

บทที่ 5

การอภิปรายผล สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปา-นครหลวง มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปา นครหลวง สำนักงานใหญ่ และ (2) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปา นครหลวง สำนักงานใหญ่ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานการประปา นครหลวง สำนักงานใหญ่ จำนวน 460 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Cross-tab ทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติไคสแควร์ (chi-square test) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร พื้นฐานส่วนบุคคลในการ-ทำงาน การบังคับบัญชา ผลตอบแทนในการทำงาน บรรยากาศองค์กร โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปา นครหลวง สำนักงานใหญ่ ตามลำดับ และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรอิสระในแต่ละด้าน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน การบังคับบัญชา ผลตอบแทนในการทำงาน บรรยากาศองค์กร โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปา นครหลวง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตัวแปรเหล่านี้ต่าง ๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ตามมาตรฐานที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งในแต่ละตัวแปรถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

เนื่องจากมีความเกี่ยวเนื่องกันแบบองค์รวม ไม่ว่าจะเป็นตัวแปรเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร หรือตัวแปรพื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน ที่ได้ศึกษาในเรื่องพื้นฐานการศึกษา ทักษะคติในการทำงาน ค่านิยมในการทำงาน รวมถึงประสบการณ์ในการทำงาน อันจะส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากพื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจะแสดงออกมาในการทำงานและส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ตัวแปรการบังคับบัญชา ที่ศึกษาถึงวิสัยทัศน์ ความน่าเชื่อถือและความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับความเคารพ ความไว้วางใจ ความจงรักภักดีและความร่วมมือด้วยความเต็มใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวแปรผลตอบแทนในการทำงาน ที่ศึกษาถึงผลตอบแทนที่องค์กรมีให้แก่พนักงาน ทั้งที่อยู่ในรูปของเงินและสวัสดิการ อันเป็นเครื่องที่แสดงถึงฐานะทางเศรษฐกิจและการยอมรับของสังคมของพนักงานอีกด้วย หรือตัวแปรเรื่องบรรยากาศขององค์กร ที่ศึกษาถึงการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดประชาธิปไตย หรือแม้กระทั่งรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จและการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน ตัวแปรเรื่องโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ที่ศึกษาถึงการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อย่างมีความเท่าเทียมและมีความยุติธรรม หรือโอกาสการศึกษาและฝึกอบรม เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง ตลอดจนตัวแปรเรื่องสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน ที่ทำการศึกษาถึงเรื่อง แสง สี เสียง อุณหภูมิหรืออากาศภายในอาคารสำนักงาน ซึ่งทุกตัวแปรหรือปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ล้วนส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลและมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เพราะว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลย่อมมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของฝ่าย ผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายย่อมมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมของกิจการ ผลการปฏิบัติงานโดยรวมของแต่ละกิจการย่อมมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานภายในของแต่ละอุตสาหกรรม และผลการปฏิบัติงานภายในแต่ละอุตสาหกรรมย่อมมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ (ประยงค์ มีใจซื่อ, 2548, หน้า 4)

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอการอภิปรายผล โดยการอ้างอิงจากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามที่ได้นำเสนอไว้แล้วในการทบทวน



วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยจะนำเสนอตัวแปรที่มีความสำคัญตามลำดับก่อนหลัง จากผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปา-นครหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานการประปา-นครหลวง สำนักงานใหญ่ จำนวน 460 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพการสมรสโสด กว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่าง มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงาน อยู่ในระดับปฏิบัติการและมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปา-นครหลวง ได้ศึกษาจากตัวแปรอิสระ จำนวน 7 ตัวแปร ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในองค์กร พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน การบังคับบัญชา ผลตอบแทนในการทำงาน บรรยากาศขององค์กร โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพของ สถานที่ทำงาน และตัวแปรตามคือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยจะนำเสนอ ผลการวิจัย เรียงตามลำดับก่อนหลัง โดยพิจารณาจากเกณฑ์ค่าเฉลี่ยที่ได้จากงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประปา-นครหลวง ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

จากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปา-นครหลวง ตัวแปรเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกว่ามีผลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด อาจเนื่องมาจากมนุษย์ เป็นสัตว์สังคมที่ชอบอาศัยอยู่ร่วมกัน ต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันไปตลอดชีวิต การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้การดำเนินชีวิตเป็นไป อย่างปรกติสุขและการปฏิบัติงานก็จะราบรื่น เมื่อบุคคลมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ก็จะมีความรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับความ เป็นจริง เรียนรู้ที่จะไว้วางใจผู้อื่น ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

สามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบดังนี้ (1) การได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน (2) ความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน (3) การให้ความสำคัญกับการทำความรู้จัก การทำความสนิทสนมคุ้นเคยและการสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน (4) การพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นปรึกษาหารือหรือรับประทานอาหารร่วมกันของท่านและเพื่อนร่วมงาน (5) การขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหา (6) ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติและให้ความเคารพนับถือ (7) เพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้และความสามารถ (8) การได้รับความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาคัดแย้งจากเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาจากการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ จำนวน 460 คน ให้ความสำคัญกับตัวแปรอิสระเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.61-3.76 นั่นคืออยู่ในระดับมาก ซึ่งทุกข้อคำถามมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ในระดับมากทุกข้อคำถาม โดยการได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ มากที่สุด รองลงมาคือ ความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และการให้ความสำคัญกับการทำความรู้จัก การทำความรู้จักสนิทสนมคุ้นเคยและการสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาพรวมของตัวแปรอิสระเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรแล้ว พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68

ผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ มากเป็นอันดับหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณค่าของความเป็นมนุษย์ เช่น ความรู้สึกผูกพัน ความอบอุ่น การเอาใจใส่ การยอมรับ การมีคุณค่ารวมทั้งความรู้สึกในด้านดีต่าง ๆ ด้วยสาเหตุนี้จึงทำให้มนุษย์อยู่รวมกันเป็นครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ และมีการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล

ดังเช่นการทำงานร่วมกันในองค์การ ซึ่งเป็นระบบหนึ่งของสังคม มนุษย์จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การมีระบบที่สลับซับซ้อน จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่เสมอทั้งทางตรงและทางอ้อม (Milton, 1981, p. 196; Ruben, 1984, p. 249; Pace & Faules, 1989, p. 193; พรรรถทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, 2541; วราภรณ์ เกตุวงศ์วีระชาติ, 2545, หน้า 10; พรรรถราย ทรัพย์ประภา, 2548, หน้า 44) เพื่อนร่วมงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หากเราทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่เข้าใจกัน หรือเกิดความรู้สึกเบียดเบียนเพื่อนร่วมงานขึ้นมา เราจะมีความรู้สึกเบียดเบียนไม่อยากจะทำงาน แต่ถ้าได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจกันเห็นใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ประึกษาหารือหรือปรับทุกข์กันได้ เราก็จะเกิดความสุขสานในการทำงานอันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน

ปัจจัยเรื่องพื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน ได้ศึกษาเรื่องพื้นฐานการศึกษา ค่านิยมในการทำงาน ทักษะคติในการทำงาน รวมถึงประสบการณ์การทำงาน ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานมากเป็นลำดับที่สอง รองจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ตัวแปรพื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน สามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบดังนี้ (1) พื้นฐานส่วนบุคคลของบุคลากรต่อผลการปฏิบัติงาน (2) ความรู้ความสามารถกับการส่งเสริมการทำงานให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน (3) ความเชื่อ ความคิดเห็นหรือความรู้สึกส่วนตัวที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมหรือการแสดงออกในการทำงาน (4) ความจำเป็นของประสบการณ์การทำงาน (5) ประสบการณ์การทำงานและความสอดคล้องกับทักษะการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ จำนวน 460 คน ให้ความสำคัญกับตัวแปรอิสระเรื่องพื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.33-3.88 นั่นคือ อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมาก ซึ่งพื้นฐานการศึกษาของบุคลากรต่อผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อผล

การปฏิบัติงานของพนักงานการประสานครหลวง สำนักงานใหญ่ มากที่สุด รองลงมา คือ ความรู้ความสามารถกับการส่งเสริมการทำงานให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน และสุดท้าย ประสิทธิภาพการทำงานและความสอดคล้องกับทักษะการทำงาน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาพรวมของตัวแปรอิสระเรื่อง พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน แล้ว พบว่า มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานครหลวง สำนักงานใหญ่ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66

ผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน อันประกอบไปด้วย พื้นฐานทางการศึกษา ค่านิยมในการทำงาน ทักษะในการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงาน ล้วนมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงานทั้งสิ้น หากจะกล่าวถึงเรื่องพื้นฐานการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของมนุษย์ ที่ช่วยขัดเกลามนุษย์ให้ปราศจากอวิชชาหรือความไม่รู้ เพราะผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง ย่อมมีโลกทัศน์กว้าง มีวิธีการคิดและวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสอดคล้องกับพัชมน อันโต (2546) ที่พบว่า ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนค่านิยม และทักษะในการทำงาน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญ เพราะบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาจากค่านิยมซึ่งเป็นความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งและแสดงพฤติกรรมออกมาทางทัศนคติ หากพนักงานในองค์กรมีค่านิยมและทัศนคติในการทำงานที่ดี ทั้งต่องานที่ตนเองทำ ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ พนักงานก็จะเกิดความรัก ความผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อันเป็นการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อุษณีย์ สุนทโรทก (2539) อนันต์ รุ่งผ่องศรีกุล (2541) และศิริจรรย์ วิภาสศศิวิมล (2548) ที่พบว่าประสิทธิภาพในการทำงานมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การบังคับบัญชา

การทำงานร่วมกันในองค์กร มีบุคลากรจำนวนมากมายที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน จึงต้องกำหนดให้มีการบังคับบัญชาขึ้นมา เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมบรรลุตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร การทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้นั้น จะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย และการที่จะได้รับแรงกายและ แรงใจจากผู้ใต้บังคับบัญชานั้น นับว่าเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่งในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตนให้ได้รับการยอมรับจากลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวแปรเรื่องการบังคับบัญชา สามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบดังนี้ (1) ความ น่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ (2) ความมุ่งมั่นแสดงออกถึงความเสียสละแก่ส่วนรวมและ องค์กร (3) การรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะพร้อมให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหา (4) วิสัยทัศน์ ความสามารถในการวางแผนจัดระบบงานและกล้าตัดสินใจ (5) ความ เหมาะสมของการแบ่งงานและการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (6) การปฏิบัติต่อ- พนักงานอย่างเสมอภาค (7) บทบาทการประนีประนอมไกล่เกลี่ยและหาข้อสรุปหรือ ประสานประโยชน์เมื่อเกิดความขัดแย้ง

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ จำนวน 460 คน ให้ความสำคัญกับตัวแปรอิสระเรื่องการบังคับบัญชา โดยภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.54-3.65 นั่นคือ อยู่ในระดับมาก ซึ่งทุกข้อ คำถามของตัวแปร มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ในระดับมากทุกข้อ และมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันในทุกข้อคำถาม โดยความ น่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ มากที่สุด รองลงมาคือ ความมุ่งมั่นแสดงออกถึงความเสียสละแก่ ส่วนรวมและองค์กร รวมถึงการรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะพร้อมให้คำแนะนำใน การแก้ไขปัญหา ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาพรวมของตัวแปรอิสระเรื่อง การบังคับบัญชาแล้ว พบว่า การบังคับบัญชา มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58

ตัวแปรเรื่องการบังคับบัญชา มีผลต่อผลการปฏิบัติงานมากเป็นลำดับที่สาม จึงสามารถอธิบายได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้น ผู้บังคับบัญชานอกจากจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวางแผนและกล้าตัดสินใจแล้ว จะต้องยึดหลักความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันในหน่วยงาน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันนี้ พนักงานจะประเมินผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่เขาได้จากการทำงานของตนกับบุคคลอื่น ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคหรือความไม่เท่าเทียมจะเกิดขึ้น เมื่อพนักงานรู้สึกว่าการรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานมีความไม่เหมาะสม ไม่มีความเท่าเทียม โดยเปรียบเทียบกับรางวัลที่พนักงานคนอื่นได้รับจากการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อรรถวุฒิ ตัญธนาวิทย์ (2544) และบุญเชิด ชื่นฤดี (2548) ที่พบว่า การได้รับความยุติธรรมในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน

ผลตอบแทนในการทำงาน

ตัวแปรเรื่องผลตอบแทนในการทำงาน ได้ศึกษาถึงผลตอบแทนทั้งที่เป็นเงินและสวัสดิการที่องค์กรได้จัดไว้ให้แก่พนักงาน โดยสามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบดังนี้ (1) ความเหมาะสมของสวัสดิการ ผลประโยชน์และการบริการที่องค์กรจัดให้กับพนักงาน (2) ความรู้สึกพึงพอใจและความภาคภูมิใจผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (3) ความเหมาะสมของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ จำนวน 460 คน ให้ความสำคัญกับตัวแปรอิสระเรื่องผลตอบแทนในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.32-3.49 นั่นคือ อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมาก ซึ่งความเหมาะสมของสวัสดิการ ผลประโยชน์และการบริการที่องค์กรจัดให้กับพนักงาน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่มากที่สุด รองลงมาคือ ความรู้สึกพึงพอใจและความภาคภูมิใจผลตอบแทนที่ได้รับจาก

การทำงาน ส่วนความเหมาะสมของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย

เมื่อพิจารณาภาพรวมของตัวแปรอิสระเรื่อง ผลตอบแทนในการทำงานแล้วพบว่า ผลตอบแทนในการทำงาน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานนครหลวง สำนักงานใหญ่ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43

ผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า ผลตอบแทนในการทำงาน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมาก ซึ่งผลตอบแทนในการทำงานทั้งในรูปของเงินและการจัดสวัสดิการที่องค์กรมีให้ นั้น นอกจากจะเป็นแหล่งรายได้สำคัญส่วนใหญ่ในการดำรงชีวิตของพนักงานให้มีความเป็นอยู่ที่สะดวกสบายแล้ว ยังจะเป็นตัวกำหนดฐานะทางเศรษฐกิจและการเป็นที่ยอมรับของสังคม นอกจากนี้ ยังเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงสังคมและบุคคลทั่ว ๆ ไป ได้มองเห็นถึงประสิทธิภาพ ความสามารถในการทำงาน ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานด้วย พนักงานจึงมีความรู้สึกโดยตรงต่อจำนวนมากน้อยของการจ่ายที่แต่ละคนได้รับและเปรียบเทียบกับงานที่ตนเองได้ทำ นอกจากนี้ยังเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะงานชนิดเดียวกัน ความรู้ในระดับเดียวกัน ประสบการณ์พอกันด้วย เนื่องจากพนักงานทุกคนย่อมต้องการค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมและให้มีคุณค่าเหมาะสมกับงานที่ทำให้องค์กร ซึ่งคุณภาพของการดำรงชีวิตของพนักงานจะเป็นประการใดนั้น ขึ้นอยู่กับค่าจ้างหรือเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากองค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 214; สุดา สุวรรณภิรมย์, 2547, หน้า 82-83; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 238-239; สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 267)

บรรยากาศขององค์กร

ตัวแปรเรื่องบรรยากาศขององค์กร ได้ศึกษาถึงเรื่อง การมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดประชาธิปไตย และการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จและการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน ตัวแปรเรื่องบรรยากาศขององค์กรสามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบดังนี้ (1) ระบบการทำงานเป็นทีม มีการประสานงานและมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- (2) การได้รับการชี้แจงนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างชัดเจน
 (3) โอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ จำนวน 460 คน ให้ความสำคัญกับตัวแปรอิสระเรื่องการบรรยากาศขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.28-3.52 นั่นคือ อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมาก ซึ่งระบบการทำงานเป็นทีม มีการประสานงานและมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่มากที่สุด รองลงมาคือ การได้รับการชี้แจงนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างชัดเจน ส่วนโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย

เมื่อพิจารณาภาพรวมของตัวแปรอิสระเรื่อง บรรยากาศขององค์กรแล้ว พบว่าบรรยากาศขององค์กร มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.42

ผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า การรับรู้บรรยากาศขององค์กรของพนักงานทั้งในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของประชาธิปไตยและการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จและการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน (ณัฐชชดา วิจิตรจามรี, 2553) มีอิทธิพลต่อขวัญ-กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน บรรยากาศขององค์กรยังทำให้เห็นความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย มีการศึกษาวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน และพบว่า การปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากบรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานของสมาชิกที่เป็นผลลัพธ์สุดท้าย แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบรรยากาศขององค์กร ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของปิยาภรณ์ ครองจันทร์ (2546) ที่พบว่า บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ผลผลิตและความพึงพอใจในงาน ซึ่งส่งผลถึงการมีประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

ตัวแปรเรื่องโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน สำหรับงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานครหลวง ได้ศึกษาถึงเรื่อง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสในการศึกษาต่อและการฝึกอบรมเพิ่มเติม โดยสามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบดังนี้ (1) การกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรมีความแน่นอนชัดเจนและเปิดเผยให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง (2) โอกาสในการศึกษาต่อและการได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน (3) การได้รับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือผลตอบแทนในการทำงานอย่างทัดเทียมกับบุคคลอื่น (4) ความเจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (5) ความเหมาะสมของการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยใช้ความรู้ความสามารถและผลงานเป็นเกณฑ์ พบว่า โอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

จากการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรเรื่องโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ในเรื่องของ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสในการศึกษาต่อและการฝึกอบรมเพิ่มเติม นั้น เป็นเรื่องที่แสดงให้เห็นถึงการได้รับการพัฒนาตนเองในแต่ละด้าน ซึ่งจะเป็นความมั่นคงและความก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถวุฒิ ตัญชนาวิทย์ (2544) และบุญเชิด ชื่นฤดี (2548) ที่พบว่า ความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงานในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากในการปฏิบัติหน้าที่การงานนั้น มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการที่จะแสวงหาโอกาสก้าวหน้าในจากทำงาน ทั้งโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ที่มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและบุคลิกธรรม โอกาสในการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพและเป็นการเพิ่มคุณค่าในตัวเองของพนักงาน เพื่อให้ได้รับการยอมรับและยังเป็นเครื่องที่แสดงถึงฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของตัวเอง

สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน

ตัวแปรเรื่องสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน เป็นการศึกษาเรื่อง แสงสว่าง สี เสียง และอากาศ โดยสามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบดังนี้ (1) ความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการปฏิบัติงานด้านแสง สี เสียง และอุณหภูมิของสถานที่ทำงาน (2) ความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ด้านแสง สี เสียง และอุณหภูมิของสถานที่ทำงานต่อผลการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น (3) รูปแบบอาคารสำนักงาน และการออกแบบพื้นที่ที่ใช้สอย มีความปลอดภัยและความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (4) การป้องกันเสียงรบกวนจากภายในและภายนอกสำนักงานของห้องทำงาน พบว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานการประสานครหลวง สำนักงานใหญ่ จำนวน 460 คน ให้ความสำคัญกับตัวแปรอิสระเรื่องสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.14-3.48 นั่นคืออยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมาก ซึ่งความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการปฏิบัติงานด้านแสง สี เสียง และอุณหภูมิของสถานที่ทำงาน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานครหลวง สำนักงานใหญ่ มากที่สุด รองลงมาคือความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ด้านแสง สี เสียงและอุณหภูมิของสถานที่ทำงานต่อผลการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น สำหรับการป้องกันเสียงรบกวนจากภายในและภายนอกสำนักงานของห้องทำงาน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในลำดับสุดท้าย

เมื่อพิจารณาภาพรวมของตัวแปรอิสระเรื่อง สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงานแล้ว พบว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานครหลวง สำนักงานใหญ่ ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.14

ผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน หากมีการจัดการและเปลี่ยนแปลงให้มีความเหมาะสม อยู่ในสถานที่น่าพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ก็จะเป็นส่วนที่สามารถสร้างบรรยากาศองค์การ ให้เกิดความพึงพอใจใน

การทำงาน และเป็นการจูงใจในการทำงาน ช่วยลดความเบื่อหน่าย ซ้ำซากจำเจของงาน ซึ่งจะมีส่วนช่วยในด้านการเพิ่มผลผลิตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ หากสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว จะส่งผลให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน หรือเป็นสาเหตุให้พนักงานเจ็บป่วย ต้องเสียค่ารักษาพยาบาล หรือเงินชดเชยในการทำงานให้กับพนักงาน ทำให้ต้นทุนในการผลิตหรือการดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้น และประสิทธิภาพในการทำงานจะลดลง การจัดการกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน จะมีผลต่อการรับรู้และความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน แสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งเป็นผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการทำงานของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของเยาวลักษณ์ กุลพานิช (2533) จันทนา นาคฉาย (2544) วรางคณา สิริบุษกะ (2544) สุชาดา สีสวรรณ (2546) สกุนนารี กาแก้ว (2546) ธัญญา พลอนันต์ (2546) สุนทรีย ศักดิ์ศรี (2548) สวรรค์ สวชนไพบุลย์ (2548) ปกรณ์ ปรีชาภรณ์ (2552) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรเรื่องผลการปฏิบัติงาน ศึกษาจากเรื่องประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากร ในการดำเนินการ โดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มา โดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัดที่สุด ไม่ว่าจะป็นระยะเวลา แรงงานรวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้น ๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้องตามเป้าหมายขององค์กร และศึกษาจากเรื่องประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งเป็นผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามความมุ่งหวังที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและเป้าหมายเฉพาะประสิทธิภาพการทำงาน เป็นผลจากการกระทำของบุคคลตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถจากการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถวัดได้จากประสิทธิภาพการทำงาน อันประกอบไปด้วย (1) คุณภาพของงาน (2) ปริมาณงาน (3) เวลา (4) ค่าใช้จ่าย

(5) วิธีการ สำหรับผลการปฏิบัติงานของการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง เป็นการศึกษาจากประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลในการทำงาน โดยสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

การพิจารณาด้านประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการประปานครหลวง ซึ่งมุ่งเน้นวัดเรื่องต้นทุนและระยะเวลาในการทำงาน ประกอบไปด้วย (1) การทำงานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จก่อนระยะเวลา ที่กำหนด (2) การทำงานให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย โดยใช้วัสดุและอุปกรณ์วัสดุคิบบหรืองบประมาณในการทำงานน้อยกว่าที่กำหนด (3) การย้อนกลับไปทำงานที่เคยทำเสร็จไปแล้ว เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ผิดพลาดและบกพร่อง จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ จำนวน 460 คน มีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

การพิจารณาด้านประสิทธิผลการทำงานของพนักงานการประปานครหลวง ซึ่งมุ่งเน้นวัดเรื่องผลงานที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีปริมาณตามเป้าหมายตามที่กิจการกำหนด ประกอบไปด้วย (1) ผลการทำงานมีคุณภาพได้ตามมาตรฐานและมีปริมาณครบถ้วนตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ (2) ผลการปฏิบัติงานได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา (3) การสร้างผลงานที่โดดเด่นเป็นที่ชื่นชมของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ จำนวน 460 คน มีประสิทธิผลในการทำงานอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมของตัวแปรเรื่องผลการปฏิบัติงาน ทั้งเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลในการทำงานแล้ว พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ จำนวน 460 คน มีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.40

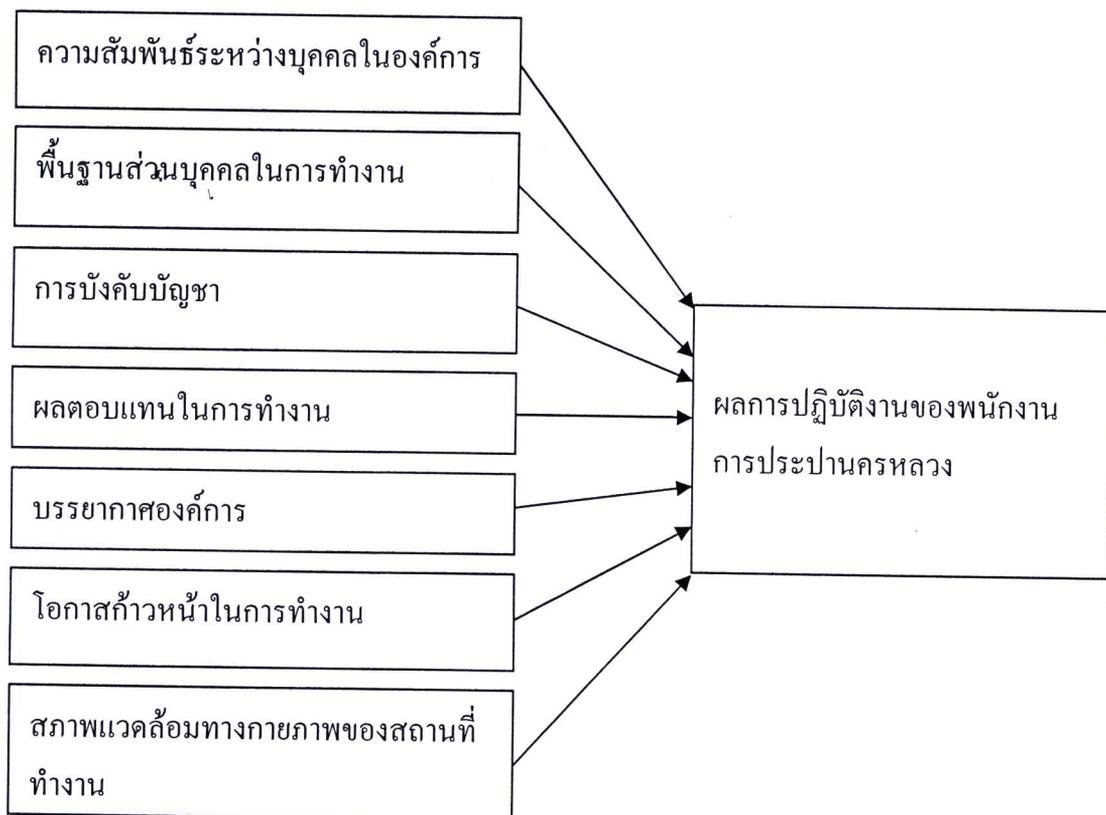
สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัวแปร คือ ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน การบังคับบัญชา ผลตอบแทนในการทำงาน บรรยากาศองค์กร โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ตามลำดับ และเมื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Cross-tab ทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติไคสแควร์ (chi-square test) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน การบังคับบัญชา ผลตอบแทนในการทำงาน บรรยากาศองค์กร โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการดำเนินงานขององค์กร จะประสบผลสำเร็จทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น ทรัพยากรมนุษย์ จัดว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากจะทำหน้าที่บริหารทรัพยากรอื่น ๆ จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการ ขึ้นอยู่กับประเภทและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละรายนั้นจะเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพและคุณค่าของหน่วยงานนั้น ๆ และยังเป็นภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่เบื้องหลังของผู้ปฏิบัติงานได้ เช่น ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพการทำงาน ทักษะคิดและค่านิยมในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน การบังคับบัญชา บรรยากาศองค์กร โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ผลตอบแทนในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ผลการวิจัยจะทำให้ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ และทราบถึงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง เมื่อผู้บริหารทราบถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าวแล้ว ก็ควรเข้าไปปรับปรุงตัวแปรที่เกี่ยวข้องให้มีสภาพดียิ่งขึ้น เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของ

พนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังไว้

จากผลการวิจัย สามารถนำมาสร้างเป็นแบบจำลองปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง ได้ดังนี้



ภาพ 5 แสดงแบบจำลองปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ที่มา: จาก ผลการวิจัย

จากภาพ 4 แสดงแบบจำลองปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (2) พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน (3) การบังคับบัญชา (4) ผลตอบแทนในการทำงาน (5) บรรยากาศองค์กร (6) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (7) สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปานครหลวง ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ (theoretical contribution)

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานนครหลวง ได้กำหนดตัวแปรอิสระเพื่อศึกษาจำนวน 7 ตัว คือ ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน การบังคับบัญชา บรรยากาศองค์การ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ผลตอบแทนในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ และได้กำหนดตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานนครหลวง ตัวแบบ (model) ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้สนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน สามารถนำไปประยุกต์เพื่อศึกษาถึงผลการปฏิบัติงานทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนได้

ข้อเสนอแนะด้านการนำไปประยุกต์ใช้ (practical contribution)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้ทราบถึงความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ และลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน องค์การจึงควรเข้าไปปรับปรุงตัวแปรที่เกี่ยวข้องให้มีสภาพดีขึ้น เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมดีขึ้น โดยเฉพาะด้านพื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งในการทำงาน เนื่องจากในปัจจุบัน การประสานนครหลวงได้มีการบรรจุพนักงานใหม่ เพื่อทดแทนอัตราตำแหน่งที่ว่างลงเป็นจำนวนมาก จึงมีความแตกต่างในเรื่องอายุและประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน ให้มีความเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยเพิ่มคุณภาพและยกระดับผลงานให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และยังเพิ่มปริมาณงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประปา-นครหลวง ได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาคือ พนักงานการประปานครหลวง ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่เท่านั้น ผลการวิจัยจึงไม่ครอบคลุมการประปานครหลวง ทั้งหมด ดังนั้น หากมีผู้สนใจทำการวิจัยในอนาคต จึงควรศึกษาจากทุกพื้นที่การ ให้บริการของการประปานครหลวง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและมีความสมบูรณ์ มากยิ่งขึ้น หรืออาจเลือกศึกษาเฉพาะสำนักงานประปาสาขา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกของ แต่ละหน่วยงาน

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นแนวทางในการจัดระเบียบ เพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชนและภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกัน ได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม ตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีทั้งในเรื่อง หลักนิติธรรม (the rule of law) หลักคุณธรรม (morality) หลัก- ความโปร่งใส (accountability) หลักการมีส่วนร่วม (participation) หลักความรับผิดชอบ (responsibility) หลักความคุ้มค่า (cost-effectiveness or economy) อันจะส่งผลต่อเนื่อง ถึงคุณภาพผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การ

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานครหลวง

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานครหลวง ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถามจะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลกระทบประการใดต่อผู้ตอบแบบสอบถาม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบคำถามให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

2. โปรดอ่านคำถามโดยและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

3. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงาน

.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

- () 1. อายุ 20-30 ปี () 2. อายุ 31-40 ปี
() 3. อายุ 41-50 ปี () 4. อายุ 51 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพการสมรส

- () 1. โสด () 2. สมรส/อยู่ด้วยกัน
() 3. หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

- () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรี
() 3. สูงกว่าปริญญาตรี () 4. อื่นๆ ระบุ

5. ระดับตำแหน่งงาน

- () 1. ระดับปฏิบัติการ หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง ระดับ 5
() 2. ระดับบริหาร หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่ระดับ 6 หรือหัวหน้าส่วนขึ้นไป

6. ประสบการณ์การทำงาน

- () 1. ต่ำกว่า 5 ปี () 2. ตั้งแต่ 5-9 ปี
() 3. ตั้งแต่ 10-14 ปี () 4. ตั้งแต่ 15-19 ปี
() 5. ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประสานครหลวง โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามแล้วพิจารณาเลือกคำตอบในแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ความหมาย

ตรงกับความคิดเห็นท่านมากที่สุด ให้ 5 คะแนน

ตรงกับความคิดเห็นท่านมาก ให้ 4 คะแนน

ตรงกับความคิดเห็นท่านปานกลาง ให้ 3 คะแนน

ตรงกับความคิดเห็นท่านน้อย ให้ 2 คะแนน

ตรงกับความคิดเห็นท่านน้อยมาก ให้ 1 คะแนน

โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อละ 1 ช่อง

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	งานที่ท่านทำอยู่มีความจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์การทำงานในอดีตของท่าน	✓				
2	ความรู้ความสามารถที่ท่านมีอยู่ ส่งเสริมให้ท่านทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้มีผลงานที่มีคุณภาพได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน		✓			

พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านคิดว่าพื้นฐานการศึกษาของบุคลากร จะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง					
2	ความรู้ความสามารถที่ท่านมีอยู่ ส่งเสริมให้ท่านทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้มีผลงานที่มีคุณภาพได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน					
3	ความเชื่อ ความคิดเห็นหรือความรู้สึกส่วนตัวของท่าน มีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมหรือการแสดงออกของท่านในการทำงาน					
4	งานที่ท่านทำอยู่มีความจำเป็นต่ออาศัยประสบการณ์การทำงานในอดีตของท่าน					
5	งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับทักษะการทำงานในอดีต					

สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการปฏิบัติงาน ด้าน แสง สี เสียง และอุณหภูมิของสถานที่ทำงาน มีความเหมาะสมและทำให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกสบาย					
2	ห้องทำงานของท่านได้มีการป้องกันเสียงรบกวนจากภายในและภายนอกสำนักงาน					
3	รูปแบบอาคารสำนักงานมีความสวยงามทางสถาปัตยกรรม การออกแบบพื้นที่ใช้สอยภายในสำนักงาน สภาพตัวอาคารมีความปลอดภัยและมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน					
4	เมื่อเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่นแล้ว สภาพแวดล้อมทางกายภาพด้าน แสงสว่าง สี เสียง อุณหภูมิในที่ทำงาน การป้องกันเสียงรบกวนจากภายนอกสำนักงาน ความสะอาดของอาคารสำนักงานของท่าน มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน					

การบังคับบัญชา

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวางแผน จังหวะงานและกล้าตัดสินใจ					
2	ผู้บังคับบัญชามีความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ					
3	ผู้บังคับบัญชามุ่งมั่นแสดงออกถึงความเสียสละให้แก่ส่วนรวมและองค์การ					
4	ท่านได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค					
5	การแบ่งงานและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้ท่านทำงานบรรลุเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้					
6	ผู้บังคับบัญชาของท่านยินดีรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะพร้อมทั้งคอยให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของท่าน					
7	ผู้บังคับบัญชามีบทบาททำการประนีประนอมไกล่เกลี่ย หาข้อสรุป หรือประสานประโยชน์ เมื่อพนักงานมีความขัดแย้งทางความคิดหรือความขัดแย้งด้านอื่น ๆ					

บรรยายกาตองคัการ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เช่น การออกแบบวิธีปฏิบัติงาน การเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อประเด็นปัญหาต่าง ๆ					
2	ภายในองค์การของท่านมีระบบการทำงานเป็นทีม มีการประสานและมีการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ					
3	ท่านได้รับการชี้แจงนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์การอย่างชัดเจนจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านมีความเข้าใจตรงกัน และสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ					

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบ ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือผลตอบแทนในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกับบุคคลอื่น					
2	การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน ผู้บริหารของหน่วยงานใช้เรื่องความรู้ความสามารถและผลงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินมีความเหมาะสม					
3	ในองค์การของท่านมีการกำหนด โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรที่แน่นอนชัดเจนและเปิดเผยให้พนักงานทุกคนได้รับทราบกันอย่างทั่วถึง					
4	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน					
5	จากการทำงานที่ผ่านมา ท่านคิดว่า ท่านได้รับความเจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ตามที่ท่านคาดหวังเอาไว้					

ผลตอบแทนในการทำงาน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ผลตอบตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานในรูปแบบของเงินและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้ มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน					
2	ผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากการทำงานทั้งที่เป็นเงินและสวัสดิการที่องค์กรมีให้ ทำให้ท่านรู้สึกพึงพอใจและมีความภาคภูมิใจ					
3	ท่านคิดว่า สวัสดิการ ผลประโยชน์และการบริการที่องค์กรจัดให้กับพนักงาน เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนบำเหน็จ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงาน ฯลฯ เมื่อเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น มีความเหมาะสม					

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	เมื่อท่านมีปัญหาท่านสามารถขอคำปรึกษาและคำแนะนำผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานได้					
2	เมื่อมีปัญหาจากการทำงาน เพื่อนร่วมงานของท่านมีการช่วยกันแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี					
3	ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติและให้ความเคารพนับถือ					
4	เพื่อนร่วมงานของท่านยอมรับในความรู้และความสามารถของท่าน					
5	ท่านได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
6	ท่านมีความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่าน					
7	ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านมีการพบปะพูดคุย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรึกษาหารือหรือรับประทานอาหารร่วมกัน					
8	ท่านให้ความสำคัญกับการทำความรู้จัก การทำความสนิทสนมคุ้นเคยและการสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรที่ท่านทำงานอยู่					

ผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	บ่อยครั้งแค่ไหนที่ท่านต้องย้อนกลับไปทำงานที่ท่านเคยทำเสร็จไปแล้วอีกครั้งหนึ่งเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ผิดพลาดและบกพร่อง					
2	บ่อยครั้งแค่ไหนที่ท่านสามารถทำงานให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายได้ โดยใช้วัสดุและอุปกรณ์ วัสดุดิบหรืองบประมาณในการดำเนินงานน้อยกว่าที่กำหนดได้					
3	บ่อยครั้งแค่ไหนที่ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนด					
4	ผลการทำงานของท่านมีคุณภาพได้ตามมาตรฐานและมีปริมาณครบถ้วนตามที่หน่วยงานของท่านกำหนดไว้					
5	ท่านสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นเป็นที่ชื่นชมของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					
6	ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

พื้นฐานส่วนบุคคลในการทำงาน

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	-1	1	3	0.6
4	1	1	1	-1	1	3	0.6
5	1	1	1	1	1	5	1

สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	-1	1	3	0.6
3	1	1	1	-1	1	3	0.6
4	1	1	0	1	1	4	0.8

การบังคับบัญชา

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	-1	1	3	0.6
4	1	1	1	-1	1	3	0.6
5	1	1	1	-1	1	3	0.6
6	1	1	1	-1	1	3	0.6
7	1	1	1	-1	1	3	0.6

บรรยากาศองค์การ

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	-1	1	3	0.6
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	-1	1	3	0.6

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	-1	1	3	0.6
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	-1	1	3	0.6

ผลตอบแทนในการทำงาน

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	0	1	1	4	0.8

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	-1	1	3	0.6
2	1	1	1	-1	1	3	0.6
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	-1	1	3	0.6
5	1	1	1	1	1	5	1
6	1	1	1	-1	1	3	0.6
7	1	1	1	1	1	5	1
8	1	1	1	1	1	5	1

ผลการปฏิบัติงาน

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	-1	1	3	0.6
2	1	1	1	-1	1	3	0.6
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1
6	1	1	1	1	1	5	1