็น ดังนี้

ระดับที่ 5	หมายความว่า	เห็นด้วยอย่างมาก
ระดับที่ 4	หมายความว่า	เห็นด้วยมาก
ระดับที่ 3	หมายความว่า	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับที่ 2	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อย
ระดับที่ 1	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กปน. ประกอบด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน และนวัตกรรม จำนวน 21 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale ซึ่งแบ่งคะแนนของในแต่ละข้อเป็น ดังนี้

ระดับที่ 5	หมายความว่า	เห็นด้วยอย่างมาก
ระดับที่ 4	หมายความว่า	เห็นด้วยมาก
ระดับที่ 3	หมายความว่า	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับที่ 2	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อย
ระดับที่ 1	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อยที่สุด

4. การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

4.1 การศึกษาค้นคว้า ข้อมูลจาก ตำรา เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเพื่อรวบรวมข้อมูล และแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการศึกษาให้มีเนื้อหาที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การศึกษาที่ได้ตั้งไว้

4.2 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามโดยให้ครอบคลุมเนื้อหา ข้อคำถามต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับหัวข้อการศึกษาและวัตถุประสงค์การศึกษาที่ได้ตั้งไว้ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องพร้อมทั้งแนะนำ และแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดในแบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามศึกษาเกี่ยวกับด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งเป็นข้อมูลโดยทั่วไป จะประกอบไปด้วย ด้านประชากรศาสตร์ ดังนี้ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ต่อเดือน ตำแหน่งงาน สังกัดสายงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จำนวน 8 ข้อ เป็นแบบตรวจรายการ (Check List) เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close/Ended questions) มีลักษณะคำถามแบบ 2 ตัวเลือก (Dichotomous Question) และแบบหลายตัวเลือก (Mutichotomous Question) โดยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงข้อเดียว

ตอนที่ 2 สมรรถนะของบุคลากร กปน. ประกอบด้วย สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) สมรรถนะด้านทักษะ (Skill) สมรรถนะอัตมโนทัศน์ (Self-Concept) สมรรถนะคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes) และสมรรถนะแรงจูงใจ (Motive) จำนวน 20 ข้อ โดยใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale ซึ่งแบ่งคะแนนของในแต่ละข้อเป็น ดังนี้

- ระดับที่ 5 หมายความว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมากที่สุด
- ระดับที่ 4 หมายความว่า เห็นด้วย หรือ มีความจำเป็นจริงตามข้อคำถามมาก
- ระดับที่ 3 หมายความว่า ไม่แน่ใจ หรือ มีความจำเป็นจริงตามข้อคำถามปานกลาง
- ระดับที่ 2 หมายความว่า ไม่เห็นด้วย หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย
- ระดับที่ 1 หมายความว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กปน. ประกอบด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน และนวัตกรรม จำนวน 20 ข้อ โดยใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale ซึ่งแบ่งคะแนนในแต่ละข้อเป็น ดังนี้

- ระดับที่ 5 หมายความว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมากที่สุด
- ระดับที่ 4 หมายความว่า เห็นด้วย หรือ มีความจำเป็นจริงตามข้อคำถามมาก
- ระดับที่ 3 หมายความว่า ไม่แน่ใจ หรือ มีความจำเป็นจริงตามข้อคำถามปานกลาง
- ระดับที่ 2 หมายความว่า ไม่เห็นด้วย หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย
- ระดับที่ 1 หมายความว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย

การแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ยน้ำหนักของคำถาม (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544, หน้า 29) มีเกณฑ์การพิจารณาการแบ่งระดับ ด้วยการหาช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น (Clsdd interval) จากการคำนวณหาค่าเฉลี่ย จะได้ช่วงกว้าง ที่ระดับ 0.8 ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ดังนั้น เกณฑ์ในการแปรผลการศึกษาของการวัดระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร กปน. แบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้

คะแนน	4.21 – 5.00	หมายความว่า สมรรถนะของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนน	3.41 – 4.20	หมายความว่า สมรรถนะของบุคลากร อยู่ในระดับมาก
คะแนน	2.61 – 3.40	หมายความว่า สมรรถนะของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน	1.81 – 2.60	หมายความว่า สมรรถนะของบุคลากร อยู่ในระดับน้อย
คะแนน	1.00 – 1.80	หมายความว่า สมรรถนะของบุคลากร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

และสามารถแบ่งเกณฑ์ในการแปลผลงานการศึกษาของการวัดระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง แบ่งออกได้เป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

คะแนน	4.21 – 5.00	หมายความว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนน	3.41 – 4.20	หมายความว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
คะแนน	2.61 – 3.40	หมายความว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน	1.81 – 2.60	หมายความว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย
คะแนน	1.00 – 1.80	หมายความว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบมีจำนวน 3 ท่าน มีรายชื่อดังนี้ 1) พล.ต.ต. สันติ วิจิทขณา ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก 2) นายธนารัตน์ ชวัลกุล ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง และ 3) นายรณเทพ อนุวัฒน์ นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้เชี่ยวชาญทำการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Item-Objective Congruence Index: IOC) โดยพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อเหมาะสมกับบุคลากรการประปานครหลวงหรือไม่ ซึ่งจะให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องการประเมิน โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนนความสอดคล้องของแบบสอบถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

คะแนน +1	เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
คะแนน 0	เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
คะแนน -1	เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นวัดไม่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากนั้น นำผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มาบันทึกผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เพื่อนำมาวิเคราะห์หาค่า IOC โดยหาค่าเฉลี่ยในแต่ละข้อ ถ้ามีค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ถือว่า ใช้ได้ ส่วนที่มีค่าน้อยกว่า 0.5 นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและเพื่อดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

แบบการหาค่าความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ดังแสดงตัวอย่างใน ภาคผนวก ซึ่งผลการหาค่าความตรงของเนื้อหา มีค่าเท่ากับ 0.976

4.4 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข แล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

4.5 นำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามในช่วงระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน – 30 มิถุนายน พ.ศ. 2559 และเมื่อได้รับข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จึงนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ตามหลักสถิติ ซึ่งการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำการศึกษาจากแหล่งข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

5.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างและให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำนวน 400 คนจากกลุ่มตัวอย่าง

5.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

เป็นแหล่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อประกอบการสร้างแบบสอบถามครั้งนี้ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ได้มาจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

5.2.1 หนังสือ บทความทางวิชาการ งานวิจัย และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5.2.2 ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

5.2.3 หนังสือพิมพ์ และนิตยสารต่าง ๆ

วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังนี้

1. นำแบบสอบถาม จำนวน 400 ชุด มอบให้กลุ่มตัวอย่างพร้อมอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการตอบแบบสอบถาม
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาทำการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
3. จำนวนแบบสอบถามที่ส่งให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 400 ชุด ได้รับคืนเป็นฉบับที่สมบูรณ์และนำไปใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ 400 ชุด
4. นำแบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์ มาวิเคราะห์ทางสถิติ

6. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้ศึกษาได้รับแบบสอบถามมาจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว จึงนำมาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่

7.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน สังกัดสายงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

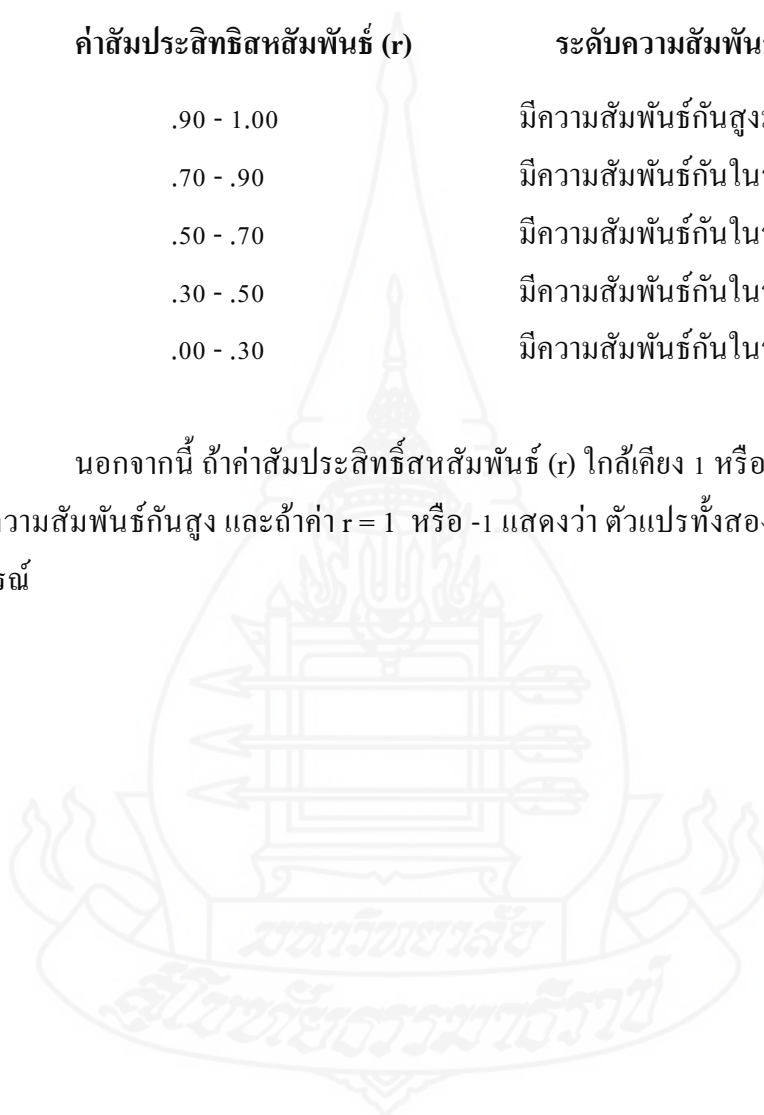
7.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานครหลวง

7.3 การทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติการทดสอบ t-test เพื่อใช้ในการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ ซึ่งจำแนกเป็น 2 กลุ่ม และทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

7.4 การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสมรรถนะกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment correlation Coefficient) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เกณฑ์การพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Hinkle D. E. 1998, p.118) มีดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
.90 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
.70 - .90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
.50 - .70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.30 - .50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.00 - .30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

นอกจากนี้ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ใกล้เคียง 1 หรือ -1 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันสูง และถ้าค่า $r = 1$ หรือ -1 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันแบบสมบูรณ์



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง โดยเก็บแบบสอบถาม จำนวน 400 ฉบับ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของบุคลากรการประปานครหลวง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ สายงานสังกัด ตำแหน่งงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของปัจจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร การประปานครหลวง ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ อึดทน โทศน์ คุณลักษณะและแรงจูงใจ

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ประกอบด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณของงาน เวลาในการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานและนวัตกรรม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวงจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์และผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์และผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ ดังนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยกำหนดเกณฑ์การแปรผล
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Edviation)
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
Sig.	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

Pearson	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
P	หมายถึง	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกลำดับความสำคัญทางสถิติ
**	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของบุคลากรการประปานครหลวง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ สายงานสังกัด ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	204	51.0
หญิง	196	49.0
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 51.0 และเป็นเพศหญิง จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 49.0

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20 – 30 ปี	99	24.8
31 – 40 ปี	140	35.0
41 – 50 ปี	104	26.0
51 – 60 ปี	57	14.2
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 31-4 ปี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 และมีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 มีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 และมีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	169	42.2
สมรส	212	53.0
หม้าย หย่า หรือแยกกันอยู่	19	4.8
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีสถานภาพสมรส จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 มีสถานภาพโสด จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 42.2 และมีสถานภาพหม้าย หย่า หรือแยกกันอยู่ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	72	18.0
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	230	57.5
ปริญญาโทขึ้นไป	98	24.5
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 การศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5 และมีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
10,000 – 20,000 บาท	164	41.0
20,001 – 30,000 บาท	91	22.8
30,001 – 40,000 บาท	59	14.8
40,001 – 50,000 บาท	29	7.2
มากกว่า 50,000 บาท	57	14.2
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,000–20,000 บาท จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 มีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาท จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 และมีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 40,001 – 50,000 บาท จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงานระดับ 1 - 5	180	45.0
พนักงานระดับ 6 – 7	76	19.0
พนักงานระดับ 8 ขึ้นไป	53	13.2
ผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน	91	22.8
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นพนักงานระดับ 1 – 5 จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0 เป็นผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 เป็นพนักงานระดับ 6-7 จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 และเป็นพนักงานระดับ 8 ขึ้นไป จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของสังกัดสายงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สังกัดสายงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สายงานหลัก	311	77.8
1.สายงานรองผู้ว่าการ (วิศวกรรมและก่อสร้าง)		
2.สายงานรองผู้ว่าการ (ผลิตและส่งน้ำ)		
3.สายงานรองผู้ว่าการ (บริการด้านตะวันออก)		
4.สายงานรองผู้ว่าการ (บริการด้านตะวันตก)		
สายงานสนับสนุน	89	22.2
1.สายงานผู้ว่าการ		
2.สายงานรองผู้ว่าการ (บริหาร)		
3.สายงานรองผู้ว่าการ (การเงิน)		
4.สายงานรองผู้ว่าการ (แผนและพัฒนา)		
5.สายงานรองผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ)		
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ สังกัดสายงานหลัก จำนวน 311 คน คิดเป็นร้อยละ 77.8 และสังกัดสายงานสนับสนุน จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1 – 10 ปี	243	60.8
11 – 20 ปี	81	20.2
21 – 30 ปี	60	15.0
มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	16	4.0
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระหว่าง 1 – 10 ปี จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 60.8 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระหว่าง 11 – 20 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 30 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ อัตมโนทัศน์ คุณลักษณะเฉพาะและแรงจูงใจ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
ความรู้	4.07	.477	มาก
ทักษะ	4.03	.432	มาก
อัตมโนทัศน์	4.11	.437	มาก
คุณลักษณะเฉพาะ	4.09	.455	มาก
แรงจูงใจ	4.05	.531	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.07	.373	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) แปลความได้ว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านอัตมโนทัศน์ ($\bar{X} = 4.11$) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านทักษะ ($\bar{X} = 4.03$)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านความรู้

สมรรถนะด้านความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
ท่านสามารถแนะนำและหรือสอนงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านให้บุคคลอื่นได้อย่างเข้าใจและปฏิบัติตามได้	4.11	.618	มาก
บุคลากรทุกคนจะมีความรู้ในงานที่ทำอยู่ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.13	.593	มาก
ความรู้ที่ท่านมี และสั่งสมประสบการณ์ถึงปัจจุบันมีมากพอ จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงกว่าที่ปัจจุบันในองค์กรได้	4.07	.604	มาก
ความรู้ในตำแหน่งของท่านที่มีอยู่เทียบได้กับความรู้ของตำแหน่งงานในลักษณะเดียวกัน ในองค์กรอื่น ๆ (รัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ)	3.98	.641	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.07	.477	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) แปลความได้ว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านความรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรทุกคนจะมีความรู้ในงานที่ทำอยู่ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.13$) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความรู้ในตำแหน่งของท่านที่มีอยู่เทียบได้กับความรู้ของตำแหน่งงานในลักษณะเดียวกันในองค์กรอื่น ๆ (รัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ) ($\bar{X} = 3.98$)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านทักษะ

สมรรถนะด้านทักษะ	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
ท่านจะมีการปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสม	4.08	.568	มาก
ท่านสามารถให้คำปรึกษา และแนะนำแก่ผู้อื่นในการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	4.12	.572	มาก
เพื่อนร่วมงานของท่าน ส่วนใหญ่จะมีทักษะมากพอที่จะปฏิบัติงานเชิงรุก เพื่อให้ กปน. อยู่ในระดับเป็นองค์กรชั้นนำได้	4.09	.598	มาก
บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะด้านงาน และด้านภาษาดีพอที่จะตอบ โจทย์ในการเข้าสู่ AEC ได้	3.83	.772	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.03	.462	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านทักษะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) แปลความได้ว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร กปน. ด้านทักษะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านสามารถให้คำปรึกษา และแนะนำแก่ผู้อื่นในการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.12$) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะด้านงาน และด้านภาษาดีพอที่จะตอบ โจทย์ในการเข้าสู่ AEC ได้ ($\bar{X} = 3.83$)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ในด้านอ้อมโนทัศน์

สมรรถนะด้านอ้อมโนทัศน์	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
บุคลากรของ กปน. จะปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของข้าราชการ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง	4.03	.568	มาก
ท่านเชื่อว่า การผสมความคิดเห็นที่หลากหลายจากกลุ่มบุคคลหลายกลุ่ม ในระดับที่แตกต่างกันในองค์กร จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าได้	4.10	.572	มาก
ท่านคิด และเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเท่านั้น จะผลักดันให้ กปน. เป็นองค์กรชั้นนำระดับแถวหน้าได้	4.17	.598	มาก
ท่านคิด และเชื่อว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นประโยชน์สาธารณะจะ ช่วยให้เกิดการยอมรับจากภาคประชาสังคมได้	4.14	.772	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.11	.437	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านอ้อมโนทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) แปลความได้ว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านอ้อมโนทัศน์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านคิด และเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเท่านั้น จะผลักดันให้ กปน. เป็นองค์กรชั้นนำระดับแถวหน้าได้ ($\bar{X} = 4.17$) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรของ กปน. จะปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของข้าราชการ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ($\bar{X} = 4.03$)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรทรวง ด้านคุณลักษณะเฉพาะ

สมรรถนะด้านคุณลักษณะเฉพาะ	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านชอบที่จะสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรภายใน กปน. ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ประสบการณ์ของกันและกัน	4.08	.587	มาก
บุคลากรส่วนใหญ่ของ กปน. จะแสดงออกอย่างเปิดเผยถึงความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ หรือความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยรวม	4.09	.559	มาก
บุคลากรของ กปน. แสดงออกถึงความมุ่งมั่น และตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของ กปน.	4.14	.601	มาก
บุคลากรทุกคนจะตื่นตัวและมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นโดยไม่หยุดนิ่ง	4.05	.641	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.09	.455	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านคุณลักษณะเฉพาะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) แปลความได้ว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรทรวง ด้านคุณลักษณะเฉพาะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรของ กปน. แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของ กปน. ($\bar{X} = 4.14$) ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรทุกคนจะตื่นตัว และมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นโดยไม่หยุดนิ่ง ($\bar{X} = 4.05$)

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรหลวง ในด้านแรงจูงใจ

สมรรถนะด้านแรงจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
บุคลากรทุกภาคส่วนจะทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ	4.06	.672	มาก
บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการตั้งเป้าหมาย และกำหนด KPI ที่ชัดเจน เพื่อการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	4.02	.720	มาก
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเน้นการสร้างด้วยการร่วมแรงร่วมใจของทีมงานเป็นสำคัญ	4.11	.561	มาก
ผู้บริหารของ กปน. จะคอยเป็นกำลังใจ และมีส่วนอย่างใกล้ชิดในการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเกิดผลสัมฤทธิ์โดยสม่ำเสมอ	4.02	.662	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.05	.531	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) แปลความได้ว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรหลวง ด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของบุคลากร จะเน้นการสร้างด้วยการร่วมแรงร่วมใจของทีมงานเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.11$) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารของ กปน. จะคอยเป็นกำลังใจ และมีส่วนอย่างใกล้ชิดในการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเกิดผลสัมฤทธิ์โดยสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.02$)

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ประกอบด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานและนวัตกรรม

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานคร ประกอบด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน และนวัตกรรม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับประสิทธิภาพ
คุณภาพของงาน	3.99	.539	มาก
ปริมาณงาน	4.08	.454	มาก
เวลาในการปฏิบัติงาน	4.07	.448	มาก
ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน	4.07	.468	มาก
นวัตกรรม	4.06	.489	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.05	.394	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) แปลความได้ว่า ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปริมาณงาน ($\bar{X} = 4.08$) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คุณภาพของงาน ($\bar{X} = 3.99$)

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านคุณภาพของงาน

ด้านคุณภาพของงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับประสิทธิภาพ
ผลของงานที่ท่านปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และตามเกณฑ์ KPT ขององค์กร	3.90	.694	มาก
การปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน ทำให้การบริการ และผลิตภัณฑ์ของการประปานครหลวงมีมาตรฐานได้รับการยอมรับจากผู้ใช้น้ำประปา และบุคคลทั่วไป	3.98	.650	มาก
บุคลากรส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ทำให้องค์กรได้รับประกันคุณภาพ ISO ทุกปี	4.00	.729	มาก
บุคลากร กปน. ทุกคนจะมีจิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพของงาน หรือผลงานที่จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร	4.07	.623	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.99	.539	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) แปลความได้ว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ด้านคุณภาพของงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากร กปน. ทุกคนจะมีจิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพของงาน หรือผลงานที่จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.07$) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผลของงานที่ท่านปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และตามเกณฑ์ KPT ขององค์กร ($\bar{X} = 3.90$)

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรหลวง ด้านปริมาณงาน

ด้านปริมาณงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับประสิทธิภาพ
ท่านจะกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงานตามต้องการ	4.10	.583	มาก
เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่าน จะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานได้จำนวนงาน หรือชิ้นงานตรงตามที่วางแผน และตามเกณฑ์ KPI	4.02	.601	มาก
ท่านจะเน้นความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงาน ตามเป้าหมายที่สูงกว่าเดิมโดยสม่ำเสมอ	4.07	.559	มาก
ท่านมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ในอนาคตต่อไป	4.11	.576	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.08	.454	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) แปลความได้ว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรหลวง ด้านปริมาณงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ในอนาคตต่อไป ($\bar{X} = 4.11$) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานได้จำนวนงาน หรือชิ้นงานตรงตามที่วางแผน และตามเกณฑ์ KPI ($\bar{X} = 4.02$)

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรทรวง ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน

ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานของท่านมีการวางแผนก่อนการดำเนินการและมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานเสร็จเป็นช่วง ๆ ที่ชัดเจน	4.07	.580	มาก
เพื่อนร่วมงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้	4.04	.558	มาก
ท่านมีจัดลำดับการทำงานก่อน-หลังตามความสำคัญของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันเวลาที่ได้กำหนดไว้	4.05	.623	มาก
ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา กล่าวได้ว่า ท่านสามารถปฏิบัติงานแล้วเสร็จในเวลาที่ดีกว่าปีที่ผ่านมา	4.11	.550	มาก
ประสิทธิภาพด้านเวลาในการปฏิบัติงาน	4.07	.448	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) แปลความได้ว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรทรวง ด้านเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา กล่าวได้ว่า ท่านสามารถปฏิบัติงานแล้วเสร็จในเวลาที่ดีกว่าปีที่ผ่านมา ($\bar{X} = 4.11$) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เพื่อนร่วมงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.04$)

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานครหลวง ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน

ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ประสิทธิภาพ
ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใน กปน. จะปฏิบัติตามแผนงานโดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์การต้องจ่ายเป็นต้นทุนอยู่ตลอดเวลา	4.04	.610	มาก
ท่านจะศึกษางานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และทำให้เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นต้นทุนในการปฏิบัติงาน น้อยที่สุด	4.11	.598	มาก
ท่านจะให้ความสำคัญในการตรวจสอบสภาพของอุปกรณ์ หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.09	.604	มาก
บุคลากรส่วนใหญ่จะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบได้แล้วเสร็จใน ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าเดิมในแต่ละปี	4.03	.615	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.07	.468	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) แปลความได้ว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานครหลวง ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านจะศึกษางาน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และทำให้เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็น ต้นทุนในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.11$) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรส่วนใหญ่จะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบได้แล้วเสร็จในต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าเดิมในแต่ละปี ($\bar{X} = 4.03$)

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรหลวง ด้านนวัตกรรม

ด้านนวัตกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ประสิทธิภาพ
เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้มากพอที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยสามารถสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง	4.04	.616	มาก
ท่านเคยได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารงาน ในการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการช่วยในการทำงานด้านเอกสาร และการวางแผน	3.96	.685	มาก
ผู้บริหารหน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนในการนำนวัตกรรมมาใช้ใน การตรวจสอบลดความผิดพลาดของงาน และควบคุมคุณภาพของงาน ได้ดีขึ้น	4.04	.669	มาก
ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	4.13	.615	มาก
ท่านมีความมั่นใจ พอจะกล่าวได้ว่า หน่วยงาน กปน. ของท่าน มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ได้โดยไม่เป็นรอง รัฐวิสาหกิจแห่งอื่น ๆ	4.13	.646	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.06	.489	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่า มีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) แปลความได้ว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร กปน. ด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และท่านมีความมั่นใจ พอจะกล่าวได้ว่า หน่วยงาน กปน. ของท่านมีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ได้โดยไม่เป็นรองรัฐวิสาหกิจแห่งอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.13$) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านเคยได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารงาน ในการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการช่วยในการทำงานด้านเอกสาร และการวางแผน ($\bar{X} = 3.96$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปา
นครหลวง จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ และผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน: เพศแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามเพศ และการทดสอบสมมติฐาน

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านความรู้	4.06	.490	4.08	.465	-.479	.783
1. ท่านสามารถแนะนำ และหรือสอนงานที่ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านให้บุคคลอื่นได้ อย่างเข้าใจ และปฏิบัติตามได้	4.07	.665	4.14	.564	-1.122	.727
2. บุคลากรทุกคนจะมีความรู้ในงานที่ทำอยู่และ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	4.12	.578	4.13	.610	-.170	.253
3. ความรู้ที่ท่านมี และสั่งสมประสบการณ์ถึง ปัจจุบัน มีมากพอ จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ใน ตำแหน่งที่สูงกว่าที่ปัจจุบันในองค์กรได้	4.08	.615	4.07	.595	.116	.312
4. ความรู้ในตำแหน่งของท่านที่มีอยู่เทียบได้กับ ความรู้ของตำแหน่งงานในลักษณะเดียวกันใน องค์กรอื่น ๆ (รัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ)	3.97	.627	3.99	.656	-.299	.772
ด้านทักษะ	3.99	.496	4.06	.422	-1.513	.228
5. ท่านจะมีการปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงวิธี ปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม	4.05	.621	4.10	.506	-.847	.069
6. ท่านสามารถให้คำปรึกษา และแนะนำแก่ผู้อื่น ในการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เกิดการ เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์กร	4.10	.623	4.13	.515	-.431*	.045

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
7. เพื่อนร่วมงานของท่านส่วนใหญ่ จะมีทักษะมากพอที่จะปฏิบัติงานเชิงรุก เพื่อให้ กปน. อยู่ในระดับเป็นองค์กรชั้นนำได้	4.04	.634	4.14	.555	-1.737	.880
8. บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะด้านงาน และด้านภาษาดีพอที่จะตอบโต้ทชในการเข้าสู่ AEC ได้	3.77	.799	3.88	.741	-1.336	.325
ด้านอัตมโนทัศน์	4.09	.454	4.12	.421	-.727	.274
9. บุคลากรของ กปน. จะปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของข้าราชการ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง	4.05	.597	4.00	.582	.914	.177
10. ท่านเชื่อว่า การผสมความคิดเห็นที่หลากหลายจากกลุ่มบุคคลหลายกลุ่มในระดับที่แตกต่างกันในองค์กร จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าได้	4.10	.529	4.09	.538	.208	.993
11. ท่านคิดและเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเท่านั้น จะผลักดันให้ กปน. เป็นองค์กรชั้นนำระดับแถวหน้าได้	4.11	.621	4.23	.585	-1.935	.355
12. ท่านคิดและเชื่อว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นประโยชน์สาธารณะ จะช่วยให้เกิดการยอมรับจากภาคประชาสังคมได้	4.10	.646	4.18	.627	-1.187	.496
ด้านคุณลักษณะเฉพาะ	4.10	.431	4.07	.478	.718	.570
13. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านชอบที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรภายใน กปน. ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ประสบการณ์ของกันและกัน	4.09	.549	4.07	.625	.456	.211
14. บุคลากรส่วนใหญ่ของ กปน. จะแสดงออกอย่างเปิดเผยถึงความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ หรือความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวม	4.12	.552	4.06	.566	1.188	.239

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	เพศ				t	Sig.
	ชาย		ชาย			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
15. บุคลากรของ กปน. แสดงออกถึงความมุ่งมั่น และตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ อย่างต่อเนื่องของ กปน.	4.16	.594	4.12	.609	.738	.925
16. บุคลากรทุกคนจะตื่นตัว และมุ่งมั่นในการ พัฒนาตนเองให้ดีขึ้นโดยไม่หยุดนิ่ง	4.04	.661	4.05	.622	-.107	.757
ด้านแรงจูงใจ	4.02	.543	4.07	.519	-.885	.981
17. บุคลากรทุกภาคส่วนจะทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การ บรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ	4.06	.709	4.07	.633	-0.39	.341
18. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการ ตั้งเป้าหมายและกำหนด KPI ที่ชัดเจน เพื่อ การวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	4.01	.723	4.03	.719	-.218	.694
19. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของ บุคลากรจะเน้นการสร้างด้วยการร่วมแรง ร่วมใจของทีมงานเป็นสำคัญ	4.09	.563	4.12	.560	-.609	.663
20. ผู้บริหารของ กปน. จะคอยเป็นกำลังใจและมี ส่วนอย่างใกล้ชิดในการกระตุ้นให้บุคลากร ปฏิบัติงานอย่างเกิดผลสัมฤทธิ์โดยสม่ำเสมอ	3.96	.683	4.09	.634	-2.062	.978
รวม	4.05	.375	4.08	.370	-.747	.884

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านเพศโดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (.884 > 0.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน

สมมติฐาน: อายุแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามอายุและการทดสอบสมมติฐาน

สมรรถนะในการ ปฏิบัติงาน	อายุ								F	Sig.
	20 - 30 ปี		31 - 40 ปี		41 - 50 ปี		51 - 60 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านความรู้	3.97	.484	4.03	.540	4.06	.393	4.35	4.35	8.532*	.000
1. ท่านสามารถแนะนำ และหรือสอนงานที่ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของท่านให้บุคคลอื่นได้ อย่างเข้าใจและปฏิบัติ ตามได้	3.95	.676	4.11	.631	4.12	.508	4.37	.587	5.748*	.001
2. บุคลากรทุกคนจะมี ความรู้ในงานที่ทำอยู่ และสามารถปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	.655	4.11	.596	4.11	.481	4.44	.567	7.164*	.000
3. ความรู้ที่ท่านมี และสิ่ง สมประสงค์การณึ่ง ปัจจุบันมีมากพอจะ สามารถปฏิบัติหน้าที่ใน ตำแหน่งที่สูงกว่าที่ ปัจจุบันในองค์กรได้	4.08	.547	4.00	.668	3.98	.539	4.42	.533	8.216*	.000
4. ความรู้ในตำแหน่งของ ท่านที่มีอยู่เทียบกับ ความรู้ของตำแหน่งงาน ในลักษณะเดียวกันใน องค์กรอื่น ๆ (รัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ)	3.88	.576	3.92	.730	4.05	.629	4.18	.468	3.433*	.017

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

สมรรถนะในการ ปฏิบัติงาน	อายุ								F	Sig.
	20 - 30 ปี		31 - 40 ปี		41 - 50 ปี		51 - 60 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านทักษะ	3.92	.462	3.99	.523	4.04	.404	4.25	.306	6.666*	.000
5. ท่านจะมีการปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงวิธี ปฏิบัติงานให้เข้ากับทุก สถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปได้อย่าง เหมาะสม	4.04	.621	4.03	.634	4.13	.484	4.16	.414	1.221	.302
6. ท่านสามารถให้ คำปรึกษา และแนะนำ แก่ผู้อื่นในการปรับตัว กับสถานการณ์ที่เกิด การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร	4.01	.562	4.05	.627	4.21	.496	4.28	.526	4.399*	.005
7. เพื่อนร่วมงานของท่าน ส่วนใหญ่ จะมีทักษะ มากพอที่จะปฏิบัติงาน เชิงรุก เพื่อให้ กปน. อยู่ ในระดับเป็นองค์กรชั้น นำได้	4.03	.662	4.08	.601	4.04	.538	4.32	.540	3.369*	.019
8. บุคลากรส่วนใหญ่ มีทักษะด้านงาน และ ด้านภาษาดีพอที่จะตอบ โจทย์ในการเข้าสู่ AEC ได้	3.61	.767	3.83	.831	3.80	.674	4.25	.635	8.830*	.000

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

สมรรถนะในการ ปฏิบัติงาน	อายุ								F	Sig.
	20 - 30 ปี		31 - 40 ปี		41 - 50 ปี		51 - 60 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านอัตมโนทัศน์	4.00	.452	4.06	.467	4.15	.413	4.30	.290	6.808*	.000
9. บุคลากรของ กปน. จะปฏิบัติตาม ประมวลจริยธรรมของ ข้าราชการ โดยคำนึงถึง ประโยชน์ของ หน่วยงานเป็นที่ตั้ง	3.97	.630	3.99	.617	4.07	.526	4.14	.549	1.336	.262
10. ท่านเชื่อว่า การผสม ความคิดเห็นที่ หลากหลายจากกลุ่ม บุคคลหลายกลุ่มใน ระดับที่แตกต่างกันใน องค์กร จะนำไปสู่ ผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าได้	4.01	.525	4.11	.571	4.08	.516	4.26	.444	2.832*	.038
11. ท่านคิด และเชื่อว่าการ เปลี่ยนแปลงในองค์กร เท่านั้น จะผลักดันให้ การปราบปรามหลวง เป็นองค์กรชั้นนำระดับ แถวหน้าได้	4.01	.580	4.08	.624	4.30	.589	4.44	.501	9.178*	.000
12. ท่านคิด และเชื่อว่าการ สร้างวัฒนธรรม องค์กรที่เป็น ประโยชน์สาธารณะ จะช่วยให้เกิดการ ยอมรับจากภาค ประชาสังคมได้	4.02	.639	4.09	.645	4.19	.640	4.37	.555	4.191*	.006

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

สมรรถนะในการ ปฏิบัติงาน	อายุ								F	Sig.
	20 - 30 ปี		31 - 40 ปี		41 - 50 ปี		51 - 60 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านคุณลักษณะเฉพาะ	3.99	.409	4.05	.531	4.13	.425	4.25	.316	4.534*	.004
13. เพื่อนร่วมงานใน หน่วยงานของท่าน ชอบที่จะสร้าง และ รักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับบุคลากรภายใน กปน. ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ ประสบการณ์ของกัน และกัน	4.03	.562	4.08	.647	4.07	.579	4.19	.480	.957	.413
14. บุคลากรส่วนใหญ่ของ กปน. จะแสดงออก อย่างเปิดเผยถึงความ พร้อมที่จะให้ความ ร่วมมือ หรือความ ช่วยเหลือผู้อื่นอย่าง จริงใจ เพื่อประโยชน์ ขององค์กร โดยรวม	3.98	.515	4.06	.626	4.15	.517	4.23	.501	3.037*	.029
15. บุคลากรของ กปน. แสดงออกถึงความ มุ่งมั่น และตั้งใจใน การทำงานให้ประสบ ผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ของ กปน.	4.03	.504	4.09	.688	4.15	.553	4.42	.533	5.757*	.001
16. บุคลากรทุกคนจะ ตื่นตัว และมุ่งมั่นใน การพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น โดยไม่หยุดนิ่ง	3.93	.643	4.00	.730	4.16	.542	4.16	.527	3.123*	.026

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

สมรรถนะในการ ปฏิบัติงาน	อายุ								F	Sig.
	20 - 30 ปี		31 - 40 ปี		41 - 50 ปี		51 - 60 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านแรงจูงใจ	3.90	.606	4.02	.554	4.13	.483	4.23	.305	5.706*	.001
17. บุคลากรทุกภาคส่วน จะทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้ องค์กรบรรลุ เป้าหมายเป็นสำคัญ	3.94	.740	4.01	.720	4.16	.593	4.23	.501	3.337*	.019
18. บุคลากรในหน่วยงาน ของท่านมีการ ตั้งเป้าหมาย และ กำหนด KPI ที่ชัดเจน เพื่อการวัด ความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงาน	3.77	.793	3.99	.710	4.08	.618	4.42	.596	11.042*	.000
19. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ การปฏิบัติงานของ บุคลากรจะเน้นการ สร้างด้วยการร่วมแรง ร่วมใจของทีมงานเป็น สำคัญ	4.05	.612	4.09	.571	4.14	.565	4.18	.384	.834	.476
20. ผู้บริหารของ กปน. จะคอยเป็นกำลังใจ และมีส่วนอย่างใกล้ชิด ในการกระตุ้นให้ บุคลากรปฏิบัติงาน อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยสม่ำเสมอ	3.88	.718	4.00	.710	4.14	.630	4.11	.409	3.129*	.026
รวม	3.96	.383	4.03	.402	4.10	.335	4.27	.235	10.067*	.000

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านอายุโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($.000 < 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ต่อ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างอายุกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

อายุ	\bar{X}	20 – 30 ปี	31 – 40 ปี	41 – 50 ปี	51 – 60 ปี
		3.96	4.03	4.10	4.27
20 – 30 ปี	3.96	-	-0.075 (.113)	-0.146* (.004)	-0.316* (.000)
31 – 40 ปี	4.03	-	-	-0.070 (.130)	-0.241* (.000)
41 – 50 ปี	4.10	-	-	-	-0.170* (.004)
51 – 60 ปี	4.27	-	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า มีความแตกต่างในสมรรถนะการปฏิบัติงานของกลุ่มอายุ ดังนี้ 1) อายุระหว่าง 20 – 30 ปี กับ 41 - 50 ปี และ อายุระหว่าง 20 – 30 ปี กับ 51 - 60 ปี 2) อายุระหว่าง 31 - 40 ปี กับ 51 - 60 ปี 3) อายุระหว่าง 41 – 50 ปี กับ 51 – 60 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐาน: สถานภาพแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามสถานภาพและการทดสอบสมมติฐาน

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	สถานภาพ						F	Sig.
	โสด		สมรส		หม้าย หย่า หรือแยกกันอยู่			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านความรู้	3.93	.485	4.16	.455	4.25	.333	13.436*	.000
1. ท่านสามารถแนะนำ และหรือสอนงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านให้บุคคลอื่นได้อย่างเข้าใจและปฏิบัติตามได้	3.94	.679	4.22	.533	4.37	.597	11.770*	.000
2. บุคลากรทุกคนจะมีความรู้ในงานที่ทำอยู่และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.02	.622	4.20	.552	4.26	.653	5.202*	.006
3. ความรู้ที่ท่านมีและสั่งสมประสบการณ์ถึงปัจจุบันมีมากพอจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงกว่าที่ปัจจุบันในองค์กรได้	3.95	.596	4.17	.605	4.16	.501	6.151*	.002
4. ความรู้ในตำแหน่งของท่านที่มีอยู่ เทียบได้กับความรู้ของตำแหน่งงานในลักษณะเดียวกันในองค์กรอื่น ๆ (รัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ)	3.82	.601	4.08	.648	4.21	.631	9.570*	.000
ด้านทักษะ	3.89	.457	4.12	.452	4.14	.280	13.544*	.000
5. ท่านจะมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม	3.99	.603	4.14	.538	4.16	.501	3.206*	.042
6. ท่านสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้อื่นในการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	3.99	.529	4.20	.583	4.26	.635	6.837*	.001

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	สถานภาพ						F	Sig.
	โสด		สมรส		หม้าย หย่า หรือแยกกันอยู่			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
7. เพื่อนร่วมงานของท่านส่วนใหญ่จะมีทักษะมากพอที่จะปฏิบัติงานเชิงรุกเพื่อให้ กปน. อยู่ในระดับเป็นองค์กรชั้นนำได้	4.00	.636	4.16	.567	4.16	.501	3.352*	.036
8. บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะด้านงานและด้านภาษาดีพอที่จะตอบ โจทย์ในการเข้าสู่ AEC ได้	3.57	.777	4.01	.735	4.00	.471	16.694*	.000
ด้านอัตมโนทัศน์	4.00	.425	4.18	.435	4.23	.377	9.542*	.000
9. บุคลากรของ กปน. จะปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของข้าราชการ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง	3.92	.582	4.09	.585	4.26	.562	5.986*	.003
10. ท่านเชื่อว่าการผสมความคิดเห็นที่หลากหลายจากกลุ่มบุคคลหลายกลุ่มในระดับที่แตกต่างกันในองค์กร จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าได้	4.04	.511	4.14	.547	4.21	.535	2.162	.116
11. ท่านคิดและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเท่านั้น จะผลักดันให้การประสานรหลวงเป็นองค์กรชั้นนำระดับแถวหน้าได้	4.07	.609	4.24	.603	4.32	.478	4.604*	.011
12. ท่านคิดและเชื่อว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นประโยชน์สาธารณะจะช่วยให้เกิดการยอมรับจากภาคประชาสังคมได้	3.98	.622	4.26	.620	4.16	.688	9.598*	.000

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	สถานภาพ						F	Sig.
	โสด		สมรส		หม้าย หย่า หรือแยกกันอยู่			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านคุณลักษณะเฉพาะ	3.98	.415	4.15	.479	4.23	.338	7.546*	.001
13. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่าน ชอบที่จะสร้างและรักษา ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรภายใน กปน. ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ประสบการณ์ของกัน และกัน	4.02	.572	4.11	.597	4.26	.562	2.229	.109
14. บุคลากรส่วนใหญ่ของ กปน. จะ แสดงออกอย่างเปิดเผยถึงความ พร้อมที่จะให้ความร่วมมือ หรือ ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจเพื่อ ประโยชน์ขององค์กรโดยรวม	3.99	.529	4.16	.578	4.16	.501	4.378*	.013
15. บุคลากรของ กปน. แสดงออกถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ของ กปน.	4.02	.582	4.22	.608	4.37	.496	6.798*	.001
16. บุคลากรทุกคนจะตื่นตัวและมุ่งมั่นใน การพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น โดยไม่หยุดนิ่ง	3.93	.642	4.13	.632	4.16	.602	5.114*	.006
ด้านแรงจูงใจ	3.90	.415	4.16	.479	4.13	.338	11.340*	.000
17. บุคลากรทุกภาคส่วนจะทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ	3.97	.702	4.12	.649	4.26	.562	3.316*	.037
18. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการ ตั้งเป้าหมายและกำหนด KPI ที่ชัดเจน เพื่อการวัดความก้าวหน้าใน การปฏิบัติงาน	3.82	.751	4.17	.665	4.11	.658	11.353*	.000

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	สถานภาพ						F	Sig.
	โสด		สมรส		หม้าย หย่า หรือแยกกันอยู่			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
19. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ของบุคลากรจะเน้นการสร้างด้วยการ ร่วมแรงร่วมใจของทีมงานเป็นสำคัญ	4.02	.561	4.17	.570	4.11	.315	3.722*	.025
20. ผู้บริหารของ กปน. จะคอยเป็น กำลังใจและมีส่วนอย่างใกล้ชิดใน การกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงาน อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์โดยสม่ำเสมอ	3.82	.693	4.18	.613	4.05	.405	14.615*	.000
รวม	3.94	.354	4.15	.368	4.20	.248	18.113*	.000

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านสถานภาพโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($.000 < 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ต่อ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างสถานภาพกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

อายุ	\bar{X}	โสด	สมรส	หม้าย หย่า หรือ แยกกันอยู่
		3.94	4.15	4.20
โสด	3.94	-	-.214* (.000)	-.255* (.003)
สมรส	4.15	-	-	-.041 (.629)
หม้าย หย่า หรือแยกกันอยู่	4.20	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า มีความแตกต่างในสมรรถนะการปฏิบัติงานของกลุ่มสถานภาพ
ดังนี้ โสด กับสมรส และหม้าย หย่า หรือแยกกันอยู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐาน: ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนก
ตามระดับการศึกษา และการทดสอบสมมติฐาน

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่า		ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	ปริญญาตรี		หรือเทียบเท่า		ขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านความรู้	3.94	.405	4.04	.485	4.23	.469	9.581*	.000
1. ท่านสามารถแนะนำและหรือสอนงาน ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านให้ บุคคลอื่นได้อย่างเข้าใจและปฏิบัติ ตามได้	3.90	.609	4.07	.626	4.34	.536	11.620*	.000
2. บุคลากรทุกคนจะมีความรู้ในงานที่ทำ อยู่และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.04	.542	4.09	.595	4.28	.605	4.300*	.014
3. ความรู้ที่ท่านมีและสั่งสม ประสบการณ์ถึงปัจจุบันมีมากพอจะ สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูง กว่าที่ปัจจุบันในองค์กรได้	3.94	.500	4.04	.604	4.24	.643	6.012*	.003
4. ความรู้ในตำแหน่งของท่านที่มีอยู่ เทียบได้กับความรู้ของตำแหน่งงานใน ลักษณะเดียวกันในองค์กรอื่น ๆ (รัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ)	3.88	.580	3.96	.650	4.10	.650	2.876	.058

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า		ปริญญาโทขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านทักษะ	3.88	.427	4.00	.471	4.19	.419	10.251*	.000
5. ท่านจะมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสม	3.89	.595	4.07	.564	4.23	.514	8.026*	.000
6. ท่านสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้อื่นในการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	4.00	.531	4.10	.582	4.22	.566	3.325*	.037
7. เพื่อนร่วมงานของท่านส่วนใหญ่จะมีทักษะมากพอที่จะปฏิบัติงานเชิงรุกเพื่อให้ กปน. อยู่ในระดับเป็นองค์กรชั้นนำได้	3.97	.530	4.07	.620	4.23	.571	4.539*	.011
8. บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะด้านงานและด้านภาษาดีพอที่จะตอบ โจทย์ในการเข้าสู่ AEC ได้	3.69	.642	3.76	.793	4.07	.763	7.023*	.001
ด้านอัตมโนทัศน์	4.01	.442	4.09	.435	4.21	.424	4.658*	.010
9. บุคลากรของ กปน. จะปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของข้าราชการโดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง	3.99	.702	4.03	.560	4.06	.571	.337	.714
10. ท่านเชื่อว่าการผสมความคิดเห็นที่หลากหลายจากกลุ่มบุคคลหลายกลุ่มในระดับที่แตกต่างกันในองค์กร จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าได้	4.00	.531	4.09	.530	4.19	.531	2.883	.057
11. ท่านคิดและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเท่านั้น จะผลักดันให้ กปน. เป็นองค์กรชั้นนำระดับแถวหน้าได้	4.08	.467	4.15	.626	4.28	.639	2.338	.098

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี		ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า		ปริญญาโท ขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
12. ท่านคิดและเชื่อว่าการสร้างวัฒนธรรม องค์การที่เป็นประโยชน์สาธารณะจะ ช่วยให้เกิดการยอมรับจากภาคประชา สังคมได้	4.00	.650	4.10	.369	4.33	.588	6.463*	.002
ด้านคุณลักษณะเฉพาะ	4.00	.464	4.01	.442	4.17	.469	2.608	.075
13. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่าน ชอบที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์ ที่ดีกับบุคลากรภายใน กปน. ในการ สื่อสาร แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ ประสบการณ์ของกันและกัน	4.01	.617	4.07	.567	4.14	.609	1.031	.357
14. บุคลากรส่วนใหญ่ของ กปน. จะ แสดงออกอย่างเปิดเผยถึงความพร้อม ที่จะให้ความร่วมมือ หรือความ ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจเพื่อ ประโยชน์ขององค์การโดยรวม	3.97	.604	4.09	.525	4.17	.592	2.713	.068
15. บุคลากรของ กปน. แสดงออกถึงความ มุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ของ กปน.	4.10	.585	4.11	.599	4.24	.610	1.996	.137
16. บุคลากรทุกคนจะตื่นตัวและมุ่งมั่นใน การพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น โดยไม่หยุดนิ่ง	3.93	.613	4.07	.667	4.09	.594	1.523	.219
ด้านแรงจูงใจ	4.00	.451	4.01	.571	4.17	.470	3.718*	.025
17. บุคลากรทุกภาคส่วนจะทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ องค์การบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ	4.00	.605	4.05	.701	4.15	.648	1.254	.286

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า		ปริญญาโทขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
18. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการตั้งเป้าหมายและกำหนด KPI ที่ชัดเจน เพื่อการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	3.93	.635	3.90	.738	4.36	.630	15.545*	.000
19. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเน้นการสร้างด้วยการร่วมแรงร่วมใจของทีมงานเป็นสำคัญ	4.06	.579	4.10	.574	4.14	.518	.502	.606
20. ผู้บริหารของ กปน. จะคอยเป็นกำลังใจและมีส่วนอย่างใกล้ชิดในการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเกิดผลสัมฤทธิ์โดยสม่ำเสมอ	4.01	.639	4.04	.699	4.06	.589	.223	.800
รวม	3.97	.339	4.04	.366	4.19	.382	9.088*	.000

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านระดับการศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($.000 < 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ต่อ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่า	ปริญญาตรี	ปริญญาโทขึ้นไป
		ปริญญาตรี	หรือเทียบเท่า	
		3.97	4.04	4.19
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.97	-	-0.076 (.120)	-0.227* (.000)
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4.04	-	-	-0.150* (.001)
ปริญญาโทขึ้นไป	4.19	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า มีความแตกต่างกันในสมรรถนะการปฏิบัติงานของกลุ่มระดับการศึกษา ดังนี้ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี กับปริญญาโท 2) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า กับปริญญาโท ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐาน: รายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามรายได้ต่อเดือนและการทดสอบสมมติฐาน

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000 บาท		20,001 – 30,000 บาท		30,001 – 40,000 บาท		40,001 – 50,000 บาท		มากกว่า 50,000 บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านความรู้	3.97	.489	4.03	.500	4.11	.438	4.18	.398	4.32	.383	6.598*	.000
1. ท่านสามารถแนะนำ และหรือสอนงานที่ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของท่านให้บุคคลอื่น ได้อย่างเข้าใจและ ปฏิบัติตามได้	3.65	.653	4.11	.547	4.17	.562	4.21	.559	4.44	.567	7.509*	.000

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

สมรรถนะในการ ปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000 บาท		20,001 – 30,000 บาท		30,001 – 40,000 บาท		40,001 – 50,000 บาท		มากกว่า 50,000 บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
2. บุคลากรทุกคนจะมี ความรู้ในงานที่ทำอยู่ และสามารถปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.02	.621	4.10	.578	4.14	.507	4.17	.384	4.46	.600	6.159*	.000
3. ความรู้ที่ท่านมีและสิ่ง สมประสงค์จนถึง ปัจจุบันมีมากพอจะ สามารถปฏิบัติหน้าที่ ในตำแหน่งที่สูงกว่าที่ ปัจจุบันในองค์กรได้	4.00	.576	4.03	.640	4.08	.566	4.10	.618	4.33	.607	3.447*	.009
4. ความรู้ในตำแหน่งของ ท่านที่มีอยู่เทียบได้กับ ความรู้ของตำแหน่ง งานในลักษณะเดียวกัน ในองค์กรอื่นๆ (รัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ)	3.93	.592	3.89	.737	4.05	.655	4.28	.702	4.05	.515	2.683*	.031
ด้านทักษะ	3.93	.447	4.01	.526	4.00	.464	4.16	.355	4.26	.342	6.313*	.000
5. ท่านจะมีการปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงวิธี ปฏิบัติงานให้เข้ากับ ทุกสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปได้ อย่างเหมาะสม	4.03	.591	4.05	.621	4.03	.556	4.21	.491	4.23	.423	1.797	.129

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

สมรรถนะในการ ปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000 บาท		20,001 – 30,000 บาท		30,001 – 40,000 บาท		40,001 – 50,000 บาท		มากกว่า 50,000 บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
6. ท่านสามารถให้ คำปรึกษาและแนะนำ แก่ผู้อื่นในการปรับตัว กับสถานการณ์ที่เกิด การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร	3.99	.548	4.15	.631	4.17	.530	4.17	.468	4.32	.572	4.019*	.003
7. เพื่อนร่วมงานของท่าน ส่วนใหญ่จะมีทักษะ มากพอที่จะปฏิบัติงาน เชิงรุก เพื่อให้การ ประสานรหวงอยู่ใน ระดับเป็นองค์กร ชั้นนำได้	4.02	.621	4.05	.621	4.08	.535	4.17	.468	4.32	.572	2.890*	.022
8. บุคลากรส่วนใหญ่มี ทักษะด้านงานและด้าน ภาษาดีพอที่จะตอบ โจทย์ในการเข้าสู่ AEC ได้	3.70	.777	3.78	.772	3.75	.709	4.10	.673	4.19	.743	5.727*	.000
ด้านอัตมโนทัศน์	4.01	.474	4.09	.420	4.13	.402	4.24	.374	4.29	.347	5.228*	.000
9. บุคลากรของ กปน. จะ ปฏิบัติตามประมวล จริยธรรมของ ข้าราชการ โดยคำนึงถึง ประโยชน์ของ หน่วยงานเป็นที่ตั้ง	3.93	.628	4.04	.556	4.12	.590	4.14	.516	4.12	.537	2.074	.083

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 –		20,001 –		30,001 –		40,001 –		มากกว่า			
	20,000		30,000		40,000		50,000		50,000			
	บาท		บาท		บาท		บาท		บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
10. ท่านเชื่อว่าการผสม ความคิดเห็นที่ หลากหลายจากกลุ่ม บุคคลหลายกลุ่มในระดับ ที่ต่างกัน ในองค์กร จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ที่ดีกว่าได้	4.05	.540	4.05	.584	4.19	.473	4.14	.516	4.19	.480	1.405	.232
11. ท่านคิดและเชื่อว่า การ เปลี่ยนแปลงในองค์กร เท่านั้น จะผลักดันให้ กปน. เป็นองค์กรชั้นนำ ระดับแถวหน้าได้	4.08	.617	4.11	.586	4.17	.592	4.34	.553	4.44	.567	4.718*	.001
12. ท่านคิดและเชื่อว่าการ สร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่เป็นประโยชน์ สาธารณะจะช่วยให้เกิด การยอมรับจากภาค ประชาสังคมได้	4.02	.650	4.15	.631	4.08	.596	4.34	.553	4.42	.596	5.358*	.000
ด้านคุณลักษณะเฉพาะ	3.99	.457	4.08	.483	4.16	.474	4.20	.438	4.23	.311	4.455*	.002
13. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน ของท่านชอบที่จะสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ ที่ดีกับบุคลากรภายใน กปน. ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ ประสบการณ์ ของกันและกัน	4.02	.575	4.09	.626	4.07	.612	4.14	.571	4.21	.526	1.156	.330

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000 บาท		20,001 – 30,000 บาท		30,001 – 40,000 บาท		40,001 – 50,000 บาท		มากกว่า 50,000 บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
14. บุคลากรส่วนใหญ่ของ กปน. จะแสดงออกอย่าง เปิดเผยถึงความพร้อมที่ จะให้ความร่วมมือ หรือ ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่าง จริงใจเพื่อประโยชน์ ขององค์กรโดยรวม	3.99	.543	4.11	.586	4.10	.578	4.28	.528	4.25	.510	3.388*	.010
15. บุคลากรของ กปน. แสดงออกถึงความมุ่งมั่น และตั้งใจในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จอย่าง ต่อเนื่องของ กปน.	4.04	.616	4.09	.608	4.29	.559	4.17	.539	4.35	.551	4.185*	.002
16. บุคลากรทุกคนจะตื่นตัว และมุ่งมั่นในการพัฒนา ตนเองให้ดีขึ้นโดยไม่ หยุดนิ่ง	3.92	.664	4.04	.682	4.22	.589	4.24	.577	4.14	.515	3.735*	.005
ด้านแรงจูงใจ	3.91	.599	4.06	.516	4.12	.481	4.18	.383	4.28	.325	6.406*	.000
17. บุคลากรทุกภาคส่วนจะ ทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ องค์กรบรรลุเป้าหมาย เป็นสำคัญ	3.94	.715	4.05	.721	4.15	.551	4.24	.577	4.26	.552	3.519*	.008

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000 บาท		20,001 – 30,000 บาท		30,001 – 40,000 บาท		40,001 – 50,000 บาท		มากกว่า 50,000 บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
18. บุคลากรในหน่วยงาน ของท่านมีการ ตั้งเป้าหมายและกำหนด KPI ที่ชัดเจน เพื่อการวัด ความก้าวหน้าใน การปฏิบัติงาน	3.80	.766	4.03	.706	4.03	.556	4.17	.468	4.51	.601	11.694 *	.000
19. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ การปฏิบัติงานของ บุคลากรจะเน้นการสร้าง ด้วยการร่วมแรงร่วมใจ ของทีมงานเป็นสำคัญ	4.05	.605	4.08	.562	4.19	.541	4.14	.581	4.21	.411	1.313	.265
20. ผู้บริหารของ กปน. จะ คอยเป็นกำลังใจและมี ส่วนอย่างใกล้ชิดใน การกระตุ้นให้บุคลากร ปฏิบัติงานอย่างเกิดผล สัมฤทธิ์โดยสม่ำเสมอ	3.88	.741	4.08	.636	4.14	.629	4.17	.468	4.16	.492	3.597*	.007
รวม	3.96	.367	4.05	.401	4.11	.357	4.19	.314	4.27	.268	9.339*	.000

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านรายได้ต่อเดือนโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($.000 < 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ต่อ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างรายได้ต่อเดือนกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	10,000 -	20,001 -	30,001 -	40,001 -	มากกว่า
		20,000 บาท	30,000 บาท	40,000 บาท	50,000 บาท	50,000 บาท
		3.96	4.05	4.11	4.19	4.27
10,000 – 20,000 บาท	3.96	-	-0.087 (0.62)	-0.143 (.009)	-0.228* (.002)	-0.311* (.000)
20,001 – 30,000 บาท	4.05	-	-	-0.055 (.356)	-0.140 (.066)	-0.224* (.000)
30,001 – 40,000 บาท	4.11	-	-	-	-0.085 (.293)	-0.168* (.012)
40,001 – 50,000 บาท	4.19	-	-	-	-	-0.083 (.309)
มากกว่า 50,000 บาท	4.27	-	-	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า มีความแตกต่างกันในสมรรถนะการปฏิบัติงานของกลุ่มรายได้ต่อเดือน ดังนี้ 1) รายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาท กับ 30,001 – 40,000 บาท รายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 กับ 40,001 – 50,000 บาท และรายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 กับมากกว่า 50,000 บาท 2) รายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท กับมากกว่า 50,000 บาท 3) รายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท กับมากกว่า 50,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐาน: ตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามตำแหน่งงาน และการทดสอบสมมติฐาน

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน								F	Sig.
	พนักงาน ระดับ 1 - 5		พนักงาน ระดับ 6 - 7		พนักงาน ระดับ 8 ขึ้น ไป		ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้าง บริษัท/ ตัวแทน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านความรู้	4.09	.484	4.07	.395	4.35	.355	3.86	.503	12.806*	.000
1. ท่านสามารถแนะนำและหรือสอนงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านให้บุคคลอื่น ได้อย่างเข้าใจและปฏิบัติตามได้	4.13	.560	4.17	.551	4.40	.566	3.85	.714	10.285*	.000
2. บุคลากรทุกคนจะมีความรู้ในงานที่ทำอยู่และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.16	.577	4.11	.505	4.45	.539	3.90	.633	10.610*	.000
3. ความรู้ที่ท่านมีและสั่งสมประสบการณ์ถึงปัจจุบันมีมากพอจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงกว่าที่ปัจจุบันในองค์กรได้	4.09	.601	3.99	.554	4.42	.570	3.92	.601	8.539*	.000
4. ความรู้ในตำแหน่งของท่านที่มีอยู่เทียบได้กับความรู้ของตำแหน่งงานในลักษณะเดียวกันในองค์กรอื่น ๆ (รัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ)	3.99	.664	4.04	.642	4.15	.568	3.80	.600	3.926*	.009

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน								F	Sig.
	พนักงาน ระดับ 1 - 5		พนักงาน ระดับ 6 - 7		พนักงาน ระดับ 8 ขึ้น ไป		ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้าง บริษัท/ ตัวแทน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านทักษะ	4.04	.483	4.03	.369	4.30	.295	3.81	.478	13.730*	.000
5. ท่านจะมีการปรับตัวหรือ เปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงาน ให้เข้ากับทุกสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปได้อย่าง เหมาะสม	4.11	.597	4.13	.472	4.19	.441	3.90	.616	4.142*	.007
6. ท่านสามารถให้คำปรึกษา และแนะนำแก่ผู้อื่นในการ ปรับตัวกับสถานการณ์ที่เกิด การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	4.14	.596	4.21	.498	4.25	.515	3.91	.571	5.735*	.001
7. เพื่อนร่วมงานของท่านส่วน ใหญ่ จะมีทักษะมากพอที่จะ ปฏิบัติงานเชิงรุก เพื่อให้ กปน. อยู่ในระดับเป็นองค์กร ชั้นนำได้	4.09	.604	4.05	.459	4.43	.500	3.91	.661	9.156*	.000
8. บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะ ด้านงานและด้านภาษาดี พอที่จะตอบ โจทย์ในการเข้า สู่ AEC ได้	3.84	.726	3.95	.733	4.34	.618	3.55	.834	13.084*	.000
ด้านอัตมโนทัศน์	4.13	.445	4.12	.390	4.34	.270	3.89	.451	14.047*	.000
9. บุคลากรของ กปน. จะปฏิบัติ ตนตามประมวลจริยธรรม ของข้าราชการ โดยคำนึงถึง ประโยชน์ของหน่วยงานเป็น ที่ตั้ง	4.10	.580	4.04	.599	4.17	.509	3.79	.547	7.134*	.000

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน								F	Sig.
	พนักงาน ระดับ 1 - 5		พนักงาน ระดับ 6 - 7		พนักงาน ระดับ 8 ขึ้น ไป		ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้าง บริษัท/ ตัวแทน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
10. ท่านเชื่อว่าการผสม ความคิดเห็นที่หลากหลาย จากกลุ่มบุคคลหลายกลุ่ม ในระดับที่แตกต่างกันใน องค์กร จะนำไปสู่ ผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าได้	4.12	.566	4.11	.478	4.23	.423	3.97	.547	3.035*	.029
11. ท่านคิดและเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กร เท่านั้น จะผลักดันให้ กปน. เป็นองค์กรชั้นนำระดับ แถวหน้าได้	4.17	.577	4.22	.580	4.53	.541	3.91	.608	12.944*	.000
12. ท่านคิดและเชื่อว่าการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่เป็น ประโยชน์สาธารณะจะช่วย ให้เกิดการยอมรับจากภาค ประชาสังคมได้	4.16	.633	4.14	.582	4.47	.541	3.91	.661	9.235*	.000
ด้านคุณลักษณะเฉพาะ	4.10	.488	4.05	.439	4.29	.223	3.95	.459	6.489*	.000
13. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน ของท่านชอบที่จะสร้างและ รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับ บุคลากรภายใน กปน. ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ประสบการณ์ ของกันและกัน	4.09	.610	4.03	.565	4.26	.445	4.00	.615	2.558	.055

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน								F	Sig.
	พนักงาน ระดับ 1 - 5		พนักงาน ระดับ 6 - 7		พนักงาน ระดับ 8 ขึ้น ไป		ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้าง บริษัท/ ตัวแทน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
14. บุคลากรส่วนใหญ่ของ กปน. จะแสดงออกอย่าง เปิดเผยถึงความพร้อมที่จะ ให้ความร่วมมือ หรือ ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่าง จริงใจ เพื่อประโยชน์ของ องค์กร โดยรวม	4.12	.582	4.05	.563	4.28	.455	3.96	.536	4.194*	.006
15. บุคลากรของ กปน. แสดงออกถึงความมุ่งมั่น และตั้งใจในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จอย่าง ต่อเนื่องของ กปน.	4.14	.608	4.13	.574	4.40	.494	3.99	.624	5.298*	.001
16. บุคลากรทุกคนจะตื่นตัวและ มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ให้ดีขึ้น โดยไม่หยุดนิ่ง	4.08	.651	4.03	.588	4.23	.466	3.89	.722	3.481*	.016
ด้านแรงจูงใจ	4.09	.533	4.08	.434	4.33	.276	3.78	.605	14.145*	.000
17. บุคลากรทุกภาคส่วนจะ ทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายเป็น สำคัญ	4.09	.683	4.09	.546	4.34	.517	3.82	.754	7.331*	.000
18. บุคลากรในหน่วยงานของ ท่านมีการตั้งเป้าหมายและ กำหนด KPI ที่ชัดเจน เพื่อการวัดความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงาน	4.05	.687	4.01	.529	4.57	.572	3.64	.782	21.770*	.000

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน								F	Sig.
	พนักงาน ระดับ 1 - 5		พนักงาน ระดับ 6 - 7		พนักงาน ระดับ 8 ขึ้น ไป		ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้าง บริษัท/ ตัวแทน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
19. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ การปฏิบัติงานของบุคลากร จะเน้นการสร้างด้วยการ ร่วมแรงร่วมใจของทีมงาน เป็นสำคัญ	4.14	.590	4.11	.505	4.26	.445	3.93	.574	4.659*	.003
20. ผู้บริหารของ กปน. จะคอย เป็นกำลังใจ และมีส่วน อย่างไร้ขีดในการกระตุ้น ให้บุคลากรปฏิบัติงาน อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยสม่ำเสมอ	4.08	.642	4.12	.588	4.15	.411	3.75	.797	7.278*	.000
รวม	4.09	.390	4.07	.308	4.32	.205	3.86	.357	20.238*	.000

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านตำแหน่งงาน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($.000 < 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ต่อ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างตำแหน่งงานกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ตำแหน่งงาน	\bar{X}	พนักงาน	พนักงาน	พนักงาน	ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้างบริษัท/ ตัวแทน
		ระดับ 1 - 5	ระดับ 6 - 7	ระดับ 8 ขึ้นไป	
		4.09	4.07	4.32	3.86
พนักงานระดับ 1 - 5	4.09	-	.019 (.687)	-.229* (.000)	.229* (.000)
พนักงานระดับ 6 - 7	4.07	-	-	-.249* (.000)	.210* (.000)
พนักงานระดับ 8 ขึ้นไป	4.32	-	-	-	.459* (.000)
ผู้ปฏิบัติงาน / ลูกจ้าง บริษัท/ ตัวแทน	3.86	-	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.31 พบว่า มีความแตกต่างกันในสมรรถนะการปฏิบัติงานคู่ตำแหน่งงาน ดังนี้ 1) พนักงานระดับ 1 - 5 กับพนักงานระดับ 8 ขึ้นไป และ พนักงานระดับ 1 - 5 กับ ผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน 2) พนักงานระดับ 6 - 7 กับพนักงานระดับ 8 ขึ้นไป และ พนักงานระดับ 6 - 7 กับผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน 3) พนักงานระดับ 8 ขึ้นไป กับ ผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐาน: สังกัดสายงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานครหลวงจำแนกตามสังกัดสายงาน และการทดสอบสมมติฐาน

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	สังกัดสายงาน				t	Sig.
	สายงานหลัก		สายงานสนับสนุน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านความรู้	4.06	.454	4.08	.555	-2.36*	.006
1. ท่านสามารถแนะนำและหรือสอนงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านให้บุคคลอื่นได้อย่างเข้าใจและปฏิบัติตามได้	4.10	.624	4.12	.600	-.278	.743
2. บุคลากรทุกคนจะมีความรู้ในงานที่ทำอยู่และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.13	.574	4.13	.660	-.122*	.012
3. ความรู้ที่ท่านมีและสั่งสมประสบการณ์ถึงปัจจุบันมีมากพอจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงกว่าที่ปัจจุบันในองค์กรได้	4.07	.584	4.10	.675	-.426*	.048
4. ความรู้ในตำแหน่งของท่านที่มีอยู่เทียบได้กับความรู้อย่างดีของตำแหน่งงานในลักษณะเดียวกันในองค์กรอื่น ๆ (รัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ)	3.98	.617	3.98	.723	.038*	.032
ด้านทักษะ	3.99	.454	4.12	.478	-2.382	.118
5. ท่านจะมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม	4.05	.560	4.19	.581	-2.105*	.024
6. ท่านสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้อื่นในการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	4.09	.580	4.19	.541	-1.479	.438
7. เพื่อนร่วมงานของท่านส่วนใหญ่จะมีทักษะมากพอที่จะปฏิบัติงานเชิงรุก เพื่อให้ กปน. อยู่ในระดับเป็นองค์กรชั้นนำได้	4.07	.595	4.17	.607	-1.407	.095

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	สังกัดสายงาน				t	Sig.
	สายงานหลัก		สายงานสนับสนุน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
8. บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะด้านงานและ ด้านภาษาดีพอที่จะตอบโต้ภัยในการเข้าสู่ AEC ได้	3.78	.767	3.97	.775	-1.965*	.481
ด้านอัตมโนทัศน์	4.08	.428	4.20	.459	-2.296	.126
9. บุคลากรของ กปน. จะปฏิบัติตามประมวล จริยธรรมของข้าราชการ โดยคำนึงถึง ประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง	4.01	.595	4.08	.607	-.928	.204
10. ท่านเชื่อว่าการผสมผสานความคิดเห็น ที่หลากหลายจากกลุ่มบุคคลหลายกลุ่ม ในระดับที่แตกต่างกันในองค์กร จะนำไปสู่ ผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าได้	4.07	.543	4.18	.490	-1.656	.628
11. ท่านคิดและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงใน องค์กรเท่านั้น จะผลักดันให้ กปน. เป็น องค์กรชั้นนำระดับแถวหน้าได้	4.15	.588	4.25	.662	-1.278*	.028
12. ท่านคิดและเชื่อว่าการสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่เป็นประโยชน์สาธารณะ จะช่วยให้ เกิดการยอมรับจากภาคประชาสังคมได้	4.09	.633	4.30	.629	-2.765*	.050
ด้านคุณลักษณะเฉพาะ	4.06	.439	4.17	.500	-1.798*	.025
13. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านชอบ ที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับ บุคลากรภายใน กปน. ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ประสบการณ์ของกัน และกัน	4.05	.574	4.17	.626	-1.541*	.016
14. บุคลากรส่วนใหญ่ของ กปน. จะแสดงออก อย่างเปิดเผยถึงความพร้อมที่จะให้ ความร่วมมือ หรือความช่วยเหลือผู้อื่นอย่าง จริงใจเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยรวม	4.06	.556	4.19	.562	-1.939	.054

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	สังกัดสายงาน				t	Sig.
	สายงานหลัก		สายงานสนับสนุน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
15. บุคลากรของ กปน. แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของ กปน.	4.12	.601	4.22	.598	-1.510*	.100
16. บุคลากรทุกคนจะตื่นตัวและมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นโดยไม่หยุดนิ่ง	4.03	.647	4.10	.622	-.894	.287
ด้านแรงจูงใจ	4.02	.540	4.15	.490	-2.002	.395
17. บุคลากรทุกภาคส่วนจะทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ	4.05	.687	4.12	.618	-.932	.557
18. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการตั้งเป้าหมายและกำหนด KPI ที่ชัดเจน เพื่อการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	3.98	.742	4.16	.620	-2.086	.697
19. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเน้นการสร้างด้วยการร่วมแรงร่วมใจของทีมงานเป็นสำคัญ	4.07	.569	4.22	.517	-2.295	.160
20. ผู้บริหารของ กปน. จะคอยเป็นกำลังใจและมี ส่วนอย่างใกล้ชิดในการกระตุ้น ให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยสม่ำเสมอ	4.00	.667	4.10	.640	-1.272	.060
รวม	4.04	.351	4.14	.434	-1.993*	.009

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.32 พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านสังกัดสายงานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (.009<0.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน

สมมติฐาน: ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการทดสอบสมมติฐาน

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	1 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		มากกว่า 30 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านความรู้	4.02	.512	4.01	.407	4.25	.362	4.48	.265	8.515*	.000
1. ท่านสามารถแนะนำและหรือสอนงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านให้บุคคลอื่นได้อย่างเข้าใจและปฏิบัติตามได้	4.03	.629	4.02	.591	4.35	.481	4.75	.447	11.325*	.000
2. บุคลากรทุกคนจะมีความรู้ในงานที่ทำอยู่และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.07	.620	4.07	.494	4.30	.497	4.69	.602	7.926*	.000
3. ความรู้ที่ท่านมีและสั่งสมประสบการณ์ถึงปัจจุบันมีมากพอจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงกว่าที่ปัจจุบันในองค์กรได้	4.04	.595	3.95	.568	4.32	.651	4.31	.479	5.606*	.001
4. ความรู้ในตำแหน่งของท่านที่มีอยู่เทียบได้กับความรู้ของตำแหน่งงานในลักษณะเดียวกันในองค์กรอื่น ๆ (รัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ)	3.94	.653	4.01	.642	4.03	.637	4.19	.403	1.046	.372

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	1 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		มากกว่า 30 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านทักษะ	3.97	.485	4.00	.427	4.19	.377	4.32	.298	6.182*	.000
5. ท่านจะมีการปรับตัวหรือ เปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงาน ให้เข้ากับทุกสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปได้อย่าง เหมาะสม	4.08	.587	3.98	.570	4.17	.493	4.25	.447	1.873	.134
6. ท่านสามารถให้คำปรึกษาและ แนะนำแก่ผู้อื่นในการปรับตัว กับสถานการณ์ที่เกิดการ เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	4.05	.587	3.98	.570	4.17	.493	4.25	.447	4.583*	.004
7. เพื่อนร่วมงานของท่านส่วน ใหญ่จะมีทักษะมากพอที่จะ ปฏิบัติงานเชิงรุก เพื่อให้ กปน. อยู่ในระดับเป็นองค์กรชั้นนำได้	4.04	.622	4.05	.522	4.25	.571	4.44	.512	3.983*	.008
8. บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะ ด้านงานและด้านภาษาดี พอที่จะตอบ โจทย์ในการเข้าสู่ AEC ได้	3.73	.777	3.81	.709	4.15	.755	4.12	.719	5.828*	.001
ด้านอัตมโนทัศน์	4.02	.465	4.17	.378	4.29	.338	4.29	.319	8.092*	.000
9. บุคลากรของ กปน. จะปฏิบัติ ตนตามประมวลจริยธรรมของ ข้าราชการ โดยคำนึงถึง ประโยชน์ของหน่วยงาน เป็นที่ตั้ง	3.95	.601	4.10	.583	4.23	.500	4.06	.574	4.334*	.005

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	1 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		มากกว่า 30 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
10. ท่านเชื่อว่าการผสมความคิดเห็นที่หลากหลายจากกลุ่มบุคคลหลายกลุ่มในระดับที่แตกต่างกันในองค์กรจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าได้	4.05	.566	4.17	.469	4.18	.504	4.12	.342	1.745*	.157
11. ท่านคิดและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเท่านั้น จะผลักดันให้ กปน. เป็นองค์กรชั้นนำระดับแถวหน้าได้	4.07	.892	4.22	.612	4.42	.561	4.56	.512	8.616*	.000
12. ท่านคิดและเชื่อว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นประโยชน์สาธารณะจะช่วยให้เกิดการยอมรับจากภาคประชาสังคมได้	4.05	.637	4.20	.600	4.33	.629	4.44	.629	4.848*	.003
ด้านคุณลักษณะเฉพาะ	4.02	.486	4.16	.422	4.21	.337	4.25	.329	4.661*	.003
13. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านชอบที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรภายใน กปน. ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ประสบการณ์ของกันและกัน	4.04	.588	4.14	.607	4.12	.555	4.25	.577	1.126	.338

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	1 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		มากกว่า 30 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
14. บุคลากรส่วนใหญ่ของ กปน. จะแสดงออกอย่างเปิดเผยถึง ความพร้อมที่จะให้ความ ร่วมมือ หรือความช่วยเหลือ ผู้อื่นอย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยรวม	4.02	.567	4.17	.543	4.20	.514	4.25	.577	2.951*	.033
15. บุคลากรของ กปน. แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและ ตั้งใจในการทำงานให้ ประสบผลสำเร็จอย่าง ต่อเนื่องของ กปน.	4.06	.617	4.19	.550	4.33	.572	4.38	.500	4.527*	.004
16. บุคลากรทุกคนจะตื่นตัวและ มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ให้ดีขึ้นโดยไม่หยุดนิ่ง	3.97	.680	4.16	.580	4.20	.514	4.12	.619	3.380*	.018
ด้านแรงจูงใจ	3.95	.598	4.13	.347	4.29	.394	4.18	.232	8.185*	.000
17. บุคลากรทุกภาคส่วนจะทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กร บรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ	3.98	.718	4.09	.574	4.33	.542	4.25	.577	5.082*	.002
18. บุคลากรในหน่วยงานของ ท่านมีการตั้งเป้าหมายและ กำหนด KPI ที่ชัดเจน เพื่อ การวัดความก้าวหน้าใน การปฏิบัติงาน	3.86	.767	4.09	.505	4.43	.593	4.44	.512	13.576*	.000

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	1 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		มากกว่า 30 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
19. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเน้นการสร้างด้วยการร่วมแรงร่วมใจของทีมงานเป็นสำคัญ	4.05	.590	4.19	.477	4.23	.593	4.00	.000	2.495	.060
20. ผู้บริหารของ กปน. จะคอยเป็นกำลังใจและมีส่วนอย่างใกล้ชิดในการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเกิดผลสัมฤทธิ์โดยสม่ำเสมอ	3.93	.715	4.17	.519	4.18	.624	4.06	.250	4.277*	.005
รวม	4.00	.400	4.09	.303	4.24	.279	4.30	.218	10.383*	.000

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.33 พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($.000 < 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ต่อ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับสมรรถนะในการ

ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	\bar{X}	1 – 10 ปี	11 – 20 ปี	21 – 30 ปี	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป
		4.00	4.09	4.24	4.30
1 - 10 ปี	4.00	-	-0.907* (.036)	-0.247* (.000)	-0.308* (.001)
11 – 20 ปี	4.09	-	-	-0.150* (.015)	-0.211* (0.33)
21 – 30 ปี	4.24	-	-	-	-0.061 (.101)
มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	4.30	-			

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.34 พบว่า มีความแตกต่างกันในสมรรถนะการปฏิบัติงานของกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 10 กับ 11 – 20 ปี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 10 ปี กับ 21 – 30 ปี และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 10 กับ มากกว่า 30 ปีขึ้นไป 2) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 – 20 ปี กับ 21 – 30 ปี และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 – 20 ปี กับ มากกว่า 30 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจำแนกตามลักษณะ
ประชากรศาสตร์ และผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน: เพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรหลวง
จำแนกตามเพศ และการทดสอบสมมติฐาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านคุณภาพของงาน	3.97	.511	4.00	.568	-546	.419
1. ผลของงานที่ท่านปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่วางไว้และตามเกณฑ์ KPT ขององค์กร	3.89	.657	3.92	.733	-377	.377
2. การปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน ทำให้การบริการและผลิตภัณฑ์ของ กปน. มีมาตรฐานได้รับการยอมรับจากผู้ใช้น้ำประปาและบุคคลทั่วไป	3.99	.616	3.97	.686	.244	.175
3. บุคลากรส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานทำให้องค์กรได้รับประกันคุณภาพ ISO ทุกปี	3.97	.680	4.02	.778	-683	.131
4. บุคลากร กปน. ทุกคนจะมีจิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพของงาน หรือผลงานที่จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร	4.04	.653	4.10	.590	-929	.699
ด้านปริมาณงาน	4.04	.460	4.10	.446	-1.159	.908
5. ท่านจะกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนเพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงานตามที่องค์กรต้องการ	4.07	.592	4.14	.573	-1.274	.286
6. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานได้จำนวนงานหรือชิ้นงานตรงตามที่วางแผนและตามเกณฑ์ KPI	3.95	.605	4.09	.588	-2.355	.696
7. ท่านจะเน้นความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงาน ตามเป้าหมายที่สูงกว่าเดิมโดยสม่ำเสมอ	4.06	.553	4.08	.567	-320	.414

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
8. ท่านมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่นๆ ในอนาคตต่อไป	4.12	.600	4.10	.551	.359	.083
ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน	4.06	.469	4.06	.426	.023*	.192
9. การปฏิบัติงานของท่านมีการวางแผนก่อนการดำเนินการ และมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานเสร็จเป็นช่วง ๆ ที่ชัดเจน	4.09	.605	4.04	.553	.817	.077
10. เพื่อนร่วมงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้	4.05	.568	4.03	.549	.420	.552
11. ท่านมีจัดลำดับการทำงานก่อน-หลังตามความสำคัญของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันเวลาที่ได้กำหนดไว้	4.03	.639	4.08	.607	-.677	.808
12. ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา กล่าวได้ว่า ท่านสามารถปฏิบัติงานแล้วเสร็จในเวลาที่ดีกว่าปีที่ผ่านมา	4.10	.565	4.13	.535	-.447	.915
ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน	4.06	.484	4.06	.451	-.085	.575
13. ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใน กปน. จะปฏิบัติตามแผนงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์การต้องจ่ายเป็นต้นทุนอยู่ตลอดเวลา	4.03	.615	4.04	.606	.677	.950
14. ท่านจะศึกษางานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และทำให้เสียค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด	4.12	.620	4.11	.576	.257	.270
15. ท่านจะให้ความสำคัญในการตรวจสอบสภาพของอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.09	.617	4.09	.592	.021	.298
16. บุคลากรส่วนใหญ่จะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบได้แล้วเสร็จในต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าเดิมในแต่ละปี	4.01	.616	4.04	.615	-.424	.614

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านนวัตกรรม	4.02	.506	4.09	.469	-1.439	.924
17. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้มากพอที่จะปฏิบัติงาน ในตำแหน่งปัจจุบันโดยสามารถสร้างสรรค์การ เปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในการทำงานได้อย่าง ต่อเนื่อง	4.04	.632	4.06	.601	-0.672	.981
18. ท่านเคยได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารงานในการนำ นวัตกรรมมาใช้ในการช่วยในการทำงานด้านเอกสาร และการวางแผน	3.96	.715	3.95	.654	.172	.733
19. ผู้บริหารหน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนในการนำ นวัตกรรมมาใช้ในการตรวจสอบลดความผิดพลาดของ งานและความคุณภาพของงานได้ดีขึ้น	3.99	.709	4.09	.622	-1.445	.723
20. ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และเพิ่มความรวดเร็ว ในการปฏิบัติงาน	4.08	.610	4.19	.616	-1.720	.074
21. ท่านมีความมั่นใจพอจะกล่าวได้ว่า หน่วยงาน กปน. ของท่านมีความสามารถในการสร้างสรรค์ ผลงานใหม่ๆ ได้โดยไม่เป็นรองรัฐวิสาหกิจแห่งอื่น ๆ	4.07	.670	4.19	.616	-1.865	.593
รวม	4.05	.398	4.06	.390	-0.787	.991

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเพศโดยรวมไม่แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($.991 > 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ไม่แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน

สมมติฐาน: อายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง
จำแนกตามอายุ และการทดสอบสมมติฐาน

ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน	อายุ								F	Sig.
	20 - 30 ปี		31 - 40 ปี		41 - 50 ปี		51 - 60 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านคุณภาพของงาน	3.79	.570	3.94	.589	4.04	.426	4.32	.340	13.526*	.000
1. ผลของงานที่ท่านปฏิบัติ เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และตามเกณฑ์ KPT ขององค์กร	3.64	.775	3.91	.744	3.98	.539	4.21	.491	9.624	.000
2. การปฏิบัติงานของ หน่วยงานท่าน ทำให้การ บริการและผลิตภัณฑ์ของ การประปานครหลวงมี มาตรฐานได้รับการ ยอมรับจากผู้ใช้น้ำประปา และบุคคลทั่วไป	3.80	.670	3.95	.703	4.03	.565	4.26	.518	6.759	.000
3. บุคลากรส่วนใหญ่ สามารถปฏิบัติงานได้ ตามมาตรฐาน ทำให้ องค์กรได้รับประกัน คุณภาพ ISO ทุกปี	3.84	.724	3.89	.740	4.02	.668	4.49	.601	12.395	.000
4. บุคลากร กปน. ทุกคน จะมีจิตสำนึกใน การคำนึงถึงคุณภาพ ของงาน หรือผลงานที่ จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ ขององค์กร	3.91	.573	4.04	.699	4.16	.542	4.33	.546	7.053	.000

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

ประสิทธิผลการ ปฏิบัติงาน	อายุ								F	Sig.
	20 - 30 ปี		31 - 40 ปี		41 - 50 ปี		51 - 60 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านปริมาณงาน	4.01	.464	4.05	.520	4.07	.399	4.24	.298	3.351	.009
5. ท่านจะกำหนดเป้าหมาย ในการปฏิบัติงานเป็น ขั้นตอน เพื่อให้ได้ ปริมาณงาน หรือ ชิ้นงานตามที่องค์กร ต้องการ	4.06	.603	4.14	.630	4.05	.564	4.19	.441	1.153*	.328
6. เพื่อนร่วมงานใน หน่วยงานของท่านจะมี ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับขั้นตอนใน การปฏิบัติงานและ สามารถทำงานได้ จำนวนงานหรือชิ้นงาน ตรงตามที่วางแผนและ ตามเกณฑ์ KPI	3.93	.643	3.99	.657	4.02	.521	4.23	.464	3.230	.022
7. ท่านจะเน้นความพยายาม ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ ได้ปริมาณงาน หรือ ชิ้นงาน ตามเป้าหมาย ที่สูงกว่าเดิม โดยสม่ำเสมอ	4.00	.553	4.04	.622	4.10	.512	4.23	.464	2.237*	.083
8. ท่านมีการสรุปผลการ ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ ในการปรับปรุงใน การปฏิบัติงานอื่นๆ ในอนาคตต่อไป	4.05	.595	4.05	.579	4.12	.569	4.32	.506	3.363	.019

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

ประสิทธิผลการ ปฏิบัติงาน	อายุ								F	Sig.
	20 - 30 ปี		31 - 40 ปี		41 - 50 ปี		51 - 60 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านเวลา ในการปฏิบัติงาน	3.95	.457	4.03	.514	4.13	.384	4.23	.274	5.946	.001
9. การปฏิบัติงานของท่านมี การวางแผนก่อนการ ดำเนินการ และมี กำหนดระยะเวลาการ ทำงานเสร็จเป็นช่วง ๆ ที่ ชัดเจน	3.96	.605	4.05	.638	4.11	.538	4.21	.411	2.515*	.058
10. เพื่อนร่วมงานของท่าน จะมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับขั้นตอนใน การปฏิบัติงาน ทำให้ งานเสร็จตามเวลาที่ กำหนดไว้	3.91	.555	3.99	.587	4.12	.516	4.23	.501	5.381	.001
11. ท่านมีจัดลำดับการ ทำงานก่อน-หลังตาม ความสำคัญของงาน เพื่อให้งานเสร็จ ทันเวลาที่ได้กำหนดไว้	3.88	.627	4.05	.674	4.15	.587	4.19	.480	4.569	.004
12. ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา กล่าวได้ว่าท่าน สามารถปฏิบัติงาน แล้วเสร็จในเวลา ดีกว่าปีที่ผ่านมา	4.07	.539	4.04	.622	4.15	.478	4.30	.462	3.357	.019

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

ประสิทธิผลการ ปฏิบัติงาน	อายุ								F	Sig.
	20 - 30 ปี		31 - 40 ปี		41 - 50 ปี		51 - 60 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านค่าใช้จ่ายในการ ปฏิบัติงาน	3.97	.460	4.01	.535	4.14	.423	4.23	.292	5.523	.001
13. ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ ใน กปน. จะปฏิบัติตาม แผนงาน โดยคำนึงถึง ทรัพยากรต่าง ๆ ที่ องค์กรต้องจ่ายเป็น ต้นทุนอยู่ตลอดเวลา	3.97	.630	3.96	.656	4.12	.580	4.21	.453	3.371	.019
14. ท่านจะศึกษางานเพื่อ สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ขั้นตอนในการ ปฏิบัติงาน และทำให้ เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็น ต้นทุนในการ ปฏิบัติงานน้อยที่สุด	4.02	.622	4.06	.614	4.17	.565	4.30	.533	3.333	.020
15. ท่านจะให้ ความสำคัญใน การตรวจสอบสภาพ ของอุปกรณ์หรือ เครื่องมือใน การปฏิบัติงานอย่าง สม่ำเสมอ	4.05	.522	4.02	.694	4.18	.571	4.18	.539	1.951*	.121
16. บุคลากรส่วนใหญ่จะ สามารถปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบได้แล้วเสร็จ ในต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย ที่น้อยกว่าเดิมในแต่ละปี	3.86	.589	4.00	.646	4.10	.616	4.26	.483	6.033	.001

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

ประสิทธิผลการ ปฏิบัติงาน	อายุ								F	Sig.
	20 - 30 ปี		31 - 40 ปี		41 - 50 ปี		51 - 60 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านนวัตกรรม	3.94	.491	3.98	.541	4.12	.444	4.31	.285	9.243	.001
17. เพื่อนร่วมงานของ ท่านมีความรู้มาก พอที่จะปฏิบัติงานใน ตำแหน่งปัจจุบัน โดย สามารถสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงเชิง นวัตกรรมใน การทำงานได้อย่าง ต่อเนื่อง										
18. ท่านเคยได้รับคำ ชมเชยจากผู้ บริหารงานในการนำ นวัตกรรมมาใช้ในการ ช่วยในการทำงานด้าน เอกสารและการ วางแผน	3.90	.647	3.98	.640	4.14	.598	4.21	.453	4.761	.003
19. ผู้บริหารหน่วยงาน ของท่านให้การ สนับสนุนในการนำ นวัตกรรมมาใช้ในการ การตรวจสอบลด ความผิดพลาดของ งานและควบคุม คุณภาพของงานได้ดีขึ้น	3.84	.666	3.87	.7284	4.04	.682	4.21	.526	4.953	.001
	3.93	.689	3.94	.722	4.12	.596	4.33	.512	6.382	.000

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน	อายุ								F	Sig.
	20 - 30 ปี		31 - 40 ปี		41 - 50 ปี		51 - 60 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านนวัตกรรม	3.94	.491	3.98	.541	4.12	.444	4.31	.285	9.243	.001
20. ท่านจะให้ความสำคัญ กับการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และเพิ่ม ความรวดเร็วในการ ปฏิบัติงาน	4.07	.627	4.11	.669	4.12	.563	4.33	.512	2.455*	.063
21. ท่านมีความมั่นใจ พอจะกล่าวได้ว่า หน่วยงาน กปน. ของ ท่านมีความสามารถใน การสร้างสรรค์ผลงาน ใหม่ๆ ได้โดยไม่เป็น รองรัฐวิสาหกิจ แห่งอื่นๆ	3.97	.646	4.03	.678	4.22	.574	4.47	.538	9.866	.000
รวม	3.93	.398	4.00	.446	4.10	.337	4.26	.210	10.646	.000

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

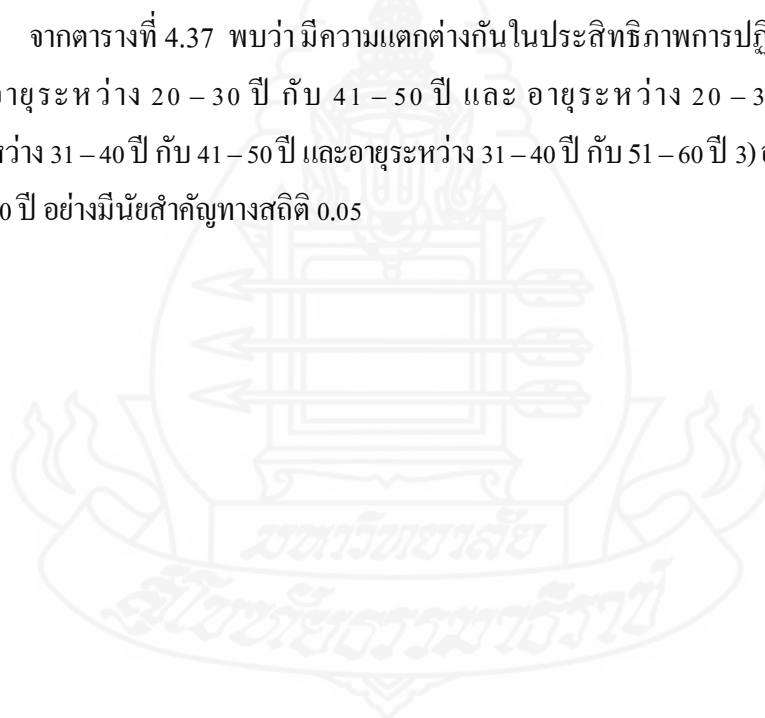
จากตารางที่ 4.36 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านอายุโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($.000 < 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ต่อ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างอายุกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

อายุ	\bar{X}	20 – 30 ปี	31 – 40 ปี	41 – 50 ปี	51 – 60 ปี
		3.93	4.00	4.10	4.26
20 – 30 ปี	3.93	-	-0.069 (.165)	-0.169* (.002)	-0.334* (.000)
31 – 40 ปี	4.00	-	-	-0.099* (.044)	-0.264* (.000)
41 – 50 ปี	4.10	-	-	-	-0.164* (.009)
51 – 60 ปี	4.26	-	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.37 พบว่ามีความแตกต่างกันในประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มอายุ ดังนี้ 1) อายุระหว่าง 20 – 30 ปี กับ 41 – 50 ปี และ อายุระหว่าง 20 – 30 ปี กับ 51 – 60 ปี 2) อายุระหว่าง 31 – 40 ปี กับ 41 – 50 ปี และอายุระหว่าง 31 – 40 ปี กับ 51 – 60 ปี 3) อายุระหว่าง 41 – 50 ปี กับ 51 – 60 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรหลวง จำแนกตามสถานภาพ และการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน: สถานภาพแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	สถานภาพ						F	Sig.
	โสด		สมรส		หม้าย หย่าหรือแยกกันอยู่			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านคุณภาพของงาน	3.85	.524	4.07	.547	4.21	.279	9.786*	.000
1. ผลงานที่ท่านปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และตามเกณฑ์ KPI ขององค์กร	3.72	.733	4.03	.645	4.21	.419	12.078*	.000
2. การปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน ทำให้การบริการและผลิตภัณฑ์ของ กปน. มีมาตรฐาน ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้น้ำประปาและบุคคลทั่วไป	3.86	.657	4.07	.650	4.05	.405	5.044*	.007
3. บุคลากรส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ทำให้องค์กรได้รับประกันคุณภาพ ISO ทุกปี	3.92	.685	4.03	.763	4.26	.653	2.558	.079
4. บุคลากร กปน. ทุกคนจะมีจิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพของงาน หรือผลงานที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร	3.93	.583	4.17	.636	4.32	.582	8.587*	.000
ด้านปริมาณงาน	4.04	.432	4.09	.483	4.15	.252	.836	.434
5. ท่านจะกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงานตามที่องค์กรต้องการ	4.12	.544	4.09	.624	4.11	.459	.079	.924
6. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานได้จำนวนงาน หรือชิ้นงาน ตรงตามที่วางแผนและตามเกณฑ์ KPI	3.96	.621	4.04	.587	4.21	.535	1.984	.139

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	สถานภาพ						F	Sig.
	โสด		สมรส		หม้าย หย่า หรือ แยกกันอยู่			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านปริมาณงาน	4.04	.432	4.09	.483	4.15	.252	.836	.434
7. ท่านจะเน้นความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงาน ตามเป้าหมายที่สูงกว่าเดิมโดยสม่ำเสมอ	4.04	.533	4.09	.593	4.16	.375	.751	.472
8. ท่านมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่นๆ ในอนาคตต่อไป	4.07	.525	4.14	.627	4.16	.375	.804	.448
ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน	4.00	.422	4.11	.470	4.10	.356	2.847	.059
9. การปฏิบัติงานของท่านมีการวางแผนก่อนการดำเนินการ และมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานเสร็จเป็นช่วง ๆ ที่ชัดเจน	4.03	.561	4.09	.605	4.11	.459	.550	.577
10. เพื่อนร่วมงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้	3.95	.532	4.10	.575	4.05	.524	3.493*	.031
11. ท่านมีจัดลำดับการทำงานก่อน-หลังตามความสำคัญของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันเวลาที่ได้กำหนดไว้	3.99	.636	4.11	.613	4.00	.577	1.982	.139
12. ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา กล่าวได้ว่า ท่านสามารถปฏิบัติงานแล้วเสร็จในเวลาที่ดีกว่าปีที่ผ่านมา	4.05	.515	4.15	.573	4.26	.562	2.220	.110
ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน	3.99	.480	4.12	.464	4.14	.280	3.884*	.021
13. ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใน กปน. จะปฏิบัติตามแผนงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรต้องจ่ายเป็นต้นทุนอยู่ตลอดเวลา	3.97	.621	4.08	.599	4.16	.602	1.920	.148

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	สถานภาพ						F	Sig.
	โสด		สมรส		หม้าย หย่า หรือ แยกกันอยู่			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน	3.99	.480	4.12	.464	4.14	.280	3.884*	.021
14. ท่านจะศึกษางานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และทำให้เสียค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด	4.07	.593	4.14	.607	4.21	.535	.907	.404
15. ท่านจะให้ความสำคัญในการตรวจสอบสภาพของอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.01	.617	4.15	.597	4.16	.501	2.632	.073
16. บุคลากรส่วนใหญ่จะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบได้แล้วเสร็จในต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าเดิมในแต่ละปี	3.92	.621	4.11	.613	4.05	.405	4.895*	.008
ด้านนวัตกรรม	3.94	.480	4.12	.481	4.32	.433	9.942*	.000
17. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้มากพอที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันโดยสามารถสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง	3.93	.583	4.09	.631	4.32	.582	5.581*	.004
18. ท่านเคยได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารงานในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการช่วยในการทำงานด้านเอกสารและการวางแผน	3.81	.690	4.05	.651	4.21	.787	7.212*	.001
19. ผู้บริหารหน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการตรวจสอบลดความผิดพลาดของงานและควบคุมคุณภาพของงานได้ดีขึ้น	3.91	.671	4.11	.655	4.37	.597	6.720*	.001
20. ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดขั้นตอนและเพิ่มความเร็วในการปฏิบัติงาน	4.07	.609	4.17	.608	4.37	.684	2.830	.060

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	สถานภาพ						F	Sig.
	โสด		สมรส		หม้าย หย่า หรือ แยกกันอยู่			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านนวัตกรรม	3.94	.480	4.12	.481	4.32	.433	9.942*	.000
21. ท่านมีความมั่นใจพอจะกล่าวได้ว่าหน่วยงาน กปน. ของท่านมีความสามารถ ในการ สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ได้โดยไม่เป็นรอง รัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ	4.00	.645	4.21	.634	4.37	.597	6.410*	.002
รวม	3.96	.373	4.10	.411	4.18	.224	7.082*	.001

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.38 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านสถานภาพโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($.001 < 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ต่อ ได้ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.39

ตารางที่ 4.39 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างสถานภาพกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สถานภาพ	\bar{X}	โสด	สมรส	หม้าย หย่า หรือ แยกกันอยู่
		3.96	4.10	4.18
โสด	3.96	-	-.136*	-.220*
			(.001)	(.020)
สมรส	4.10	-	-	-.083
				(.369)
หม้าย หย่า หรือ แยกกันอยู่	4.18	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.39 พบว่า มีความแตกต่างกันในประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มสถานภาพ ดังนี้ สถานภาพโสดกับสมรส และหม้าย หย่า หรือแยกกันอยู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐาน: การศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.40 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามระดับการศึกษาและการทดสอบสมมติฐาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า		ปริญญาโทขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านคุณภาพของงาน	3.89	.575	3.91	.530	4.22	.463	13.942*	.000
1. ผลของงานที่ท่านปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และตามเกณฑ์ KPT ขององค์กร	3.78	.755	3.81	.709	4.21	.503	13.775*	.000
2. การปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน ทำให้การบริการและผลิตภัณฑ์ของ กปน. มีมาตรฐานได้รับการยอมรับจากผู้ใช้น้ำประปาและบุคคลทั่วไป	3.89	.742	3.91	.635	4.19	.568	7.454*	.001
3. บุคลากรส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ทำให้องค์กรได้รับประกันคุณภาพ ISO ทุกปี	3.96	.759	3.90	.683	4.24	.761	8.081*	.000
4. บุคลากร กปน. ทุกคนจะมีจิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพของงาน หรือผลงานที่จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร	3.94	.579	4.03	.643	4.27	.566	6.937*	.001

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี		ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า		ปริญญาโท ขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านปริมาณงาน	4.04	.492	4.03	.468	4.19	.362	4.933*	.008
5. ท่านจะกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงานตามที่องค์กร	4.11	.662	4.07	.584	4.19	.511	1.684	.187
6. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานได้จำนวนงานหรือชิ้นงานตรงตามที่วางแผนและตามเกณฑ์ KPI	3.97	.627	3.96	.622	4.17	.498	4.611*	.010
7. ท่านจะเน้นความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงาน ตามเป้าหมายที่สูงกว่าเดิม โดยสม่ำเสมอ	4.06	.579	4.02	.579	4.20	.475	3.741*	.025
8. ท่านมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่นๆ ในอนาคตต่อไป	4.03	.627	4.08	.559	4.22	.566	2.954	.053
ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน	3.98	.486	4.03	.453	4.20	.374	6.771*	.001
9. การปฏิบัติงานของท่านมีการวางแผนก่อนการดำเนินการ และมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานเสร็จเป็นช่วง ๆ ที่ชัดเจน	4.03	.649	4.03	.594	4.17	.477	2.284	.103
10. เพื่อนร่วมงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้	3.96	.568	4.00	.561	4.18	.525	4.684*	.010

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี		ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า		ปริญญาโท ขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน	3.98	.486	4.03	.453	4.20	.374	6.771*	.001
11. ท่านมีจัดลำดับการทำงานก่อน-หลังตามความสำคัญของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันเวลาที่ได้กำหนดไว้	3.94	.648	4.02	.644	4.21	.523	4.755*	.009
12. ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา กล่าวได้ว่าท่านสามารถปฏิบัติงานแล้วเสร็จในเวลาที่ดีกว่าปีที่ผ่านมา	4.00	.531	4.09	.565	4.26	.504	5.068*	.007
ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน	3.93	.437	4.06	.517	4.16	.446	4.921*	.008
13. ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใน กปน.จะปฏิบัติตามแผนงานโดยคำนึงถึง ทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรต้องจ่ายเป็นต้นทุนอยู่ตลอดเวลา	3.94	.579	4.06	.608	4.12	.630	1.811	.165
14. ท่านจะศึกษางานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และทำให้เสียค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด	3.96	.592	4.11	.621	4.24	.519	4.888*	.008
15. ท่านจะให้ความสำคัญในการตรวจสอบสภาพของอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.96	.615	4.10	.636	4.17	.498	2.697	.069
16. บุคลากรส่วนใหญ่จะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบได้แล้วเสร็จในต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าเดิมในแต่ละปี	3.89	.571	4.03	.640	4.11	.572	2.804	.062
17. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้มากพอที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันโดยสามารถสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในการทำงาน ได้อย่างต่อเนื่อง	3.99	.617	4.00	.641	4.15	.544	2.413	.091

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า		ปริญญาโทขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านนวัตกรรม	4.01	.417	4.01	.517	4.19	.446	5.426*	.005
18. ท่านเคยได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารงานในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการช่วยในการทำงานด้านเอกสารและการวางแผน	3.94	.528	3.92	.728	4.05	.679	1.320	.268
19. ผู้บริหารหน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการตรวจสอบลดความผิดพลาดของงานและควบคุมคุณภาพของงานได้ดีขึ้น	4.04	.617	3.99	.674	4.16	.684	2.342	.097
20. ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดขั้นตอน และเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	4.07	.539	4.07	.633	4.33	.588	6.478*	.002
21. ท่านมีความมั่นใจที่จะกล่าวได้ว่าหน่วยงาน กปน. ของท่านมีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ได้โดยไม่เป็นรองรัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ	4.07	.589	4.07	.667	4.30	.613	4.490*	.012
รวม	3.97	.400	4.01	.403	4.19	.329	9.779*	.000

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

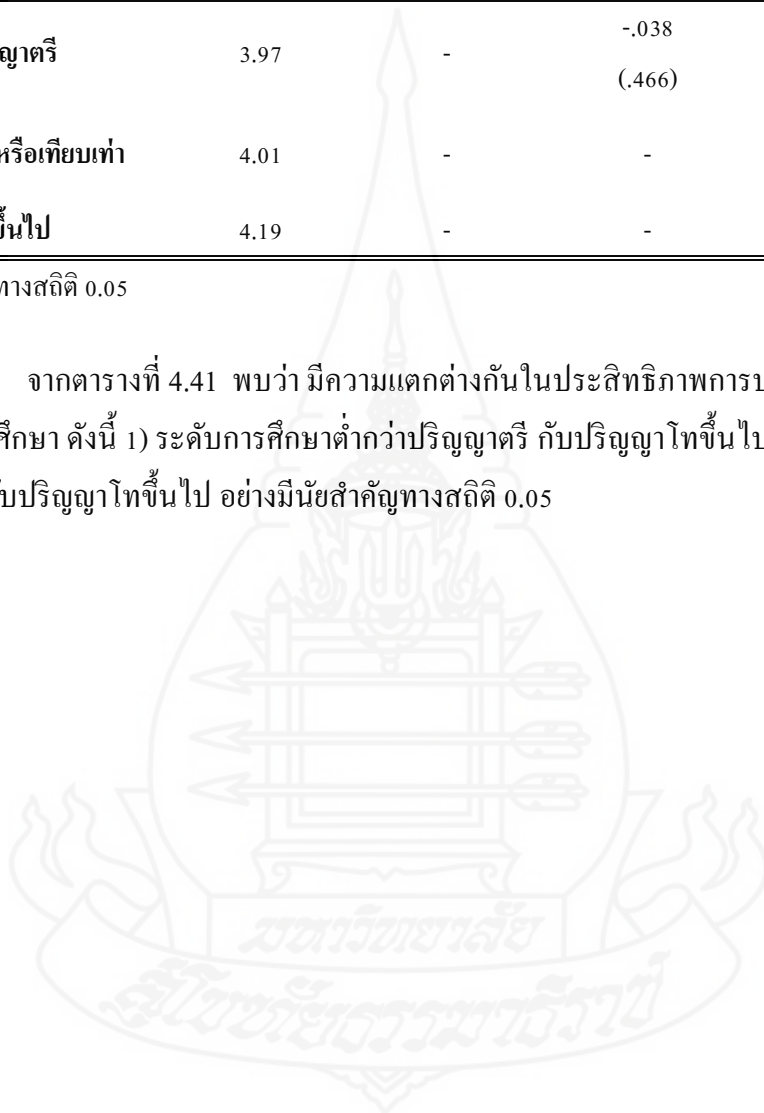
จากตารางที่ 4.40 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านระดับการศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($.000 < 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ต่อ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.42

ตารางที่ 4.41 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ปริญญาโทขึ้นไป
		3.97	4.01	4.19
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.97	-	-0.038 (.466)	-0.224* (.000)
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4.01	-	-	-0.186* (.000)
ปริญญาโทขึ้นไป	4.19	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.41 พบว่า มีความแตกต่างกันในประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มระดับการศึกษา ดังนี้ 1) ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับปริญญาโทขึ้นไป 2) ปริญญาตรี หรือเทียบเท่ากับปริญญาโทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



สมมติฐาน: รายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.42 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน และการทดสอบสมมติฐาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000 บาท		20,001 – 30,000 บาท		30,001 – 40,000 บาท		40,001 – 50,000 บาท		มากกว่า 50,000 บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านคุณภาพของงาน	3.79	.600	4.01	.489	4.05	.446	4.24	.323	4.29	.367	13.489*	.000
1. ผลของงานที่ท่านปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่วางไว้และตามเกณฑ์ KPT ขององค์การ	3.63	.777	4.05	.603	3.97	.586	4.21	.412	4.25	.474	14.143*	.000
2. การปฏิบัติงานของหน่วยงานท่านทำให้การบริการและผลิตภัณฑ์ของการประปานครหลวงมีมาตรฐานได้รับการยอมรับจากผู้ใช้น้ำประปาและบุคคลทั่วไป	3.76	.693	4.05	.656	4.08	.501	4.24	.511	4.25	.510	9.900*	.000
3. บุคลากรส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานทำให้องค์การได้รับประกันคุณภาพ ISO ทุกปี	3.85	.728	3.90	.700	4.07	.691	4.14	.516	4.40	.753	7.248*	.000

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000		20,001 – 30,000		30,001 – 40,000		40,001 – 50,000		มากกว่า 50,000 บาท			
	บาท		บาท		บาท		บาท		บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านคุณภาพของงาน	3.79	.600	4.01	.489	4.05	.446	4.24	.323	4.29	.367	13.489*	.000
4. บุคลากร กปน. ทุกคนจะมี จิตสำนึกในการคำนึงถึง คุณภาพของงาน หรือผลงาน ที่จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ของ องค์การ	3.93	.666	4.05	.545	4.12	.590	4.38	.622	4.30	.533	9.079*	.000
ด้านปริมาณงาน	3.94	.508	4.13	.452	4.17	.360	4.22	.315	4.18	.332	6.660*	.000
5. ท่านจะกำหนดเป้าหมายใน การปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือ ชิ้นงานตามที่องค์การต้องการ	4.03	.640	4.16	.543	4.20	.484	4.17	.539	4.09	.576	1.446	.218

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000		20,001 – 30,000		30,001 – 40,000		40,001 – 50,000		มากกว่า 50,000 บาท			
	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านปริมาณงาน	3.94	.508	4.13	.452	4.17	.360	4.22	.315	4.18	.332	6.660*	.000
6. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน ของท่านจะมีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการ ปฏิบัติงาน และสามารถ ทำงานได้จำนวนงานหรือ ชิ้นงานตรงตามที่วางแผนและ ตามเกณฑ์ KPI	3.83	.652	4.12	.612	4.05	.432	4.31	.471	4.19	.480	8.244*	.000
7. ท่านจะเน้นความพยายามใน การปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ ปริมาณงาน หรือชิ้นงาน ตาม เป้าหมายที่สูงกว่าเดิมโดย สม่ำเสมอ	3.95	.589	4.11	.567	4.19	.5098	4.24	.511	4.18	.468	4.105*	.003

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000		20,001 – 30,000		30,001 – 40,000		40,001 – 50,000		มากกว่า 50,000 บาท			
	บาท		บาท		บาท		บาท		บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านปริมาณงาน	3.94	.508	4.13	.452	4.17	.360	4.22	.315	4.18	.332	6.660*	.000
8. ท่านมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่นๆ ในอนาคตต่อไป	3.96	.610	4.15	.515	4.25	.512	4.17	.602	4.28	.526	5.511*	.000
ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน	3.92	.480	4.10	.468	4.16	.375	4.25	.392	4.20	.277	8.041*	.000
9. การปฏิบัติงานของท่านมีการวางแผนก่อนการดำเนินการ และมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานเสร็จเป็นช่วง ๆ ที่ชัดเจน	3.93	.628	4.11	.605	4.20	.484	4.21	.620	4.16	.368	4.017*	.003

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000		20,001 – 30,000		30,001 – 40,000		40,001 – 50,000		มากกว่า 50,000 บาท			
	บาท		บาท		บาท		บาท		บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน	3.92	.480	4.10	.468	4.16	.375	4.25	.392	4.20	.277	8.041*	.000
11. ท่านมีจัดลำดับการทำงาน ก่อน-หลังตามความสำคัญของ งาน เพื่อให้งานเสร็จทันเวลาที่ ได้กำหนดไว้	3.89	.636	4.11	.657	4.12	.590	4.31	.604	4.25	.434	6.043*	.000
12. ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา กล่าวได้ ว่า ท่านสามารถปฏิบัติงาน แล้วเสร็จในเวลาที่ดีกว่าปีที่ ผ่านมา	4.00	.576	4.18	.550	4.15	.519	4.24	.511	4.25	.474	3.406*	.009

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000		20,001 – 30,000		30,001 – 40,000		40,001 – 50,000		มากกว่า 50,000 บาท			
	บาท		บาท		บาท		บาท		บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน	3.95	.518	4.06	.509	4.19	.350	4.14	.344	4.22	.305	5.523*	.000
13. ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใน กปน. จะปฏิบัติตามแผนงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรต้องจ่ายเป็นต้นทุน อยู่ตลอดเวลา	3.96	.616	3.99	.691	4.14	.571	4.03	.421	4.23	.535	2.561*	.038
14. ท่านจะศึกษางานเพื่อสร้าง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และทำให้เสียค่าใช้จ่าย ซึ่ง เป็นต้นทุนในการปฏิบัติงาน น้อยที่สุด	4.01	.626	4.08	.619	4.20	.518	4.28	.528	4.30	.533	3.578*	.007

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000		20,001 – 30,000		30,001 – 40,000		40,001 – 50,000		มากกว่า 50,000 บาท			
	บาท		บาท		บาท		บาท		บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน	3.95	.518	4.06	.509	4.19	.350	4.14	.344	4.22	.305	5.523*	.000
15. ท่านจะให้ความสำคัญใน การตรวจสอบสภาพของ อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.96	.635	4.14	.642	4.25	.536	4.17	.468	4.19	.515	3.484*	.008
16. บุคลากรส่วนใหญ่จะสามารถ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบได้ แล้วเสร็จในต้นทุนหรือ ค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าเดิม ในแต่ละปี	3.88	.615	4.07	.680	4.20	.484	4.10	.618	4.48	.539	4.838*	.001

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000		20,001 – 30,000		30,001 – 40,000		40,001 – 50,000		มากกว่า 50,000 บาท			
	บาท		บาท		บาท		บาท		บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านนวัตกรรม	3.92	.531	4.05	.513	4.13	.382	4.22	.388	4.25	.350	6.976*	.000
17. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้มากพอที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันโดยสามารถสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง	3.91	.635	4.10	.651	4.10	.548	4.17	.602	4.16	.527	3.137*	.015

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000		20,001 – 30,000		30,001 – 40,000		40,001 – 50,000		มากกว่า 50,000 บาท			
	บาท		บาท		บาท		บาท		บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านนวัตกรรม	3.92	.531	4.05	.513	4.13	.382	4.22	.388	4.25	.350	6.976*	.000
18. ท่านเคยได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารงานในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการช่วยในการทำงานด้านเอกสารและการวางแผน	3.84	.726	3.95	.721	4.08	.466	4.00	.535	4.14	.718	2.784*	.026
19. ผู้บริหารหน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการตรวจสอบลดความผิดพลาดของงานและควบคุมคุณภาพของงานได้ดีขึ้น	3.91	.677	4.01	.738	4.10	.578	4.28	.591	4.28	.576	3.972*	.004

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										F	Sig.
	10,000 – 20,000		20,001 – 30,000		30,001 – 40,000		40,001 – 50,000		มากกว่า 50,000 บาท			
	บาท		บาท		บาท		บาท		บาท			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านนวัตกรรม	3.92	.531	4.05	.513	4.13	.382	4.22	.388	4.25	.350	6.976*	.000
20. ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	4.02	.650	4.14	.642	4.19	.508	4.21	.559	4.37	.522	3.847*	.000
21. ท่านมีความมั่นใจพอจะกล่าวได้ว่า หน่วยงาน กปน. ของท่านมีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ได้โดยไม่เป็นรองรัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ	3.96	.659	4.10	.621	4.22	.559	4.48	.574	4.39	.559	8.224*	.000
รวม	3.90	.434	4.07	.387	4.14	.314	4.21	.253	4.23	.257	11.832*	.000

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.42 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านรายได้ต่อเดือนโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($.000 < 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ต่อ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.43

ตารางที่ 4.43 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างรายได้ต่อเดือนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	10,000 -	20,001 -	30,001 -	40,001 -	มากกว่า
		20,000 บาท	30,000 บาท	40,000 บาท	50,000 บาท	50,000 บาท
		3.90	4.07	4.15	4.21	4.23
10,000 – 20,000 บาท	3.90	-	-0.169*	-0.238*	-0.310*	-0.324*
			(.001)	(.000)	(.000)	(.000)
20,001 – 30,000 บาท	4.07	-	-	-0.068	-0.141	-0.155*
				(.272)	(.078)	(.015)
30,001 – 40,000 บาท	4.15	-	-	-	-0.072	-0.086
					(.395)	(.216)
40,001 – 50,000 บาท	4.21	-	-	-	-	-0.013
						(.871)
มากกว่า 50,000 บาท	4.23	-	-	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.43 พบว่า มีความแตกต่างกันในประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มรายได้ต่อเดือน ดังนี้ 1) รายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาท กับ 20,001 – 30,000 บาท รายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาทกับ 30,001 – 40,000 บาท รายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาท กับ 40,001 – 50,000 บาท และรายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาทกับมากกว่า 50,000 บาท 2) รายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท กับมากกว่า 50,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐาน: ตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.44 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามตำแหน่งงาน และการทดสอบสมมติฐาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน								F	Sig.
	พนักงาน ระดับ 1 - 5		พนักงาน ระดับ 6 - 7		พนักงาน ระดับ 8 ขึ้นไป		ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านคุณภาพของงาน	4.02	.505	4.06	.394	4.38	.275	3.62	.615	29.055*	.000
1. ผลของงานที่ท่านปฏิบัติเป็นไป ตามแผนที่วางไว้ และตามเกณฑ์ KPT ขององค์การ	4.00	.625	4.00	.490	4.32	.510	3.40	.787	29.441*	.000
2. การปฏิบัติงานของหน่วยงาน ท่าน ทำให้การบริการและ ผลิตภัณฑ์ของ กปน. มีมาตรฐาน ได้รับการยอมรับจากผู้ น้ำประปาและบุคคลทั่วไป	4.03	.647	4.13	.472	4.25	.477	3.59	.715	17.226*	.000

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน								F	Sig.
	พนักงาน ระดับ 1 - 5		พนักงาน ระดับ 6 - 7		พนักงาน ระดับ 8 ขึ้นไป		ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านคุณภาพของงาน	4.02	.505	4.06	.394	4.38	.275	3.62	.615	29.055*	.000
3. บุคลากรส่วนใหญ่สามารถ ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ทำ ให้องค์กรได้รับประกันคุณภาพ ISO ทุกปี	3.98	.676	4.00	.712	4.57	.537	3.69	.756	18.190*	.000
4. บุคลากร กปน. ทุกคนจะมี จิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพ ของงาน หรือผลงานที่จะส่งผล ถึงภาพลักษณ์ขององค์กร	4.08	.587	4.13	.574	4.40	.494	3.81	.698	11.045*	.000
ด้านปริมาณงาน	4.13	.476	4.08	.315	4.27	.246	3.83	.507	13.748*	.000
5. ท่านจะกำหนดเป้าหมายในการ ปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน เพื่อให้ ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงาน ตามที่องค์กรต้องการ	4.21	.566	4.04	.552	4.23	.423	3.89	.657	7.326*	.000

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน								F	Sig.
	พนักงาน ระดับ 1 - 5		พนักงาน ระดับ 6 - 7		พนักงาน ระดับ 8 ขึ้นไป		ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านปริมาณงาน	4.13	.476	4.08	.315	4.27	.246	3.83	.507	13.748*	.000
6. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานได้จำนวนงานหรือชิ้นงานตรงตามที่วางแผนและตามเกณฑ์ KPI	4.05	.628	4.11	.419	4.25	.434	3.74	.664	10.625*	.000
7. ท่านจะเน้นความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงาน ตามเป้าหมายที่สูงกว่าเดิมโดยสม่ำเสมอ	4.11	.574	4.09	.437	4.30	.463	3.86	.607	8.117*	.000
8. ท่านมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่นๆ ในอนาคตต่อไป	4.17	.564	4.11	.531	4.32	.471	3.87	.618	8.779*	.000

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน								F	Sig.
	พนักงาน ระดับ 1 - 5		พนักงาน ระดับ 6 - 7		พนักงาน ระดับ 8 ขึ้นไป		ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน	4.08	.472	4.10	.297	4.26	.247	3.88	.528	9.101*	.000
9. การปฏิบัติงานของท่านมีการวางแผนก่อนการ ดำเนินการ และมีการกำหนดระยะเวลาการ ทำงานเสร็จเป็นช่วง ๆ ที่ชัดเจน	4.09	.595	4.12	.431	4.23	.423	3.87	.687	5.402*	.001
10. เพื่อนร่วมงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเสร็จ ตามเวลาที่กำหนดไว้	4.04	.577	4.08	.425	4.26	.445	3.86	.625	6.479*	.000
11. ท่านมีจลลาคับการทำงานก่อน-หลังตาม ความสำคัญของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันเวลาที่ ได้กำหนดไว้	4.07	.626	4.11	.505	4.30	.503	3.84	.703	7.074*	.000
12. ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา กล่าวได้ว่า ท่านสามารถ ปฏิบัติงานแล้วเสร็จในเวลาที่ดีกว่าปีที่ผ่านมา	4.13	.543	4.12	.489	4.26	.445	3.99	.641	3.003*	.030

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน								F	Sig.
	พนักงาน ระดับ 1 - 5		พนักงาน ระดับ 6 - 7		พนักงาน ระดับ 8 ขึ้นไป		ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน	4.10	.458	4.11	.352	4.28	.265	3.83	.566	13.053*	.000
13. ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใน กปน. จะปฏิบัติตาม แผนงานโดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์การ ต้องจ่ายเป็นต้นทุนอยู่ตลอดเวลา	4.06	.590	4.01	.577	4.30	.503	3.86	.676	6.347*	.000
14. ท่านจะศึกษางานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และทำให้เสีย ค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นต้นทุนในการปฏิบัติงานน้อย ที่สุด	4.17	.577	4.13	.525	4.36	.522	3.85	.648	10.300*	.000
15. ท่านจะให้ความสำคัญในการตรวจสอบสภาพ ของอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่าง สม่ำเสมอ	4.12	.576	4.22	.506	4.23	.505	3.85	.714	7.615*	.000
16. บุคลากรส่วนใหญ่จะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบได้แล้วเสร็จในต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่น้อย กว่าเดิมในแต่ละปี	4.04	.606	4.11	.531	4.26	.486	3.79	.691	7.950*	.000

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน								F	Sig.
	พนักงาน ระดับ 1 - 5		พนักงาน ระดับ 6 - 7		พนักงาน ระดับ 8 ขึ้นไป		ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านนวัตกรรม	4.08	.508	4.06	.365	4.35	.264	4.05	.537	14.879*	.000
17. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้มากพอที่จะ ปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยสามารถ สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมใน การทำงานได้อย่างต่อเนื่อง	4.06	.636	4.07	.525	4.26	.486	3.82	.660	6.416*	.000
18. ท่านเคยได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารงานในการ นำนวัตกรรมมาใช้ในการช่วยในการทำงานด้าน เอกสารและการวางแผน	4.01	.647	3.89	.624	4.30	.540	3.70	.782	9.753*	.000
19. ผู้บริหารหน่วยงานของท่านให้การสนับสนุน ในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการตรวจสอบลด ความผิดพลาดของงานและควบคุมคุณภาพของ งาน ได้ดีขึ้น	4.08	.705	4.01	.529	4.40	.531	3.77	.668	10.983*	.000

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน								F	Sig.
	พนักงาน ระดับ 1 - 5		พนักงาน ระดับ 6 - 7		พนักงาน ระดับ 8 ขึ้นไป		ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านนวัตกรรม	4.08	.508	4.06	.365	4.35	.264	4.05	.537	14.879*	.000
20. ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และเพิ่มควม รวดเร็วในการปฏิบัติงาน	4.17	.615	4.13	.525	4.36	.484	3.93	.696	6.018*	.001
21. ท่านมีความมั่นใจพอจะกล่าวได้ว่า หน่วยงาน กปน. ของท่านมีความสามารถในการสร้างสรรค์ ผลงานใหม่ ๆ ได้โดยไม่เป็นรองรัฐวิสาหกิจแห่ง อื่น ๆ	4.09	.623	4.22	.602	4.47	.504	3.91	.709	9.704*	.000
รวม	4.08	.396	4.08	.254	4.31	.155	3.80	.451	23.993*	.000

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.44 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านตำแหน่งงาน โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (.000<0.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ต่อ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.46

ตารางที่ 4.45 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างตำแหน่งงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ตำแหน่งงาน	\bar{X}	พนักงาน ระดับ 1 - 5	พนักงาน ระดับ 6 - 7	พนักงาน ระดับ 8 ขึ้นไป	ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้างบริษัท/ ตัวแทน
		4.08	4.08	4.31	3.80
พนักงานระดับ 1 - 5	4.08	-	-0.003 (.942)	-.228* (.000)	.281* (.000)
พนักงานระดับ 6 - 7	4.08	-	-	-.225* (.001)	.285* (.000)
พนักงานระดับ 8 ขึ้นไป	4.31	-	-	-	.510* (.000)
ผู้ปฏิบัติงาน / ลูกจ้างบริษัท/ ตัวแทน	3.80	-	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.45 พบว่า มีความแตกต่างกันในประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มตำแหน่งงาน ดังนี้ 1) พนักงานระดับ 1 - 5 กับพนักงานระดับ 8 ขึ้นไป และพนักงานระดับ 1 - 5 กับผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน 2) พนักงานระดับ 6 - 7 กับพนักงานระดับ 8 ขึ้นไป และพนักงานระดับ 6 - 7 กับผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน 3) พนักงานระดับ 8 ขึ้นไป กับผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐาน: สังกัดสายงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.46 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานรหลวง จำแนกตามสังกัดสายงาน และการทดสอบสมมติฐาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	สังกัดสายงาน				t	Sig.
	สายงานหลัก		สายงานสนับสนุน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านคุณภาพของงาน	3.94	.552	4.12	.470	-2.776	.278
1. ผลของงานที่ท่านปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และตามเกณฑ์ KPT ขององค์กร	3.85	.715	4.11	.573	-3.652*	.021
2. การปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน ทำให้การบริการและผลิตภัณฑ์ของ กปน. มีมาตรฐานได้รับการยอมรับจากผู้นำประปาและบุคคลทั่วไป	3.93	.666	4.13	.568	-2.607	.571
3. บุคลากรส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ทำให้องค์กรได้รับประกันคุณภาพ ISO ทุกปี	3.98	.758	4.04	.620	-7.333*	.042
4. บุคลากร กปน. ทุกคนจะมีจิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพของงาน หรือผลงานที่จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร	4.03	.637	4.21	.553	-2.436	.325
ด้านปริมาณงาน	4.04	.453	4.17	.443	-2.277	.411
5. ท่านจะกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงานตามที่องค์กรต้องการ	4.07	.588	4.21	.553	-1.998	.467
6. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานได้จำนวนงานหรือชิ้นงานตรงตามที่วางแผนและตามเกณฑ์ KPI	3.97	.601	4.16	.582	-2.553	.091
7. ท่านจะเน้นความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงาน ตามเป้าหมายที่สูงกว่าเดิมโดยสม่ำเสมอ	4.05	.574	4.16	.498	-1.625	.926
8. ท่านมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่นๆ ในอนาคตต่อไป	4.09	.574	4.16	.582	-.925	.463

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	สังกัดสายงาน				t	Sig.
	สายงานหลัก		สายงานสนับสนุน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน	4.03	.439	4.19	.458	-3.030	.137
9. การปฏิบัติงานของท่านมีการวางแผนก่อนการดำเนินการ และมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานเสร็จเป็นช่วง ๆ ที่ ชัดเจน	4.03	.579	4.20	.568	-2.548	.051
10. เพื่อนร่วมงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเสร็จตามเวลาที่ กำหนดไว้	4.00	.548	4.18	.575	-2.674*	.006
11. ท่านมีจัดลำดับการทำงานก่อน-หลังตามความสำคัญ ของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันเวลาที่ได้กำหนดไว้	4.02	.627	4.18	.595	-2.153	.214
12. ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา กล่าวได้ว่า ท่านสามารถ ปฏิบัติงานแล้วเสร็จในเวลาที่ดีกว่าปีที่ผ่านมา	4.09	.553	4.21	.532	-1.922	.171
ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน	4.04	.460	4.14	.489	-1.721	.102
13. ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใน กปน. จะปฏิบัติตามแผนงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรต้องจ่ายเป็น ต้นทุนอยู่ตลอดเวลา	4.03	.579	4.08	.711	-6.44*	.002
14. ท่านจะศึกษางานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และทำให้เสียค่าใช้จ่าย ซึ่ง เป็นต้นทุนในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด	4.04	.613	4.27	.517	-2.790	.541
15. ท่านจะให้ความสำคัญในการตรวจสอบสภาพของ อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.07	.611	4.18	.575	-1.549	.330
16. บุคลากรส่วนใหญ่จะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบได้ แล้วเสร็จในต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าเดิมในแต่ละปี	4.02	.619	4.04	.601	-.303	.875
ด้านนวัตกรรม	4.03	.485	4.13	.498	-1.782	.169
17. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้มากพอที่จะปฏิบัติงานใน ตำแหน่งปัจจุบัน โดยสามารถสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง เชิงนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง	3.99	.625	4.19	.562	-2.731	.286
18. ท่านเคยได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารงานในการนำ นวัตกรรมมาใช้ในการช่วยในการทำงานด้านเอกสารและ การวางแผน	3.97	.666	3.91	.748	.657*	.043

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	สังกัดสายงาน				t	Sig.
	สายงานหลัก		สายงานสนับสนุน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านนวัตกรรม	4.03	.485	4.13	.498	-1.782	.169
19. ผู้บริหารหน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการตรวจสอบลดความผิดพลาดของงานและควบคุมคุณภาพของงานได้ดีขึ้น	4.02	.679	4.11	.630	-1.198	.445
20. ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	4.09	.610	4.29	.607	-2.767*	.024
21. ท่านมีความมั่นใจว่าจะกล่าวได้ว่า หน่วยงาน กปน. ของท่านมีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ได้โดยไม่เป็นรองรัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ	4.11	.638	4.19	.672	-1.052	.064
รวม	4.02	.384	4.15	.415	-2.828	.149

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.46 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตำแหน่งด้านสังกัดสายงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (.149>0.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ก็พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน

สมมติฐาน: ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.47 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และการทดสอบสมมติฐาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	1 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		มากกว่า 30 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านคุณภาพของงาน	3.86	.601	4.07	.309	4.25	.393	4.35	.315	13.277*	.000
1. ผลงานที่ท่านปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และตามเกณฑ์ KPT ขององค์กร	3.74	.756	4.05	.498	4.25	.474	4.31	.479	13.390*	.000
2. การปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน ทำให้การบริการและผลิตภัณฑ์ของการประปานครหลวง มีมาตรฐานได้รับการยอมรับจากผู้ใช้ประปาและบุคคลทั่วไป	3.87	.698	4.06	.509	4.23	.563	4.25	.447	7.075*	.000
3. บุคลากรส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ทำให้องค์กรได้รับประกันคุณภาพ ISO ทุกปี	3.88	.734	4.04	.621	4.22	.715	4.75	.577	10.501*	.000
4. บุคลากร กปน. ทุกคนจะมีจิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพของงาน หรือผลงานที่จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร	3.98	.655	4.14	.494	4.33	.601	4.12	.500	5.665*	.001
5. ท่านจะกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงานตามที่องค์กรต้องการ	4.07	.616	4.20	.510	4.08	.561	4.25	.447	1.334	.263

ตารางที่ 4.47 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	1 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		มากกว่า 30 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านปริมาณงาน	4.01	.508	4.15	.354	4.13	.316	4.31	.281	4.037*	.008
5. ท่านจะกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงานตามต้องการ	4.07	.616	4.20	.510	4.08	.561	4.25	.447	1.334	.263
6. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงาน	3.93	.639	4.12	.533	4.13	.503	4.25	.447	4.031*	.008
7. ท่านจะเน้นความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงานตามเป้าหมายที่สูงกว่าเดิมโดยสม่ำเสมอ	4.03	.585	4.12	.509	4.12	.524	4.31	.479	1.835	.140
8. ท่านมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ในอนาคตต่อไป	4.04	.598	4.17	.441	4.22	.613	4.44	.512	4.123*	.007
ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน	4.01	.502	4.08	.338	4.19	.312	4.28	.340	4.039*	.008
9. การปฏิบัติงานของท่านมีการวางแผนก่อนการดำเนินการ และมีกำหนดระยะเวลาการทำงานเสร็จเป็นช่วง ๆ ที่ชัดเจน	4.00	.620	4.16	.535	4.17	.493	4.12	.342	2.317	.075

ตารางที่ 4.47 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	1 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		มากกว่า 30 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน	4.01	.502	4.08	.338	4.19	.312	4.28	.340	4.039*	.008
10. เพื่อนร่วมงานของท่านจะมี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเสร็จตามเวลาที่ กำหนดไว้	3.97	.595	4.06	.429	4.25	.508	4.19	.544	4.750*	.003
11. ท่านมีจัดลำดับการทำงาน ก่อน-หลังตามความสำคัญของ งาน เพื่อให้งานเสร็จทันเวลา ที่ได้กำหนดไว้	4.00	.646	4.04	.621	4.18	.504	4.44	.512	3.488*	.016
12. ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา กล่าวได้ ว่า ท่านสามารถปฏิบัติงาน แล้วเสร็จในเวลาที่ดีกว่าปี ที่ผ่านมา	4.09	.596	4.09	.424	4.19	.504	4.38	.500	1.743	.158
ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน	3.99	.522	4.13	.333	4.22	.371	4.21	.239	5.485*	.001
13. ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใน กปน. จะปฏิบัติตามแผนงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรต้องจ่ายเป็นต้นทุน อยู่ตลอดเวลา	3.98	.636	4.05	.522	4.22	.640	4.12	.342	2.508	.059
14. ท่านจะศึกษางานเพื่อสร้าง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และ ทำให้เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็น ต้นทุนในการปฏิบัติงานน้อย ที่สุด	4.05	.618	4.12	.556	4.33	.572	4.19	.403	3.679*	.012

ตารางที่ 4.47 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	1 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		มากกว่า 30 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน	3.99	.522	4.13	.333	4.22	.371	4.21	.239	5.485*	.001
15. ท่านจะให้ความสำคัญในการตรวจสอบสภาพของอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.02	.329	4.19	.527	4.23	.593	4.12	.500	2.796*	.040
16. บุคลากรส่วนใหญ่จะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบได้แล้วเสร็จในต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าเดิมในแต่ละปี	3.93	.645	4.17	.495	4.13	.566	4.44	.512	6.991*	.000
ด้านนวัตกรรม	3.97	.537	4.11	.389	4.27	.326	4.27	.349	7.912*	.000
17. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้มากพอที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันโดยสามารถสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง	3.98	.642	4.07	.543	4.20	.605	4.12	.500	2.443	.064
18. ท่านเคยได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารงานในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการช่วยในการทำงานด้านเอกสารและการวางแผน	3.89	.727	4.00	.524	4.10	.681	4.19	.655	2.047	.067
19. ผู้บริหารหน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการตรวจสอบลดความผิดพลาดของงานและควบคุมคุณภาพของงานได้ดีขึ้น	3.93	.689	4.12	.600	4.28	.613	4.25	.577	5.826*	.001

ตารางที่ 4.47 (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	Sig.
	1 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		มากกว่า 30 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านนวัตกรรม	3.97	.537	4.11	.389	4.27	.326	4.27	.349	7.912*	.000
20. ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	4.08	.641	4.14	.586	4.30	.497	4.38	.619	2.991*	.031
21. ท่านมีความมั่นใจพอจะกล่าวได้ว่า หน่วยงาน กปน. ของท่านมีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ได้ โดยไม่เป็นรองรัฐวิสาหกิจแห่งอื่น ๆ	3.99	.649	4.22	.612	4.47	.503	4.44	.629	11.782*	.000
รวม	3.97	.444	4.11	.248	4.21	.271	4.28	.234	9.799*	.000

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.47 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตำแหน่งด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($.000 < 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ต่อ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.48

ตารางที่ 4.48 การเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	\bar{X}	1 – 10 ปี	11 – 20 ปี	21 – 30 ปี	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป
		3.97	4.11	4.21	4.28
1 - 10 ปี	3.97	-	-0.136* (.006)	-0.243* (.000)	-0.314* (.002)
11 – 20 ปี	4.11	-	-	-0.107 (.101)	-0.178 (.089)
21 – 30 ปี	4.21	-	-	-	-0.071 (.508)
มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	4.28	-	-	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.48 พบว่า มีความแตกต่างกันในประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ดังนี้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 -10 ปี กับ 11 – 20 ปี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 10 ปี กับ 21 – 30 ปี และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 10 ปี กับ มากกว่า 30 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรการประปานครหลวง

ตารางที่ 4.49 การศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
การประปานครหลวง

สมรรถนะ	ประสิทธิภาพโดยรวม			
	Pearson	P	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ความรู้	.736**	.000	ระดับสูง	ทิศทางเดียวกัน
ทักษะ	.935**	.000	ระดับสูง	ทิศทางเดียวกัน
อัตมโนทัศน์	.760**	.000	ระดับสูง	ทิศทางเดียวกัน
คุณลักษณะเฉพาะ	.799**	.000	ระดับสูง	ทิศทางเดียวกัน
แรงจูงใจ	.810**	.000	ระดับสูง	ทิศทางเดียวกัน
รวม	.717**	.000	ระดับสูง	ทิศทางเดียวกัน

** นัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.49 พบว่า เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของสมรรถนะรายด้านที่มีต่อ
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า สมรรถนะโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
โดยรวมในทิศทางเดียวกัน และอยู่ในระดับสูง

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง มีวัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบสมรรถนะ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ และศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง มีดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง สรุปได้ดังนี้

1.1 ลักษณะประชากรศาสตร์

- 1.1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 51.0
- 1.1.2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.0
- 1.1.3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 53.0
- 1.1.4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 57.5
- 1.1.5 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,000 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 41.0
- 1.1.6 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นพนักงานระดับ 1 – 5 คิดเป็นร้อยละ 45.0
- 1.1.7 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ สังกัดสายงานหลัก คิดเป็นร้อยละ 77.8

1.1.8 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระหว่าง 1 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.8

1.2 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏผลดังนี้

1.2.1 สมรรถนะด้านความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านความรู้ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.2.2 สมรรถนะด้านทักษะ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านทักษะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านทักษะ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.2.3 สมรรถนะด้านอัธม โนทัศน์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะ ด้านอัธม โนทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านอัธม โนทัศน์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.2.4 สมรรถนะด้านคุณลักษณะเฉพาะ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านคุณลักษณะเฉพาะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านคุณลักษณะเฉพาะ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.2.5 สมรรถนะด้านแรงจูงใจ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับสมรรถนะ ด้านแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏผล ดังนี้

1.3.1 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.3.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.3.3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลาในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.3.4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.3.5 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.4 ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความแตกต่างของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

1.4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ เพศที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

1.4.2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ อายุที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันในทุกด้าน

1.4.3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ สถานภาพที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันในทุกด้าน

1.4.4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน สมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันในทุกด้าน

1.4.5 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันในทุกด้าน

1.4.6 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันในทุกด้าน

1.4.7 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสังกัดสายงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ สังกัดสายงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันในทุกด้าน

1.4.8 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันในทุกด้าน

1.5 ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความแตกต่างของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

1.5.1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ เพศที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

1.5.2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ อายุที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันในทุกด้าน

1.5.3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ สถานภาพที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันในทุกด้าน

1.5.4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันในทุกด้าน

1.5.5 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันในทุกด้าน

1.5.6 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันในทุกด้าน

1.5.7 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสังกัดสายงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ สังกัดสายงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตำแหน่งโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

1.5.8 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า จากลักษณะประชากรศาสตร์ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกันในทุกด้าน

1.6 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูง

2. อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระดับสมรรถนะ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กปน. และเพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบประเด็นที่น่าสนใจ โดยผู้ศึกษานำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

2.1.1 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร กปน. พบว่า บุคลากร กปน. มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับสมรรถนะมากที่สุดในด้านอัตมโนทัศน์ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านคุณลักษณะเฉพาะ ด้านความรู้ ด้านแรงจูงใจ และด้านทักษะ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ซึ่งอาจมีสาเหตุจากการที่การประปานครหลวง

มีนโยบายให้สำนักงานการประปานครหลวงทุกภาคส่วนดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มีการสร้างแรงจูงใจ มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีแบบแผน ดังนั้น การประปานครหลวงควรยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์กับการประปานครหลวงมากที่สุด ด้วยเพราะการประปานครหลวงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญที่ว่า บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของ กปน. สอดคล้องกันกับแนวคิด ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549, หน้า 6) ที่ได้กล่าวว่า สมรรถนะเป็นทักษะ สมรรถนะความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคลากรที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

2.1.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กปน. พบว่า บุคลากร กปน. มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุดโดยรวมในด้านปริมาณงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม และด้านคุณภาพของงาน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ อาจเนื่องจากแผนยุทธศาสตร์การประปานครหลวง 6 ด้าน ที่ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การเงิน (Financial Strategic) สร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EP : Economic Profit) โดยสร้างรายได้ให้เติบโตอย่างยั่งยืน และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนิน ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า (Customer Strategic) ให้บริการน้ำประปาที่สะอาดอย่างทั่วถึง เพียงพอ สร้างความน่าเชื่อถือ และยังเป็นที่ยอมรับกันในระดับสากลด้วย ยุทธศาสตร์กระบวนการจัดการภายใน (Internal Process Strategic) ประกอบด้วย การผลิตและการส่งน้ำด้วยมาตรฐานระดับสูง และอย่างมั่นคง มีความเพียงพอ และมีความยั่งยืน โดยจะมุ่งเน้นผู้ให้บริการ การตลาด และการให้บริการของ กปน. ที่เป็นเลิศด้วยการบริหารจัดการกระบวนการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ยุทธศาสตร์การเรียนรู้และพัฒนาองค์การ (Learning and Growth Strategic) ยกระดับในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มและสร้างขีดความสามารถองค์กร และยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล (Corporate Governance Strategic) ยกระดับการบริหารจัดการที่ดี ด้วยหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ประกอบไปด้วย การมีส่วนร่วม (Participation) หลักนิติธรรม (Rule of Law) ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน (Accountability) ต่อต้านการคอร์รัปชัน (Anti-Corruption) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness) เป็นฐานการบริหารจัดการทั้งองค์กร สอดแทรกสู่ทุกกระบวนการงาน

2.1.3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ ปรากฏผลที่น่าสนใจ ดังนี้

1) ลักษณะประชากรศาสตร์ “เพศ” พบว่า บุคลากรการประปานครหลวง ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อาจด้วยจากการที่การประปานครหลวงได้ให้ความสำคัญทั้งเพศชายและเพศหญิงที่เท่าเทียมกัน และ กปน. ยังมีมาตรการในการพิจารณาสรรหา และบรรจุเป็นบุคลากรการประปานครหลวง เพื่อให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงการเป็นที่ยอมรับ และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากร กปน. ได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ที่สั่งสอนที่สูงขึ้นไปอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับจิตรา ปราชญ์นิวัฒน์ (2549) ที่ศึกษาสมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความแตกต่างเกี่ยวกับเพศ ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันของสมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติวัจน์ รุจิภา (2553) ที่ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน กปน. : กรณีศึกษาโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์และธนบุรี พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวรรณิ ภู่อิ่น (2557) ที่ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการสุทธการ ระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานสุทธการภาคที่ 1 กรมสุทธการ พบว่า เพศหญิงและเพศชายมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

2) ลักษณะประชากรศาสตร์ “อายุ” พบว่า บุคลากรการประปานครหลวง ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องจากการประปานครหลวงได้ให้โอกาสในการปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่ว่าจะบุคลากรจะมีอายุมากหรือน้อย ตลอดจนการประปานครหลวงเองก็มีนโยบายในการทำตลาดเชิงรุก เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กร และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่ใช้บริการ โดยมีการฝึกอบรมบุคลากรเสริมสร้างทักษะในด้านการวางแผน และการให้บริการที่ดีต่อผู้ใช้บริการ และกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวรรณิ ภู่อิ่น (2557) ที่ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพร้อมพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการ ตำแหน่งนักวิชาการสุทธการ ระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานสุทธการภาคที่ 1 กรมสุทธการ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีอายุแตกต่างกัน มีปัจจัยสมรรถนะหลักแตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับ จิตรา ปราชญ์นิวัฒน์ (2549) ที่ศึกษาสมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันของสมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสอดคล้องกับ ฐิติวัจน์ รุจิภา (2553)

ที่ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน กปน.: กรณีศึกษาโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ และธนบุรี พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และจากผลการศึกษา (ตารางที่ 22) พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานในภาพรวมของผู้ที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี อยู่ในระดับมากที่สุด และในทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน แสดงว่า พนักงานมีอายุมากจะมีประสบการณ์การทำงานที่มากกว่า และได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ได้รับประสบการณ์ในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเพื่อนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และได้แสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ ทำให้การปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบตามบทบาทได้อย่างเต็มที่ และด้วยการมีอายุมากขึ้น ทำให้มีความพร้อมทางวุฒิภาวะสูงขึ้น ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบที่มากขึ้น สอดคล้องกับ ทักษิณีย์ วงศ์เกษมศักดิ์ (2551) ที่ว่า ประสบการณ์ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ มีทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์และมองปัญหาที่กว้างขึ้น และปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้ดี

3) ลักษณะประชากรศาสตร์ “สถานภาพ” พบว่า บุคลากร กปน. ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกับงานวิจัยของ ฐิติวัฒน์ รุจิภา (2553) ที่ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน กปน.: กรณีศึกษาโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์และธนบุรี พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมนึก ลีมอริย์ (2552) ที่ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 3 พบว่า สถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 3 แตกต่างกัน และจากผลการศึกษา (ตารางที่ 27) พบว่า บุคลากร กปน. ที่มีสถานภาพ หม้าย หย่า หรือ แยกกันอยู่ มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ในด้านความรู้ ด้านอัธยาศัยดี ด้านคุณลักษณะเฉพาะ อาจเนื่องจาก บุคลากร กปน. ที่มีสถานภาพหม้าย หย่า และแยกกันอยู่ จำเป็นต้องรับผิดชอบต่อครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเงิน จึงจำเป็นต้องพยายามปฏิบัติงานให้ดีที่สุด เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและครอบครัว

4) ลักษณะประชากรศาสตร์ “ระดับการศึกษา” พบว่า บุคลากร กปน. ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจด้วยบุคลากร กปน. ที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่า มีความรู้ มีความสามารถในการวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาในงานในด้านต่าง ๆ ได้ดีกว่าบุคลากรที่มีระดับความรู้ในระดับที่ต่ำกว่า และอาจมีสาเหตุจาก บุคลากร กปน. จะต้องมีความรู้ที่ตรงกับสายงานที่ตนเองปฏิบัติ และมีความรู้ ความสามารถ

ทักษะเฉพาะด้านในลักษณะของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ดังนั้น หากบุคลากรการประปานครหลวงที่มีระดับการศึกษาที่ไม่ตรงกับลักษณะของการปฏิบัติงาน และประกอบกับขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในขั้นต้น ก็จะไม่ได้รับเลือกหรือพิจารณาให้เข้าปฏิบัติงานกับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิติวัจน์ รุจิภา (2553) ที่ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานปณ.: กรณีศึกษาโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์และธนบุรี พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

5) ลักษณะประชากรศาสตร์ “รายได้ต่อเดือน” พบว่า บุคลากรการประปา นครหลวงที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิติวัจน์ รุจิภา (2553) ที่ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน กปน. : กรณีศึกษาโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์และธนบุรี พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และ สอดคล้องกันกับสมนึก ลิ้มอารีย์ (2552) ที่ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 3 พบว่า รายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ขอนแก่น เขต 3 แตกต่างกัน และจากผลการศึกษา (ตารางที่ 29) พบว่า สมรรถนะการ ปฏิบัติงานในภาพรวมของผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาท อยู่ในระดับมากที่สุด และ ในทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก บุคลากรการประปา นครหลวงที่มีรายได้ ต่อเดือนสูง จะต้องมียุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มากกว่าบุคลากรการประปา นครหลวงที่มีรายได้ต่ำกว่า จึงเป็นไปได้ว่า บุคลากรการประปา นครหลวงที่มีรายได้ต่ำกว่า จะมี ประสบการณ์ และการเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานน้อยกว่าบุคลากรการประปา นครหลวงที่มี รายได้สูงกว่า

6) ลักษณะประชากรศาสตร์ “ตำแหน่งงาน” พบว่า บุคลากรการประปา นครหลวงที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐิติวัจน์ รุจิภา (2553) ที่ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ พนักงาน กปน. : กรณีศึกษาโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์และธนบุรี พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และจากผล การศึกษา (ตารางที่ 30) สมรรถนะการปฏิบัติงานในภาพรวมของผู้ที่เป็นพนักงานระดับ 8 ขึ้น ไป อยู่ในระดับมากที่สุด และในทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน แสดงว่า พนักงานระดับ 8 ขึ้นไป มีความภูมิใจในวิชาชีพของตนเองในระดับสูง คือ มีความรู้สึกที่ดีต่อวิชาชีพของตนเอง ยอมรับว่า เป็นอาชีพที่มีเกียรติและมีคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น พร้อมและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานใน

ฐานะบุคลากร กปน. (พนักงานระดับ 8 ขึ้นไป) สอดคล้องกับ Fisher (2009. PP. 1 – 35.) และ Manion (2003. PP. 652 659) ที่ว่า ความสุข ความพึงพอใจ หรือความภาคภูมิใจนำมาซึ่งความเบิกบานใจและพึงพอใจในชีวิตการทำงาน คือ หนึ่งในแหล่งที่มาของความสุข และเป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาไปมากกว่าหนึ่งในสามของชีวิต หากบุคคลมีความสุขกับการงาน จะส่งผลให้บุคคลมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเต็มใจที่จะเพียรพยายามทำงานให้สำเร็จ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร ทั้งนี้ อมร โททำ ปรมาภรณ์ บุตรमारศรี และประสิทธิ์ นิมจินดา (2554. หน้า 19 – 30.) ที่พบว่า ฐานะทางอาชีพ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับสมรรถนะการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า (ตารางที่ 26) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวงที่เป็นพนักงานระดับ ระดับ 1 – 5 ระดับ 6 – 7 และระดับ 8 ขึ้นไปและผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน มีสมรรถนะที่แตกต่างกัน โดยบุคลากร กปน. ที่เป็นพนักงานระดับ 1 – 5 ระดับ 6 – 7 และระดับ 8 ขึ้นไป มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน และจากตารางที่ 38 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กปน. ที่เป็นพนักงานระดับ 1 – 5 ระดับ 6 – 7 และระดับ 8 ขึ้นไป และผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทนมีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน โดยบุคลากร กปน. ที่เป็นพนักงานระดับ 1 – 5 ระดับ 6 – 7 และระดับ 8 ขึ้นไป มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน ซึ่งพนักงานระดับ 1 – 5 ระดับ 6 – 7 และระดับ 8 ขึ้นไป เป็นพนักงานที่มีหน้าที่หลัก มีความรับผิดชอบงานเป็นหลัก ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทนจะมีหน้าเป็นเพียงผู้ช่วย หรือคอยปฏิบัติงานตามคำสั่งของพนักงานระดับ 1 – 5 ระดับ 6 – 7 และระดับ 8 ขึ้นไป เนื่องจากต่าง ๆ ความรับผิดชอบต่าง ๆ จึงอยู่ที่พนักงานระดับ 1 – 5 ระดับ 6 – 7 และระดับ 8 ขึ้นไป และพนักงานระดับ 1 – 5 ระดับ 6 – 7 และระดับ 8 ขึ้นไปจะต้องเข้าอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานในด้านต่าง และรวมไปถึงการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับ ซึ่งจะต้องมีการประเมิน ทำให้พนักงานระดับ 1 – 5 ระดับ 6 – 7 และระดับ 8 ขึ้นไป มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด เพื่อให้ผลของการปฏิบัติงานออกมาเด่นชัดให้มากที่สุด แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน แม้ว่าจะมีการประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้างทุกปี อาจจะมองว่ายังงั้นก็ประเมินผ่าน เพราะไม่ได้มีการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนระดับ แต่เป็นเพียงการประเมินการปฏิบัติงานในแต่ละปีเท่านั้น จึงเป็นผลทำให้สมรรถนะในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานระดับ 1 – 5 ระดับ 6 – 7 และระดับ 8 ขึ้นไป และด้วยเป็นพนักงานจ้างก็ทำให้ไม่สามารถได้แสดงความสามารถ หรือแสดงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และทั้งนี้ การประปานครหลวงเป็นงานที่มั่นคง บุคลากรเมื่อได้เข้าทำงานแล้ว น้อยนักที่จะโดนให้ออก เนื่องจาก เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กระบวนการในการให้ออกไม่สามารถทำได้ง่ายเหมือนระบบงานเอกชน จะต้องมีการคณะกรรมการสอบวินัยต่าง ๆ จึงทำให้บุคลากร กปน. มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพที่ปฏิบัติ จึงไม่มี

ความวิตกกังวลใด ๆ ส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงาน/ ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทนเป็นพนักงานจ้าง สอดคล้องกับผลการวิจัย เปี้ยก เวียงผ่อง (2554) ได้ ทำการศึกษาเกี่ยวกับ สมรรถนะของคณะกรรมการหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเองในการ พัฒนาผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีระดับสมรรถนะในการพัฒนาองค์การ บริหารส่วนตำบลโลกสาร อำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ แตกต่างกัน

7) ลักษณะประชากรศาสตร์ “สังกัดสายงาน” พบว่า บุคลากร กปน. ที่มี สังกัดสายงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน จากผลการศึกษา (ตารางที่ 31) พบว่า บุคลากร กปน. สายงานสนับสนุน ประกอบด้วย สายงานผู้ว่า สายงานบริหาร สายงานการเงิน สายงานแผนและพัฒนา และสายเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความ คิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับที่สูงกว่า สายงานหลัก ที่ประกอบด้วย สายงาน วิศวกรรมและก่อสร้าง สายงานผลิตและส่งน้ำ สายงานบริการด้านตะวันออก และสายงานบริการด้าน ตะวันตก ซึ่งสายงานสนับสนุน ต้องใช้ความสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มากกว่าสายงานหลัก ส่วนมากจะเป็นงานด้านการบริหาร ที่ต้องปฏิบัติงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การรับสมัคร การคัดเลือก การบรรจุเข้าทำงาน การจัดสรรเจ้าหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมไปถึงการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการลาออก หรือการเกษียณอายุของบุคลากร งานเหล่านี้ เป็นงานหลักของสายงานสนับสนุน ซึ่งมีคุณลักษณะของการปฏิบัติที่เหมือนกับ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งจะต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง

8) ลักษณะประชากรศาสตร์ “ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน” พบว่า บุคลากร กปน. ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่าง ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก บุคลากร กปน. มีความเข้าใจถึงการพิจารณา การประเมินผลการ ปฏิบัติงานประจำปี ที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล จึงจำเป็นที่บุคลากร กปน. ต้องพยายามพัฒนาตนเองให้ผ่านเกณฑ์การประเมินผลดังกล่าว ซึ่งไม่สอดคล้องกันกับ จิตติวัฒน์ รุจิภา (2553) ที่ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน กปน. : กรณีศึกษาโรงงานผลิตน้ำ มหาสวัสดิ์และธนบุรี พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน (ปี) แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวรรณิ กูซิ่น (2557) ที่ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลัก ของข้าราชการ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร ระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานศุลกากรภาคที่ 1 กรม ศุลกากร พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ไม่ แตกต่างกัน และจากผลการศึกษา (ตารางที่ 28) พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานในภาพรวมของผู้ที่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ระหว่าง 21 – 30 ปี อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้าน

ความรู้ ด้านอัตมโนทัศน์ คุณลักษณะเฉพาะ ด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับมากที่สุด และสมรรถนะการปฏิบัติงานในภาพรวมของผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง มากกว่า 30 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านอัตมโนทัศน์ ด้านคุณลักษณะเฉพาะ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจาก บุคลากรการประปานครหลวงที่ปฏิบัติงานมานาน จะมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี และมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคลากรการประปานครหลวงที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่น้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับสมนีก ลิมอริย์ (2552) ที่ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 3 พบว่า ระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 3 แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ ผู้ศึกษาพบว่า บุคลากรการประปานครหลวงที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาท เป็นพนักงานระดับ 8 ขึ้นไป และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ระหว่าง 21 – 30 ปี และมากกว่า 30 ปีขึ้นไป มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้ บุคลากร กปน. กลุ่มนี้ เป็นกลุ่มในระดับบริหารของการประปานครหลวง เหตุผลหนึ่งที่น่าจะทำให้บุคลากร กปน. กลุ่มนี้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การเข้าสู่ระบบแท่ง ซึ่งเป็นระบบการเลื่อนขั้นของการประปานครหลวง ซึ่งในการเลื่อนไหลไปตามเวลาที่เข้าทำงาน และบุคลากรมีความเข้าใจในการเลื่อนขั้นกันอยู่แล้ว แต่เมื่อมีการปรับเปลี่ยนการเลื่อนขั้นตามระบบแท่ง ทำให้บุคลากรการประปานครหลวงต้องหาความรู้ และต้องปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความโดดเด่น หรือให้ผลงานออกมาเด่นชัด เพราะระบบแท่งจะประเมินคนที่ผลของงาน จึงน่าจะเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวงกลุ่มนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กรต่าง ๆ ที่บุคลากรถือปฏิบัติเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่เพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง เนื่องจาก การประปานครหลวงมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี บุคลากรยอมรับได้และมีความเข้าใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้บริหาร หรือหัวหน้างานที่คอยช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน

2.1.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ ปรากฏผลที่น่าสนใจ ดังนี้

1) ลักษณะประชากรศาสตร์ “เพศ” พบว่า บุคลากรการประปานครหลวง ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะในสังคมปัจจุบันเพศชายและเพศหญิงมีความรู้ ความสามารถ และโอกาสในการทำงานไม่แตกต่างกัน มีความเสมอภาคกันมากขึ้นกว่าในอดีต การเปิดกว้างทางการศึกษาทำให้ผู้หญิงมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกับผู้ชาย (ปรีทศน์ โศภโพนุลย์, 2548) ทั้งในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น มีการเปิดโอกาสให้ทั้งเพศชายและเพศหญิงได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับความคิดเห็น และแสดงความสามารถมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดมุมมองการทำงานที่หลากหลาย (จิรนนต์ ไชยงาม, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของโพนุลย์ ตั้งใจ (2554) ที่ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักอิทธิบาท 4 : ภูมิศึกษา บริษัท แอมพาส อินคัสตรี จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามหลักอิทธิบาท 4 ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกันกับงานวิจัยของ รดา มณีพรายพรรณ (2549) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู อาร์ เคมีคอล จำกัด พบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกันกับผลการวิจัยของสมยศ เข้มเพื่อน (2551) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท เอเชียยามารีน เซอร์วิลส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปริมาณงาน และคุณภาพแตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสนธิ สมกระษาปณ์ (2556) ที่ศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ประชาชนที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ แตกต่างกัน

2) ลักษณะประชากรศาสตร์ “อายุ” พบว่า บุคลากรการประปานครหลวง ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจาก บุคลากร กปน. ที่มีอายุน้อยกว่า ยังมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่องาน และเข้าใจหลักการปฏิบัติงานน้อยกว่าบุคลากร กปน. ที่มีอายุมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกันกับผลการวิจัยของวรรณาดังถาวรศิริกุล (2549) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สุขุมวิทคราวน์ จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน และจากผลการศึกษา (ตารางที่ 34) พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมของผู้ที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี อยู่ในระดับมากที่สุด และในทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ซึ่งบุคลากร กปน. ช่วงอายุนี้อาจมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มีความพึงพอใจในการทำงาน เพราะได้พบเห็นสิ่งใหม่ ๆ

ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สิ่งต่าง ๆ ที่ท้าทายความสามารถ สามารถเลือกงานที่ตรงกับความพอใจและตรงกับความต้องการ (สุชา จันทร์เอม. (2536) และสอดคล้องกันกับรัชนีชัย มหานพวงศ์ชัย (2544) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเครื่องสุขภัณฑ์อเมริกันสแตนดาร์ด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกันกับ อารี เพชรสุด (2543. หน้า 57) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน อาทิ ลักษณะส่วนตัวในด้านอายุ ก็มีส่วนที่จะทำให้บุคคลพอใจ หรือไม่พอใจในการทำงาน คนอายุมาก จะมีความพึงพอใจมากกว่าบุคคลที่อายุน้อย ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก บุคลากร กปน. ที่มีอายุมาก จะมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในการประปานครหลวงนาน จึงทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งก็จะทำให้เป็นคนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีกว่าคนที่มีอายุน้อย และด้วยสาเหตุที่เนื่องมาจากการประปานครหลวง จะมุ่งส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสแก่บุคลากรที่มีอายุมาก ซึ่งจะมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานนาน และมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Trinder (2008) ได้แสดงถึงมาตรฐานของสมรรถนะเพื่อวัดคุณภาพของบุคลากรในองค์กร พบว่า สมรรถนะได้รับการพัฒนาจาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์

3) ลักษณะประชากรศาสตร์ “สถานภาพ” พบว่า บุคลากรการประปานครหลวงที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน และสอดคล้องกันกับสนธิ สมกระษาปณ์ (2556) ที่ศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ประชาชนที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ แตกต่างกัน

4) ลักษณะประชากรศาสตร์ “ระดับการศึกษา” พบว่า บุคลากรการประปานครหลวงที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน สอดคล้องกันกับงานวิจัยของสมยศ เข้มเพื่อน (2551) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท เอเชียนมารีน เซอร์วิลส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพแตกต่างกัน และจากผลการศึกษา (ตารางที่ 36) พบว่า บุคลากร กปน. ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยรวมดีกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก บุคลากรการประปานครหลวงที่มีการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ออกมาจะมีคุณภาพสูงกว่าผู้ที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และ

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และอาจด้วยผู้ที่มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่าผู้ที่มีการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป จึงทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานน้อยกว่าผู้ที่มีการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป เนื่องจาก ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น บุคลากรการประปานครหลวงที่มีการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป จะมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติอยู่ต้องอาศัยความชำนาญ และความสามารถ ที่ต้องมีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานสูง ทำให้บุคลากร กปน. ที่มีการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผลงานที่ปฏิบัติออกมาต้องตรงตามเกณฑ์ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ดังนั้น บุคลากรการประปานครหลวงที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จึงมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

5) ลักษณะประชากรศาสตร์ “รายได้ต่อเดือน” พบว่า บุคลากรการประปานครหลวงที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสมยศ เข้มเฟื่อน (2551) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท เอเชีย นามริน เซอร์วิลส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านผลผลิตแตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษา แสงทอง (2552) ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท สยามสตาร์ช จำกัด พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน ไม่มีผลทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่างกัน และจากผลการศึกษา (ตารางที่ 37) พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมของผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 40,001 – 50,000 บาท อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด และ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมของผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาท อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านคุณภาพของงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเพราะระบบฐานเงินเดือนของ กปน. มีความแตกต่างกันมาก เนื่องจากการประปานครหลวงมีการกำหนดมาตรฐานของระบบขั้นเงินเดือนที่ชัดเจนตามประสบการณ์ และวุฒิทางการศึกษา ซึ่งกล่าวได้ว่า เมื่อบุคลากร กปน. เข้ามาทำงานใหม่ก็จะได้รับเงินเดือนในอัตราเดียวกันกับค่าแรงตามคุณวุฒิทางการศึกษา และหากบุคลากร กปน. ที่มีประสบการณ์ผ่านงานที่ตรงกับความต้องการก็จะได้รับเงินเพิ่มขึ้นจากอัตราค่าแรงตามวุฒิทางการศึกษาขึ้นไปปีละ 1 ขั้น แต่จะไม่เกิน 3 ปี และจะเพิ่มขึ้นในแต่ละปีตามอายุการปฏิบัติงาน และจะเพิ่มขึ้นตามผลงาน และความสามารถของแต่ละบุคคล

6) ลักษณะประชากรศาสตร์ “ตำแหน่งงาน” พบว่า บุคลากรการประปานครหลวงที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของสมยศ เข้มเฟื่อน (2551) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท เอเชียนมารีน เซอร์วิสเซ่ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มี ตำแหน่งในการปฏิบัติงานต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพแตกต่างกัน และจากผล การศึกษา (ตารางที่ 38) พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมของผู้ที่เป็นพนักงานระดับ 8 ขึ้นไป อยู่ในระดับมากที่สุด และในทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน อาจเนื่องจาก บุคลากรการ ประปานครหลวงที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่สูงกว่า จะต้องให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับ มอบหมายในการปฏิบัติตามนโยบาย และเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และต้องมีความรับผิดชอบต่องานมากกว่าบุคลากร กปน. ที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่า สอดคล้องกันกับแนวคิดของสิริพร เจริญผ่อง (2552, หน้า 31) ที่ว่า ประสิทธิภาพการทำงานของคนเป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง โดยตำแหน่งนั้น จะถูกจัดวางให้เข้าถึงอำนาจและโอกาส จึงจะเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน โดยอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น สภาพการทำงานที่ดี การมีเครื่องมืออุปกรณ์ ค่าตอบแทน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการ ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ นิเทศ แนะนำจากบุคคลอื่น

7) ลักษณะประชากรศาสตร์ “สังกัดสายงาน” พบว่า บุคลากร กปน. ที่มี สังกัดสายงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน จากผล การศึกษา (ตารางที่ 39) พบว่า บุคลากร กปน. สายงานสนับสนุน ประกอบด้วย สายงานผู้ว่า สายงานบริหาร สายงานการเงิน สายงานแผนและพัฒนา และสายเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความ คิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับที่สูงกว่า สายงานหลัก ที่ประกอบด้วย สายงาน วิศวกรรมและก่อสร้าง สายงานผลิตและส่งน้ำ สายงานบริการด้านตะวันออก และสายงานบริการ ด้านตะวันตก ซึ่งในด้านการตระหนักในเป้าหมายร่วมกัน และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระเบียบ เรียบร้อย สามารถอธิบายได้ว่า เนื่องจาก ลักษณะการปฏิบัติงานของสายงานสนับสนุน ที่ต้องมีการ ประชุม ปรึกษาหารือ และการแก้ปัญหาต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายของการ ปฏิบัติงาน และลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานในภาพรวมมากกว่าบุคลากรการประปานครหลวง สายงานหลัก

8) ลักษณะประชากรศาสตร์ “ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน” พบว่า บุคลากร กปน. ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประเสริฐศักดิ์ สุประภาส (2552) ศึกษาประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีกองการพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า ปัจจัยด้านอายุงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และจากผล การศึกษา (ตารางที่ 40) พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมของผู้ที่มีระยะเวลาในการ

ปฏิบัติงานในตำแหน่งระหว่าง 21 – 30 ปี อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านคุณภาพของงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งมากกว่า 30 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับมากที่สุด และในทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน อภิปรายได้ว่า บุคลากรการประปานครหลวงที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งระหว่าง 21 – 30 ปี และมากกว่า 30 ปีขึ้นไป ถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ด้วยระยะเวลาปฏิบัติงานเป็นเวลานานมากกว่า 21 ปีขึ้นไป จึงทำให้เกิดความชำนาญในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ได้รับการยอมรับนับถือ จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Maslow (as cited in Marquis & Huston, 2006, pp. 447.) ที่กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการติดตัวมาแต่กำเนิด ความต้องการได้รับความนิยมนับถือ (esteem needs) เกิดจากการพัฒนาความต้องการการเป็นเจ้าของและความรักได้แล้ว ก็จะเกิดความต้องการลำดับต่อไป คือ อยากรู้ให้บุคคลอื่นยกย่องตน ซึ่งบุคคลที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น ได้ก็ต้องแสดงบุคลิกดีเด่นในตนเอง โดยจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถ มีคุณภาพ มีความเป็นอิสระ สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณศิริพัฒนาภิญโญ (2548) ที่พบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยของพนักงานฝ่ายผลิตที่ส่งผลต่อคุณภาพการผลิตในกลุ่มบริษัทผลิตอาหาร ดังนั้น ผู้บริหารการประปานครหลวงควรเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้กับบุคลากรการประปานครหลวง ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่น้อยกว่า 21 ปี และเสริมสร้างบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในองค์กร รักษาชื่อเสียง และภาพพจน์ที่ดีขององค์กร กล่าวที่จะแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสม ปฏิบัติงานอย่างคล่องแคล่ว ว่องไว ละเอียดย รอบคอบ และตรงต่อเวลา มีความมุ่งมั่น อดทน กระตือรือร้น และตั้งใจทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของการประปานครหลวง

จากผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กปน. พบว่า สอดคล้องกันกับแนวคิดของ ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 79) ที่กล่าวว่า ลักษณะงานที่ทำให้ประกอบด้วย การควบคุมวิธีการทำงาน ความสอดคล้องของงาน และปริมาณความหลากหลายของงานที่ไม่มาก จนทำให้เกิดความเครียดทางอารมณ์ หรือน้อยจนเกินไปจนเกิดความเบื่อหน่าย มีบทบาทสำคัญในการกำหนดความพึงพอใจ และความพึงพอใจนำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่สูงขึ้นได้ และการทำให้สมาชิกของทีมรู้ และมีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน และทุกคนรู้สึกร่วมกัน ต่างมีภาระผูกพันที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง จะลดความขัดแย้ง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และช่วยให้สมาชิกใช้เวลา และพลังงานอย่างเป็นประโยชน์กับองค์กร (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541, หน้า 161 – 162) และเมื่อจำแนกตามลักษณะ

ประชากรศาสตร์ ผู้ศึกษาพบว่า บุคลากรการประปานครหลวงมีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 40,001 – 50,000 บาท และมากกว่า 50,000 บาท เป็นพนักงานระดับ 8 ขึ้นไป มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งระหว่าง 21 – 30 ปี และมีมากกว่า 30 ปีขึ้นไป เมื่อผู้ศึกษานำไปเทียบกับเกณฑ์ในการจัดระดับความสามารถ พบว่า เป็นกลุ่มที่มีระดับมีความเชี่ยวชาญ คือสามารถกำหนดทิศทางการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่งานหน่วยงานได้ ในระดับความเชี่ยวชาญนี้ สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้ บุคลากร กปน. กลุ่มนี้ เป็นกลุ่มในระดับบริหารของการประปานครหลวง และด้วยประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตัวเองอย่างเต็มที่ และมีความรู้สึกรักภาคภูมิใจในตำแหน่งงานที่ตนเองทำอยู่ จึงทำให้เกิดแรงขับในการพยายามที่จะปฏิบัติงานของตนให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดคุณภาพของงานมากที่สุด และสอดคล้องกันกับ ดนัย เทียนพุก (2546. หน้า 182) ความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหาร มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้ ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ความสามารถด้านการสื่อสาร ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ และความสามารถด้านนวัตกรรม และสอดคล้องกันกับ แนวความคิดของอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539. หน้า 71) ได้กล่าวถึง มาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจน ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากกว่าปัจจัยที่ใช้ และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเอง และปรับเข้าสู่มาตรฐานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ

2.1.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปรากฏผลว่า สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในทิศทางเดียวกัน และอยู่ในระดับที่สูง ทั้งนี้ มีผลจาก สมรรถนะที่นำมาใช้ในการประปานครหลวงนั้นมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร กปน. ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร โดยสมรรถนะจะช่วยให้การคัดสรรบุคลากร กปน. ที่มีลักษณะที่ดี ที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ อึดทน โน้ตสนั่น คุณลักษณะเฉพาะ และแรงจูงใจตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามความต้องการขององค์กรได้อย่างแท้จริง ช่วยให้อุบลการ กปน. ทราบถึงระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของตัวตนเองว่า อยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ซึ่งนอกจากนี้ การประปานครหลวงยังนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลของการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกันกับแนวความคิดของ ประกอบ กุลเกลี้ยง (2545. หน้า 10) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ

หมายถึง ความรู้ความสามารถ หรือทักษะ และคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิผลและมีคุณค่า และสอดคล้องกันกับแนวความคิดของ Parry (1996. P. 48) ที่ได้กล่าวว่า กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่มีผลกระทบต่อบทบาทและความรับผิดชอบหลักของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของงาน และ Mitrani, Dalzie and Fitt (1992) คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน และสอดคล้องกันกับงานวิจัยของวันเพ็ญ นิลนารถ (2553) ศึกษาสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า สมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เบญญาภา เอกวัตร (2556. หน้า 292 - 306) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก สอดคล้องกับ กิรติ ยศยิ่งยง (2545. หน้า 78) ที่ได้กล่าวว่า “สมรรถนะ” เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่พึงประสงค์ของพนักงานในด้านพฤติกรรมที่มีการแสดงออก (Individual Behavior) การใช้อรรถความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน (A Body of Knowledge) และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน (Social Role) เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของการดำเนินงานซึ่งจะอยู่ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน องค์กร และทำให้บุคคลนั้นเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการ

และจากผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า มีความสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยา ชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow. 1954) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์ มองว่า ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร โดยองค์กรส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล เพื่อให้แสดงความรู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเองออกมาในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ และเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของตนตามลำดับขั้นความต้องการ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg. 1959) ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา (Hygiene) สองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลมีความแตกต่างกัน คือ

การที่บุคคลพึงพอใจในงานไม่ได้หมายความว่า บุคคลนั้นมีแรงจูงใจในงานเสมอไป แต่ถ้าคนใดมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว บุคคลนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดีได้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) ที่ได้เน้นอธิบายถึง การจูงใจของบุคคลที่กระทำการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายความว่า ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุด และทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็แรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีบุคลากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

จากระดับปัจจัยสมรรถนะและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กปน. ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า บุคลากรการประสานครหลวง มีความรู้ และทักษะในการนำนโยบาย และยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (translating Policy and Strategy to action) คือ มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์การประสานครหลวง 6 ด้านสู่การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้เป็นไปตามหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และสามารถประเมินผลการนำนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ และด้านอื่น ๆ รวมทั้งการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และบุคลากรการประสานครหลวงมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการนำเสนอแนวคิด และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และระดับองค์การ นอกจากนี้ บุคลากรการประสานครหลวง มีความยืดหยุ่นผ่อนปรน มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์การ

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ศึกษาตัวแปรด้านอื่นที่น่าสนใจว่าเกี่ยวข้องกับสมรรถนะและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เช่น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.2 ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของการประสานครหลวง เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรการประสานครหลวง และนำผลการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะให้ดียิ่งขึ้น

3.3 การประเมินสมรรถนะและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง ควรใช้การประเมินในรูปแบบอื่นๆ เช่น การประเมินจากหัวหน้า เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน หรือใช้รูปแบบการประเมินจากทุกฝ่ายรอบทิศทาง (360 degree feedback)¹

3.4 ศักยภาพสมรรถนะและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง มีลักษณะเป็นแบบภาคตัดขวาง คือ ศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หากมีการปรับเป็นการศึกษาในลักษณะ แบบช่วงเวลา ก็อาจทำให้ได้มิติของการประเมินสมรรถนะและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.5 ศึกษาถึงความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรการประปานครหลวง

3.6 ศึกษาปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ทำให้ได้ภาพในแนวกว้าง แต่อาจไม่ได้ประโยชน์ในเชิงลึกเท่าที่ควร ผู้ที่สนใจจะต่อยอดการศึกษาครั้งนี้ สามารถใช้เทคนิคการวิจัยเชิงผสม (Mixed Method) โดยทำการวิจัยเชิงปริมาณ สนับสนุนด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพก็น่าจะทำให้เกิดองค์ความรู้ที่ชัดเจนมากขึ้น

4. ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้

4.1 จากผลการศึกษาครั้งนี้ แม้ว่า บุคลากร กปน. จะประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของตนเอง อยู่ในระดับมากก็ตาม แต่ยังไม่มีความสมรรถนะด้านใดที่ประเมินอยู่ในระดับสูงที่สุด ดังนั้นผู้บริหาร กปน. ควรพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากร กปน. มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูงยิ่งขึ้น และคงอยู่ตลอดไป เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพบุคลากร กปน. อย่างต่อเนื่อง

4.2 จากผลการศึกษา พบว่า อายุงาน รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้ เนื่องจากบริบทในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การจัดฝึกอบรม ที่เปิดโอกาสให้คนที่มีความแตกต่าง รายได้ต่อเดือนที่อยู่ในระดับต่ำ อายุงานที่น้อย และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่น้อยได้แลกเปลี่ยนทัศนคติกัน ก็จะก่อให้เกิดแนวความคิดและทิศทาง รวมถึงมุมมองที่ชัดเจนมากขึ้นในการปฏิบัติงาน

4.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร กปน. ได้มีโอกาสรับผิดชอบงาน คิดสร้างสรรค์ หรือการตัดสินใจปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

¹ 360 degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใช้บริการ

4.4 ผู้บริหารการประปานครหลวง ควรใช้ผลการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรประปานครหลวงนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรประปานครหลวง

4.5 ควรมีการจัดฝึกอบรม ความรู้ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ลูกจ้าง ตัวแทนเพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกันกับบุคลากร กปน.





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิริติ ยศยิ่งยง. (2545). *ขีดความสามารถ*. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- กิตติ บุญนาค. (2551). *การนำนโยบายการบริหารงานขององค์การธุรกิจไทยไปปฏิบัติ: ศึกษาปรากฏการณ์ปัญหาในอดีต เพื่อการพัฒนาสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- จूरิพร ชันตี, ปวีศา สิทธิสาร และกรรณิการ์ โรยเรณู. (2555). *การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานข้อมูลกลางทางวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม*. สำนักงานวัฒนธรรม, พระนครศรีอยุธยา.
- จิรนนต์ ไชยงาม. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (The Big Five) กับประสิทธิภาพที่มงานของพนักงานขายรถยนต์*. (รายงานการศึกษาปริญญาโทฉบับที่ 1 ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- จิตรา ปราชญ์นิวัฒน์. (2549). *สมรรถนะของสาธารณะสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทฉบับที่ 1 ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพมหานคร: S.R.Center.
- ฐิติวัฒน์ ฐิติภาสวณิช. (2553). *สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทฉบับที่ 1 ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- คนัย เทียนพุ่ม. (2537). *กลยุทธ์การพัฒนาคคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คนัย เทียนพุ่ม. (2546). *กลยุทธ์การพัฒนาคคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- คนัย เทียนพุ่ม. (2550). *กลยุทธ์การพัฒนาคคน สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: บั๊กแบงก์.
- ดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์. (2555). “การศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ”. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม*. 11(1), ตุลาคม 2554 – มกราคม.

- เดชา เฉชะวัฒนะไพศาล. (2543). *Competency-Based human Resource Management. HR Magazine.* (ตุลาคม-สิงหาคม).
- คณา อาชามาต. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในระบบสารสนเทศ : การประปานครหลวง.* (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปรียญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ และ ไกรยุทธ ชีรตยาคีนันท์. (2537). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน.* กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีศักดิ์ สุททวาทิน. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็นเพรส.
- ทัศนีย์ วงศ์เกษมศักดิ์. (2551). *ปัจจัยทำนายความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี.* (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปรียญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- ทนายท ศรีปลั่ง. (2544). “Q&A กับ บก”. *วารสารการบริหารตน.* ตุลาคม-ธันวาคม.
- ชนวรรณ ตั้งเจริญกิจสกุล. (2557). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรการประปานครหลวง สายงานบริการ”. *วารสารการเงิน การลงทุน การตลาดและการบริหารธุรกิจ* 4(2), (เมษายน – มิถุนายน).
- ธำรงค์ศักดิ์ คงศาสน์. (2549). *Competency ภาคปฏิบัติ...เขาทำกันอย่างไร?*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2549). *Competency Based Approach.* กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2552). *Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- เบญญาภา เอกวัตร. (2556). *การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์.* วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1. (มกราคม – มิถุนายน 2556).
- ปรีชา อินทร์เลิศ. (2554). *กระบวนการบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่อำเภอหนองบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ.* (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปรียญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ, กรุงเทพฯ.
- ประมะ สตะเวทิน. (2546). *หลักนิเทศศาสตร์.* กรุงเทพฯ : ภาพการพิมพ์.

- ปรีทัศน์ โชคไพบุลย์. (2548). *พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาตนเอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปรียญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- ประเสริฐศักดิ์ สุประภาส. (2552). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน*. (กรณีศึกษาเฉพาะกรณีกองการพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ประกอบ บุญเกลี้ยง. (2545). *การบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : พัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- เปี้ยก เวียงซ้อง. (2554). *สมรรถนะของคณะกรรมการหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเองในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล โคนสาร อำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปรียญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ชัยภูมิ.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2537). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิพัฒน์ จตุรโกมล. (2547). *การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สืบสวน*. (กรณีศึกษาเฉพาะกรณีกองบังคับการตำรวจนครบาลที่ 4 ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ไพบุลย์ ตั้งใจ. (2554). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักอิทธิบาท 4*. (กรณีศึกษา บริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ไม่ได้ตีพิมพ์). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, กรุงเทพฯ.
- รดา มณีพรายพรรณ. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยู อาร์ เคมีคอล จำกัด*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปรียญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- รักษณีย์ มหานพวงศ์ชัย. (2544). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เครื่องสุขภัณฑ์อเมริกันแอสตันดาร์ด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปรียญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

- ฤทัยชนก คล้ายสถิตย์. (2551). *การพัฒนาสมรรถนะพนักงานการสอบบัญชี ของ บมจ.ดี ไอ เอ ออดิท*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2547). *BSC และ KPT เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: แปซิฟิค.
- วรรณมา สิริพัฒนภิญโญ. (2548). *ปัจจัยของพนักงานฝ่ายผลิตที่ส่งผลต่อคุณภาพการผลิตในกลุ่มบริษัทผลิตอาหาร*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.
- วรรณมา ตั้งถาวรสิริกุล. (2549). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสุขุมวิทคราฟท์ จำกัด*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- วันเพ็ญ นิลนารถ. (2553). *สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.
- ศักรินทร์ วิชาธรรม. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสืบสวนปราบปรามอาชญากรรมของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการตำรวจนครบาล 7*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- ศุภวรรณ เสาธานนท์. (2548). *สมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สมยศ นาวิการ. (2529). *การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร : MPO*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมยศ เข้มเฟื่อน. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัทเอเชียนมารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สมนึก ล้อมอารีย์. (2552). *การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.

- ลิตาพัชร จินตนาพันธ์. (2557). “สมรรถนะ ความต้องการของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานสาขาในเขตราชเทวี”. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทร์วิโรฒ*, 5(2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2557.
- สิริพร เจริญผ่อง. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 10*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. กรุงเทพมหานคร.
- สมชัย ปรารภรัตน์และเพื่อน. (2556). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรของศูนย์-สำนักมหาวิทยาลัยมหาดไทย. บทความวิจัย เสนอในการประชุมภาคใหญ่วิชาการ ครั้งที่ 4 วันที่ 10 พฤษภาคม 2556. (550).
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุชา จันทร์เอม. (2536). *จิตวิทยาพัฒนาการ*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุรพงษ์ มาลี. (2546). “เมื่อลูกแซมทูบระบบราชการ : การปูทางเพื่อสร้างผู้ประกอบการในภาครัฐ”. *วารสารข้าราชการ* 48(2).
- สุวรรณณี ภู่อ้น. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร ระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานศุลกากรภาคที่ 1 กรมศุลกากร*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- สนิท สมกระษายพันธ์. (2556). *ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. กรุงเทพมหานคร.
- อุบลวรรณ เอกทุ่งบัว. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการของคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. การประชุมวิชาการแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ครั้งที่ 9.
- อาภรณ์ ภูวพิณพันธ์. (2549). *Competency Dictionary*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อจริยา วัชรวิวัฒน์. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะทางวิจัยสำหรับนักศึกษาระดับปริญญาโท*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. กรุงเทพมหานคร.

- อมร โททาม ปรมาภรณ์ บุตรमारศรี และประสิทธิ์ นุ่มจินดา. (2554). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม”.
วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 30(3).
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2539). การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวความคิด หลักการ
วิธีการกระบวนการ. กรุงเทพฯ: บริษัท ประชาชน จำกัด.
- อารี เพชรผุด. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เนติกุลการพิมพ์.
- อุษา แสงทอง. (2552). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัท สยาม
สตาร์ช จำกัด. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยสุโขทัยสุโขทัยธรรมาราช, นนทบุรี.
- A. Mitrani, M. Dalziel, and D. Fitt. (1992). Competency based human resource management :
Value driven strategies for recruitment, development, and reward. London :
McGraw_Hall.
- AHSC. (1985). The American Heritage Dictionary (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Boyatzis, Richard E. (1982). The Competent Manager : A Model for Effective performance. New
York : John Wileys & Sons, Inc.
- B.S.Parry. (1996). The Quest for Competencies. Paper presented for Training.
- Carnevale, A. P., Gainer, L. J., & Meltzer, A. S. (1990). Workplace basics training manual. San
Francisco : Jossey-Bass.
- Dalton, James H., Elias, Maurice J. & Wandersman, Abraham. (2001). Community Psychology :
Linking Individuals and Communities. Australia : Wadsworth.
- Dales, M and Hes, K. (1995). Creating Training miracles. Sydney: Prentice Hall.
- DuBrin, Andrew J. (1998). Leadership : Research Findings, Practice, & Skills. Boston : Houghton Mifflin.
- Emerson, Harrington. (1931). The Twelve Principles of Efficiency. New York : The Engineering
Magazine.
- Fisher, C.D. (2009). Happiness at work. International. Journal of Management Reviews, 22(1).
- Herzberg, Frederick, Bernarol and Synderman, Barbara Bloch. (1959). The Motivation to Work.
New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Hinkle, D. E, William, W. and Stephen G. J. (1998). Applied Statistics for the Behavior Sciences.
4th ed. New York : Houghton Mifflin.

- Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. (1985). *Organization and Contingency Approach*, 4th ed. Singapore : McGraw – Hill.
- Liebenstein, H. (1957). *Economic Backwardness and Economic Growth*, New York, John Wiley.
- Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer. (1993). *Competence at work : Models for Superiors Performance*. New York : John Wiley & Son.
- Maslow, Abraham Harold. (1954). *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York: Harper and Row, Inc.
- McClelland, D. C. (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence," *American Psychologist*. Vol.17, No.7.
- Manion, J. (2003). Joy at work: Creating a positive workplace. *Journal of Nursing Administration*. 33(12).
- Marquies, B.L. & Huston, C.T. (2006). *Leadership role and management function in nursing : Theory application* (5th ed.). Philadelphia : Lippincott.
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. (1992). *Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward*. London: McGraw-Hill.
- Prahalad C. K. and Gary Hamel. (1994). *Something for the Future*. Harvard Business School Press.
- P.C.Green. (1999). *Building Robust Competencies*. San Francisco : Jossey-Bass Ins.
- Peterson, E. & Plowman, G.E. (1953). *Business Organization and Management*. (3rd ed.). Ill: Irwin.
- Taro, Yamane. (1970). *Statistic and Introductory Analysis*. Tokyo : John Weather Hill.
- Trinder, J.C. (2008). *Competency Standards-A Measure of the Quality of a Workforce*. The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences. 37(B6a).
- Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual*. Great Britain : Gower Publishing.
- Zaleanick et al. (1958). *Motion productivity and Satisfaction of worker*. Massachusettes : Division of Research, Harward University.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก
การหาค่าความตรงของเนื้อหา

การหาค่าความตรงของเนื้อหา (Content Validity)

1. การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับตัวแปร

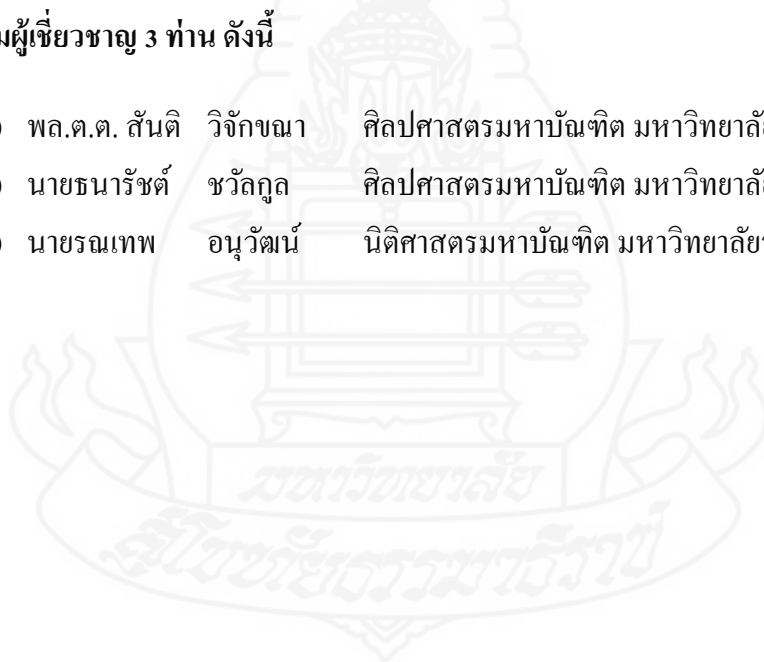
โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ
 $\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
 N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2. รายนามผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ดังนี้

- 1) พล.ต.ต. สันติ วิจักขณา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก
- 2) นายธนารักษ์ ชวัลกุล ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- 3) นายรณเทพ อนุวัฒน์ นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง



3. การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of objective Congruence)

ข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติงาน	คะแนนความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge)						
1.	ท่านสามารถแนะนำและหรือสอนงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านให้บุคคลอื่นได้อย่างเข้าใจและปฏิบัติตามได้	1	1	1	3	1
2.	บุคลากรทุกคนจะมีความรู้ในงานที่ทำอยู่และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1
3.	ความรู้ที่ท่านมีและสั่งสมประสบการณ์ถึงปัจจุบันมีมากพอจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงกว่าที่ปัจจุบันในองค์กรได้	1	1	1	3	1
4.	ความรู้ในตำแหน่งของท่านที่มีอยู่เทียบได้กับความรู้ของตำแหน่งงานในลักษณะเดียวกันในองค์กรอื่น ๆ (รัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ)	1	0	1	2	.67
สมรรถนะด้านทักษะ (Skill)						
5.	ท่านจะมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	3	1
6.	ท่านสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้อื่นในการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	1	1	1	3	1
7.	เพื่อนร่วมงานของท่านส่วนใหญ่จะมีทักษะมากพอที่จะปฏิบัติงานเชิงรุก เพื่อให้การประสานครหลวงอยู่ในระดับเป็นองค์กรชั้นนำได้	1	1	1	3	1
8.	บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะด้านงานและด้านภาษาดีพอที่จะตอบโต้ภัยในการเข้าสู่ AEC ได้	1	1	1	3	1
สมรรถนะอัตมโนทัศน์ (Self Concept)						
9.	บุคลากรของ กปน. จะปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของข้าราชการ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง	1	1	1	3	1

ข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติงาน	คะแนนความคิดเห็น			ΣR	IOC
		ผู้เชี่ยวชาญ				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
10.	ท่านเชื่อว่าการผสมความคิดเห็นที่หลากหลายจากกลุ่มบุคคลหลายกลุ่มในระดับที่แตกต่างกันในองค์กร จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าได้	1	1	1	3	1
11.	ท่านคิดและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเท่านั้น จะผลักดันให้การประสานรหวงเป็นองค์กรชั้นนำระดับแถวหน้าได้	1	1	1	3	1
12.	ท่านคิดและเชื่อว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นประโยชน์สาธารณะจะช่วยให้เกิดการยอมรับจากภาคประชาสังคมได้	1	1	1	3	1
สมรรถนะคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes)						
13.	เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านชอบที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรภายในการประสานรหวง ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ประสบการณ์ของกันและกัน	1	1	1	3	1
14..	บุคลากรส่วนใหญ่ของ กปน. จะแสดงออกอย่างเปิดเผยถึงความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ หรือความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจเพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวม	1	1	1	3	1
15.	บุคลากรของ กปน. แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของ กปน.	1	0	1	2	.67
16.	บุคลากรทุกคนจะตื่นตัวและมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นโดยไม่หยุดนิ่ง	1	1	1	3	1
สมรรถนะแรงจูงใจ (Motive)						
17.	บุคลากรทุกภาคส่วนจะทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้้องค์กรบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ	1	1	1	3	1
18.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการตั้งเป้าหมายและกำหนด KPI ที่ชัดเจน เพื่อการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1
19.	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเน้นการสร้างด้วยการร่วมแรงร่วมใจของทีมงานเป็นสำคัญ	1	1	1	3	1
20.	ผู้บริหารของ กปน. จะคอยเป็นกำลังใจและมีส่วนอย่างใกล้ชิดในการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1

ข้อ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	คะแนนความคิดเห็น			ΣR	IOC
		ผู้เชี่ยวชาญ				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านคุณภาพของงาน						
1.	ผลของงานที่ท่านปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และตามเกณฑ์ KPT ขององค์กร	1	1	1	3	1
2.	การปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน ทำให้การบริการและผลิตภัณฑ์ของการประสานรทลวงมีมาตรฐานได้รับการยอมรับจากผู้น้ำประปาและบุคคลทั่วไป	1	1	1	3	1
3.	บุคลากรส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานทำให้องค์กรได้รับประกันคุณภาพ ISO ทุกปี	1	1	1	3	1
4.	บุคลากร กปน. ทุกคนจะมีจิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพของงาน หรือผลงานที่จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร	1	1	1	3	1
ด้านปริมาณงาน						
5.	ท่านจะกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนเพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงานตามที่องค์กรต้องการ	1	1	1	3	1
6.	เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานได้จำนวนงานหรือชิ้นงานตรงตามที่วางแผนและตามเกณฑ์ KPI	1	1	1	3	1
7.	ท่านจะเน้นความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงาน ตามเป้าหมายที่สูงกว่าเดิมโดยสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1
8.	ท่านมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่นๆ ในอนาคตต่อไป	1	1	1	3	1
ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน						
9.	การปฏิบัติงานของท่านมีการวางแผนก่อนการดำเนินการ และมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานเสร็จเป็นช่วง ๆ ที่ชัดเจน	1	1	1	3	1
10.	เพื่อนร่วมงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้	1	1	1	3	1

ข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติงาน	คะแนนความคิดเห็น			ΣR	IOC
		ผู้เชี่ยวชาญ				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1.	ท่านมีจัดลำดับการทำงานก่อน-หลังตามความสำคัญของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันเวลาที่ได้กำหนดไว้	1	1	1	3	1
2.	ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา กล่าวได้ว่า ท่านสามารถปฏิบัติงานแล้วเสร็จในเวลาที่ดีกว่าปีที่ผ่านมา	1	1	1	3	1
ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน						
3.	ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใน กปน. จะปฏิบัติตามแผนงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรต้องจ่ายเป็นต้นทุนอยู่ตลอดเวลา	1	1	1	3	1
4.	ท่านจะศึกษางานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และทำให้เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นต้นทุนในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด	1	1	1	3	1
5.	ท่านจะให้ความสำคัญในการตรวจสอบสภาพของอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1
6.	บุคลากรส่วนใหญ่จะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบได้แล้วเสร็จในต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าเดิมในแต่ละปี	1	1	1	3	1
ด้านนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน						
7.	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้มากพอที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันโดยสามารถสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1
8.	ท่านเคยได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารงานในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการช่วยในการทำงานด้านเอกสารและการวางแผน	1	0	1	2	.67
9.	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการตรวจสอบลดความผิดพลาดของงานและควบคุมคุณภาพของงาน ได้ดีขึ้น	1	1	1	3	1
10.	ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1

ข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติงาน	คะแนนความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1. ที่	ท่านมีความมั่นใจพอจะกล่าวได้ว่า หน่วยงาน กปน. ของท่านมีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ได้ โดยไม่เป็นรองรัฐวิสาหกิจแห่งอื่น ๆ	1	1	1	3	1
รวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน						20.67
รวมทั้งสิ้น						40.01
ICO = 40.01/41						0.976





ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเติมข้อความลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริงตรงตามสภาพของท่านในปัจจุบัน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 - 50 ปี

51 – 60 ปี

3. สถานภาพ

โสด

สมรส

หม้าย หย่า หรือแยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า สาขาการจัดการทั่วไป

ปริญญาโทขึ้นไป

5. รายได้ต่อเดือน

10,000-20,000 บาท

20,001-30,000 บาท

30,001-40,000 บาท

40,001-50,000 บาท

มากกว่า 50,000 บาท

6. ตำแหน่งงาน

- พนักงานระดับ 1 - 3 พนักงานระดับ 4 - 5
- พนักงานระดับ 6 - 7 พนักงานระดับ 8 ขึ้นไป
- ผู้ปฏิบัติงาน/ลูกจ้างบริษัท/ตัวแทน

7. ท่านปฏิบัติงานในสังกัดสายงาน

- สายงานผู้ว่าการ สายงานสนับสนุน

8. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

- 1-10 ปี 11-20 ปี
- 21-30 ปี มากกว่า 30 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามสมรรถนะของบุคลากรการประปานครหลวง

ชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับน้ำหนัก

- ระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมากที่สุด
- ระดับที่ 4 หมายถึง เห็นด้วย หรือ มีความจำเป็นจริงตามข้อคำถามมาก
- ระดับที่ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ หรือ มีความจำเป็นจริงตามข้อคำถามปานกลาง
- ระดับที่ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย
- ระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย

ข้อ	สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น/การปฏิบัติหน้าที่จริง				
		5	4	3	2	1
สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge)						
1.	ท่านสามารถแนะนำและหรือสอนงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านให้บุคคลอื่นได้อย่างเข้าใจและปฏิบัติตามได้					
2.	บุคลากรทุกคนจะมีความรู้ในงานที่ทำอยู่และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3.	ความรู้ที่ท่านมีและสิ่งสมประสงค์ถึงปัจจุบันมีมากพอจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงกว่าที่ปัจจุบันในองค์กรได้					

ข้อ	สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น/การปฏิบัติหน้าที่จริง				
		5	4	3	2	1
4.	ความรู้ในตำแหน่งของท่านที่มีอยู่เทียบได้กับความรู้ของตำแหน่งงานในลักษณะเดียวกันในองค์กรอื่น ๆ (รัฐวิสาหกิจแห่งอื่นๆ)					
สมรรถนะด้านทักษะ (Skill)						
5.	ท่านจะมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสม					
6.	ท่านสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้อื่นในการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร					
7.	เพื่อนร่วมงานของท่านส่วนใหญ่จะมีทักษะมากพอที่จะปฏิบัติงานเชิงรุก เพื่อให้การประสานผลงอยู่ในระดับเป็นองค์กรชั้นนำได้					
8.	บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะด้านงานและด้านภาษาดีพอที่จะตอบโต้พหุในการเข้าสู่ AEC ได้					
สมรรถนะอัตมโนทัศน์ (Self Concept)						
9.	บุคลากรของ กปน. จะปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของข้าราชการ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง					
10.	ท่านเชื่อว่าการผสมผสานความคิดเห็นที่หลากหลายจากกลุ่มบุคคลหลายกลุ่มในระดับที่แตกต่างกันในองค์กร จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าได้					
11.	ท่านคิดและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเท่านั้น จะผลักดันให้การประสานผลงเป็นองค์กรชั้นนำระดับแถวหน้าได้					
12.	ท่านคิดและเชื่อว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นประโยชน์สาธารณะจะช่วยให้เกิดการยอมรับจากภาคประชาสังคมได้					
สมรรถนะคุณลักษณะเฉพาะ (Attributes)						
13.	เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านชอบที่จะสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรภายในการประสานผลง ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ประสบการณ์ของกันและกัน					
14..	บุคลากรส่วนใหญ่ของ กปน. จะแสดงออกอย่างเปิดเผยถึงความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ หรือความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจเพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวม					
15.	บุคลากรของ กปน. แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องของ กปน.					
16.	บุคลากรทุกคนจะตื่นตัวและมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นโดยไม่หยุดนิ่ง					

ข้อ	สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น/การปฏิบัติหน้าที่จริง				
		5	4	3	2	1
17.	บุคลากรทุกภาคส่วนจะทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ					
18.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการตั้งเป้าหมายและกำหนด KPI ที่ชัดเจนเพื่อการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน					
19.	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเน้นการสร้างด้วยการร่วมแรงร่วมใจของทีมงานเป็นสำคัญ					
20.	ผู้บริหารของ กปน. จะคอยเป็นกำลังใจและมีส่วนอย่างใกล้ชิดในการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเกิดผลสัมฤทธิ์โดยสม่ำเสมอ					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง

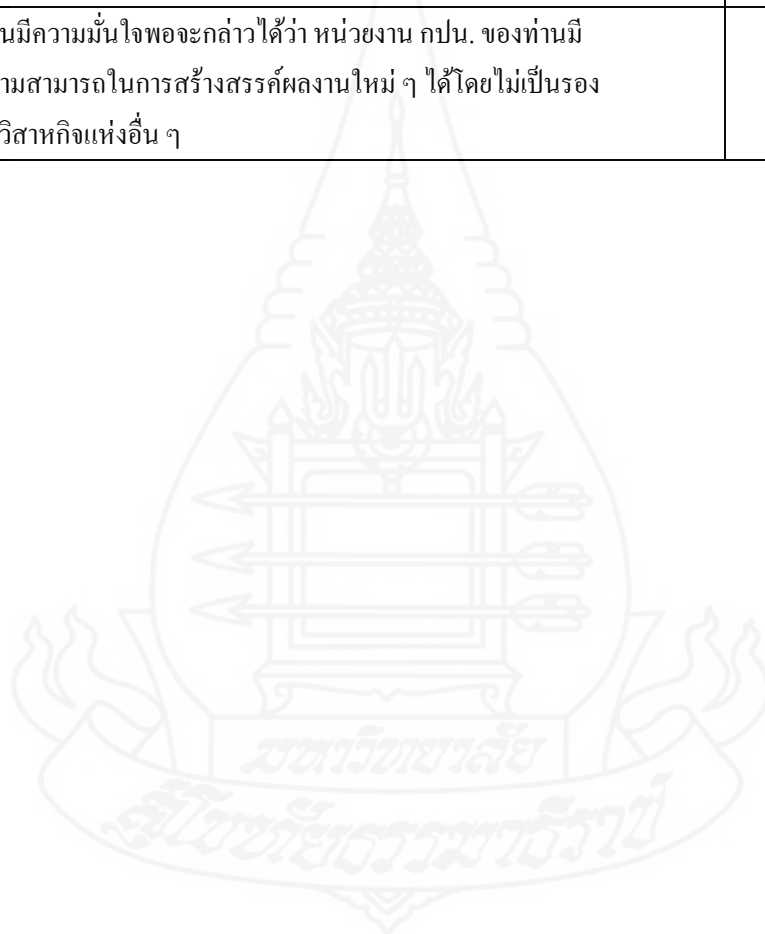
ชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับน้ำหนัก

- ระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมากที่สุด
 ระดับที่ 4 หมายถึง เห็นด้วย หรือ มีความจำเป็นจริงตามข้อคำถามมาก
 ระดับที่ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ หรือ มีความจำเป็นจริงตามข้อคำถามปานกลาง
 ระดับที่ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย
 ระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ มีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย

ข้อ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น/การปฏิบัติหน้าที่จริง				
		5	4	3	2	1
ด้านคุณภาพของงาน						
1.	ผลของงานที่ท่านปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่วางไว้และตามเกณฑ์ KPT ขององค์การ					
2.	การปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน ทำให้การบริการและผลิตภัณฑ์ของการประปานครหลวงมีมาตรฐานได้รับการยอมรับจากผู้ใช้น้ำประปาและบุคคลทั่วไป					
3.	บุคลากรส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ทำให้องค์กรได้รับประกันคุณภาพ ISO ทุกปี					
4.	บุคลากร กปน. ทุกคนจะมีจิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพของงาน หรือ ผลงานที่จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร					

ข้อ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น/การปฏิบัติหน้าที่จริง				
		5	4	3	2	1
ด้านปริมาณงาน						
5.	ท่านจะกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงานตามที่องค์กรต้องการ					
6.	เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานได้จำนวนงานหรือชิ้นงานตรงตามที่วางแผนและตามเกณฑ์ KPI					
7.	ท่านจะเน้นความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ปริมาณงาน หรือชิ้นงาน ตามเป้าหมายที่สูงกว่าเดิมโดยสม่ำเสมอ					
8.	ท่านมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่นๆ ในอนาคตต่อไป					
ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน						
9.	การปฏิบัติงานของท่านมีการวางแผนก่อนการดำเนินการ และมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานเสร็จเป็นช่วง ๆ ที่ชัดเจน					
10.	เพื่อนร่วมงานของท่านจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้					
11.	ท่านมีจัดลำดับการทำงานก่อน-หลังตามความสำคัญของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันเวลาที่ได้กำหนดไว้					
12.	ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา กล่าวได้ว่า ท่านสามารถปฏิบัติงานแล้วเสร็จในเวลาที่ดีกว่าปีที่ผ่านมา					
ด้านค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน						
13.	ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใน กปน. จะปฏิบัติตามแผนงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรต้องจ่ายเป็นต้นทุนอยู่ตลอดเวลา					
14.	ท่านจะศึกษางานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และทำให้เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นต้นทุนในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด					
15.	ท่านจะให้ความสำคัญในการตรวจสอบสภาพของอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
16.	บุคลากรส่วนใหญ่จะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบได้แล้วเสร็จในต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าเดิมในแต่ละปี					
ด้านนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน						
17.	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้มากพอที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยสามารถสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น/การปฏิบัติหน้าที่จริง				
		5	4	3	2	1
18.	ท่านเคยได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารงานในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการช่วยในการทำงานด้านเอกสารและการวางแผน					
19.	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการตรวจสอบลดความผิดพลาดของงานและควบคุมคุณภาพของงานได้ดีขึ้น					
20.	ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน					
21.	ท่านมีความมั่นใจพอจะกล่าวได้ว่า หน่วยงาน กปน. ของท่านมีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ได้โดยไม่เป็นรองรัฐวิสาหกิจแห่งอื่น ๆ					



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ - สกุล	นางสาวอภิรดา จิรชีวินมาศ
วัน - เดือน - ปีเกิด	8 เมษายน 2521
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2540 หลักสูตรศิลปศาสตร สาขาการโรงแรม การท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยศรีประทุม กรุงเทพฯ ฯ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	การประปานครหลวง (สำนักงานใหญ่) 400 ถนนประชาชื่น แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ ฯ 10120
ตำแหน่งงาน	ธุรการ การประปานครหลวง สำนักงานใหญ่
ประสบการณ์ทำงาน	-

