

ทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร
(KPI: Key Performance Indicators)
กรณีศึกษา พนักงานระดับบริหารองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

สารนิพนธ์
ของ
นายรสิต ทองธานี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ตุลาคม 2548
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

352.266068

ร 198 ท

ร.3

ทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร

(KPI: Key Performance Indicators)

กรณีศึกษา พนักงานระดับบริหารองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

บทคัดย่อ

ของ

นายรสิต ทองธานี

31 ธ.ค. 2549

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ตุลาคม 2548

1282936

รลิต ทองธานี. (2548). *ทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators) กรณีศึกษา พนักงานระดับบริหารองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.). สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ดร. ไพบุลย์ อาชารุ่งโรจน์*

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ ทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานระดับบริหารองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) จำนวน 117 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ใช้วิธีผลต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลศึกษาทัศนคติของพนักงานระดับบริหารในด้านทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ตามที่หน่วยงานกำกับกำหนด พบว่า พนักงานระดับบริหารมีทัศนคติต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จ ทัศนคติรายด้านได้ดังนี้

ด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จ พบว่าพนักงานระดับบริหารมีระดับทัศนคติในระดับปานกลาง ทัศนคติที่ได้แสดงว่าพนักงานระดับบริหารได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอในระดับหนึ่งแต่ก็อาจยังมีความไม่เข้าใจในเนื้อหาในเชิงลึกของตัวชี้วัดการดำเนินงาน (KPI) อย่างเพียงพอ

ด้านความสนใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จ พบว่าพนักงานระดับบริหารมีระดับทัศนคติในระดับดี พนักงานระดับบริหารรับรู้ รับทราบ ข้อมูลจากการระบวนการสื่อสาร และสนใจที่จะนำมาปรับใช้ในการทำงาน

ด้านการประเมินผลเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จ พบว่าพนักงานระดับบริหารมีทัศนคติในระดับดี ในด้านการประเมินผล พนักงานระดับบริหารได้ประเมินผลกระทบบากกว่านำเอาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมาใช้เปรียบเทียบกับการทำงานในแบบเก่าควรจะทำให้การทำงานดีขึ้น

ด้านการยอมรับเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จ พบว่าพนักงานระดับบริหารมีทัศนคติในระดับดี พนักงานระดับบริหารยอมรับว่าตัวชี้วัด (KPI) ที่ได้กำหนดมาให้ปฏิบัตินั้นมีทัศนะเชิงบวก สามารถยอมรับได้ และเล็งเห็นประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในส่วนขององค์กร และตนเอง ด้วยความสามารถที่ตนเองสามารถปฏิบัติได้และเห็นว่าทุกคนก็สามารถปฏิบัติได้หากได้มีการอบรมความรู้เพิ่มเติม

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานระดับบริหารในด้านทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญเพียง 2 ด้าน คือ ด้านความสนใจ และ ด้านการประเมินผลเกี่ยวกับ KPI อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าเป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญใน 3 ด้าน คือ ด้านการรับรู้, ด้านความสนใจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ด้านการยอมรับ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญใน 2 ด้าน คือ ด้านการรับรู้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน ด้านความสนใจ และ ด้านการประเมินผล KPI มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 4 ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญ ใน 2 ด้าน คือ ด้านการรับรู้ และ ด้านการยอมรับ เกี่ยวกับ KPI ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 5 ผู้บริหารที่มีอายุงานต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญใน 2 ด้านคือ ด้านการรับรู้ และ ด้านการประเมินผลเกี่ยวกับ KPI ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ความเห็นเกี่ยวกับการนำตัวดัชนีชี้วัดสำเร็จ (KPI) มาใช้, ปัญหาอุปสรรค ที่เกิดจากตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่นำมาปฏิบัติ และข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานของ อ.ส.ค. พบว่า

พนักงานระดับผู้บริหาร มีความเห็นว่า การนำตัวดัชนีชี้วัดสำเร็จ (KPI) ที่กำหนดให้มาใช้ มีความเหมาะสมกับองค์กรและการปฏิบัติงาน

ปัญหาใหญ่ที่พนักงานระดับบริหารเห็นว่าเป็นอุปสรรค คือ การไม่มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับ ตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) และปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะ มี 2 เรื่องหลักๆ คือ หนึ่ง การจัดให้พนักงานระดับบริหารมีการอบรมความรู้เกี่ยวกับ ตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) การอบรมเกี่ยวกับการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาองค์กร และ สอง การปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในให้ดีขึ้น

THE ATTITUDES TOWARD KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR
ORGANIZATION LEVEL,
CASE STUDY: MANAGEMENT LEVELS OF DAILY FARMING PROMOTION
ORGANIZATION OF THAILAND (DPO)

AN ABSTRACT
BY
MR. RASIT THONGTHANEE

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Business Administration degree in Management
at Srinakharinwirot University
October 2005

Rasit Thongthanee. (2005). *The Attitudes toward Key Performance Indicators for Organization Level, Case study: Management Levels of Dairy Farming Promotion Organization of Thailand (DPO)*. Master's Project, M.B.A. (Management). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Dr. Paiboon Archarungroj

The purpose of this study is to evaluate, demographically, the attitudes of the management level employees of the D.P.O. towards work performance evaluations using KPI that are currently using in the organization. The sampling group for this study is 117 employees from the D.P.O.'s management levels, which questionnaires were used to collect data. The data derives was analyzed and presented in term of percentage, means and standard deviation. The difference was tested through t-test ,put through One-way Analysis of Variance (ANOVA) while significant difference of each pair was tested to find out the Least Significant Difference (LSD). The results are as follow:

1. From the study, it is found that the attitudes of the management level employees of the D.P.O. organization towards work performance evaluation using the pre-formulated KPI by the central unit can be categorized into the following attributes:
 - Attitude towards the awareness of information relating to the KPI It is found that the managerial level employees have a marginal level of attitude towards this attribute. The results show that the managerial level employees receive a sufficient level of information and they are aware of the KPI However, they are still lack of in-dept understanding of the KPI objectives and contents.
 - Attitude towards the interest in the KPI It is found that the managerial level employees have a good attitude towards this attribute. They are aware of the KPI through communication process, and they are interested in adapting the KPI into their work.
 - Attitude towards work performance evaluation using KPI It is found that the managerial level employees have a good attitude towards this attribute. They realize that using the KPI to evaluate their work would greatly improve their work performance.
 - Attitude towards the acceptance of the KPI It is found that the managerial level employees have a good attitude towards this attribute. They agree that the KPI formulated and used would have a positive impact to the organization. The KPI is acceptable, and it will be beneficial to both individual employee and organization as a whole, if it were to be implemented and enforced with additional training and information to all employees.
2. From the hypothesis testing in comparing the different attributes (in terms of gender, age, education level, employment terms, and work position) with the attitude towards work

performance evaluations using KPI, it is found that different attributes contribute to different attitudes towards the KPI, which can be summarized as follow:

- Hypothesis 1: managerial level employees in different genders have different attitude towards the work performance evaluation using KPI The result of this test is positive in only 2 attributes, where managerial employees in different genders have different attitude towards the work performance evaluation using KPI in terms of the interest in the KPI and the use of the KPI to evaluate work, with 0.05 and 0.01 significant level respectively.
 - Hypothesis 2: managerial level employees in different ages have different attitude towards the work performance evaluation using KPI The result of this test is positive in 3 attributes, which are the awareness of the KPI and the interest in the KPI, with 0.01 significant level (for both attributes), and the acceptance of the KPI, with 0.05 significant level.
 - Hypothesis 3: managerial level employees with different education levels have different attitude towards the evaluation using KPI The result of this test is positive in 2 attributes, which are the awareness of the KPI, with 0.05 significant level, and the acceptance of the KPI, with 0.01 significant level.
 - Hypothesis 4: managerial level employees with different work positions have different attitude towards the work performance evaluation using KPI The result of this test is positive in 2 attributes, which are the awareness of the KPI and the acceptance of the KPI, both with 0.01 significant level.
 - Hypothesis 5: managerial level employees with different employment terms have different attitude towards the evaluation using KPI The result of this test is positive in 2 attributes, which are the awareness of the KPI and the acceptance of the KPI, both with 0.05 significant level.
3. Opinion of using the KPI, the challenges in using KPI and recommendations to D.P.O. in using KPI are as follow:
- Managerial Level employees agree that it is appropriate to apply the formulated KPI and use them in the organization.
 - Major challenges in implementing the KPI are the unawareness of the KPI and lack of understanding of the objectives and contents of the KPI and the communications within the organization.
 - Two main recommendations are:
 1. Provide the managerial level employees with sufficient information relating to the KPI and its contents, through training and education and additional training relating to organizational development.
 2. improve means of communication within the organization

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(อาจารย์ ดร.ไพบูลย์ อาชารุ่งโรจน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ

ประธาน
(อาจารย์ ดร.ไพบูลย์ อาชารุ่งโรจน์)

กรรมการสอบสารนิพนธ์
(อาจารย์ลำสัน เลิศกุลประหยัด)

กรรมการสอบสารนิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพรรณ สิริแพทย์พิสุทธิ)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่ 14 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2548

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจาก ดร.ไพบูลย์ อาชารุ่งโรจน์, รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพรรณ สิริแพทย์พิสุทธิ์ และอาจารย์ลำสัน เลิศกุลประหยัด ที่ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการแก้ไขปรับปรุงให้สารนิพนธ์มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่ผู้ซึ่งให้ชีวิต ความรัก อบรมสั่งสอน และให้กำลังใจมาโดยตลอด ขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการองค์การกิจการส่งเสริมโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ท่านหัวหน้าฝ่ายแผนและนโยบายองค์การกิจการส่งเสริมโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) และคุณวุฒิชัย จันเพ็ชร ที่ได้ช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลอย่างเต็มที่ ขอขอบคุณคุณวิมล เจาะจิตต์ ที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนการศึกษาในทุกทาง ในฐานะทั้งเจ้านายและเพื่อน ขอขอบคุณเพื่อน ๆ โปรแกรม ๔ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ที่เป็นกำลังใจมาโดยตลอด ตลอดจนพี่ น้อง และเพื่อน ๆ MBA การจัดการและเพื่อนร่วมงาน ที่ให้คำแนะนำในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามงานวิจัยนี้ทุกท่าน ซึ่งมีส่วนให้การวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอให้งานวิจัยนี้ได้เป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

รสิต ทองธานี

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	3
ตัวแปรที่ศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
สมมติฐาน.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	32
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	32
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	33
การเก็บรวบรวมข้อมูล	34
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	34
4 ผลวิเคราะห์ข้อมูล	40
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	40
ตอนที่1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน อ.ส.ค.	41
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของ พนักงาน อ.ส.ค.....	44
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	48
ตอนที่ 4 การสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	64
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติม.....	66
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	69
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค.....	71
การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค.....	71
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	72
อภิปรายผล.....	74
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้	77
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	78

บรรณานุกรม	79
------------------	----

. ภาคผนวก

ภาคผนวก ก ตัวอย่างแบบสอบถาม	81
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ.....	85
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	86

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ	41
2 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม อายุ	41
3 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ระดับการศึกษา	42
4 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม อายุการทำงาน	42
5 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง	43
6 แสดงระดับทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับบริหาร อ.ส.ค. ในด้านการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับ KPI.....	44
7 แสดงระดับทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับบริหาร อ.ส.ค. ในด้านความสนใจเกี่ยวกับ KPI.....	45
8 แสดงระดับทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับบริหาร อ.ส.ค. ในด้านการประเมินผลเกี่ยวกับ KPI.....	45
9 แสดงระดับทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับบริหาร อ.ส.ค. ในด้านการยอมรับเกี่ยวกับ KPI.....	46
10 แสดงการเปรียบเทียบทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. จำแนกตามเพศ	48
11 แสดงความแตกต่างของทัศนคติรายด้านของ พนักงานระดับผู้บริหาร อ.ส.ค. จำแนกตามอายุ	50
12 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการรับรู้ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามอายุ	51
13 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านความสนใจ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามอายุ	52
14 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการยอมรับ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามอายุ	52
15 แสดงความแตกต่างของทัศนคติรายด้านของ พนักงานระดับผู้บริหาร อ.ส.ค. จำแนกตามระดับการศึกษา	53
16 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการรับรู้ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามระดับการศึกษา	54
17 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านความสนใจ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามระดับการศึกษา	55
18 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการประเมินผล จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามระดับการศึกษา	56
19 แสดงความแตกต่างของทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหาร อ.ส.ค. จำแนกตามตำแหน่งงาน	57

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
20 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการรับรู้ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน	59
21 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการยอมรับจำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน	60
22 แสดงความแตกต่างของทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหาร อ.ส.ค. จำแนกตามอายุงาน	61
23 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการรับรู้ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามอายุงานที่แตกต่างกัน	62
24 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการประเมินผลจำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามอายุงานที่แตกต่างกัน	63
25 สรุปผลรวมทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค.	64
26 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	64
27 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของ KPI ที่จะนำมาใช้ปฏิบัติงาน.....	66
28 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการนำเอา KPI มาใช้.....	66
29 ข้อเสนอแนะ	67

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	5
2	ความเชื่อมโยงมุมมองด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน ของ BSC	9
3	แผนภูมิที่แสดงเหตุและผล	11
4	แสดงโมเดลลำดับชั้นการตอบสนอง (Response Hierarchy Model)	18
5	ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกและการเปลี่ยนแปลงภายใน	24
6	แสดงวงจรการดำเนินงานของ อ.ส.ค.....	29

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันประเทศไทยมีรัฐวิสาหกิจอยู่ทั้งสิ้น 40 รัฐวิสาหกิจ โดยรัฐวิสาหกิจทั้งหลายเหล่านั้นมีผลการดำเนินงานทั้งขาดทุน และมีกำไร คละเคล้ากันไป ซึ่งการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นตามนัยของคำว่า รัฐวิสาหกิจนั้นหมายถึง องค์กรของรัฐที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินงานให้สามารถสร้างกำไรได้ โดยมีการบริหารที่คล่องตัวกว่าแบบราชการ โดยรัฐมีกระทรวงการคลังในฐานะเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในแต่ละรัฐวิสาหกิจ และรัฐจะได้ผลประโยชน์จากรายได้ของรัฐวิสาหกิจในรูปเงินนำส่ง เมื่อผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีหลากหลายกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ ได้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (ส.ค.ร.) ขึ้นมาดูแลและกำกับ การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแล/กำกับผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐ การดูแล/ติดตามผลการดำเนินงานนั้นทาง ส.ค.ร. ได้ว่าจ้างที่ปรึกษาให้ทำการประเมินผลการดำเนินงานแต่ละรัฐวิสาหกิจ โดยแต่ละรัฐวิสาหกิจจะได้รับการกำหนดตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) และเป้าหมายของตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จเหล่านั้น โดยรัฐวิสาหกิจต้องปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อค่าเป้าหมายที่กำหนดจาก ส.ค.ร. เพื่อผลตอบแทนที่จะได้รับจากกระทรวงการคลัง ในรูปแบบของเงินงบประมาณและโบนัส นั่นเอง

องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีหน้าที่หลักอยู่ 2 ประการที่สำคัญคือ การส่งเสริมอาชีพการเลี้ยงโคนม ให้กับผู้สนใจ และการผลิตผลิตภัณฑ์จากน้ำนมดิบที่รับซื้อจากสมาชิก อ.ส.ค. ได้จัดตั้งขึ้นมาเป็นเวลานานตั้งแต่ปี 2514 การดำเนินงานที่ผ่านมาทั้งช่วงที่เรียกได้ว่าประสบผลสำเร็จองค์กรสามารถทำกำไรจากกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรได้อยู่ระยะหนึ่ง โดยเฉพาะสินค้านมสดพร้อมดื่ม UHT ดราว์แดง ซึ่งเป็นที่รู้จักเป็นอย่างดีของผู้บริโภค จวบจนปัจจุบัน อ.ส.ค. ประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ทำให้หน่วยงานที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจคือ สำนักคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (ส.ค.ร.) ได้นำเอาตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ที่ได้ว่าจ้าง ที่ปรึกษามาใช้กับ อ.ส.ค. การนำเอาตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มาวัดผลการดำเนินงาน โดยตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จนี้ ทางที่ปรึกษาของ ส.ค.ร. ได้ดำเนินการจัดทำเป็นที่เรียบร้อยแล้ว กำลังอยู่ในขั้นตอนที่เรียกว่านำไปปฏิบัติ ในแต่ละรัฐวิสาหกิจ โดยตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จนี้ถูกกำหนดในระดับองค์กร (Cooperate Level) ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำเอาตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จนี้ไปปฏิบัติก็จะกระจายลงสู่ผู้บริหารระดับแผนก

การนำตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จมาปฏิบัติในหลายๆ องค์กรตามปกติแล้วมักจะเกิดผลกระทบต่องานในเชิงทัศนคติและการตอบสนองในการทำงาน เช่นเดียวกัน อ.ส.ค. ต้องนำเอาตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่ ส.ค.ร. กำหนดมาใช้ ย่อมเกิดทัศนคติทั้งด้านบวกและลบของพนักงานผู้ที่ต้องปฏิบัติงานตามเป้าหมายของตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) นั้นๆ ปัญหาที่สำคัญของการนำเอาข้อกำหนดหรือแนวคิดแนวปฏิบัติใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรคือกระบวนการการยอมรับแล้วนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารต้องคิดหากระบวนการต่างๆ ในการที่จะนำเอาข้อกำหนดเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดผลตามกลยุทธ์องค์กรที่ตั้งเป้าไว้ เพราะว่าตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) นั้นได้พัฒนามาจากกลยุทธ์ระดับนโยบายขององค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับในการสื่อสารความหมายของตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ให้กับผู้ปฏิบัติในแต่ละระดับให้เข้าใจถึงเป้าหมายที่นำไปของการพัฒนา และกำหนดค่าเป้าหมายของตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) โดยประเด็นสำคัญในชั้น

แรก ผู้บริหารควรจะทราบถึงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาก่อนว่ามีทัศนคติอย่างไรต่อการนำเอาตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จมาใช้ เพื่อเป็นการป้องกันความไม่เข้าใจในเนื้อหาและเป้าหมายของตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ อันนำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อองค์กร

ดังนั้นในมุมมองของการบริหารองค์กร ย่อมควรที่จะสนใจผลของทัศนคติที่เกิดจากนำเอาข้อกำหนดหรือตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ใดๆ มาปฏิบัติพนักงานในองค์กร ในด้านต่างๆ เช่น การรับรู้ความสนใจ การประเมินผล และการยอมรับ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอันที่จะเข้าใจทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา อันจะนำไปสู่แนวทางการบริหารองค์กรที่ถูกต้อง และเป็นผลดีต่อองค์กรเอง หรือกล่าวอย่างง่ายก็คือเป็นการศึกษาเพื่อลดปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานนั่นเอง

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทางผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ของ องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย โดยกรณีศึกษา คือ กลุ่มพนักงานในระดับบริหาร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหวังไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานระดับผู้บริหารในด้านทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ตามที่หน่วยงานกำกับกำหนด
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานระดับผู้บริหารในด้านทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน
3. เพื่อรวบรวมปัญหาอุปสรรค ที่เกิดจากตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ที่นำมาปฏิบัติ และข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานของ อ.ส.ค.

ความสำคัญของการวิจัย

1. ให้ทราบถึงระดับการยอมรับ KPI ของพนักงานระดับบริหารเพื่อเป็นแนวทางในการสนับสนุนส่งเสริมและปรับปรุงให้พนักงานยอมรับ KPI มากขึ้น
2. ใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนา KPI ของ อ.ส.ค. ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. สามารถนำผลการศึกษาไปปรับใช้ในการจัดทำนโยบายหลักของ อ.ส.ค. (Cooperate Policy)
4. ใช้เป็นข้อมูลสำหรับการบริหารงานของ อ.ส.ค.ให้ดียิ่งขึ้น อาทิเช่น การปรับปรุงปัญหาบางอย่างที่สำคัญในการบริหารงาน (Improve Performance) การป้องกันความเสี่ยงในการบริหารงาน (Risk Management) เป็นต้น
5. ใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับการดำเนินงานตามนโยบายที่ได้รับจากหน่วยงานกำกับดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ (Managerial Tools)

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ทำการวิจัยครั้งนี้ได้แก่พนักงานองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ทุกตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับแผนก/หัวหน้าศูนย์ขึ้นไปจนถึงระดับผู้อำนวยการ มีจำนวน 117 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างพนักงานระดับบริหารตั้งแต่หัวหน้าแผนก จำนวน ตัวอย่าง 117 คน โดยจำนวนตัวอย่างจะเก็บให้ครบทั้งหมด

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ประกอบด้วย

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล

1.1.1 เพศ

1.1.1.1. ชาย

1.1.1.2. หญิง

1.1.2 อายุ

1.1.2.1. 25 - 39 ปี

1.1.2.2. 40 - 50 ปี

1.1.2.3. 51 - 60 ปี

1.1.3 ระดับการศึกษา

1.1.3.1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.1.3.2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

1.1.3.3. สูงกว่าปริญญาตรี

1.1.4 อายุงาน

1.1.4.1. 0 - 5 ปี

1.1.4.2. 6 -10 ปี

1.1.4.3. 11 - 15 ปี

1.1.4.4. มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป

1.1.5 ตำแหน่งงาน

1.1.5.1. ผู้อำนวยการฯ

1.1.5.2. รองผู้อำนวยการฯ

1.1.5.3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฯ

1.1.5.4. หัวหน้าฝ่าย / สำนัก / สถาบัน / สำนักงาน

1.1.5.5. หัวหน้ากอง / ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย / สำนัก / สถาบัน / สำนักงาน

1.1.5.6. หัวหน้าแผนก / หัวหน้าศูนย์

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ประกอบด้วย

2.1 ประเด็นทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ในด้าน

- 2.1.1 การรับรู้
- 2.1.2 ความสนใจ
- 2.1.3 การประเมินผล
- 2.1.4 การยอมรับ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1) การประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators)

หมายถึง การศึกษาเพื่อประเมินหาความถูกต้องเหมาะสมของตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ถูกกำหนดขึ้นมาใช้กับองค์กร โดยต้องการทราบทัศนคติของผู้ที่จะต้องนำเอา KPI ไปปฏิบัติ และถูกประเมินผลงานโดย KPI ในที่นี้หมายถึง การประเมินผลขององค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) โดยใช้ KPI ที่กำหนดมาจากหน่วยงานที่ดูแลผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. คือ สำนักคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (ส.ค.ร.)

2) ตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ด้านการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล ด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่ทางการเงิน

หมายถึง ตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จผลการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ที่ถูกกำหนดมาโดยสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (ส.ค.ร.) แสดงในบทที่ 2

3) พนักงานระดับบริหาร

หมายถึง พนักงานระดับบริหารขององค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ตั้งแต่หัวหน้าแผนก/หัวหน้าศูนย์ ขึ้นไปจนถึง ผู้อำนวยการองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย อ.ส.ค. ซึ่งเป็นตำแหน่งสูงสุดในองค์กร โดยแบ่งเป็นระดับของผู้บริหารดังนี้

- ก. ระดับผู้บริหารระดับสูง(ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย / สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน)
- ข. ระดับหัวหน้ากอง / ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย / สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน
- ค. ระดับหัวหน้าแผนก / หัวหน้าศูนย์

4) ทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators)

หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงาน อ.ส.ค.หลังจากได้ผ่านกระบวนการรับรู้ ความสนใจ การประเมินผล และการยอมรับ แล้วแสดงออกมาเป็นทัศนคติ ไม่ว่าจะเป็นในทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตามทัศนคติที่ผลของทัศนคตินี้สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจบริหารงานองค์กร (อ.ส.ค.) สำหรับผู้บริหารได้

5) การรับรู้

หมายถึง การที่พนักงานได้รับการบอกกล่าว การสื่อสาร จากกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง ภายในองค์กร (อ.ส.ค.) เช่น การประชุม การปิดจดหมายเวียน เป็นต้น อันจะทำให้พนักงานรับรู้รับทราบ สิ่งที่ต้องนำมาปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน

6) ความสนใจ

หมายถึง การที่พนักงาน (อ.ส.ค.) เมื่อได้รับข้อมูล ข่าวสารจากกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร แล้วพนักงานมีความสนใจที่จะทำความเข้าใจกับสิ่งที่ต้องนำมาปฏิบัติ เพื่อลดความไม่เข้าใจในข้อกำหนดและเนื้อหาเหล่านั้น

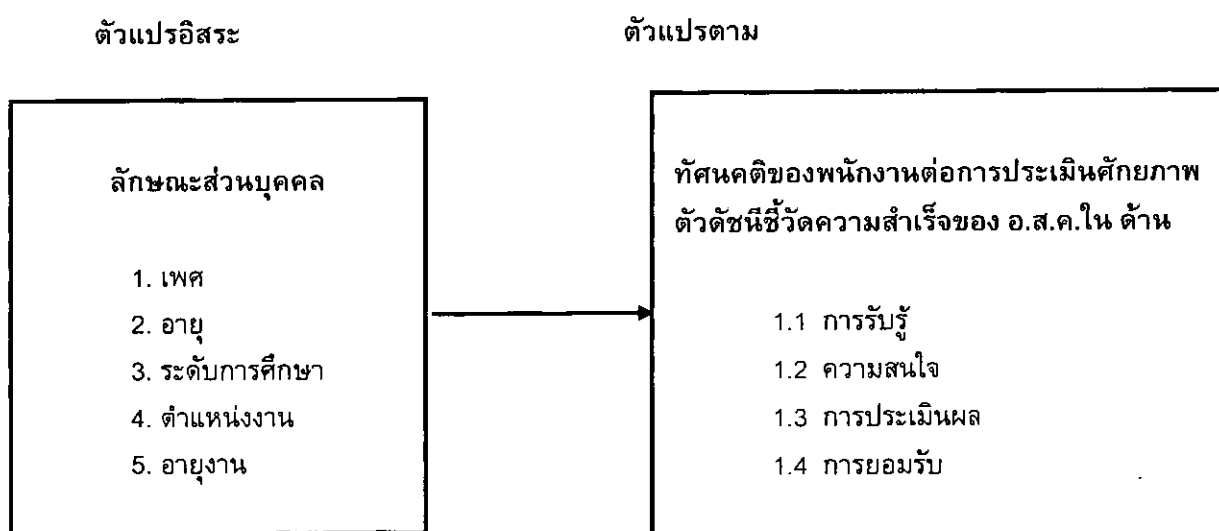
7) การประเมินผล

หมายถึง การประเมินผลของสิ่งที่พนักงาน อ.ส.ค. ต้องนำมาปฏิบัติเปรียบเทียบกับการปฏิบัติอยู่ก่อนในเชิงที่จะสามารถทำให้การปฏิบัติดีขึ้นหรือแย่ลงกว่าเดิมที่ปฏิบัติอยู่แล้ว

8) การยอมรับ

หมายถึง การตัดสินใจที่เกิดจากการรับรู้ ความสนใจ และการประเมินผล แล้วว่ามีผลเชิงบวกหรือเชิงลบ อันที่จะทำให้เกิดการยอมรับในการนำไปปฏิบัติงานของ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ(KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน
5. ผู้บริหารที่มีอายุงานต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับ Balance Scorecards และ KPI
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีการยอมรับ
 - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ
 - 1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ
2. ประวัติขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard และ KPI

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือด้านการบริหารชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมอย่างสูงในธุรกิจต่างๆ เนื่องจาก Balanced Scorecard จะเป็นการนำกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ผ่านลงไปสู่แต่ละหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จากนั้นก็จะมีการประเมินผลโดยอาศัยตัวชี้วัด จะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านการวัดผลการปฏิบัติงาน และทุกฝ่ายภายในองค์กรสามารถดำเนินงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ได้

Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่ได้ถือกำเนิดขึ้นจากบุคคล 2 ท่านคือ Professor Robert Kaplan อาจารย์มหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ซึ่งทั้งสองท่านได้ตีพิมพ์บทความเกี่ยวกับแนวคิด Balanced Scorecard ลงในวารสาร Harvard Business Review เมื่อปี ค.ศ. 1992 ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลองค์กร โดยองค์กรควรจะพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง(Perspective) มากกว่าที่จะพิจารณาเฉพาะในด้านของการเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งทั้ง 4 มุมมองจะประกอบด้วย มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองทางด้านการบริหารงานภายใน (Internal Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยทั้ง 4 มุมมองหลักจะมีรายละเอียดดังนี้

มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองทางการเงิน เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า เพื่อให้ประสบความสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นต้องการที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร ตัวอย่างเช่น กำไรอาจเป็นสิ่งที่เจ้าของกิจการต้องการมากที่สุดสิ่งหนึ่งทางการเงิน ดังนั้นกำไรก็ถือว่าเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางการเงิน ซึ่งในมุมมองทางการเงินนี้มักจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้านได้แก่

- ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth)
- ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement)

มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มุมมองทางด้านลูกค้า เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า เพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาลูกค้า กล่าวคือองค์กรควรต้องรู้ถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และองค์กรสามารถที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและยังคงใช้สินค้าและบริการของ องค์กรต่อไป ยกตัวอย่างเช่น ลูกค้าต้องการให้องค์กรสามารถที่จะจัดส่งสินค้าให้ตรงตามเวลา ดังนั้นความ ตรงต่อเวลาในการจัดส่งสินค้าถึงลูกค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า ซึ่งในมุมมองด้านลูกค้า นี้มักจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 5 ด้านได้แก่

- ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เป็นการวัดถึงสัดส่วนของธุรกิจในตลาด เปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษา ฐานลูกค้าเดิมขององค์กร
- การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถขององค์กรใน การแสวงหาลูกค้าใหม่
- ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของ ลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กรหรือตัวองค์กรเอง
- กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) เป็นการวัดกำไรที่ได้รับต่อลูกค้าหนึ่งราย

มุมมองทางด้านการบริหารงานภายใน (Internal Perspective)

มุมมองทางด้านการบริหารงานภายใน เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า เพื่อที่จะให้เจ้าของกิจการ หรือผู้ถือหุ้น และลูกค้าเกิดความพึงพอใจ องค์กรจะต้องมีการบริหารงานภายในอย่างไร กล่าวคือองค์กรควร จะต้องมีการพิจารณาว่ากระบวนการภายในอะไรบ้างที่จะก่อให้เกิดคุณค่า ตัวอย่างเช่น ลูกค้าต้องการการ จัดส่งสินค้าที่ถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งจะเกิดมาจากการที่องค์กรมีระบบการจัดส่งที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการมี ระบบการจัดส่งที่ดีก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านการบริหารงานภายใน ซึ่งในมุมมองทางด้านการ บริหารงานภายในนี้มักจะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักที่สำคัญ 3 ด้านได้แก่

- นวัตกรรม (Innovation)
- การดำเนินงาน (Operation)
- การบริการหลังการขาย (After sale Service)

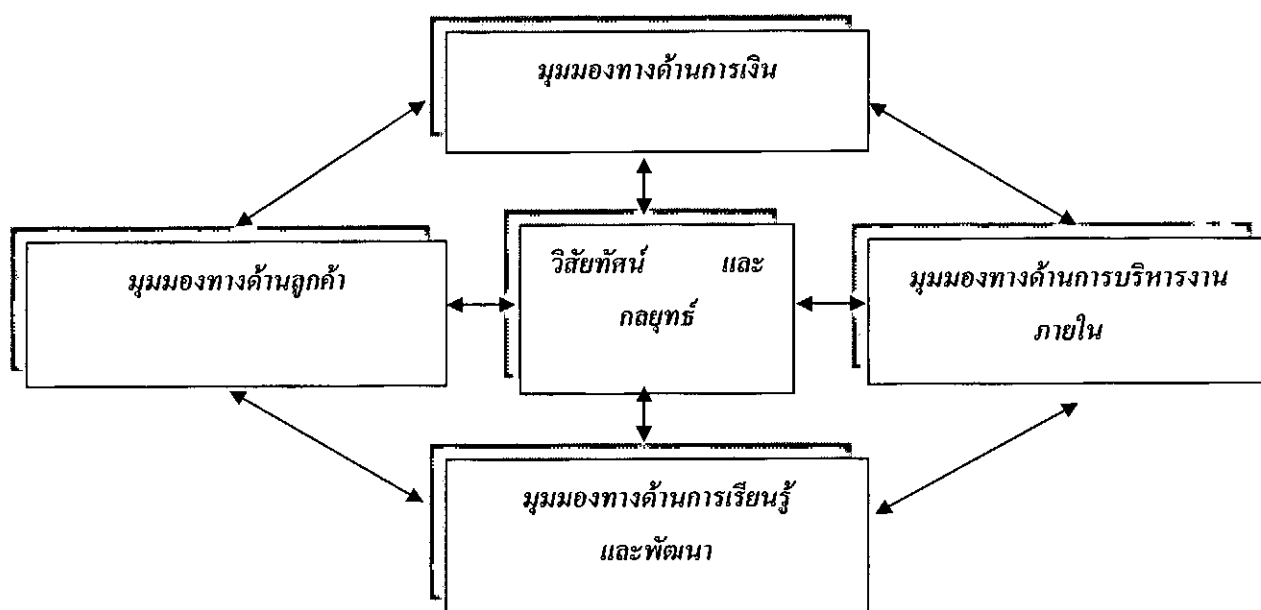
มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่า องค์กรมีความพร้อมเพียงใด จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงในด้านใดบ้าง โดยเฉพาะทางด้านทรัพยากรบุคคลที่ถือว่าเป็นตัวจักรสำคัญ ที่จะ ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุซึ่งเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในทั้ง 3 มุมมองที่ผ่านมา

องค์กรจำเป็นที่จะต้องพัฒนาด้านใดบ้าง ตัวอย่างเช่น การดำเนินงานที่มีคุณภาพจะเกิดจากการที่บุคลากรมีทักษะในการทำงานที่ดี ดังนั้นการมีทักษะของพนักงานก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนานี้มักจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ด้านได้แก่

- ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร
- ด้านเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กร
- ด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กร

โดยทั้ง 4 มุมมองหลักดังกล่าวจะเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยจุดประสงค์ ตัววัดผล เป้าหมาย และโครงการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น ซึ่งแสดงดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ความเชื่อมโยงมุมมองด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน

จะเห็นได้ว่าทั้ง 4 มุมมองนั้น แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน หากองค์กรเกิดปัญหาในมุมมองใดมุมมองหนึ่ง จะทำให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต และขาดศักยภาพในการดำเนินงานในอนาคตได้ ดังนั้น 4 มุมมองดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่องค์กรจะต้องพัฒนา ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา มิฉะนั้นจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่จะลดลงในอนาคต

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

จากแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ที่เป็นเครื่องมือวัดผลที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น การจัดทำ Balanced Scorecard เริ่มกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ขององค์กรมาสู่วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร จากแนวคิดของ Balanced Scorecard จะมีการวัดที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง โดยแผนที่กลยุทธ์จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างมีเหตุและผลของวัตถุประสงค์กลยุทธ์แต่ละมุมมอง ซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร

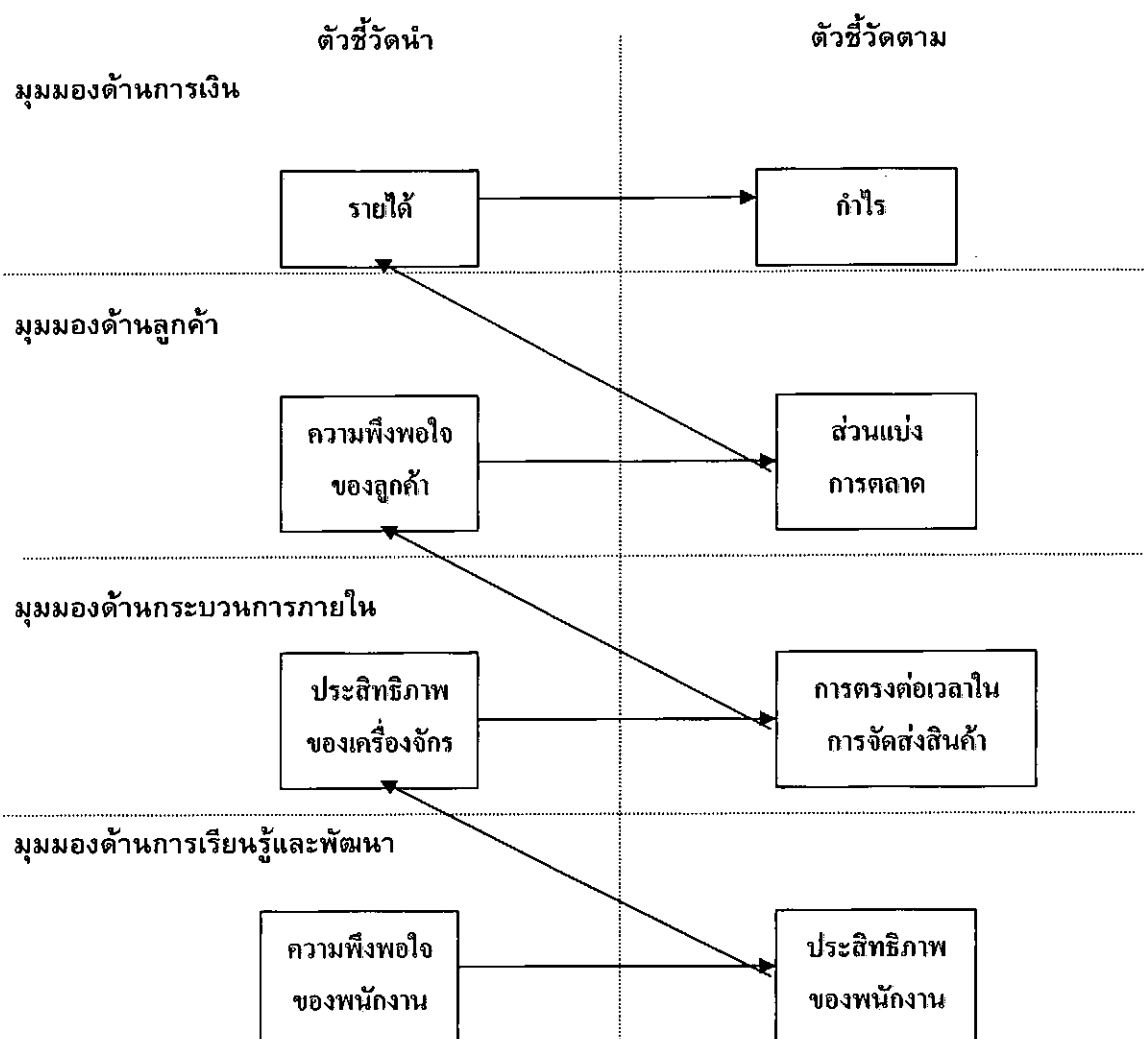
KPI (Key Performance Indicators)

KPI เป็นดัชนีวัดผลการดำเนินงานเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการจัดทำ Balanced Scorecard ซึ่งภายหลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองแล้ว ก็จะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่ง KPI จะมีอยู่สองประเภทหลัก ๆ ได้แก่

1. **ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators)** เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดผลกระทบกับสิ่งอื่น ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจของลูกค้าจะเป็นตัววัดผลชี้แนะของส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น
2. **ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators)** เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมา ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ตัวอย่างเช่น กำไร จะเป็นตัวชี้วัดตามเนื่องจากจะสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจจะประสบผลสำเร็จทางการเงินหรือไม่ หลังจากดำเนินการมาแล้วในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดบางครั้งอาจเป็นตัวชี้วัดตามได้ในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ส่วนแบ่งการตลาดอาจเป็นตัวชี้วัดนำของรายได้ขององค์กร แต่จะเป็นตัวชี้วัดตามของความพึงพอใจลูกค้า แผนภูมิแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) จะทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้นว่าอะไรเป็นสาเหตุที่แท้จริงที่ก่อให้เกิดผลกระทบกับเป้าหมายขององค์กร จากแผนภูมิจะเห็นว่าเป้าหมายสูงสุดขององค์กรคือการทำกำไร ซึ่งจะเกิดจากการสร้างรายได้ให้มากขึ้น การที่องค์กรจะมีรายได้มากขึ้นนั้น วิธีหนึ่งก็คือ การพยายามสร้างส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากความพึงพอใจของลูกค้าที่จะใช้สินค้า การทำให้ลูกค้าพึงพอใจนั้น อาจทำได้โดยการจัดส่งสินค้าให้ตรงตามเวลา ซึ่งจะเกิดขึ้นได้โดยการพัฒนาประสิทธิภาพของเครื่องจักรและพนักงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

จากตัวอย่างนี้ทำให้เห็นถึงการเชื่อมโยงอย่างมีเหตุผล นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดตามก็สามารถเป็นตัวชี้วัดนำได้ในเวลาเดียวกัน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าอาจเป็นตัวชี้วัดตามของความตรงต่อเวลาในการจัดส่งสินค้า และก็เป็นตัวชี้วัดนำของส่วนแบ่งการตลาดในเวลาเดียวกัน



ภาพประกอบ 3 แผนภูมิที่แสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram)

ที่มา : นกมล รมโพธิ์. (2545, เมษายน-มิถุนายน). Balanced Scorecard กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย, วารสารบริหารธุรกิจ. ฉบับที่ 94

นอกจากลักษณะของ KPI ที่สามารถแบ่งเป็นดัชนีชี้้นำและดัชนีตามแล้วนั้น สามารถแบ่งลักษณะของ KPI ตามแหล่งที่มาของข้อมูลได้อีก 2 ชนิดด้วย ก็คือ ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) และ ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Indicators) ตัวชี้วัดทั้ง 2 ประเภทนี้จะต้องใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบกัน เนื่องจากการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานทั้งหมดในองค์กร จำเป็นต้องมีการประเมินตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถทราบถึงข้อมูลในลักษณะภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น กล่าวได้ว่า Non-Financial Indicators เป็นตัวชี้วัดสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้องค์กรทราบถึงปัญหาหรือมุมมองด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงินเท่านั้น ทำให้มุมมองขององค์กรกว้างขึ้น ทำให้องค์กรทราบถึงศักยภาพในการจัดการขององค์กรในอนาคต และทำให้ทราบว่าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้มากน้อยแค่ไหน

Measurement Template

การสร้าง Measurement Template เป็นการสร้างภายหลังจากที่ได้จัดทำตัวชี้วัดแล้ว โดยองค์กรจะต้องจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว (Measurement Template) โดยวัตถุประสงค์ในการจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดนี้ก็เพื่อเป็นการแสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้ชัดเจน อีกทั้งเพื่อเป็นการยืนยันให้แน่ใจร่วมกันว่าความเข้าใจในความหมายของตัวชี้วัดแต่ละคนเหมือนกันหรือไม่ อีกทั้งยังเปรียบเสมือนเป็นคัมภีร์แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยในรายละเอียดของ Measurement Template นั้นอาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

สรุปในความสำเร็จในการจัดทำ Balanced Scorecard มีดังนี้

1. เมื่อองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์แล้วจำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติโดยการกำหนดมุมมอง วัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองได้แก่ มุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านการบริหารงานภายใน และมุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา และสร้างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) จากนั้นทำการกำหนดตัวชี้วัด KPI ในแต่ละวัตถุประสงค์ของทั้ง 4 มุมมอง พร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว (Measurement Template)
2. จากนั้นเชื่อมโยงองค์กรกับหน่วยงาน เชื่อมโยงองค์กรระดับต่าง ๆ กับการวัดผล ซึ่งในองค์กรอาจแบ่งตามหน่วยธุรกิจที่มีหน่วยกิจกรรมหลัก และหน่วยสนับสนุน บัญชี จัดซื้อ ต้องมีการทำความเข้าใจในการให้บริการ และเชื่อมโยงฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้เกิดพลังร่วม (Synergy)
3. ต้องให้กลยุทธ์และ Balanced Scorecard เป็นหน้าที่ของทุก ๆ คน และทุก ๆ หน้าที่งานต้องมีการสื่อสารให้ความรู้และมีระบบการให้รางวัลตามผลงาน
4. ทำให้กลยุทธ์และการวัดเป็นงานที่ต้องเนื่อง โดยองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และงบประมาณ เมื่อดำเนินการก็มีการรายงานผล เพื่อวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเป็นเหตุและผล จากกลยุทธ์ที่วางไว้
5. การเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรโดยผ่านความเป็นผู้นำ โดยสร้างทัศนคติ และบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง โดยเข้าสู่ระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยมีระบบธรรมาภิบาลที่ดีในองค์กร

บทความที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard และ KPI

Balanced Scorecard กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

จากการที่รัฐบาลมีนโยบายที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกมหาวิทยาลัยออกนอกกรอบ ซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยของรัฐ จะต้องดำเนินงานภายใต้การแข่งขันที่เสรีมากขึ้น มหาวิทยาลัยจะต้องมีการบริหารเพื่อความอยู่รอดของตนเอง ต้องมีการแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น Balanced Scorecard จึงนับเป็นทางเลือกหนึ่งที่มหาวิทยาลัยสามารถนำมาใช้ เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน และใช้ในการบริหารเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และนภดล รมโพธิ์ได้เขียนบทความในวารสารบริหารธุรกิจ ในหัวข้อ "Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย" ได้ให้มุมมองของ Balanced Scorecard แต่ละมุมมองที่จะบรรลุเป้าหมายของแต่ละมหาวิทยาลัยที่ว่า มีความเป็นเลิศทางการศึกษาผ่านทางการสอนและงานวิจัย และสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้การแข่งขันในตลาดที่เสรีไว้ดังนี้

1. มุมมองทางการเงิน : แต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่ามากที่สุดเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายโดยที่ไม่ต้องลดคุณภาพการศึกษาลงนอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรสร้างรายได้ด้วยตัวเองโดยพยายามหาเงินสนับสนุนจากทั้งรัฐและเอกชนเพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยด้วย
2. มุมมองทางด้านลูกค้า แบ่งตามลักษณะของแต่ละกิจกรรมของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้งาน
 - 1)ด้านการเรียนการสอน ในที่นี้ลูกค้าคือนักศึกษาผู้ที่จ่ายเงินค่าเล่าเรียน รวมทั้งผู้สนับสนุนนักศึกษา เช่น ผู้ปกครอง หรือองค์กรต่าง ๆ
 - 2)งานด้านการวิจัย ลูกค้าคือหน่วยงานที่ให้เงินทุนสนับสนุนงานวิจัย ซึ่งรวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนซึ่งจะนำงานวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ต่อ ทั้งทางด้านธุรกิจและสังคม
3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน : กระบวนการในการสอนและงานวิจัย ตลอดจนงานบริหารที่จะสนับสนุน ส่งเสริมให้การเรียนการสอน และงานวิจัยเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
4. มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา : มุมมองนี้ จะรวมไปถึงการพัฒนาอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ่งที่ช่วยส่งเสริมการสอน และงานวิจัย

Balanced Scorecard จะช่วยมหาวิทยาลัยในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้น Balanced Scorecard ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยบอกเหตุผลล่วงหน้า ผ่านทางตัวชี้วัดต่าง ๆ ปัจจุบันรัฐมีนโยบายที่จะให้แต่ละมหาวิทยาลัยรัฐออกนอกกรอบ ซึ่งจะทำให้แต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องเข้าสู่ตลาดเสรี อันจะก่อให้เกิดผลกระทบกับทุกฝ่าย ทั้งมหาวิทยาลัย นักศึกษา รวมถึงผู้สนับสนุนมหาวิทยาลัย และผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยควรมีระบบวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายที่แต่ละมหาวิทยาลัยได้ตั้งเอาไว้ รวมทั้งแนวการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

การนำ Balanced Scorecard มาใช้กับธุรกิจ SME ไทย

ปัจจุบัน Balanced Scorecard ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทย ซึ่งแท้จริงแล้ว Balanced Scorecard สามารถที่จะนำมาดัดแปลงใช้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กได้เช่นกัน และพล เดชะรินทร์ ได้เขียนบทความในนิตยสาร mba ในหัวข้อ “การนำ Balanced Scorecard มาใช้กับธุรกิจ SME ไทย” ได้เขียนถึงว่า นอกจาก Balanced Scorecard จะช่วยให้ธุรกิจมีทิศทางในการเติบโตและแข่งขันที่ชัดเจนแล้ว ธุรกิจขนาดกลางและเล็กยังมีความได้เปรียบในการจัดทำ Balanced Scorecard เหนือกว่าองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากการที่ธุรกิจขนาดกลางและเล็กมีขนาดไม่ใหญ่โตมากนัก และประกอบกับโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลับซับซ้อน ทำให้ระยะเวลาในการจัดทำและเริ่มนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัตินั้นเป็นไปได้อย่างรวดเร็วกว่าองค์กรขนาดใหญ่ทั่ว ๆ ไป อีกทั้งในธุรกิจขนาดกลางและเล็กนั้นการตัดสินใจต่าง ๆ ยังอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คน และการตัดสินใจนั้นค่อนข้างจะเป็นสิทธิ์ขาดพอสมควร เนื่องจากไม่ต้องผ่านคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการเช่นในองค์กรขนาดใหญ่

อย่างไรก็ดีการจัดทำ Balanced Scorecard ในธุรกิจขนาดกลางและเล็กจะมีข้อจำกัดที่สำคัญประการหนึ่งที่พบมากก็คือ ในเรื่องของข้อมูล ด้วยเหตุที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและเล็ก ดังนั้นระบบของการเก็บข้อมูลจึงอาจจะยังไม่สมบูรณ์ ทำให้ตัวชี้วัดบางตัวขาดข้อมูลเช่น ข้อมูลที่เกี่ยวกับลูกค้า หรือตัวพนักงาน

ภายในองค์กร ตัวชี้วัดที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นตัวชี้วัดที่มีข้อมูลอยู่แล้ว ตัวชี้วัดที่ดีอาจจะไม่เคยมีการเก็บข้อมูลมาก่อน การจะต้องมาจัดเก็บนั้นก็ถือว่าเป็นการบังคับให้ผู้บริหารได้มีการนำข้อมูลที่สำคัญเข้ามาใช้ในการบริหารและตัดสินใจทางธุรกิจ ในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติจริง มีปัจจัยหลัก ๆ ที่องค์กรควรจะต้องคำนึงถึงอยู่ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และความพยายามและทุ่มเทอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารทุกระดับในองค์กร

การนำ Balanced Scorecard มาใช้กับระบบราชการไทย

นอกจากการนี้ยังมีการนำ Balanced Scorecard มาใช้กับหน่วยงานทางราชการ และตำรวจ วัฒนา ได้เขียนบทความในวารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ ในหัวข้อ “การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยลัทธิสมมูล” ได้เขียนถึงระบบราชการไทยมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงระบบในลักษณะลองผิดลองถูก โดยการใช้วิชาการจากต่างประเทศเป็นแนวทาง แต่ระบบราชการไทยไม่มีการสร้างระบบการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนาวิธีการที่สามารถใช้ได้กับตัวเองได้ แม้ว่าในช่วงทศวรรษที่ผ่านมามีความพยายามนำหลักการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์มาใช้กันอย่างกว้างขวางก็ตาม แต่เนื่องจากไม่ได้มีการจัดทำตัวชี้วัดผลงานขึ้นมาใช้สำหรับการติดตามและประเมินผล ทำให้ระบบราชการไทยยังคงอยู่ในวังวนเหมือนเดิม อย่างไรก็ตาม การนำข้อมูลจากการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการปรับปรุงงานจะมีโอกาสทำให้ราชการไทยไปสู่วงจรการบริหารที่ดีได้

การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือในการวางแผน และการติดตามตลอดจนการประเมินผลที่ผูกโยงกับผลงานขององค์กร หรือที่เรียกว่า “การบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน” (Results Based Management) หรือ RBM ซึ่งอาศัยเทคนิค “ลัทธิสมมูล” หรือ BSC (Balanced Scorecard) ในการพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลงาน และกลยุทธ์ขององค์กร และนำไปสู่แผนปฏิบัติการ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการจะบังเกิดผลขึ้นได้ ก็ต้องอาศัยการติดตามและประเมินผล ที่จะนำไปสู่การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อสามารถแก้ไข ปรับปรุง และก่อให้เกิดการเสริมแรงให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานไปด้วยความถูกต้อง มั่นใจ และมีประสิทธิภาพ ระบบราชการไทยได้มีการริเริ่มและพัฒนาแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานไปแล้ว อยู่ในระดับที่น่าพอใจ แต่ก็ยังขาดการพัฒนากระบวนการสื่อสารเสนอเทศสำหรับการบริหารเพื่อนำไปใช้ในการติดตามและประเมินผล จึงกลายเป็นช่องว่างที่สำคัญทางการบริหาร การกำหนดการวัดและวิธีการวัดผลงานทำให้สามารถบริหารจัดการโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าไม่มีการวัดผลงานของโครงการก็จะขาดข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน และการเปรียบเทียบผลงานว่ามีความแตกต่างไปจากวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร การผูกโยงหลักของการติดตามและประเมินผลงานเข้ากับการบริหารจะทำให้การเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์และการวัดผลชัดเจนขึ้น

การพัฒนาระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของไทย

ประเทศไทยได้มีการพัฒนาระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเรื่อยมา จากแผนแบบเก่าในอดีตถึงแผนแนวใหม่ในปัจจุบัน และวัฒนา พัฒนพงศ์ ได้เขียนบทความลงในวารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ ในหัวข้อ “ระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบองค์รวม” ซึ่งบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอพัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในไทยตั้งแต่เริ่มใช้แผนฯ ฉบับที่ 1 (2504-2509) เป็นต้นมา โดยชี้ให้เห็นองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่มีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการไปจากเดิม และนำเสนอตัวอย่างโครงสร้างของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตามนโยบายของ

ราชการในปัจจุบัน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะและนำเสนอเส้นทาง และความเป็นไปได้ในการปรับปรุงโครงสร้าง และวิธีการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ในอนาคต และแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในไทย โดยเฉพาะภาครัฐ ซึ่งปัจจุบันอยู่ในช่วงแผนฯ ฉบับที่ 9 (2545-2549) ในการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบใหม่จะต้องใช้วิธีบูรณาการหรือผสมผสานองค์ความรู้ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ด้าน โดยแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแนวใหม่มีจุดเด่นดังนี้

1. เครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ ซึ่งแต่เดิมใช้เฉพาะตัวแบบ SWOT แต่ในการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบใหม่ได้มีการบูรณาการเครื่องมืออื่น ๆ ประกอบด้วยเช่น เครื่องมือ BCG เครื่องมือ Value Chain เครื่องมือ McKinsey's 7-S
2. รูปแบบการจัดทำได้เปลี่ยนจากการจัดทำโดยทีมงานเปลี่ยนเป็นการจัดทำโดยวิธีระดมสมองจากที่ประชุมใหญ่ จึงมีการนำเทคนิคการระดมสมองต่างๆ มาใช้เช่น เทคนิค KJ Method เทคนิค ZOPP เป็นต้น
3. แผนปฏิบัติการแบบใหม่ที่นำเสนอในรูปตารางแทนแผนปฏิบัติการแบบเก่าที่นำเสนอในรูปเรียงความ
4. แผนปฏิบัติการแบบใหม่มีการนำเสนอให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างโครงการที่ดำเนินการกับแผนงานที่สังกัดและโครงการอื่น ๆ ที่อยู่ภายใต้สังกัดแผนงานเดียวกัน ส่วนแผนปฏิบัติการแบบเก่าไม่ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ดังกล่าว
5. แผนปฏิบัติการแบบใหม่มีการระบุตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ในระดับผลผลิต (Outputs) ระดับผลลัพธ์ (Outcomes) และผลสัมฤทธิ์ (Results) ไว้ด้วย ส่วนแผนปฏิบัติการแบบเก่าไม่ได้มีการระบุตัวชี้วัดเอาไว้ด้วย
6. แผนปฏิบัติการแบบใหม่มีการระบุตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เอาไว้ คือมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสมดุล และครอบคลุมในทุกด้าน ส่วนแผนปฏิบัติการแบบเก่าขาดการระบุตัวชี้วัดแบบสมดุลดังกล่าว

สรุปจากแนวคิดและบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard และตัวชี้วัด (KPI) สรุปได้ว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการบริหารที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยผ่านการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน อีกทั้งช่วยชี้ให้เห็นองค์กรได้เห็นภาพรวม ทิศทางที่จะมุ่งไปที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนในองค์กรมุ่งเน้นไปในสิ่งที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ใช้ได้กับทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานเอกชนต่างๆ การที่จะนำ Balanced Scorecard ไปใช้ให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นกับตัวผู้บริหารเป็นหลัก ที่ให้ความสำคัญ มีความเข้าใจ และเห็นถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ พร้อมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะนำไปปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง

ตัวชี้วัด (KPI) ที่องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) จะนำมาปฏิบัติ

ตัวชี้วัดนี้ซึ่งถูกนำมาใช้ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดของแนวนโยบายของรัฐบาลในบางส่วนและแนวคิดของ Balanced Scorecards (BSC) อีกส่วนหนึ่ง รวมทั้งการพัฒนาร่วมกับแนวทางของแผนงานระดับต่างๆ ของ อ.ส.ค. ซึ่งการนำมาเอาตัวชี้วัดการดำเนินงานมาปฏิบัติจริง และในทางปฏิบัติสามารถที่จะมีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดหรือเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดได้หากตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมายนั้นไม่ได้มีความสำคัญในระดับที่ส่งผลกระทบที่เหมาะสมต่อการทำงานในระดับต่างๆ จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำการประเมินเพื่อวิเคราะห์ว่ามีศักยภาพที่จะวัดความสำเร็จต่อองค์กรหรือไม่ และในมุมมองของผู้ที่จะนำเอาตัวชี้วัดนี้ไปใช้ จะมีทัศนคติต่อตัวชี้วัดอย่างไร เป็นสิ่งที่น่าศึกษาอย่างยิ่ง โดยตัวชี้วัดที่ได้ถูกกำหนดจะแบ่งออกเป็น 2 ด้านหลัก 3 ด้านรอง ได้แก่ 2 ด้านหลัก คือ (ก) การดำเนินการตามนโยบาย และ (ข) ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ส่วน 3 ด้านรอง คือ 1) ดัชนีชี้วัดด้านการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐ 2) ดัชนีชี้วัดด้านการเงิน และ 3) ดัชนีชี้วัดด้านที่ไม่ใช่การเงิน โดยแสดงตัวชี้วัดนี้ชี้วัดในแต่ละด้านหลักและรองไว้ดังนี้

ก. การดำเนินการตามนโยบาย

1. ตัวชี้วัดด้านการดำเนินงานตามนโยบาย

1.1 การจัดทำแผนฟื้นฟูองค์กร แยกประเด็นดังนี้

1.1.1 การดำเนินการจัดทำแผนฟื้นฟูองค์กร

1.1.2 การดำเนินการตามแผนฟื้นฟูองค์กร

1.2 ปิดงบการเงินบัญชีให้เป็นปัจจุบันและได้รับรองจาก สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)

ข. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

2. ตัวชี้วัดด้านการเงิน

2.1 กำไรสุทธิ

2.2 อัตราส่วนรายได้จากการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

2.3 ต้นทุนคงที่เฉลี่ยในการผลิตนม UHT

2.4 ต้นทุนการผลิตน้ำมันดิบ

3. ตัวชี้วัดด้านที่ไม่ใช่การเงิน

3.1 ส่วนแบ่งทางตลาดนม UHT โดยปริมาณ

3.2 อัตราการสูญเสียจากการเก็บสินค้าคงคลัง

3.3 อัตราการหมุนเวียนสินทรัพย์ (เฉพาะนม UHT)

3.4 การแยกบัญชีต้นทุนกิจกรรม

ตัวชี้วัดชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) นี้หากพิจารณาตามมุมมองของ BSC แล้วก็จะมีความครอบคลุมในทุกด้าน อาทิเช่น ด้านการเงิน ก็คือ กำไรสุทธิ ด้านลูกค้า ก็คือ ส่วนแบ่งทางการตลาด ด้านกระบวนการภายใน ก็คือ ต้นทุนต่างๆ และสุดท้ายด้านการเรียนรู้และพัฒนา ก็คือ การดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูองค์กร ดึงได้ว่า KPI ที่ใช้ก็มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ BSC

1.2 แนวคิดและทฤษฎีการยอมรับ

ความหมายการยอมรับ (Adoption)

คอตเลอร์ (Kotler.2000:354) กล่าวถึงกระบวนการยอมรับ หมายถึงการตัดสินใจของบุคคลที่อาจจะกลายเป็นผู้ใช้ผลิตภัณฑ์เป็นประจำ

โรเจอร์ (Rogers. 1983:11) ให้ความหมายว่า การยอมรับนวัตกรรม หมายถึงการตัดสินใจที่จะนำเอานวัตกรรมนั้นไปใช้อย่างเต็มที่ เพราะนวัตกรรมนั้นเป็นวิถีทางที่ดีกว่าและมีประโยชน์กว่า การยอมรับนวัตกรรมของบุคคลเกิดขึ้นเป็นกระบวนการ เริ่มตั้งแต่ได้สัมผัสนวัตกรรม ถูกชักจูงให้ยอมรับนวัตกรรม ตัดสินใจยอมรับหรือปฏิเสธ ปฏิบัติตามการตัดสินใจและยืนยันการปฏิบัตินั้น กระบวนการนี้อาจกินเวลาช้าหรือเร็ว ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญคือตัวบุคคลและลักษณะของนวัตกรรม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539:439) กล่าวถึงกระบวนการยอมรับหมายถึง กระบวนการด้านจิตใจซึ่งแต่ละบุคคลผ่านขั้นตอนจากการได้ยินครั้งแรกเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่จนถึงการยอมรับขั้นสุดท้าย

ขวัญตา กิระวิสาสิก (2542: 38) กล่าวถึงการยอมรับหมายถึง การตัดสินใจใช้นวัตกรรมทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม โดยระยะเวลาในการตัดสินใจยอมรับนั้นไม่มีกำหนดแน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของนวัตกรรมนั้นๆ

ปนัดดา อินทราวุธ (2543: 30) กล่าวถึงการยอมรับ คือขบวนการที่บุคคลพิจารณาตัดสินใจรับเอาสิ่ง ที่บุคคลคนนั้นเห็นว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ สำหรับตัวเขามาใช้หรือนำมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ ซึ่งโดยแท้จริงแล้วสิ่งเหล่านั้นอาจจะมีมาตั้งแต่ดั้งเดิมแล้วแต่แต่ละบุคคลนั้นไม่เคยรับรู้มาก่อน โดยระยะเวลาของขบวนการนี้จะช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และคุณลักษณะของนวัตกรรม

สุชาติ ตรีพัฒนาศูวรรณ (2545: 18) กล่าวถึงการยอมรับนวัตกรรม หมายถึง การตัดสินใจที่จะนำนวัตกรรมนั้นไปใช้อย่างเต็มที่ เพราะนวัตกรรมนั้นเป็นวิถีทางที่ดีกว่าและมีประโยชน์กว่า การยอมรับนวัตกรรมของบุคคลเกิดขึ้นเป็นกระบวนการ เริ่มตั้งแต่ได้สัมผัสนวัตกรรม ถูกชักจูงให้ยอมรับนวัตกรรม ตัดสินใจยอมรับหรือปฏิเสธ ปฏิบัติตามการตัดสินใจและยืนยันการปฏิบัตินั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ทัศนคติ และลักษณะของนวัตกรรม

พงษ์ศักดิ์ แก้วเจริญกุล (2543:20) การยอมรับเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในการรับเอาสิ่งใหม่มา ยึดถือหรือปฏิบัติโดยการผ่านกระบวนการ การเรียนรู้

สกวาดเดือน ปธนสมิทธิ์ (2540: 22) การยอมรับคือกระบวนการที่เกิดขึ้นทางจิตภายในบุคคล หลังจากได้รับการแนะนำและพิจารณาแล้วในที่สุดจึงรับหรือไม่รับเอาวิทยาการของใหม่ไปใช้ให้เริ่มตั้งแต่การตื่นตัว (Awareness) สนใจ (Interest) ประเมินผล (Evaluation) ทดลองนำไปใช้ (Trial) ยอมรับในที่สุด

สรุป การยอมรับ เป็นกระบวนการตัดสินใจของบุคคล เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การทดลองปฏิบัติ ทำให้ตัดสินใจยอมรับหรือปฏิเสธ ปฏิบัติตามการตัดสินใจและยืนยันการปฏิบัติ

ขั้นตอน (Process)	โมเดล AIDA (AIDA Model)	โมเดลลำดับขั้น ของผลกระทบ (Hierarchy- of-Effects Model)	โมเดลการ ยอมรับ นวัตกรรม (Innovation- Adoption Model)	โมเดลการ ติดต่อสื่อสาร (Communication Model)
ขั้นความเข้าใจ (Cognitive stage)	ขั้นความตั้งใจ (Attention)	การรับรู้ (Awareness) ↓ การเกิดความรู้ (Knowledge) ↓	การรับรู้ (Awareness) ↓	การเปิดรับข้อมูล (Exposure) ↓ การรับรู้ (Reception) ↓ การเกิดความเข้าใจ (Cognitive)
ขั้นความรู้สึก (Affective stage)	ความสนใจ (Interest) ↓ ความต้องการ (Desire) ↓	ความชอบ (Liking) ↓ ความพอใจ (Preference) ↓ ความเชื่อมั่น (Conviction) ↓	ความสนใจ (Interest) ↓ การประเมินผล (Evaluation) ↓	การเกิดทัศนคติ (Attitude) ↓ เกิดความตั้งใจซื้อ (Intention) ↓
ขั้นพฤติกรรม (Behavior stage)	การตัดสินใจซื้อ (Action)	การซื้อ (Purchase)	การทดลองปฏิบัติ (Trial) ↓ การยอมรับ (Adoption)	การเกิดพฤติกรรม (Behavior)

ภาพประกอบ 4 แสดงโมเดลลำดับขั้นการตอบสนอง (Response Hierarchy Model)

ที่มา : Kotler Philip.(2000) *Marketing Management* . The Millennium Edition , New Jersey : Prentice – Hall,Inc. Joint commission International.(2003).*Joint commission International Accreditation Standards for Hospitals*. The Second Edition, USA. Schiffman, G

คอตเลอร์ (Kotler.2000:554-555) ได้แสดงโมเดลลำดับขั้นการตอบสนองจากภาพประกอบ 3 ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการตอบสนอง กับโมเดล AIDA (AIDA Model) โมเดลลำดับขั้นของผลกระทบ (Hierarchy- of-Effects Model) โมเดลการยอมรับนวัตกรรม (Innovation-Adoption Model) และโมเดลการติดต่อสื่อสาร (Communication Model) ต่อไปนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดของแต่ละโมเดล

1. กระบวนการตอบสนอง (Response process) เป็นขั้นตอนที่ผู้รับข่าวสารเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือพฤติกรรมการซื้อ นักการตลาดต้องใช้ความพยายามทางการตลาดเพื่อให้เกิดการตอบสนองการศึกษากระบวนการตอบสนองจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ติดต่อสื่อสารทางการตลาด กล่าวคือ ใช้กำหนดวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากการซื้อของผู้บริโภคไม่ได้เกิดขึ้นทันทีทันใด จึงจำเป็นต้องสร้างให้ผู้บริโภคเกิดการตอบสนองหรือเกิดการซื้อก็คือ การสร้างให้ผู้บริโภคเกิดทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้า

1.1 ขั้นความเข้าใจ (Cognitive stage) เป็นขั้นตอนที่ผู้รับข่าวสารรู้จักหรือรับรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือตราสินค้า ในขั้นนี้ประกอบด้วย การรับรู้มีตราสินค้า มีความรู้ในตราสินค้า มีข้อมูลหรือความเข้าใจเกี่ยวกับคุณสมบัติ ลักษณะ หรือผลประโยชน์ ในขั้นนี้จะพิจารณาว่าผู้รับข่าวสารเกิดความเข้าใจเพียงใด

1.2 ขั้นความรู้สึก (Affective stage) ในขั้นนี้จะพิจารณาว่าความรู้สึกของผู้รับข่าวสารหรือระดับของผลกระทบ (ชอบหรือไม่ชอบในตราสินค้า) รวมทั้งระดับความต้องการ ความพอใจหรือความเชื่อมั่น

1.3 ขั้นพฤติกรรม (Behavioral stage) ในขั้นนี้จะพิจารณาถึงการกระทำของผู้บริโภคที่มีต่อตราสินค้า เช่น มีการทดลอง ซื้อ หรือการยอมรับในผลิตภัณฑ์ใหม่หรือไม่

2. โมเดล AIDA (AIDA Model) ประกอบด้วย งานการส่งเสริมการตลาดที่ต้องทำให้เกิดผล หรือบรรลุวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสาร ตามขั้นตอนดังนี้

2.1 ความตั้งใจ (Attention) ผู้ส่งข่าวต้องทำให้ผู้รับข่าวสารเกิดความตั้งใจที่จะฟังข่าวสารก่อน

2.2 ความสนใจ (Interest) หลังจากเกิดความตั้งใจฟังในขั้นที่หนึ่ง ผู้ส่งข่าวสารควรสร้างให้เกิดความสนใจติดตามผลิตภัณฑ์หรือข่าวสารต่อไป

2.3 ความต้องการ (Desire) ผู้ส่งข่าวสารต้องจูงใจให้เกิดความต้องการในผลิตภัณฑ์

2.4 การตัดสินใจซื้อ (Action) ผู้ส่งข่าวสารโดยทั่วไปเป็นพนักงานขาย ต้องเร่งรัดให้ลูกค้าเกิดการตัดสินใจซื้อ

3. โมเดลลำดับขั้นของผลกระทบ (Hierarchy-of-Effect Model) เป็นโมเดลที่แสดงว่าผู้ซื้อผ่านขั้นตอนการรู้จัก การเกิดความรู้ ความชอบ ความพอใจ ความเชื่อมั่น และการซื้อ หมายถึง กระบวนการซึ่งงานโฆษณาจะมีผลกระทบต่อผู้รับข่าวสาร โดยมีขั้นตอนที่ผู้บริโภคผ่านลำดับเริ่มจากการรู้จักผลิตภัณฑ์หรือบริการจนกระทั่งเกิดการซื้อ โดยมีรายละเอียด ตามขั้นตอนดังนี้

3.1 การรับรู้ (Awareness) ผู้รับข่าวสารเริ่มรู้จักข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ โดยทั่วไปอยู่ในขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่

3.2 การเกิดความรู้ (Knowledge) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารเกิดความรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติ รูปลักษณ์และประกอบอื่น ๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

3.3 ความชอบ (Liking) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารเกิดความรู้สึกที่ดี (Feeling) ต่อตราสินค้า

3.4 ความพอใจ (Preference) เป็นขั้นตอนที่ผู้รับข่าวสารเกิดความรู้สึกพอใจในตราสินค้าเหนือตราสินค้าอื่น ในขั้นนี้ผู้ส่งข่าวสารต้องจูงใจให้ผู้รับข่าวสารเกิดความพอใจ โดยชี้จุดเด่นของตราสินค้าที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือจูงใจในรูปของการโฆษณาเปรียบเทียบ (Comparative advertising) หรือการจูงใจด้านจิตวิทยา (Psychological appeal)

3.5 ความเชื่อมั่น (Conviction) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารแน่ใจว่าควรซื้อหรือตั้งใจซื้อตราสินค้านั้น

3.6 การซื้อ (Purchasing) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารเกิดพฤติกรรมการซื้อ บทบาทของพนักงานขายมีความสำคัญมากในการเร่งรัดให้ลูกค้าเกิดการตัดสินใจซื้อ

4. โมเดลการยอมรับนวัตกรรมหรือกระบวนการยอมรับผลิตภัณฑ์ (Innovation-Adoption Model) คอตเลอร์ (Kotler.2000:355) เป็นโมเดลที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่แต่ละบุคคลจะมีการยอมรับหรือปฏิเสธความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

4.1 การรับรู้ (Awareness) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นครั้งแรก

4.2 ความสนใจ (Interest) ผู้รับข่าวสารจะมีความสนใจผลิตภัณฑ์ในคุณสมบัติต่าง ๆ ของตราสินค้า

4.3 การประเมินผล (Evaluation) ผู้รับข่าวสารจะหาข้อมูลเกี่ยวกับราคาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทและคู่แข่งขึ้นเพื่อหาข้อดีและข้อเสียเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ

4.4 การทดลองปฏิบัติ (Trial) ผู้รับข่าวสารอาจทดลองใช้ผลิตภัณฑ์เพิ่มเติมก่อนการตัดสินใจขั้นการทดลองใช้นี้อาจจะทำพร้อมกับการประเมินผล เช่น การแจกตัวอย่างสินค้า ผู้บริโภคจะทดลองใช้ผลิตภัณฑ์พร้อมกับการประเมินผล

4.5 การยอมรับ (Adoption) ผู้รับข่าวสารได้ตัดสินใจซื้อหรือใช้ผลิตภัณฑ์ไปเรื่อย ๆ

5. โมเดลการติดต่อสื่อสาร (Communication Model) เป็นโมเดลที่แสดงว่า ผู้บริโภคผ่านขั้นตอนการเปิดรับข้อมูล การรับรู้ ความเข้าใจ การเกิดทัศนคติ การเกิดความตั้งใจ และการเกิดพฤติกรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การเปิดรับข้อมูล (Exposure) เป็นขั้นตอนที่ผู้รับข่าวสารเปิดโอกาสให้ข้อมูลเข้ามาสู่บุคคล ถ้าข้อมูลนั้นน่าสนใจ

5.2 การรับรู้ (Reception) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารตั้งใจที่จะรับข้อมูล ถ้าข้อมูลในขั้นที่หนึ่งน่าสนใจ

5.3 ความเข้าใจ (Cognitive response) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารมีความสามารถในการคิด และการมีเหตุผลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ผู้โฆษณาจึงต้องนำเสนอข่าวสารที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความเข้าใจ

5.4 การเกิดทัศนคติ (Attitude) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารเกิดความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อตราสินค้า

5.5 การเกิดความตั้งใจซื้อ (Intention) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารเกิดความตั้งใจที่จะซื้อตราสินค้า

5.6 การเกิดพฤติกรรม (Behavior) เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารไปซื้อสินค้าหรือซื้อซ้ำ

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม

สชิฟแมนและคานุก (Schiffman & Kanuk 1991: 518-522) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น (Relative advantage) หมายถึง ระดับที่พนักงานได้ทราบและได้รับรู้เกี่ยวกับตัว KPI ที่นำมาใช้จะทำให้เขาได้รับผลตอบแทนที่ดีขึ้น เช่น การที่พนักงานยอมรับและปฏิบัติตาม KPI แล้วปฏิบัติได้ตามเป้าหมายย่อมหมายถึงผลตอบแทนที่จะได้รับในรูปของเงินโบนัส

2. ความเข้ากันได้ (Compatibility) หมายถึง ระดับผู้บริหารรู้สึกว่าการ KPI สามารถเข้ากันได้กับความต้องการ ค่านิยม และการปฏิบัติในปัจจุบัน เช่น การที่พนักงานยอมรับและปฏิบัติตาม KPI เนื่องจากเป้าหมายนำมาใช้ได้กับเป้าหมายองค์กรและเข้ากันได้กับกระบวนการทำงานของพนักงาน ส่งผลให้ระบบ

การทำงานคล่องตัว ไม่เป็นอุปสรรคหรือขัดต่อการทำงานเดิม สามารถสนับสนุนระบบการทำงานเดิม ทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

3. คุณสมบัติที่ปรากฏเด่นชัด (Clarity characteristic) หมายถึง ระดับซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่มีความลำบากที่จะทำความเข้าใจหรือใช้เป็นที่ยอมรับชัดเจน ว่าการทำความเข้าใจหรือใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่จะนำไปสู่การยอมรับผลิตภัณฑ์ เช่น การที่พนักงานยอมรับและปฏิบัติตาม KPI เป็นมาตรฐานที่สามารถศึกษา และทำความเข้าใจได้ โดยสามารถนำมาปรับใช้ได้กับการทำงานเดิมและไม่ยุ่งยาก สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

4. สามารถนำไปทดลองใช้ (Trial ability) หมายถึง ระดับซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่ สามารถทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสทดลองใช้ ถ้ามีโอกาสทดลองใช้สูงก็จะทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสที่ประเมินและมีการยอมรับผลิตภัณฑ์นั้น เช่น การที่พนักงานยอมรับและปฏิบัติตาม KPI เนื่องจากพนักงานได้เรียนรู้และปรับวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับ KPI ก่อนที่จะนำ KPI มาใช้กับการปฏิบัติงานซึ่งทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจที่จะปฏิบัติตามต่อไป

5. สามารถสังเกตเห็นได้ (Operability) หมายถึง คุณสมบัติและประโยชน์ของผลิตภัณฑ์สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย เช่น การที่พนักงานยอมรับและปฏิบัติตาม KPI เนื่องจากเป้าหมายของ KPI ทำให้ผลการทำงานดีขึ้น มีข้อผิดพลาดและการสูญเสียจากการทำงานน้อยลง พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในงาน รู้บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและนำไปสู่โอกาสที่จะเติบโต ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

การไม่ยอมรับนวัตกรรม (Resistance to innovation)

สชิฟแมนและคานุก (Schiffman & Kanuk 1991: 522-523) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการไม่ยอมรับนวัตกรรม ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. มีประโยชน์ในเชิงเปรียบเทียบต่ำ
2. ความเข้ากันได้กับความต้องการของลูกค้าต่ำ
3. มีความยุ่งยากสับสน
4. สามารถติดต่อสื่อสารได้ยาก

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้โมเดลลำดับขั้นการตอบสนองของดอตเลอร์ (Kotler.2000:555) นำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ

ความหมายของความรู้

ไพศาล หวังพานิช (2526: 96) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า หมายถึงบรรดาข้อเท็จจริง หรือรายละเอียดของเรื่องราว การกระทำ อันเป็นประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งสะสมและถ่ายทอดสืบต่อกันไป ความจำ คือ ความสามารถของบุคคลในการเก็บรักษาไว้ซึ่งความรู้หรือประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เคยพบเห็นมา การวัดความรู้ความจำจึงจำเป็นต้องวัดความสามารถในการระลึกเรื่องราวข้อเท็จจริงหรือประสบการณ์ต่าง ๆ หรือวัดความระลึกได้ของประสบการณ์

พัชรินทร์ พันธุ์แน่น (2543: 13) ความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความจริง (Truth) ข้อเท็จจริง (Facts) กฎเกณฑ์ และโครงสร้างที่เกิดขึ้นของการศึกษาหรือการค้นคว้า หรือเป็นการสะสมประสบการณ์ ซึ่งความรู้จะเป็นพฤติกรรมเบื้องต้นที่ผู้เรียนสามารถจำได้หรือระลึกได้ โดยการมองเห็น ได้ยิน และต้องอาศัยเวลา

อรรถพล สุดสาย (2544: 6) ความรู้ คือ การแสดงออกของสมรรถภาพของสมองด้านความจำ เป็นพฤติกรรมขั้นต้นที่บุคคลสามารถจำได้ โดยได้มาจากการศึกษา การได้ยิน การสังเกต และประสบการณ์ซึ่งสะสมและถ่ายทอดมาตลอดเวลา

อรรวรรณ เย็นใจ (2535: 14) ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ และรายละเอียดต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้รับรวมทั้งความรู้เกี่ยวกับสถานที่ สิ่งของหรือบุคคลซึ่งได้จากการสังเกต ประสบการณ์ การค้นคว้า หรือการรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ต้องชัดเจน และต้องอาศัยเวลา ซึ่งมนุษย์มีการเก็บรวบรวมสะสมไว้

สรุปแล้ว ความรู้เป็นเรื่องของข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ และข้อมูลต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้รับจากการศึกษาค้นคว้า ได้ยิน ได้เห็น และเก็บรวบรวมสะสมไว้ แสดงออกตามสิ่งที่จำได้ออกมาให้ปรากฏ สังเกตได้ และวัดได้

โครงสร้างของความรู้

Bloom และคณะ (บันลือ, 2534:155; อ้างอิงจาก Bloom; and others.1985:nd.) แบ่งพฤติกรรมโครงสร้างความรู้ออกเป็น 6 ขั้นตอน โดยเรียงจากชั้นง่ายไปหาชั้นยาก สรุปได้ดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 ความรู้-ความจำ (Knowledge) หมายถึง การระลึกได้ ความรู้ที่สามารถยกมาอ้างอิงเพื่อสนับสนุนในสิ่งที่ตนต้องการทำความเข้าใจกระจ่างขึ้น

ขั้นที่ 2 ความเข้าใจ (Comprehension) หมายถึง สามารถอธิบายชี้แจง โดยการแปลความ ตีความสรุปความ พยายาม ยกตัวอย่างประกอบได้

ขั้นที่ 3 การนำไปใช้ (Application) หมายถึง สามารถนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์หรือนำเอากฎสูตร หลักการมาใช้ในการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ (Analysis) หมายถึง สามารถแยกแยะให้เห็นส่วนประกอบ จำแนกประเภทหาความสัมพันธ์ของส่วนย่อยของสิ่งของตั้งแต่สองสิ่งขึ้นไป

ขั้นที่ 5 การสังเคราะห์ (Synthesis) หมายถึง สามารถนำเอาส่วนย่อย ๆ มาประกอบเป็นสิ่งใหม่เรียบเรียงเรื่องราว ออกแบบการทดลอง การเรียนรู้ระดับนี้ เน้นความสร้างสรรค์

ขั้นที่ 6 การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง ความสามารถในการตีราคาประมาณจัดกลุ่มวิจารณ์โดยใช้สถิติเป็นเครื่องสนับสนุนว่าดี ปานกลาง เลว

จากโครงสร้างความรู้ของ Bloom จะเห็นได้ว่า ความจำเป็นความรู้พื้นฐาน ถ้าไม่มีความจำแล้วจะเกิดความเข้าใจไม่ได้ ในทำนองเดียวกัน การนำไปใช้จะเกิดไม่ได้ ถ้าไม่มีความเข้าใจเป็นเช่นนี้เรื่อยไปทุกชั้นจากชั้น 2 ขึ้นไปถึงชั้น 6 ซึ่งเป็นขั้นสุดท้าย

การวัดความรู้

ไพศาล หวังพานิช (2526: 34-36) ได้แบ่งรูปแบบข้อสอบหรือแบบทดสอบไว้ 3 ลักษณะคือ

1. ข้อสอบแบบปากเปล่า (Oral Test) เป็นการสอบแบบใช้การโต้ตอบด้วยวาจาหรือคำพูดของผู้ทำการสอบและผู้ถูกสอบโดยตรง การสอบแบบนี้มักต้องสอบเป็นรายบุคคล (Individual Test) ปัจจุบันการสอบแบบปากเปล่า ไม่นิยมใช้ในการสอบวัดความรู้ความสามารถด้านพุทธิปัญญา แต่ยังคงมีใช้กับการสอบวัดเกี่ยวกับความคิดเห็น ที่ทำ ความสนใจ ทัศนคติต่าง ๆ หรือเพื่อวัดบุคลิกภาพบุคคล โดยเรียกเป็นการสัมภาษณ์ (Interview) แทนการสอบ

2. ข้อสอบแบบข้อเขียน (Written Test หรือ Paper-Pencil Test) เป็นรูปแบบของการสอบที่พัฒนามาจากการสอบแบบปากเปล่า เพื่อให้เหมาะสมกับการสอบของบุคคลจำนวนมาก ๆ ได้พร้อม ๆ กันจึงใช้เวลาในการสอบน้อยลง เมื่อเปรียบเทียบกับ การสอบแบบปากเปล่าแล้ว การสอบแบบข้อเขียนจะมีลักษณะที่ต่างกว่าตรงที่เป็นการวัดเพียงพฤติกรรมประติษฐ์ของเด็กเล็กเท่านั้น ไม่สามารถเห็นพฤติกรรมการแสดงออกที่แท้จริงได้ แต่เมื่อพิจารณาในด้านความเหมาะสมและคะแนนที่ได้จากการสอบแล้ว การสอบแบบข้อเขียนสะดวกและถูกต้องมากกว่า ข้อสอบแบบข้อเขียนสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ ตามลักษณะคำถามและวิธีตอบคำถาม คือแบบความเรียง เป็นแบบทดสอบที่ต้องการให้ผู้ตอบอธิบาย บรรยาย ประพันธ์หรือวิจารณ์เรื่องราวเกี่ยวกับความรู้และแบบจำกัดคำตอบ เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ถูกสอบพิจารณาเปรียบเทียบตัดสินข้อความหรือรายละเอียดต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่ 4 แบบคือ แบบถูกผิด แบบเติมคำ แบบจับคู่และแบบเลือกตอบ

3. ข้อสอบภาคปฏิบัติ (Performance Test) เป็นข้อสอบที่ไม่ต้องการให้ผู้สอบตอบสนองออกมาในรูปคำพูดปากเปล่า หรือโดยการเขียนหรือทำเครื่องหมายใด ๆ เหมือนสองแบบแรก แต่มุ่งให้ผู้สอบแสดงพฤติกรรมตอบสนองด้วยการปฏิบัติหรือการกระทำจริง ซึ่งได้แก่ข้อสอบในวิชาที่เน้นภาคปฏิบัติเป็นหลัก เช่น ดนตรี วาดรูป การช่าง พลศึกษา เป็นต้น ข้อสอบประเภทนี้จึงเหมาะที่จะใช้วัดคุณลักษณะด้านทักษะพิสัย การตรวจให้คะแนนก็ดูจากผลงานการปฏิบัติของเด็ก โดยต้องคำนึงทั้งด้านผลปฏิบัติ (Product) และด้านวิธีการปฏิบัติ (Procedure) ประกอบกัน

สรุปได้ว่าการวัดความรู้ สามารถวัดได้จากการใช้แบบทดสอบ 3 ลักษณะได้แก่ ข้อสอบแบบปากเปล่า ข้อสอบข้อเขียน และข้อสอบภาคปฏิบัติ การที่จะใช้ข้อสอบประเภทใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและจุดประสงค์ที่ต้องการวัด

1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ

ความหมายของทัศนคติ (Attitude)

คอตเลอร์ (Kotler, 2000: 175) กล่าวว่า ทัศนคติ คือ การประเมินความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคล ความรู้สึกด้านอารมณ์และแนวโน้มของการปฏิบัติที่มีต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ซิคมันด์ (Zikmund, 2000: 288) กล่าวว่า ทัศนคติ คือ การแสดงออกของความรู้สึกที่มีต่อบุคคล วัตถุ กิจกรรม และเหตุการณ์

พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2538:106) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลต่าง ๆ อันเป็นผลเนื่องมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ และเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งต่าง ๆ ในทิศทางใดทิศทางหนึ่งซึ่งอาจเป็นไปในทางสนับสนุนหรือต่อต้านก็ได้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2523: 149-164) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งแสดงออกให้เห็นได้จากคำพูดหรือพฤติกรรมที่สะท้อนทัศนคตินั้น ๆ คนแต่ละคนมีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างน้อยแตกต่างกัน ทัศนคติแม้จะเป็นสิ่งที่เป็นามธรรม แต่เป็นสิ่งที่เป็จริงเป็จริงสำหรับบุคคลที่มีทัศนคตินั้น บทบาทของทัศนคติต่อพฤติกรรมของคนมีมาก แทบจะกล่าวได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตมนุษย์ขึ้นอยู่กับทัศนคติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กเรื่องใหญ่หรือเรื่องสำคัญมากมายเพียงใด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ (2541: 164) ได้สรุปความหมายของทัศนคติ หมายถึงการตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่พอใจหรือไม่พอใจ

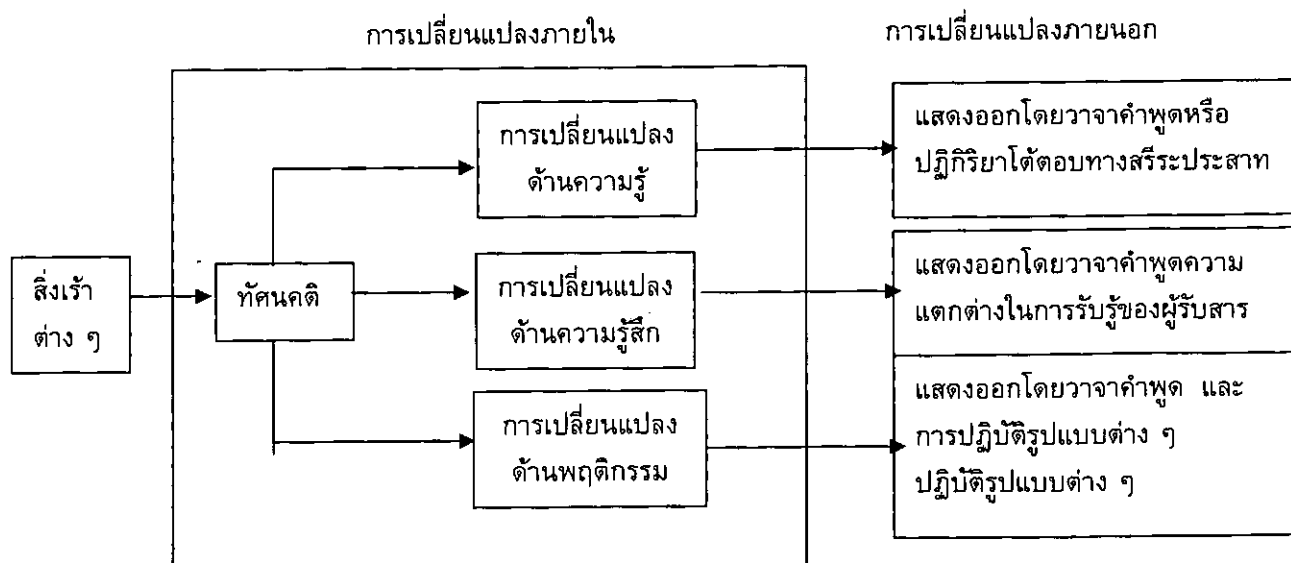
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ (2541 : 94) กล่าวว่า ทศนคติ คือ การประเมินหรือการตัดสินเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ ในวัตถุ คน หรือเหตุการณ์ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของคนคนหนึ่งเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง ทศนคติไม่ใช่สิ่งเดียวกับค่านิยม เพราะค่านิยมเป็นสิ่งที่เราเห็นคุณค่า แต่ทศนคติเป็นความรู้สึกด้านอารมณ์ (พอใจหรือไม่พอใจ) แต่ทั้ง 2 อย่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน หรือหมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามภาระผู้พันที่มีต่อองค์กรและเชื่อว่าความรู้สึกนี้จะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ทศนคติเป็นพลังอย่างหนึ่งที่มองไม่เห็นเช่นเดียวกับขาดญาณหรือแรงจูงใจ แต่เป็นพลังที่ซึ่งสามารถผลักดันการกระทำบางอย่างที่สอดคล้องกับความรู้สึกของทศนคติ อาจกล่าวได้ว่า ทศนคติ คือ ท่าทีหรือแนวโน้มของบุคคลที่แสดงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจเป็นบุคคล กลุ่มคน หรือสิ่งของก็ได้ โดยมีความรู้สึกหรือความเชื่อเป็นพื้นฐาน

องค์ประกอบของทศนคติ

ซิกมันด์ (Zikmund, 2000:288) กล่าวว่าทศนคติประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนของความรู้สึก (Affective Component) เป็นส่วนของทศนคติที่สะท้อนถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
2. ส่วนของความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นส่วนประกอบของทศนคติซึ่งแสดงถึงการรู้สึกและความรู้ของบุคคลหนึ่งที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
3. ส่วนของพฤติกรรม (Behavioral Component) เป็นส่วนของทศนคติที่สะท้อนถึงความตั้งใจ การกระทำ และความคาดหวังของพฤติกรรม ตลอดจนจนถึงการสะท้อนแนวโน้มของการปฏิบัติ

อรวรรณ ปิณฑน์โอวาท (2537:13-14) แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างทศนคติกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกและการเปลี่ยนแปลงภายในดังภาพ



ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างทศนคติกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกและการเปลี่ยนแปลงภายใน
ที่มา: อรวรรณ ปิณฑน์โอวาท (2537:14)

สรวง สุทธิเลิศอรุณ (2527: 114-115) ได้กล่าวถึงลักษณะของทัศนคติ แบ่งออกเป็น 2 มิติ คล้าย ๆ กับวัตถุซึ่งเป็นมิติความกว้างและมิติความยาว ลักษณะของทัศนคติจะประกอบด้วย มิติที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ทิศทาง (Direction) มีอยู่ 2 ทิศทาง คือทางบวกและทางลบ
 ทางบวก ได้แก่ ความรู้สึก หรือที่ทำ ในทางที่ดี ชอบ และพึงพอใจ เป็นต้น
 ทางลบ ได้แก่ ความรู้สึก หรือที่ทำ ในทางที่ไม่ดี ไม่ชอบ และไม่พึงพอใจ เป็นต้น
2. ความเข้มข้น (Magnitude) มีอยู่ 2 ขนาด คือความเข้มข้นมาก และความเข้มข้นน้อย

ผลกระทบจากทัศนคติของพนักงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ (2541: 96) กล่าวคือ ผลกระทบจากทัศนคติของพนักงานว่า ทัศนคตินับเป็นสิ่งชี้วัดถึงพฤติกรรมของบุคลากรเป็นอย่างดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถบ่งบอกให้ถึงการแสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ กล่าวคือ ทัศนคติต่องานในเชิงบวกจะช่วยบ่งชี้ถึงพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่จะมีขึ้นในตัวพนักงาน ตรงข้ามกับทัศนคติต่องานในเชิงลบก็จะช่วยให้เห็นถึงพฤติกรรมในเชิงลบเช่นกัน พฤติกรรมทั้งสองแบบนี้ล้วนมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินการขององค์กรทั้งสิ้น แต่จะมีความมากน้อยแตกต่างกันออกไป หากพนักงานมีทัศนคติในด้านลบ หรือเกิดความไม่พอใจในการทำงานขึ้น ปัญหาที่ตามมานั้นมีมากมาย ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นได้ทั้งในเชิงความคิด หรือด้านจิตใจ (Psychological withdrawal) หรือแสดงออกมาด้วยการกระทำ (Physical Withdrawal) ตรงข้ามถ้าพนักงานที่มีความพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและงาน พฤติกรรมในการทำงานย่อมแสดงออกแต่สิ่งที่ดี ๆ

ประโยชน์จากการศึกษาถึงทัศนคติ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ (2541: 97) กล่าวถึง ประโยชน์จากการศึกษาถึงทัศนคติเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ ทั้งในด้านการป้องกัน และการแก้ไขปัญหาของพนักงาน แนวทางที่นิยมใช้ได้แก่ วิธีการออกแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการทำงาน ซึ่งรู้จักกันทั่วไปในรูปของการสำรวจความคิดเห็น ทัศนคติหรือการสำรวจคุณภาพชีวิตในการทำงาน หากดำเนินการอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีและมีการวางแผน และบริหารจัดการสำรวจให้เหมาะสมแล้วนั้น ผลลัพธ์ที่ได้จะมากมายทั้งประโยชน์ทางตรงและอ้อม สรุปได้ดังนี้

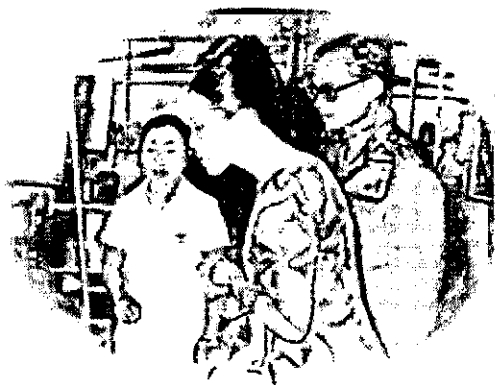
เป็นการตรวจสอบและรู้เท่าทันความพอใจ และทัศนคติของพนักงานว่ามีความรู้สึกอย่างไรต่อหน่วยงาน (Monitoring Attitudes) ประโยชน์ในด้านการสื่อสารระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร (The Flow of Communication) ซึ่งเป็นเสมือนการรู้เท่าทันความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ว่าต้องการอะไร คิดอย่างไรต่องาน มีความต้องการฝึกอบรมหรือไม่ (Training Needs) เป็นต้น นอกจากนี้การสำรวจความคิดเห็นยังเป็นเครื่องมือช่วยฝ่ายบริหารในด้านวางแผน และจัดการโครงการใหม่ ๆ ขึ้นด้วย

เทคนิคที่ใช้ในการวัดทัศนคติ

กฤษณ์ เวชสาร (2542:102-105) กล่าวว่า เทคนิคที่ใช้ในการวัดทัศนคติ เทคนิคของการตั้งคำถาม ในแบบสอบถามสำหรับวัดทัศนคติสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 เทคนิคใหญ่ ๆ คือ เทคนิคในการติดต่อสื่อสารกับผู้ถูกถาม (Communication Techniques) และเทคนิคที่ใช้การสังเกต (Observation techniques)

1. เทคนิคในการติดต่อสื่อสาร สามารถจำแนกวิธีการออกได้ 3 แบบ ดังนี้
 - 1.1 ให้ผู้ถูกถามตอบคำถามแบบตรงไปตรงมา (Self-Report Technique) วิธีนี้กลุ่มตัวอย่างจะถูกตั้งคำถามเกี่ยวกับความเชื่อ (Belief) หรือ ความรู้สึก (Affective) ของตัวเอง นักวิจัยได้สร้างสเกลหลายรูปแบบขึ้นมาใช้ในการสอบถามความเชื่อและความรู้สึกของผู้ตอบ
 - 1.2 ให้ผู้ถูกถามตอบคำถามโดยอ้อม แบบสอบถามที่ใช้จะเป็นแบบไม่มีโครงสร้างหรือโครงสร้างบ้างแต่ไม่ทั้งหมด
 - 1.3 ให้ผู้ถูกถามทำอะไรบางอย่าง (Performance of Objective Tasks) กลุ่มตัวอย่างจะถูกถามเกี่ยวกับข้อมูลของสินค้า โดยการตอบจะอาศัยจากความทรงจำหรือประสบการณ์ที่เคยมีจากนั้นคำตอบจะถูกนำไปวิเคราะห์และแปลความหมายเกี่ยวกับความเชื่อและความรู้สึกของผู้ตอบ
 2. เทคนิคที่ใช้การสังเกต แบ่งออกเป็นสองประเภทดังนี้
 - 2.1 การสังเกตจากพฤติกรรม (Overt Behavior) เทคนิคนี้มีข้อสมมุติฐานว่าพฤติกรรมหรือการแสดงออกของมนุษย์ขึ้นอยู่กับความเชื่อและความรู้สึก ดังนั้นการสังเกตจากพฤติกรรม เช่นการสังเกตการเลือกซื้อสินค้าของ ลูกค้าในร้านขายของ ถ้ามีลูกค้าหรือกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ การสังเกตจะทำให้ทราบถึงพฤติกรรมของลูกค้าและสามารถอ้างอิงถึงความเชื่อและความรู้สึกของกลุ่มลูกค้านั้นได้
 - 2.2 การตอบสนองด้านชีวภาพ (Physiological Reactions) ในกรณีนี้กลุ่มตัวอย่างจะถูกจัดให้ดูภาพ/ภาพยนตร์โฆษณาของสินค้าหรือบริการจากนั้นนักวิจัยจะดำเนินการวัดการตอบสนองที่ได้จากการเห็นหรือชมภาพยนตร์โฆษณาเหล่านั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดการตอบสนองทางชีวภาพนี้เรียกว่า Galvanometer ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดการตอบสนองที่เกิดขึ้นทางกายภาพ เช่น เหงื่อที่ออกจากมือ หรือการขยายตัวของม่านตาเมื่อได้เห็นสิ่งที่ตนสนใจ ข้อจำกัดของเทคนิคการวัดทางชีวภาพคือ สามารถวัดได้เพียงความของความรู้สึก (Intensity of Feeling) เท่านั้น แต่ไม่สามารถบ่งบอกถึงความรู้สึกที่เป็นทิศทาง (Direction) บวกหรือลบได้
- สรุปได้ว่า ทัศนคติ หมายถึง การตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่พอใจหรือไม่พอใจแล้วแสดงพฤติกรรมออกมา ที่อาจจะเป็นไปในทางบวก ทางลบ หรือเป็นกลางอย่างใดอย่างหนึ่ง ทัศนคติจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการยอมรับ ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าจึงใช้ทัศนคติเป็นตัวแปรในการศึกษา

2. ประวัติขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)



เมื่อปีพุทธศักราช 2503 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชและสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ เสด็จประพาสทวีปยุโรปในการเสด็จทรงประทับแรมอยู่ ณ ประเทศเดนมาร์ก ทรงให้ความสนใจพระทัยเกี่ยวกับกิจการการเลี้ยงโคนมของชาวเดนมาร์กเป็นอย่างมาก ดังนั้นหลังจากเสด็จนิวัติประเทศไทยแล้ว ในปีต่อมารัฐบาลเดนมาร์กและสมาคมเกษตรกรเดนมาร์กจึงได้ร่วมกันน้อมเกล้าฯ ถวายโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในประเทศไทยให้เป็นของชาวไทยแต่ล้วนเกล้าฯ ทั้งสองพระองค์

เพื่อให้การดำเนินโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในประเทศไทยบรรลุตามเจตนารมย์ที่ตั้งไว้ จึงได้มีการตกลงทำสัญญาให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการและเศรษฐกิจระหว่างรัฐบาลไทยและรัฐบาลเดนมาร์กขึ้น ในการนี้ รัฐบาลเดนมาร์กได้ให้ความช่วยเหลือจัดตั้งฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย-เดนมาร์ก ขึ้นที่อำเภอแมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี และจัดสรรงบประมาณสนับสนุน

การดำเนินงานโครงการเป็นเงินประมาณ 23.5 ล้านบาท พร้อมทั้งจัดส่งผู้เชี่ยวชาญมาร่วมดำเนินการ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชและสมเด็จพระเจ้าเฟรดเดอริกที่ 9 แห่งประเทศเดนมาร์ก ได้ทรงประกอบพิธีเปิดฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย - เดนมาร์ก อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2505 จึงนับได้ว่าเป็นวันที่มีความสำคัญยิ่งในประวัติศาสตร์ของการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย



ต่อมาในปีพุทธศักราช 2514 รัฐบาลไทยได้รับโอนกิจการฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย - เดนมาร์ก จัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีชื่อว่า “องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)” มีสำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 160 ถนนมิตรภาพ อำเภอแมวกเหล็ก จ.สระบุรี เพื่อดำเนินบทบาทในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและพัฒนาอุตสาหกรรมนมต่อไป

3.1 วัตถุประสงค์ของ อ.ส.ค.

การจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. พ.ศ. 2514 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2537 ให้ไว้ ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2537 โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ด้านส่งเสริมกิจการโคนม

- 1.1 ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ
- 1.2 ฝึกอบรมบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญ ในการเลี้ยงโคนม และสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ การผลิตน้ำนมและเนื้อ และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
- 1.3 ช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษาแก่เกษตรกร ตลอดจนประสานงาน และร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการกำจัดโรค การเลี้ยงดูสัตว์ การผสมเทียม อาหารและอื่นๆ สำหรับโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ
- 1.4 พัฒนาและผลิตพันธุ์โคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ
- 1.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นมในประเทศ
- 1.6 ดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือต่อเนื่องกับการส่งเสริมกิจการโคนม

2. ด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมโคนม

- 2.1 ผลิต ซื้อ ขาย แลกเปลี่ยน และให้ซึ่งน้ำนมและเนื้อ ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อโคนม และสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ ตลอดจนอาหารสัตว์ น้ำเชื้อเอ็มบริโอ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตและการตลาด
- 2.2 ดำเนินธุรกิจบริการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ และการผลิตผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
- 2.3 ดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม

วิสัยทัศน์

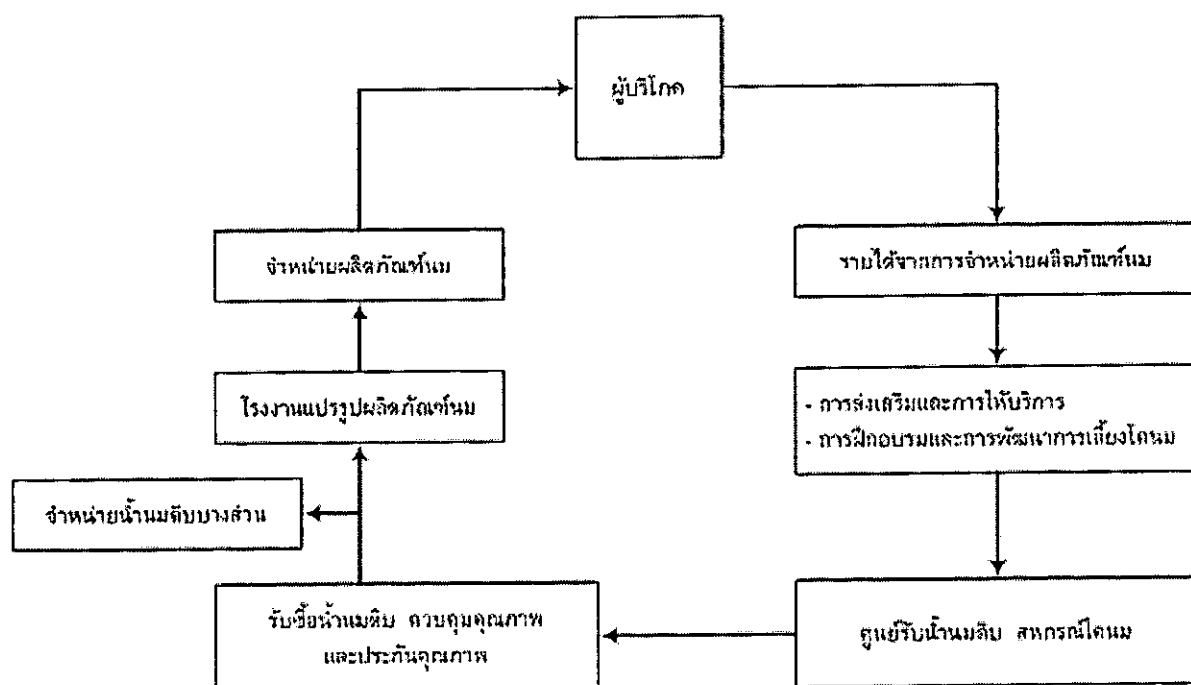
เป็นผู้นำในธุรกิจผลิตภัณฑ์นมจากน้ำนมของฟาร์มโคนมเกษตรกรไทย เพื่อคุณค่าทางโภชนาการ

ภารกิจหลัก

บทบาทภาระหน้าที่ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. พ.ศ. 2514 ให้ไว้ ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2514 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2537 โดยมีการกิจดังต่อไปนี้

- การส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกรผู้สนใจ โดยให้การสนับสนุนตั้งแต่เบื้องต้น อาทิเช่น การอบรมความรู้เบื้องต้น จนถึงการขายพันธุ์โคนม มีบริการสาธารณสุขให้กับโคนม มีบริการผสมและขายน้ำเชื้อ การทำฟาร์มและขายน้ำนมดิบ จนกระทั่งการรับซื้อนมจากเกษตรกรสมาชิกในราคาประกันด้วย

- การอุตสาหกรรมการผลิตภัณฑ์จากน้ำนมสด อ.ส.ค. ดำเนินการผลิตน้ำนม UHT เป็นหลัก โดยดำเนินงานตั้งแต่ขั้นการรับน้ำนมดิบ เข้าสู่กระบวนการผลิตในโรงงาน และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยผ่านตัวแทนจำหน่าย
- การดำเนินงานของ อ.ส.ค. ในภาพรวม แสดงได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงวงจรการดำเนินงานของ อ.ส.ค.

วัตถุประสงค์พันธกิจ

- สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมให้สามารถผลิตน้ำนมที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
- ดำเนินธุรกิจการผลิตผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มและผลิตภัณฑ์นมชนิดอื่น ๆ จากน้ำนมเพื่อประโยชน์สูงสุดทางโภชนาการในราคาเป็นธรรม

3.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

3.2.1. ด้านกิจการโคนม

อ.ส.ค. ได้ดำเนินการรับซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรรายย่อยและสหกรณ์โคนม ตลอดจนหน่วยงานภายนอกอื่นๆ โดยในปี 2546 ได้รับซื้อน้ำนมดิบเป็นจำนวน 88,324 ตัน มูลค่า 1,070 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17% ของปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตขึ้นได้ภายในประเทศ (ประมาณการที่น้ำนมดิบที่เกษตรกรทั่วประเทศผลิต 519,553 ตัน) ในขณะที่ความต้องการน้ำนมดิบของประเทศมีถึง 1.2 ล้านตัน (รายงานสรุปผลการศึกษาเบื้องต้น โครงการศึกษาแนวทางแปรรูป อ.ส.ค. หน้า 18) โดยมีเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมอยู่ในเขตส่งเสริมและบริการของ อ.ส.ค. จำนวน 3,053 ราย คิดเป็น 16% ของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมทั่วประเทศ (แผนการเพิ่มประสิทธิภาพ อสค: 2546) นอกจากนี้ อ.ส.ค. ได้ให้บริการด้านการส่งเสริม การดูแลรักษา

สุขภาพโค การผสมเทียม การฝึกอบรมให้ความรู้ถ่ายทอดเทคโนโลยี การควบคุมดูแลคุณภาพนํ้านมดิบและ
บริการจำหน่ายปัจจัยการผลิตโคนม

3.2.2. ด้านอุตสาหกรรมนม

อ.ส.ค. มีโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม โดยใช้นํ้านมดิบที่ อ.ส.ค. รับซื้อจากเกษตรกรทั้งหมด กระจาย
อยู่ในภาคต่างๆ โดยมีกำลังการผลิตรวม 370 ตัน/วัน หรือ 96,570 ตัน / ปี ดังนี้

1. โรงงานนมมวกเหล็ก มีกำลังการผลิต 200 ตัน/วัน
2. โรงงานนมปราณบุรี มีกำลังการผลิต 60 ตัน/วัน
3. โรงงานนมขอนแก่น มีกำลังการผลิต 60 ตัน/วัน
4. โรงงานนมสุโขทัย มีกำลังการผลิต 30 ตัน/วัน
5. โรงงานนมเชียงใหม่ มีกำลังการผลิต 20 ตัน/วัน

(คำนวณจาก กำลังการผลิตสูงสุดต่อวัน (370 ตัน) คูณ จำนวนวันทำงานตามราชการ (261 วัน))

ผลิตภัณฑ์นม อ.ส.ค. ส่วนใหญ่เป็นนมพร้อมดื่ม ยู.เอช.ที ขนาด 250 ซีซี. และ 200 ซีซี. รสหวาน
รสจืด และรสช็อกโกแลต นมพาสเจอร์ไรส์บรรจุขวดขนาด 200 ซีซี. กับ 1,000 ซีซี. รสชาติเดียวกับนม ยู.เอช.
ที. นมเปรี้ยวพร้อมดื่มพาสเจอร์ไรส์บรรจุขวดขนาด 150 ซีซี. และบรรจุขวดขนาด 120 ซีซี. มี รสส้ม รส
สับปะรด รสมะนาว รสสตอเบอรี่ นอกจากนี้ยังมีผลิตภัณฑ์อื่นๆ เช่น วิปปิ้งครีม โยเกิร์ต เป็นต้น โดย
อ.ส.ค. สามารถครองส่วนแบ่งการตลาดอยู่ในอันดับที่ 2 ของตลาดนมพร้อมดื่มและตลาดนม ยูเอชที

อ.ส.ค. ดำเนินธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมใน 3 ช่องทางการตลาดใหญ่ๆ คือ

- จำหน่ายผ่านผู้แทนจำหน่ายรายจังหวัด ปัจจุบันมีจำนวน 42 ราย
- จำหน่ายผ่านห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ (Modern Trade) และร้านสะดวกซื้อ
- จำหน่ายในโครงการอาหารเสริม (นมโรงเรียน)

3.3.3. ผลกำไรขาดทุน

จากงบกำไรขาดทุนของ อ.ส.ค.สามารถสรุปผลในช่วงปี 2529 ไตรมาสแรกปี 2547 ได้ดังนี้

- ในอดีต อ.ส.ค. มีผลกำไรสะสมในช่วง พ.ศ.2529 - 2533 ถึง 170 ล้านบาท
- อ.ส.ค. มีผลการดำเนินงานในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2544 - 2546) ปรากฏขาดทุนในแต่ละปี
เป็น 117.25 ล้านบาท 33.56 ล้านบาท และ 13.44 ล้านบาท ตามลำดับ โดยจะเห็นว่ามีผล
ดำเนินการที่ดีขึ้นตามลำดับ
- เห็นได้ว่า อ.ส.ค. สามารถลดการขาดทุนได้เป็นอย่างมากในช่วงปีที่ผ่านมา โดยสามารถลดผล
ขาดทุนได้มากกว่าร้อยละแปดสิบ แม้ไม่ได้ทำกิจกรรมทางการตลาด แสดงให้เห็นถึงศักยภาพ
ของตัวสินค้าว่ามี ศักยภาพสูงในไตรมาสแรก ของปี 2547 อ.ส.ค. ปรากฏผลการดำเนินงาน
ขาดทุน 3.125 ล้านบาท

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขวัญตา กิระวิสาสิก (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการยอมรับมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO
9000 ของพนักงานโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ทีพีไอ คอนกรีต จำกัด ผลการวิจัย

พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ยอมรับมาตรฐาน ISO 9000 ในระดับดี มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารในระดับปานกลาง มีความรู้ในระดับสูง และมีทัศนคติในระดับดี นอกจากนี้ยังพบว่าความรู้และทัศนคติมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการยอมรับมาตรฐาน ISO 9000 และพบว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารต่างกันมีการยอมรับมาตรฐาน ISO 9000 แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีลักษณะทั่วไป เช่น อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานไม่พบว่ามี การยอมรับมาตรฐาน ISO 9000 แตกต่างกัน

ปนัดดา อินทราวุธ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการยอมรับมาตรฐาน ISO 14001 ของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทอินเตอร์เนชั่นแนล คิวริตี้ ฟู้ดแวร์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ยอมรับมาตรฐาน ISO 14001 ในระดับสูง พนักงานที่มีเพศ อายุ อายุงาน และตำแหน่งงานต่างกันยอมรับมาตรฐาน ISO 14001 ไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษาต่างกันมียอมรับมาตรฐาน ISO 14001 ความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับมาตรฐาน ISO 14001 ทัศนคติมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับมาตรฐาน ISO 14001 พฤติกรรมการเปิดรับสื่อมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับมาตรฐาน ISO 14001

กมลรัตน์ โฉมประดิษฐ์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์กรกับการยอมรับมาตรฐาน ISO 9002 ของพนักงานต้อนรับภาคพื้น : กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ท่าอากาศยานกรุงเทพ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง แต่มีการยอมรับมาตรฐาน ISO 9002 อยู่ในระดับสูง พนักงานเพศชายและเพศหญิงมีการกับการยอมรับมาตรฐาน ISO 9002 ต่างกัน พนักงานที่มีอายุ ระยะเวลาในการทำงาน และแผนกงานมีการกับการยอมรับมาตรฐาน ISO 9002 ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานที่มีการรับรู้เป้าหมายนโยบายขององค์การแตกต่างกันจะมีการยอมรับมาตรฐาน ISO 9002 ที่แตกต่างกัน และพนักงานที่รับรู้บรรยากาศโดยรวมขององค์การแตกต่างกันจะมีการยอมรับมาตรฐาน ISO 9002 ที่แตกต่างกัน

พนาลัย อยู่สำราญ (2535:101-104) ศึกษาเรื่องตัวแปรทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับนวัตกรรมทางการสอนของครูผู้สอนสังคมศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่าครูเพศชายมีพฤติกรรมการยอมรับนวัตกรรมทางการสอนต่างกับครูเพศหญิง อายุของครูที่ต่างกัน ครูผู้สอนที่ระยะเวลาในการปฏิบัติงานการสอนต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับนวัตกรรมทางการสอนต่างกัน

สกาเตือน ปธนสมิทธิ์ (2540: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบของพนักงานธนาคาร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน ระดับการศึกษาที่มีการศึกษาในเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีการยอมรับการรื้อปรับระบบไม่แตกต่างกัน

ธวัชชัย วรณนรากุล (2541: 102-106) ศึกษาเรื่องการยอมรับบทบาทของสหภาพแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมรถยนต์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกันมีการยอมรับบทบาทของสหภาพแรงงานไม่แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัยค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของประชากร โดยมุ่งศึกษาทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพวัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators) และการยอมรับ KPI ของพนักงานระดับบริหารองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ซึ่งได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) กลุ่มตัวอย่าง (Sampling) และขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size)

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับบริหารขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) จำนวน 117 คน ณ เดือนมิถุนายน พศ. 2547 โดยจัดเก็บจำนวนตัวอย่างทั้งหมด

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Procedure)

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างได้ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 117 คน โดยจำแนกระดับผู้บริหารออกเป็น 6 ระดับ

ระดับผู้อำนวยการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย	จำนวน	1 คน
ระดับรองผู้อำนวยการ	จำนวน	1 คน
ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ	จำนวน	1 คน
ระดับหัวหน้าฝ่าย / สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน	จำนวน	12 คน
ระดับหัวหน้ากอง / ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย / สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน	จำนวน	27 คน
ระดับหัวหน้าแผนก / หัวหน้าศูนย์	จำนวน	75 คน
รวมพนักงานระดับบริหาร	จำนวน	117 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพวัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators) ของพนักงานระดับบริหาร องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) โดยสร้างเครื่องมือและทำการหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้ประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. กำหนดขอบเขตและประเด็นคำถามให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
3. ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และตำแหน่งงาน เป็นแบบให้ตรวจสอบรายการ (Check list) เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close - end Questions)

- ข้อที่ 1 เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)
- ข้อที่ 2 อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
- ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
- ข้อที่ 4 อายุงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
- ข้อที่ 5 ตำแหน่งงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ เกี่ยวกับการทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพวัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators) ของพนักงานระดับบริหาร องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการรับรู้
2. ด้านความสนใจ
3. ด้านการประเมินผล
4. ด้านการยอมรับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended) เพื่อแสดงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพวัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators) ของพนักงานระดับบริหาร องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. เมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอต่อประธานและกรรมการควบคุมสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือและเสนอแนะเพิ่มเติม
2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปแก้ไขปรับปรุง ตามคำแนะนำของประธานและกรรมการควบคุมสารนิพนธ์
3. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยอีกครั้งหนึ่ง
4. นำแบบสอบถามไปแก้ไขปรับปรุงอีกครั้งหนึ่ง ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนอประธานและกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง แล้วนำแบบสอบถามที่ได้ไปทำการทดลองใช้ (Try-out) กับผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานระดับบริหารองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ที่ได้ประสานงานกันไว้แล้ว (อรฉัตร สรญาณธนาวุธ 2545 : 27-29 , จิรพันธ์ กัณทวงศ์ 2545 : 41-42)
5. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทำการทดสอบ เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบัต (Cronbach Alpha Coefficient) แบบสอบถามที่ใช้พบว่ามีความสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.7049

การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย ดังนี้

1. ขอลงชื่อจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของ อ.ส.ค.
2. นำแบบสอบถาม Try-out 30 ฉบับ มาเก็บรวบรวมให้ครบ จำนวน 117 ฉบับ (อรฉัตร สรญาณธนาวุธ 2545 : 27-29 , จิรพันธ์ กัณทวงศ์ 2545 : 41-42) พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ไปมอบให้กลุ่มตัวอย่างที่เลือกไว้ โดยผ่านทางผู้จัดการแผนก และเก็บรวบรวมส่งคืนผู้วิจัยซึ่งใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามประมาณ 2-4 สัปดาห์

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า สำหรับแบบสอบถามที่เป็นปลายปิด (Close-ended) ส่วนแบบสอบถามที่เป็นปลายเปิด (Open-ended) จะจัดเป็นกลุ่มแล้วจึงนับคะแนนลงรหัส แล้วบันทึกข้อมูลในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows
3. ผู้วิจัยทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS For Windows (Statistical Package for the Social Sciences) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 3.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าร้อยละ (Percent: %)
- 3.2 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนนัค (Cronbach Alpha Coefficient)
- 3.3 วิเคราะห์ระดับของทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators) ของพนักงานระดับบริหารองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) และการยอมรับของพนักงานโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (Burns and Bush 1998: 477-488)

การให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ต (Likert) โดยแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบดังนี้

<u>ระดับความคิดเห็น</u>	<u>คะแนนข้อความเชิงบวก</u>	<u>คะแนนข้อความเชิงลบ</u>
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
เฉยๆ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนของกลุ่มตัวอย่างแบ่งระดับทัศนคติและการยอมรับของพนักงาน ออกเป็น 5 ระดับ โดยการหาส่วนกว้างของอัตราภาคชั้น ซึ่งใช้เกณฑ์การพิจารณาจากค่าเฉลี่ยพิสัย จากหลักการดังกล่าวสามารถแปลความหมายของทัศนคติและการยอมรับของพนักงานได้ดังนี้

ทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators)

- ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ทัศนคติระดับดีมาก
- ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ทัศนคติระดับดี
- ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ทัศนคติระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ทัศนคติระดับต่ำ
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ทัศนคติระดับต่ำมาก

3.4.เปรียบเทียบการยอมรับการประเมินศักยภาพวัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators) ของพนักงาน ตามตัวแปรเพศ โดยใช้สถิติ t-test (Burns & Bush 1998 : 513-514) และเปรียบเทียบตามตัวแปร อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และตำแหน่งงาน โดยใช้ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variances) (Burns & Bush 1998 : 522-524) ในกรณีที่พบ

ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะใช้การเปรียบเทียบพหุคูณโดยวิธีการทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างน้อยที่สุด (Least Significant Different : LSD) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2543 : 332)

4. สรุปข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่นๆจากแบบสอบถามปลายเปิด โดยนำมาจำแนกเป็นความถี่ และ ค่าร้อยละ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐานประกอบด้วย

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร (ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ 2538 : 45)

$$\% = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ % แทน ค่าร้อยละ

f แทน ความถี่หรือจำนวนตัวอย่าง

n แทน จำนวนตัวอย่างทั้งหมด

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N - 1}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวอย่างยกกำลังสอง

N แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติสำหรับวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ ประกอบด้วย

2.1 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

(α Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach Alpha Coefficient)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{S^2} \right\}$$

เมื่อ α คือ ค่าความเชื่อมั่น

n คือ จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$\sum s_i^2$ คือ ผลรวมความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวมทุกข้อในแบบสอบถาม

3. สถิติสำหรับทดสอบสมมติฐาน

3.1 ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย จำแนกตามทัศนคติของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยการทดสอบค่าที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระแก่กัน (Independent Samples) (บุญชม ศรีสะอาด, 2541 : 213-218)

กรณีทราบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม (S_1^2, S_2^2) ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

$\bar{X}_1$ แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 1

$\bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 2

S_1^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

S_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

n_1, n_2 แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 2

กรณีไม่ทราบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม (S_1^2, S_2^2)

1) สมมุติว่าค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากัน ($S_1^2 = S_2^2$) ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left[\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{(n_1 + n_2 - 2)} \right] \left[\frac{n_1 + n_2}{n_1 n_2} \right]}}$$

เมื่อ t = ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ t
เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S^2_1, S^2_2 = ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

n_1, n_2 = จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

2) สมมติว่าค่าความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน ($S^2_1 \neq S^2_2$) ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{S_p^2 \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

ใช้ Degrees of freedom เป็น

$$t = \frac{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}{\frac{S_1^2}{n_1 - 1} + \frac{S_2^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ t = ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ t
เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S^2_1, S^2_2 = ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

n_1, n_2 = จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

df = ชั้นความเป็นอิสระ

3.2 ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) (บุญชม ศรีสะอาด. 2541: 266-268)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution

MS_b แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

df แทน ค่าของชั้นแห่งความเป็นอิสระ ระหว่างกลุ่ม $(k-1)$ ภายในกลุ่ม $(n-k)$

k แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

n แทน จำนวนคะแนนทั้งหมด

1) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธี LSD (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 344)
โดยการหาค่า F ของทุกคู่แล้วนำค่า F ไปเปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์จากสูตร

$$\begin{aligned} \text{ค่าเกณฑ์} &= (k-1) (\text{ค่าวิกฤติของ } F) \\ \text{ค่า } F &= \frac{\bar{X}_i - \bar{X}_j}{MS_{\text{error}} \left\{ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right\}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \bar{F} &= \text{ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤติจากการแจกแจงแบบ } F \\ \bar{X}_i, \bar{X}_j &= \text{ค่าเฉลี่ยของ } i \text{ และกลุ่ม } j \text{ ตามลำดับ} \\ n_i, n_j &= \text{จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างที่ } i \text{ และกลุ่ม } j \text{ ตามลำดับ} \\ MS_{\text{error}} &= \text{ค่าประมาณของความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน} \\ k &= \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่าง} \end{aligned}$$

ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ค่า จะมีนัยสำคัญ ณ ระดับนัยสำคัญ (α) ที่กำหนดไว้ก็ต่อเมื่อ
ค่า F ที่คำนวณจากสูตร F มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับค่าเกณฑ์

$$\begin{aligned} MS_b &= SS_b / (k-1) \\ MS_w &= SS_w / (n-k) \\ SS_b &= \text{ผลรวมของกำลังสองระหว่างกลุ่ม (Between group sum of squares)} \\ SS_w &= \text{ผลรวมของกำลังสองภายในกลุ่ม (Within group sum of squares)} \\ k &= \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่าง} \\ n &= \text{จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง} \\ (k-1) &= \text{Degree of freedom สำหรับการแปรผันระหว่างกลุ่ม (df}_b\text{)} \\ (n-k) &= \text{Degree of freedom สำหรับการแปรผันภายในกลุ่ม (df}_w\text{)} \end{aligned}$$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการรับเอาตัวดัชนีชี้วัดมาใช้ในองค์กรของพนักงานระดับบริหารขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
F-Prob., p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของงานวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน อ.ส.ค.
- ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของ พนักงาน อ.ส.ค.
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน
- ตอนที่ 4 การสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
- ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานระดับบริหารขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง โดยแจกแจงความถี่ และร้อยละ ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	76	65
หญิง	41	35
รวม	117	100.0

จากตาราง 1 สามารถอธิบายลักษณะประชากรศาสตร์ ในด้านเพศ ได้ดังนี้ เมื่อพิจารณาตามเพศพบว่า มีกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชาย มีจำนวน 76 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 65 และ เป็นเพศหญิง จำนวน 41 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 35 โดยสรุปผู้ตอบแบบสอบถามมีเพศชายมากกว่าเพศหญิง

ตาราง 2 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
25 – 39 ปี	20	17.1
40 - 50 ปี	74	63.2
51 - 60 ปี	23	19.7
รวม	117	100.0

จากตาราง 2 สามารถอธิบายลักษณะประชากรศาสตร์ ในด้านอายุ ได้ดังนี้ เมื่อพิจารณาตามอายุพบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง อายุ 25 – 39 ปี จำนวน 20 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 17.1 มีอายุระหว่าง 40-50 ปี จำนวน 74 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 63.2 และมีอายุระหว่าง 51-60 ปีขึ้นไป จำนวน 23 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 19.7 โดยสรุปผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 40 - 50 ปี มีสัดส่วนมากที่สุด

ตาราง 3 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ระดับการศึกษา

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่า ปริญญาตรี	21	17.9
ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	83	70.9
สูงกว่า ปริญญาตรี	13	11.1
รวม	117	100.0

จากตาราง 3 สามารถอธิบายลักษณะประชากรศาสตร์ ด้านระดับการศึกษาได้ดังนี้ จากการตอบแบบสอบถามพบว่า มีผู้ตอบกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 กลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 70.9 และกลุ่มที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 13 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.1 สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี รองลงมาคือกลุ่มการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

ตาราง 4 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม อายุการทำงาน

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุการทำงาน		
0 - 5 ปี*	0	0
6 - 10 ปี	23	19.7
11 - 15 ปี	25	21.4
มากกว่า 15 ปี	69	59.0
รวม	117	100.0

* หมายเหตุ: แบบสอบถามได้แบ่งคำถามไว้ 4 ระดับ เมื่อพิจารณาจากการประมวลผลข้อมูลแล้วพบว่า ที่ระดับอายุการงาน 0-5 ปี ไม่มีการตอบจึงไม่นำมาใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

จากตาราง 4 สามารถอธิบายลักษณะประชากรศาสตร์ด้านอายุการทำงานของพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. จากการตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 6 -10 ปี มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 กลุ่มที่มีอายุงาน 11-15 ปี มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4 และกลุ่มอายุงานมากกว่า 15 ปี มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 59 สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี และรองลงมาเป็นกลุ่มอายุงาน 11-15 ปี

ตาราง 5 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการ ***	1	0.9
รองผู้อำนวยการ ***	1	0.9
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ***	1	0.9
หัวหน้าฝ่าย/สนง./สถาบัน ***	12	10.3
หัวหน้ากอง , ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย / สนง. / สถาบัน	27	23.1
หัวหน้าแผนก , หัวหน้าศูนย์ฯ	75	64.1
รวม	117	100.0

*** จากการประมวลผลข้อมูลที่ได้ พบว่าใน ระดับตำแหน่งผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีจำนวนน้อยมากซึ่งไม่สามารถนำมาทดสอบสมมติฐานได้ จึงได้ปรับรวมตำแหน่งระดับผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ รวมกับกลุ่มระดับหัวหน้าฝ่าย/สนง. /สถาบัน เพื่อสามารถนำค่าสถิติมาทดสอบสมมติฐานได้

จากตารางสามารถอธิบายลักษณะประชากรศาสตร์ด้านระดับตำแหน่ง การรวบรวมข้อมูลพบว่า กลุ่มผู้อำนวยการ มีจำนวน 1 คน, รองผู้อำนวยการ มีจำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีจำนวน 1 คน, และ หัวหน้าฝ่าย/สนง./สถาบัน มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 กลุ่มระดับหัวหน้ากอง, ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย / สนง. / สถาบัน มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 และกลุ่มระดับหัวหน้าแผนก , หัวหน้าศูนย์ฯ มีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 64.1 สรุปได้ว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มหัวหน้าแผนก , หัวหน้าศูนย์ฯ มีสัดส่วนมากที่สุดซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับล่างนั่นเอง และกลุ่มหัวหน้ากอง , ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย / สนง. / สถาบัน มีสัดส่วนรองลงมา

ตอนที่ 2 ทักษะของผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานเกี่ยวกับ KPI ในประเด็นต่าง ๆ

การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยต่างของการนำเอา KPI มาใช้ในองค์กร โดยการแจกแจงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 6 แสดงระดับทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับบริหาร อ.ส.ค.

ในด้านการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับ KPI

ด้านการรับรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับทัศนคติ
ได้รับข้อมูลข่าวสาร KPI จากหัวหน้า	2.83	1.373	ปานกลาง
ได้รับข้อมูลข่าวสาร KPI จากเอกสารเวียน	2.60	1.130	ปานกลาง
ได้รับข้อมูลข่าวสาร KPI จากการประชุม	2.92	1.219	ปานกลาง
ได้รับข้อมูลข่าวสาร KPI จากหัวหน้า/ประชุม/เอกสารเวียน	3.32	1.181	ปานกลาง
ฝ่ายนโยบายและแผนฯ ได้ประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง	2.37	1.222	ต่ำ
รวม	2.808	0.91	ปานกลาง

จากตาราง 6 แสดงทัศนคติผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators) ในด้านการรับรู้ข่าวสารของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ KPI โดยมีระดับทัศนคติโดยรวมระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.808 ซึ่งสามารถจำแนกระดับทัศนคติเป็นรายข้อตามลำดับ ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร KPI จากการประชุม การได้รับข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้า การได้รับข้อมูลข่าวสารจากเอกสารเวียน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.92 2.83 และ 2.60 ตามลำดับ ในคำถามเชิงลบผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับทัศนคติอยู่ในระดับปานกลางกับการได้รับข้อมูลข่าวสาร KPI จากหัวหน้า/ประชุม/เอกสารเวียน ได้คะแนนเฉลี่ย 3.32 และเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายนโยบายและแผน ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับทัศนคติในระดับต่ำ ได้คะแนนเฉลี่ย 2.37 หมายความว่า งานที่ฝ่ายนโยบายและแผนฯ ไม่ได้มีประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

ตาราง 7 แสดงระดับทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับบริหาร อ.ส.ค.
ในด้านความสนใจเกี่ยวกับ KPI

ด้านความสนใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับทัศนคติ
KPI ทำให้ท่านตั้งใจทำงานมากขึ้น	3.91	.847	ดี
KPI ที่กำหนดมาสามารถช่วยระบบงานเดิมได้ดี	3.86	.829	ดี
KPI ที่กำหนดมาสามารถนำมาใช้โดยไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน	3.61	.965	ดี
การประเมินด้วย KPI จะไม่ทำให้เสียเวลาในการทำงาน	3.79	.804	ดี
ต้องการเปลี่ยนระบบการทำงานเดิมให้สอดคล้องกับ KPI	3.83	1.020	ดี
รวม	3.8	0.52	ดี

จากตาราง 7 แสดงทัศนคติผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators) มีระดับทัศนคติในด้านการให้ความสนใจต่อ KPI โดยรวมในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.8 ซึ่งสามารถจำแนกระดับทัศนคติเป็นรายชื่อตามลำดับ ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับทัศนคติอยู่ในระดับดี ในด้านประเด็นว่า KPI ทำให้ท่านตั้งใจทำงานมากขึ้น KPI ที่กำหนดมาสามารถช่วยระบบงานเดิมได้ดี และ KPI ที่กำหนดมาสามารถนำมาใช้โดยไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.91 3.86 และ 3.61 ตามลำดับ สำหรับคำถามเชิงลบเพื่อทดสอบความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าเมื่อแปลความเป็นเชิงบวกแล้วพบว่า มีระดับทัศนคติอยู่ในระดับดี เช่นกัน คือ การประเมินด้วย KPI จะไม่ทำให้พนักงาน เสียเวลาในการทำงาน และพนักงาน มีความต้องการเปลี่ยนระบบการทำงานเดิมให้สอดคล้องกับ KPI โดย ด้วยมีคะแนนเฉลี่ย 3.79 และ 3.83 ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงระดับทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับบริหาร อ.ส.ค.
ในด้านการประเมินผลเกี่ยวกับ KPI

ด้านการประเมินผล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับทัศนคติ
การกำหนด KPI มีความเหมาะสมกับ อ.ส.ค. แล้ว	3.50	.943	ดี
KPI ที่กำหนดน่าจะช่วยให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค. ดีขึ้น	3.62	.962	ดี
ท่านคิดว่าการปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นสามารถทำได้	3.14	1.098	ปานกลาง
หากมีการอบรมวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ KPI กำหนดท่านคิดว่าสามารถปฏิบัติได้	4.16	.776	ดี
ท่านต้องการให้มีการอบรมตามภาระงานที่เป็นผลกระทบจาก KPI	4.36	.579	ดี
รวม	3.756	0.25	ดี

จากตาราง 8 แสดงทัศนคติผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators) ในด้านการประเมินผลตัว KPI ว่าผู้ตอบแบบสอบถามคิดประเมินผล KPI ว่าเป้าหมายของ KPI นั้นมีความเหมาะสมหรือไม่กับองค์กร การนำเอาเป้าหมายมาใช้ส่งผลอย่างไรต่อองค์กร พบว่า มีระดับทัศนคติโดยรวม ระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.756 ซึ่งสามารถจำแนกระดับทัศนคติเป็นรายประเด็นดังนี้ แสดงทัศนคติผู้ตอบแบบสอบถาม ในประเด็นที่ต้องการให้มีการอบรมตามภาระงานที่เป็นผลกระทบจาก KPI หากมีการอบรมวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ KPI กำหนดท่านคิดว่าสามารถปฏิบัติได้ KPI ที่กำหนดน่าจะช่วยให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค. ดีขึ้น และการกำหนด KPI มีความเหมาะสมกับ อ.ส.ค. แล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยได้คะแนนเฉลี่ย 4.36 4.16 3.62 และ 3.50 ตามลำดับ สำหรับประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถาม คิดว่าการปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นสามารถทำได้ พบว่ามีระดับทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย 3.14

ตาราง 9 แสดงระดับทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับบริหาร อ.ส.ค.

ในด้านการยอมรับเกี่ยวกับ KPI

ด้านการยอมรับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับทัศนคติ
การปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดทำให้ท่านมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้	3.22	1.018	ปานกลาง
ท่านยินดีหากองค์กรสามารถผ่านเกณฑ์ตามที่ KPI ตั้งเป้าไว้ได้	4.50	.502	ดีมาก
การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม KPI นั้นสามารถทำได้ทุกคน	2.48	1.080	ต่ำ
การปฏิบัติตามเป้าของ KPI ทำให้ท่านมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น	4.00	.731	ดี
การปฏิบัติงานตามเป้าหมายของ KPI ทำให้ท่านทำงานได้เสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	3.98	.743	ดี
การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ KPI กำหนดไว้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.36	.549	ดี
รวม	3.757	0.37	ดี

จากตาราง 9 แสดงทัศนคติผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators) ในด้านการยอมรับเอาเป้าหมาย KPI มาปฏิบัติงาน มีระดับทัศนคติโดยรวม ดี โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.757 ซึ่งสามารถจำแนกระดับทัศนคติเป็นรายข้อตามลำดับดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับทัศนคติอยู่ในระดับดีมาก หากว่า พนักงานฯ จะยินดีหากองค์กรสามารถผ่านเกณฑ์ตามที่ KPI ตั้งเป้าไว้ได้ มีคะแนนเฉลี่ย 4.50 ส่วนในประเด็นการปฏิบัติตามเป้าหมายของ KPI ทำให้ท่านมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น และการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของ KPI ทำ

ให้ท่านทำงานได้เสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับทัศนคติอยู่ใน ระดับดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.36 และ 4.0 ตามลำดับ สำหรับประเด็นการปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดแล้วจะทำให้ท่านมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย 3.22 ส่วนประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับทัศนคติอยู่ในระดับต่ำที่เกือบจะมีระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.48 คือ พนักงานเห็นว่าการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม KPI นั้น พนักงานไม่สามารถทำได้ทุกคนนั่นเอง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารที่มี เพศต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

H_0 : ผู้บริหารที่มี เพศต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้บริหารที่มี เพศต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 10

ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค.

จำแนกตามเพศ

พฤติกรรม	เพศชาย		เพศหญิง		t-test for Equality of Means		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	t	df	p
การรับรู้	2.7447	0.89419	2.5561	0.93969	1.054	78.616	0.295
ความสนใจ	3.2553	0.49055	2.9610	0.52004	2.978	78.030	0.004**
การประเมินผล	3.4868	0.27195	3.3902	0.19976	2.190	104.345	0.031*
การยอมรับ	3.8904	0.38254	4.0081	0.34147	-1.705	90.400	0.092

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 10 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. จำแนกตามเพศ พบว่า

1. ผลรวมด้านการรับรู้ เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.295 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า เพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการรับรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ผลรวมด้านความสนใจ เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_1) หมายความว่า เพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติ

รายด้านของพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ในด้านความสนใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ผลรวมด้านการประเมินผล เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.031 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการประเมินผลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ผลรวมด้านการยอมรับ เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.092 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า เพศแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการยอมรับ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารที่มี อายุต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

H_0 : ผู้บริหารที่มี อายุต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้บริหารที่มี อายุต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way Anova) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบสมมติฐานเป็นดังนี้

ตาราง 11 แสดงความแตกต่างของทัศนคติรายด้านของ พนักงานระดับผู้บริหาร อ.ส.ค.
จำแนกตามอายุ

ทัศนคติของพนักงานระดับ ผู้บริหาร อ.ส.ค.	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob
ผลรวมด้านการรับรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	10.310	5.155	6.839*	0.002**
	ภายในกลุ่ม	114	85.926	.754		
	รวม	116	96.237			
ผลรวมด้านความสนใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	5.091	2.546	11.128*	0.000**
	ภายในกลุ่ม	114	26.080	.229		
	รวม	116	31.172			
ผลรวมด้านการประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	2	0.101	0.051	.793	0.455
	ภายในกลุ่ม	114	7.290	0.064		
	รวม	116	7.391			
ผลรวมด้านการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.181	0.590	4.540*	0.013*
	ภายในกลุ่ม	114	14.828	0.130		
	รวม	116	16.009			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 11 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. จำแนกตามอายุ พบว่า

1. ผลรวมด้านการรับรู้ เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการรับรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ผลรวมด้านความสนใจ เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านความสนใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ผลรวมด้านการประเมินผล เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.455 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการประเมินผลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ผลรวมด้านการยอมรับ เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.013 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการยอมรับแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เพื่อให้ทราบว่า พนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติในด้านการรับรู้ความสนใจ และการยอมรับ แตกต่างกันเป็นรายคู่ใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการรับรู้ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	25 – 39 ปี 3.0300	40 – 50 ปี 2.7595	51 – 60 ปี 2.1130
25 – 39 ปี	3.0300		0.2705 (0.219)	0.9170** (0.001)
40 – 50 ปี	2.7595			0.6464** (0.002)
51 – 60 ปี	2.1130			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. กลุ่มที่มีอายุ 25-39 ปี เปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีอายุ 51-60 ปี พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า กลุ่มพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีอายุ 51-60 ปี มีทัศนคติด้านการรับรู้ดีกว่ากลุ่มพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีอายุ 25-39 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. กลุ่มที่มีอายุ 40 – 50 ปี เปรียบเทียบกับ กลุ่มที่มีอายุ 51-60 ปี พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่ากลุ่มพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีอายุ 51-60 ปี มีทัศนคติด้านการรับรู้ดีกว่ากลุ่มพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีอายุ 40 – 50 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านความสนใจ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	25 – 39 ปี 3.2600	40 – 50 ปี 3.2541	51 – 60 ปี 2.7304
25 – 39 ปี	3.2600		0.0059 (0.961)	-0.5296** (0.000)
40 – 50 ปี	3.2541			-0.5236** (0.000)
51 – 60 ปี	2.7304			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. กลุ่มที่มีอายุ 25-39 ปี เปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีอายุ 51-60 ปี พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า กลุ่มพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีอายุ 51-60 ปี มีทัศนคติด้านความสนใจดีกว่ากลุ่มพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีอายุ 25-39 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. กลุ่มที่มีอายุ 40-50 ปี เปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีอายุ 51-60 ปี พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า กลุ่มพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีอายุ 51-60 ปี มีทัศนคติด้านความสนใจดีกว่ากลุ่มพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีอายุ 40-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการยอมรับ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	25 – 39 ปี 4.0083	40 – 50 ปี 3.8581	51 – 60 ปี 4.1014
25 – 39 ปี	4.0083		0.1502 (0.101)	-0.0931 (0.400)
40 – 50 ปี	3.8581			-0.2433** (0.006)
51 – 60 ปี	4.1014			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. กลุ่มที่มีอายุ 40-50 ปี เปรียบเทียบกับ กลุ่มที่มีอายุ 51-60 ปี พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า กลุ่มพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีอายุ 51-60 ปี มีทัศนคติด้านการยอมรับ ดีกว่า กลุ่มพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีอายุ 40-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารที่มี ระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพ ตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

H_0 : ผู้บริหารที่มี ระดับการศึกษาต่างกัน มี ทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัด ความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้บริหารที่มี ระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัด ความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way Anova) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบสมมติฐานเป็นดังนี้

ตาราง 15 แสดงความแตกต่างของทัศนคติรายด้านของ พนักงานระดับผู้บริหาร อ.ส.ค.

จำแนกตามระดับการศึกษา

ทัศนคติของพนักงานระดับ ผู้บริหาร อ.ส.ค.	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob
ผลรวมด้านการรับรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	5.098	2.549	3.188	0.045*
	ภายในกลุ่ม	114	91.139	.799		
	รวม	116	96.237			
ผลรวมด้านความสนใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.950	10475	5.959	0.003**
	ภายในกลุ่ม	114	28.222	.248		
	รวม	116	31.172			
ผลรวมด้านการประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	2	0.639	0.391	5.390	0.006**
	ภายในกลุ่ม	114	6.753	0.059		
	รวม	116	7.391			
ผลรวมด้านการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.639	0.590	2.371	0.098
	ภายในกลุ่ม	114	15.369	0.130		
	รวม	116	16.009			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

1. ผลรวมด้านการรับรู้ เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.045 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการรับรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ผลรวมด้านความสนใจ เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านความสนใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ผลรวมด้านการประเมินผล เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการประเมินผลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ผลรวมด้านการยอมรับ เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.098 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการยอมรับไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เพื่อให้ทราบว่า พนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติในด้านการรับรู้ ความสนใจ และการประเมินผล แตกต่างกันเป็นรายคู่ใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการรับรู้ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า ปริญญาดรี 2.9238	ปริญญาดรี หรือ เทียบเท่า 2.7012	สูงกว่า ปริญญาดรี 2.1385
ต่ำกว่าปริญญาดรี	2.9238		0.2226 (0.310)	0.7853* (0.014)
ปริญญาดรีหรือเทียบเท่า	2.7012			0.5627* (0.037)
สูงกว่าปริญญาดรี	2.1385			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติด้านการรับรู้ดีกว่าพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีปริญญาตรีหรือเทียบเท่า กับ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.037 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติด้านการรับรู้ดีกว่าพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีปริญญาตรีหรือเทียบเท่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านความสนใจ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD
โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า ปริญญาตรี 3.3048	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า 3.1807	สูงกว่า ปริญญาตรี 2.7231
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.3048		0.1240 (0.310)	0.5817** (0.001)
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.1807			0.4576** (0.003)
สูงกว่าปริญญาตรี	2.7231			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติด้านความสนใจดีกว่าพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีปริญญาตรีหรือเทียบเท่า กับ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติด้านความสนใจดีกว่าพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการประเมินผล จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า ปริญญาดรี	ปริญญาดรี หรือเทียบเท่า	สูงกว่า ปริญญาดรี
		3.2952	3.4892	3.4769
ต่ำกว่าปริญญาดรี	3.2952		-0.1939** (0.001)	-0.1817* (0.037)
ปริญญาดรีหรือเทียบเท่า	3.4892			0.0122 (0.886)
สูงกว่าปริญญาดรี	3.4769			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาดรี กับ ระดับการศึกษาปริญญาดรีหรือเทียบเท่า พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาปริญญาดรีหรือเทียบเท่า มีทัศนคติด้านการประเมินผล แย่กว่าพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาดรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาดรี กับ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาดรี พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.037 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาดรี มีทัศนคติด้านการประเมินผล แย่กว่าพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาดรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 4 ผู้บริหารที่มี ตำแหน่งงานต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัว
ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

H_0 : ผู้บริหารที่มี ตำแหน่งงานต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัด
ความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้บริหารที่มี ตำแหน่งงานต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัด
ความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว
(One Way Analysis of Variance: One Way Anova) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%
ผลการทดสอบสมมติฐานเป็นดังนี้

ตาราง 19 แสดงความแตกต่างของทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหาร อ.ส.ค.

จำแนกตามตำแหน่งงาน

ทัศนคติของพนักงานระดับ ผู้บริหาร อ.ส.ค.	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ผลรวมด้านการรับรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	13.127	6.564	9.003	0.000**
	ภายในกลุ่ม	114	83.109	0.729		
	รวม	116	96.237			
ผลรวมด้านความสนใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.308	0.154	0.569	0.568
	ภายในกลุ่ม	114	30.864	0.271		
	รวม	116	31.172			
ผลรวมด้านการประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	2	0.321	0.161	2.592	0.079
	ภายในกลุ่ม	114	7.070	0.062		
	รวม	116	7.391			
ผลรวมด้านการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.166	1.583	14.054	0.000**
	ภายในกลุ่ม	114	12.842	0.113		
	รวม	116	16.009			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 19 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหาร อ.ส.ค.
จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า

1. ผลรวมด้านการรับรู้ เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p)
เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1)

หมายความว่าตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการรับรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ผลรวมด้านความสนใจ เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.568 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านความสนใจไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ผลรวมด้านการประเมินผล เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.079 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการประเมินผลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ผลรวมด้านการยอมรับ เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการยอมรับแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เพื่อให้ทราบว่า พนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติในด้านการรับรู้ และการยอมรับ แตกต่างกันเป็นรายคู่ใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการรับรู้ จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD
โดยจำแนกตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน

ตำแหน่งงานแบ่งเป็น 3 กลุ่ม	$\bar{X}$	ระดับผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ , รอง ผู้อำนวยการ , ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ , หัวหน้า ฝ่าย สนง. สถาบัน) 3.5333	ระดับหัวหน้ากอง , ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน 2.4296	ระดับหัวหน้า แผนก / หัวหน้า ศูนย์ 2.5973
ระดับผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ , รองผู้อำนวยการ , ผู้ช่วยผู้อำนวยการ , หัวหน้า ฝ่าย สนง. สถาบัน)	3.5333		1.1037**	0.9360**
ระดับหัวหน้ากอง , ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่าย สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน	2.4296		(0.000)	(0.000)
ระดับหัวหน้าแผนก / หัวหน้า ศูนย์	2.5973			-0.1677 (0.383)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ตำแหน่งงานระดับผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ , รองผู้อำนวยการ , ผู้ช่วยผู้อำนวยการ , หัวหน้า ฝ่าย สนง. สถาบัน) กับ ตำแหน่งงานระดับหัวหน้ากอง , ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานตำแหน่งงานระดับผู้บริหารระดับสูงของ อ.ส.ค. มีทัศนคติด้านการรับรู้ ดีกว่าตำแหน่งงานระดับหัวหน้ากอง, ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน ของ อ.ส.ค. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. ตำแหน่งงานระดับผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, หัวหน้าฝ่าย สนง. สถาบัน) กับ ระดับหัวหน้าแผนก / หัวหน้าศูนย์ พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานตำแหน่งงานระดับผู้บริหารระดับสูงของ อ.ส.ค. มีทัศนคติด้านการรับรู้ ดีกว่าระดับหัวหน้าแผนก / หัวหน้าศูนย์ ของ อ.ส.ค. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการยอมรับจำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD
โดยจำแนกตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน

ตำแหน่งงานแบ่งเป็น 3 กลุ่ม	$\bar{X}$	ระดับผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ , รอง ผู้อำนวยการ , ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ , หัวหน้าฝ่าย สนง. สถาบัน) 4.1222	ระดับหัวหน้ากอง , ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน 4.1667	ระดับหัวหน้า แผนก / หัวหน้าศูนย์ 3.8089
ระดับผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ , รองผู้อำนวยการ , ผู้ช่วยผู้อำนวยการ , หัวหน้า ฝ่าย สนง. สถาบัน)	4.1222		-0.0444 (0.682)	0.3133** (0.001)
ระดับหัวหน้ากอง , ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่าย สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน	4.1667			0.3578** (0.000)
ระดับหัวหน้าแผนก / หัวหน้า ศูนย์	3.8089			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ตำแหน่งงานระดับผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ , รองผู้อำนวยการ , ผู้ช่วยผู้อำนวยการ , หัวหน้า ฝ่าย สนง. สถาบัน) กับ ระดับหัวหน้าแผนก / หัวหน้าศูนย์ พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานตำแหน่งงานระดับผู้บริหารระดับสูงของ อ.ส.ค. มีทัศนคติด้านการยอมรับ ดีกว่าระดับหัวหน้าแผนก / หัวหน้าศูนย์ ของ อ.ส.ค. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ระดับหัวหน้ากอง, ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน กับ ระดับหัวหน้าแผนก / หัวหน้าศูนย์ พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานตำแหน่งงานระดับหัวหน้ากอง, ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน ของ อ.ส.ค. มีทัศนคติด้านการยอมรับ ดีกว่าระดับหัวหน้าแผนก / หัวหน้าศูนย์ ของ อ.ส.ค. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 5 ผู้บริหารที่มี อายุงานต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัว
ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

H_0 : ผู้บริหารที่มี อายุงานต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัด
ความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้บริหารที่มี อายุงานต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ
(KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว
(One Way Analysis of Variance: One Way Anova) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%
ผลการทดสอบสมมติฐานเป็นดังนี้

ตาราง 22 แสดงความแตกต่างของทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหาร อ.ส.ค.

จำแนกตามอายุงาน

ทัศนคติของพนักงานระดับ ผู้บริหาร อ.ส.ค.	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
ผลรวมด้านการรับรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	6.561	3.280	4.170	0.018*
	ภายในกลุ่ม	114	89.676	0.787		
	รวม	116	96.237			
ผลรวมด้านความสนใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.270	0.135	0.498	0.609
	ภายในกลุ่ม	114	30.902	0.271		
	รวม	116	31.172			
ผลรวมด้านการประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	2	0.444	0.222	3.644	0.029*
	ภายในกลุ่ม	114	6.947	0.061		
	รวม	116	7.391			
ผลรวมด้านการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.681	0.341	2.534	0.084
	ภายในกลุ่ม	114	15.327	0.134		
	รวม	116	16.009			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหาร อ.ส.ค.
จำแนกตามอายุงาน พบว่า

1. ผลรวมด้านการรับรู้ เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p)
เท่ากับ 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1)

หมายความว่าอายุงานแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการรับรู้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ผลรวมด้านความสนใจ เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.609 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า อายุต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านความสนใจไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ผลรวมด้านการประเมินผล เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.029 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุงานแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการประเมินผล แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ผลรวมด้านการยอมรับ เมื่อใช้สถิติ One Way Anova ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.084 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า อายุงานต่างกัน มีผลต่อทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ในด้านการยอมรับไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เพื่อให้ทราบว่า พนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ที่มีอายุงานแตกต่างกันมีทัศนคติในด้านการรับรู้ และการประเมินผล แตกต่างกันเป็นรายคู่ใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการรับรู้จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD
โดยจำแนกตามอายุงานที่แตกต่างกัน

อายุการทำงาน	$\bar{X}$	6 -10 ปี	11 -15 ปี	มากกว่า 15 ปี
		2.7478	3.0960	2.5043
6 -10 ปี	2.7478		-0.3482 (0.177)	0.2435 (0.257)
11 -15 ปี	3.0960			0.5917** (0.005)
มากกว่า 15 ปี	2.5043			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. กลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงาน 11 – 15 ปี กับ กลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า กลุ่มพนักงาน

ระดับบริหารที่มีอายุงาน 11 – 15 ปี มีทัศนคติด้านการรับรู้ ดีกว่ากลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี ของ อ.ส.ค. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 24 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติด้านการประเมินผลจำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยจำแนกตามอายุงานที่แตกต่างกัน

อายุการทำงาน	$\bar{X}$	6 -10 ปี	11 -15 ปี	มากกว่า 15 ปี
		3.3826	3.3760	3.4530
6 -10 ปี	3.3826		0.0066 (0.926)	-0.1217* (0.043)
11 -15 ปี	3.3760			-0.1283* (0.028)
มากกว่า 15 ปี	3.4530			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. กลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงาน 6 – 10 ปี กับ กลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.043 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า กลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงาน 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านการประเมินผล แย่กว่ากลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี ของ อ.ส.ค. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. กลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงาน 11 – 15 ปี กับ กลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี พบว่า ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.028 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า กลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงาน 11 – 15 ปี มีทัศนคติด้านการประเมินผล ดีกว่ากลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี ของ อ.ส.ค. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 25 สรุปผลรวมทัศนคติรายด้านของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค.

ทัศนคติรายด้าน	ระดับทัศนคติ	สถิติที่ใช้
ด้านการรับรู้ เกี่ยวกับ KPI	ปานกลาง	ร้อยละ
ด้านความสนใจ เกี่ยวกับ KPI	ดี	ร้อยละ
ด้านการประเมินผล เกี่ยวกับ KPI	ดี	ร้อยละ
ด้านการยอมรับ เกี่ยวกับ KPI	ดี	ร้อยละ

ตาราง 26 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1. ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน		
1.1 การรับรู้	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
1.2 ความสนใจ	เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
1.3 การประเมินผล	เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
1.4 การยอมรับ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	t-test
2. ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน		
2.1 การรับรู้	เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova
2.2 ความสนใจ	เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova
2.3 การประเมินผล	เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova
2.4 การยอมรับ	เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova

3. ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน		
3.1 การรับรู้	เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova
3.2 ความสนใจ	เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova
3.3 การประเมินผล	เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova
3.4 การยอมรับ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova
4 ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน		
4.1 การรับรู้	เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova
4.2 ความสนใจ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova
4.3 การประเมินผล	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova
4.4 การยอมรับ	เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova
5 ผู้บริหารที่มีอายุงานต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน		
5.1 การรับรู้	เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova
5.2 ความสนใจ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova
5.3 การประเมินผล	เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova
5.4 การยอมรับ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	One Way Anova

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่น ๆ

จากแบบสอบถามปลายเปิดที่ให้พนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. แสดงข้อเสนอแนะ และแสดงข้อคิดเห็นเพิ่มเติม กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 117 คน โดยปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 27 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของ KPI ที่จะนำมาใช้ปฏิบัติงาน

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
เหมาะสม	57	72.2
ไม่เหมาะสม	22	27.8
รวม	79	100.0

จากตาราง 27 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของ KPI ที่กำหนดมาให้ปฏิบัติ เพียงจำนวน 79 ราย โดยร้อยละ 72.2 มีความเห็นว่าเหมาะสม และผู้ตอบมีความเห็นว่าไม่เหมาะสมร้อยละ 27.8 แสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่ของ อ.ส.ค. ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการนำเอาตัว KPI มาใช้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำงาน และการประเมินผลการทำงานของตน ซึ่งสอดคล้องกับระดับทัศนคติในเบื้องต้นที่ได้กล่าวไปแล้ว โดยกลุ่มผู้ที่ตอบว่าเหมาะสมจะมีเหตุผลที่สอดคล้องกับทัศนคติด้านการประเมินผล ในประเด็นที่ว่า KPI จะช่วยให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค. ดีขึ้น ส่วนกลุ่มผู้ตอบว่าไม่เหมาะสมนั้น มีเหตุผลที่สอดคล้องในประเด็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ในตารางถัดไป โดยเฉพาะประเด็นการที่มีปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น นโยบายบางอย่างจากกระทรวงต้นสังกัด หรือ ประเด็นการขาดความรู้เกี่ยวกับ KPI ที่ถูกกำหนดมาโดยที่พนักงานฯ ไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำ KPI นั้นๆ ด้วย ซึ่งจะสะท้อนความคิดนี้ในเรื่องของข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามในตารางถัดไป

ตาราง 28 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการนำเอา KPI มาใช้

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
1 ขาดความรู้ความเข้าใจ KPI	27	30.3
2 ปัญหาการสื่อสารในองค์กร	17	19.1
3 ปัญหาการขาดความร่วมมือในการปฏิบัติตาม KPI	16	18.0
4 ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายต่างๆ	10	11.2
5 วัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติพนักงาน	13	14.6
6 ปัญหาการเงิน	6	6.7
รวม	89	100.0

จากตาราง 28 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ในการที่จะนำ KPI มาใช้ปฏิบัติงาน มีผู้ตอบจำนวน 89 ราย ผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้สาเหตุเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการนำเอา KPI มาใช้มากที่สุดคือปัญหาเกี่ยวกับการขาดความรู้ ความเข้าใจ ว่า KPI คืออะไร คิดเป็นร้อยละ 30.3

อันดับรองลงมาคือปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 19.1 และปัญหาถัดไปคือ ปัญหาเกี่ยวกับการขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดของ KPI คิดเป็นร้อยละ 18 ปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรและทัศนคติของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 14.6 ทั้งนี้มีเหตุผลอื่นอีก 2 ประการคือปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายของรัฐ เป็นต้น และปัญหาด้านการเงิน

วิเคราะห์ได้ว่า พนักงานส่วนมากไม่เข้าใจเกี่ยวกับตัวดัชนีชี้วัด (KPI) ว่าคืออะไร เพราะว่าเป็นช่วงเริ่มต้นที่องค์กรนำเอาแนวความคิดนี้มาใช้ในองค์กร และข้อที่น่าห่วง คือ ประเด็นการสื่อสารในองค์กร กล่าวคือ อ.ส.ค. เองยังไม่มีระบบการสื่อสารที่ทันสมัย อาทิเช่น ระบบไอที อินทราเน็ต ซึ่งในปัจจุบันใช้กระบวนการสื่อสารแบบดั้งเดิมคือการเวียนหนังสือ การติดประกาศ การโทรศัพท์ ซึ่งไม่เพียงพอต่อการกระจายข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องการความรวดเร็วในปัจจุบัน ส่วนปัญหาอีกประเด็นที่เห็นว่ามีสำคัญและมีผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก คือ เรื่องของปัจจัยจากภายนอกซึ่ง อ.ส.ค. เองต้องจัดทำแผนรับมือเสนอแนะต่อหน่วยงานกำกับดูแลอย่างชัดเจนเพื่อป้องกันความเสี่ยงอันเกิดจากนโยบายต่างๆ ของรัฐ ที่จะทำให้การดำเนินงานตามแผน ลุล่วงได้ด้วยความราบรื่น สำหรับประเด็นสำคัญสุดท้าย คือ ประเด็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร นั้น อ.ส.ค. อาจต้องใช้เวลาในการปรับตัวเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การดำเนินงานในยุคใหม่

ตาราง 29 ข้อเสนอแนะ

คำตอบ	จำนวน	ร้อยละ
1 อยากให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับ KPI	42	51.2
2 ต้องการให้ปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้ครอบคลุมทุกระดับพนักงาน	14	17.1
3 ต้องการให้มีการอบรมเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการพัฒนาองค์กร	8	9.8
4 อยากมีส่วนร่วมในการกำหนด KPI	7	8.5
5 อยากได้ผู้บริหารที่มีความใส่ใจในการทำงาน	6	7.3
6 ควรนำ KPI มาใช้อย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุง อย่างสม่ำเสมอ	5	6.1
รวม	82	100.0

จากตาราง 29 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 82 ราย โดยข้อเสนอแนะว่าพนักงานต้องการที่จะได้รับการอบรมความรู้เกี่ยวกับ KPI มาเป็นอันดับ 1 คิดเป็นร้อยละ 51.2 อันดับ 2 คือข้อเสนอแนะที่ว่า ต้องการให้ปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้ครอบคลุมทุกระดับพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 17.1

ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่า พนักงานมีความสนใจที่จะรับความรู้ใหม่ ที่จะช่วยเสริมสร้างการทำงานของเขาให้ดีขึ้น แต่ก็ยังเล็งเห็นปัญหาที่ทำให้มีการติดขัดก็คือเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรซึ่ง อ.ส.ค. ควรเร่งปรับปรุงปัญหานี้ โดยเกี่ยวกับการส่งข้อมูล เกี่ยวกับ KPI ในรายละเอียดเพื่อที่ว่า พนักงานจะได้้นำเอาไว้วางแผนการทำงานได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับข้อกำหนด หรือเป้าหมายของ KPI ส่วนข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่สัดส่วนในระดับใกล้เคียงกันคือไม่เกินร้อยละ 10 จากผู้ที่เสนอแนะทั้งหมด

มีประเด็นที่น่าสนใจที่พนักงานมีข้อเสนอแนะว่าต้องการให้มีการอบรมเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการพัฒนาองค์กร ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 9.8 ตรงนี้ชี้ให้เห็นปัญหาบางอย่างขององค์กรเกี่ยวกับพนักงาน อาจ

วิเคราะห์ได้ว่า อ.ส.ค. เป็นองค์กรที่เก่าแก่ และมีพนักงานที่มีอายุงานค่อนข้างมาก ทำให้มีความรู้สึกไม่ยากที่จะรับการดำเนินงาน หรือ การบริหารแบบใหม่ๆ ในสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือการบริหารราชการ ที่เปลี่ยนแปลงไปในทางมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยมีการวัดผลงานด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่วัดผลได้จริงในเชิงการเงิน เช่น อัตราเพิ่มของรายได้ หรือ อัตราส่วนต่างๆ ของการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราสูญเสีย อัตราเพิ่มผลผลิต อัตราค่าใช้จ่ายต่อหัวของพนักงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะที่เหลือนั้น มีความน่าสนใจทั้งสิ้น โดยเฉพาะประเด็นการอยากมีส่วนร่วมในการกำหนด KPI สะท้อนว่า พนักงานต้องการมีส่วนในการกำหนดอนาคตของตนเอง หรือ ต้องการกำหนดเป้าหมายของ KPI ให้เหมาะสมกับความสามารถหรือทรัพยากรที่ตนเองดูแลควบคุมอยู่ในระดับของตน และในประเด็นควรนำ KPI มาใช้อย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุง อย่างสม่ำเสมอ สะท้อนให้เห็นว่า พนักงานต้องการกรอบอะไรบ้างที่จะช่วยใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานของเขา โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ตามปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ รวมทั้งต้องการผู้นำองค์กรที่ดีด้วย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ต้องการทราบถึงทัศนคติของพนักงานระดับบริหารขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ที่เกี่ยวกับการการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) ถูกนำมาใช้ในการทำงาน เพื่อจะได้นำไปพัฒนาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดแนวความคิดการ และกำกับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ของตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร สามารถนำข้อมูลนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานระดับผู้บริหารในด้านทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ตามที่หน่วยงานกำกับกำหนด
2. เพื่อรวบรวมปัญหาอุปสรรค ที่เกิดจากตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ที่นำมาปฏิบัติ และข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานของ อ.ส.ค.
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานระดับผู้บริหารในด้านทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน

สมมติฐานของการค้นคว้า

1. ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ(KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน
5. ผู้บริหารที่มีอายุงานต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ทำการวิจัยครั้งนี้ได้แก่พนักงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ทุกตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนก/หัวหน้าศูนย์ขึ้นไป จนถึงระดับผู้อำนวยการ ตามข้อมูล อัตรากำลังที่ปฏิบัติงาน ณ เดือนมิถุนายน พ.ศ.2547 มีจำนวน 117 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างพนักงานระดับบริหารตั้งแต่หัวหน้าแผนก จำนวน ตัวอย่าง 117 คน โดยจำนวนตัวอย่างจะเก็บให้ครบทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น เพื่อเป็นการศึกษาถึงทัศนคติ

ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุการทำงาน และตำแหน่งงาน จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI) ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบ Likert Scale ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการรับรู้ ด้านความสนใจ ด้านการประเมินผล และด้านการยอมรับ จำนวน 21 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่นๆ ซึ่งเป็นแบบสอบถามลักษณะปลายเปิด จำนวน 3 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอให้กับกลุ่มตัวอย่าง และขอความร่วมมือจากฝ่ายนโยบายและแผน ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ในการกระจายไปสู่กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่คัดเลือก และทำการจัดเก็บรวบรวมแบบสอบถามมาให้ผู้วิจัยทั้งหมด โดยผู้ตอบจะได้รับแบบสอบถามจากฝ่ายนโยบายและแผน จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวม ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพื่อดำเนินการสรุปผลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล มีวิธีการดังนี้ การวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาใช้สถิติต่อไปนี้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุการทำงาน และ ตำแหน่งงาน ใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิเคราะห์ทัศนคติของพนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่มีต่อการประเมินศักยภาพของตัว KPI สามารถวัดระดับทัศนคติ โดยใช้ค่าสถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสำหรับการทดสอบทัศนคติ ใช้การทดสอบค่าที (t-test) สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้การทดสอบค่าเอฟ (F-test) One way Analysis of Variance (ANOVA) สำหรับกลุ่มตัวอย่างมากกว่าสองกลุ่มขึ้นไป และเปรียบเทียบ

ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least significant Different) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 ถึง 5

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยทัศนคติของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. สรุปผลการศึกษาค้นคว้า ได้ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค.

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 117 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 65 รองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 35 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 63.2 รองลงมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.7 และอายุระหว่าง 25-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.7 ตามลำดับ ระดับการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.9 รองลงมามีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 17.9 และการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 11.1 ตามลำดับ ด้านอายุการทำงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 59 รองลงมาเป็นกลุ่มอายุงาน 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.4 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงาน 6 -10 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.7 ตามลำดับ ด้านระดับตำแหน่งงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับล่าง (หัวหน้าแผนก , หัวหน้าศูนย์ฯ) คิดเป็นร้อยละ 64.1 รองลงมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้ากอง, ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย / สนง. / สถาบัน) คิดเป็นร้อยละ 23.1 และผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ, รองและผู้ช่วยผู้อำนวยการ, หัวหน้าฝ่าย/สนง./สถาบัน) คิดเป็นร้อยละ 12.8 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค.

1. ด้านการรับรู้ พนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ที่ตอบแบบสอบถามมี ทัศนคติโดยรวมด้านการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าผู้ใช้บริการมีทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร KPI จากการประชุม การได้รับข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้า การได้รับข้อมูลข่าวสารจากเอกสารเวียน และการรับรู้ข้อมูลจากฝ่ายนโยบายและแผน ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับทัศนคติในระดับต่ำ สรุปได้ว่า ในด้านการรับรู้จากทัศนคติที่ได้แสดงว่าพนักงานฯได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอในระดับหนึ่งแต่ก็อาจยังมีความไม่เข้าใจในเนื้อหาในเชิงลึกของตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน (KPI) อย่างเพียงพอ

2. ด้านความสนใจ พนักงานระดับผู้บริหารของ อ.ส.ค. ที่ตอบแบบสอบถามมี ทัศนคติโดยรวมด้านความสนใจ อยู่ในระดับดี แต่เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อ ที่มีระดับทัศนคติที่ดี คือ KPI ทำให้พนักงานฯ ตั้งใจทำงานมากขึ้น, KPI ที่กำหนดมาสามารถช่วยระบบงานเดิมได้ดี และ KPI ที่กำหนดมาสามารถนำมาใช้โดยไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน การประเมินด้วย KPI จะไม่ทำให้เสียเวลาในการทำงาน และพนักงานฯมีความต้องการเปลี่ยนระบบการทำงานเดิมให้สอดคล้องกับ KPI

สรุปได้ว่า พนักงานระดับบริหารมีความสนใจเกี่ยวกับตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน (KPI) พนักงานรับรู้ รับทราบ ข้อมูลจากกระบวนการสื่อสาร และสนใจที่จะนำมาปรับใช้ในการทำงาน

3. ด้านการประเมินผล พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติโดยรวมด้านการประเมินผล อยู่ในระดับดี แต่เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีประเด็น 4 ข้อ ที่มีระดับทัศนคติที่ดี คือ ต้องการให้มีการอบรมตามภาระงานที่เป็นผลกระทบจาก KPI, หากมีการอบรมวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ KPI กำหนดพนักงานคิดว่าสามารถปฏิบัติได้, การกำหนด KPI มีความเหมาะสมกับ อ.ส.ค. และประเด็นที่พนักงานคิดว่า KPI ที่กำหนดน่าจะช่วยให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค. ดีขึ้น ส่วนในประเด็นที่พนักงานคิดว่าการปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นสามารถทำได้ พบว่ามีระดับทัศนคติอยู่ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างมาทางระดับดี

สรุปได้ว่า ในด้านการประเมินผลพนักงานระดับบริหารได้ประเมินผลกระทบหากว่านำเอาตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จผลการดำเนินงานมาใช้เปรียบเทียบกับการทำงานในแบบเก่าควรจะทำให้การทำงานดีขึ้น

4. ด้านการยอมรับ พนักงานระดับบริหารของ อ.ส.ค. ที่ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติโดยรวมด้านการยอมรับ อยู่ในระดับดี แต่เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าพนักงาน มีระดับทัศนคติอยู่ในระดับดี มาก ถ้าหากว่าองค์กรสามารถผ่านเกณฑ์ตามที่ KPI ตั้งเป้าไว้ได้ มีระดับทัศนคติในระดับดี อยู่ 3 ประเด็น คือ การปฏิบัติตามเป้าของ KPI ทำให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น, การปฏิบัติงานตามเป้าหมายของ KPI ทำให้พนักงานทำงานได้เสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ KPI กำหนดไว้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สำหรับประเด็นที่พนักงาน มีทัศนคติในระดับปานกลาง คือ การปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดทำให้พนักงานมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้ และสุดท้ายคือประเด็นการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม KPI นั้นสามารถทำได้ทุกคน มีระดับทัศนคติที่ต่ำ

สรุปได้ว่า พนักงานระดับบริหารยอมรับว่าตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน (KPI) ที่ได้กำหนดมาให้ปฏิบัตินั้นในเชิงบวก สามารถยอมรับได้ และเล็งเห็นประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในส่วนขององค์กร และตนเอง ด้วยความสามารถที่ตนเองสามารถปฏิบัติได้และเห็นว่าทุกคนก็สามารถปฏิบัติได้หากได้มีการอบรมความรู้เพิ่มเติม

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) แตกต่างกัน ในด้านความสนใจ และการประเมินผลเกี่ยวกับ KPI ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ ส่วนด้านการรับรู้ และการยอมรับนั้น จากการทดสอบสมมติฐาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายถึงว่า ทัศนคติ ด้านการรับรู้และด้านการยอมรับ ที่ผู้บริหารทั้งหมดมีทัศนคติที่เห็นว่าไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน ในด้านการรับรู้ ความสนใจ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการยอมรับ เป็นไปตามสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการประเมินผล นั้นผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

โดยการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ทศนคติโดยรวมด้านการยอมรับ ความสนใจและการยอมรับ ที่มีความสัมพันธ์ กับ อายุ พบว่า กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มีการรับรู้ที่ดีกว่ากลุ่มอายุ 40 -50 ปี และ กลุ่มอายุ 25 - 39 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน ในด้านการรับรู้ เป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความสนใจ และการประเมินผล KPI ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการยอมรับผู้บริหารมีทัศนคติที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

โดยการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) การวัดทัศนคติด้านการรับรู้ นั้นผู้บริหารกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติดีกว่ากลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านความสนใจ นั้น พบว่า ผู้บริหารกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติดีกว่ากลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และในด้านการประเมินผล นั้นพบว่า ผู้บริหารกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติดีกว่ากลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 4 ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน โดยผลรวมด้านการรับรู้และการยอมรับ เกี่ยวกับ KPI ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านความสนใจ และด้านการประเมินผล เกี่ยวกับ KPI ผู้บริหารมีทัศนคติที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

โดยการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ในด้านการรับรู้เกี่ยวกับ KPI นั้นพบว่า ตำแหน่งงานระดับผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, หัวหน้า ฝ่าย สนง. สถาบัน) กับ ตำแหน่งงานผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้ากอง, ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน) กับ ผู้บริหารระดับล่าง (หัวหน้าแผนก / หัวหน้าศูนย์) ของ อ.ส.ค. มีทัศนคติในการรับรู้ดีกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และในด้านการยอมรับ KPI นั้น พบว่า ตำแหน่งงานระดับผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, หัวหน้า ฝ่าย สนง. สถาบัน) และ ตำแหน่งงานผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้ากอง, ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย สำนัก / สำนักงาน / สถาบัน) มีทัศนคติด้านการยอมรับ KPI ดีกว่า ตำแหน่งผู้บริหารระดับล่าง (หัวหน้าแผนก / หัวหน้าศูนย์) ของ อ.ส.ค. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 5 ผู้บริหารที่มีอายุงานต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุงานต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI:Key Performance Indicators) แตกต่างกัน มีทัศนคติด้านการรับรู้และการประเมินผลเกี่ยวกับ KPI ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในด้านความสนใจและการยอมรับเกี่ยวกับ KPI นั้น พบว่าทัศนคติไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

โดยการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least-Significant Difference) ในด้านการรับรู้เกี่ยวกับ KPI นั้นพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุงานต่างกัน โดยกลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงาน 11 – 15 ปี มีทัศนคติด้านการรับรู้เกี่ยวกับ KPI ดีกว่ากลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงาน มากกว่า 15 ปี ของ อ.ส.ค. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และในด้านการประเมินผล เกี่ยวกับ KPI นั้น พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุงานต่างกัน กลุ่มระดับบริหารที่มีอายุงาน 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านการประเมินผล แย่กว่ากลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงาน มากกว่า 15 ปี ของ อ.ส.ค. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ กลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงาน 11 – 15 ปี มีทัศนคติด้านการประเมินผล ดีกว่ากลุ่มพนักงานระดับบริหารที่มีอายุงาน มากกว่า 15 ปี ของ อ.ส.ค. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผล

จากการศึกษาทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ของ องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย โดยกรณีศึกษา คือ กลุ่มพนักงานในระดับบริหาร มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปรายดังนี้

1. จากการศึกษามูลฐานประชากรศาสตร์ของกลุ่มพนักงานในระดับบริหาร อ.ส.ค. ส่วนมากเป็นกลุ่มผู้บริหารในระดับล่าง (หัวหน้าแผนก / หัวหน้าศูนย์) มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า มีอายุส่วนมากอยู่ระหว่าง 40-50 ปี และส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นมาขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย อ.ส.ค. ที่ได้เปิดดำเนินงานมาเป็นระยะเวลานาน ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2505 และมีที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัด คือ สระบุรี และกระจายอยู่ตามสาขาทั่วประเทศ งานด้านสัตวบาล นั้นเป็นงานหนัก จึงพบว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเป็นชายเสียมากกว่า อีกทั้งอายุ

ของพนักงานนั้นค่อนข้างสูงเพราะเป็นพนักงานตั้งแต่เริ่มการดำเนินงาน จนกระทั่งในปัจจุบัน มีการลาออกที่ต่ำ เป็นปกติของรัฐบาลกิจโดยทั่วไปที่พนักงานเห็นว่างานนั้นมีคามมั่นคงสูง

2. จากการศึกษาข้อมูลด้านทัศนคติรายด้านของพนักงานในระดับบริหาร อ.ส.ค. สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1. ด้านการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับ KPI มีทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง เพราะ พนักงานส่วนใหญ่จะได้รับข้อมูลจากกระบวนการสื่อสารหรือจากการทำงานปกติอยู่แล้ว คือ จากการประชุม, การได้รับข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้า และการได้รับข้อมูลข่าวสารจากเอกสารเวียน ซึ่งเมื่อนำผลวิเคราะห์จากข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่นๆ มาประกอบ สามารถอภิปรายได้ว่า ปัญหาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรนั้น สะท้อนถึงทัศนคติด้านนี้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งได้สะท้อนในการตอบที่ว่าการทำงานของฝ่ายฝ่ายนโยบายและแผนฯซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสื่อสารภายในองค์กร ยังต้องมีการปรับปรุงการสื่อสารให้ดีกว่าเดิม

2.2. ด้านความสนใจ เกี่ยวกับ KPI มีทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการนำเอาแนวทางตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) มาใช้อย่างจริงจังในองค์กรเป็นครั้งแรก ทำให้พนักงานระดับบริหารนั้น มีความสนใจ ในระดับหนึ่ง หากมองในข้อปลีกย่อยนั้นพบว่า ประเด็นที่ น่าสนใจจะอยู่ที่ว่า KPI จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้การทำงานโดยรวมๆ ดีขึ้นสะท้อนจากคำถามที่ว่า KPI ทำให้พนักงานตั้งใจทำงานมากขึ้น KPI ที่กำหนดมาสามารถช่วยระบบงานเดิมได้ดี และ KPI ที่กำหนดมาสามารถนำมาใช้โดยไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งมีระดับทัศนคติที่ดี แต่ก็มีสิ่งที่พนักงานมองว่าอุปสรรคที่สำคัญคือเรื่องของการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับ KPI นั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ซึ่งสะท้อนได้จากคำถามที่ว่า การประเมินด้วย KPI จะทำให้เสียเวลาในการทำงาน และไม่ต้องการเปลี่ยนระบบการทำงานเดิมให้สอดคล้องกับ KPI ซึ่งมีระดับทัศนคติที่ต่ำ ประเด็นนี้เองควรที่จะต้องให้ความรู้และปรับปรุงองค์กร เห็นได้จากประเด็นการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและข้อคิดเห็นอื่นๆ ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ คือ ปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจเนื้อหา กระบวนการ ต่างของ KPI ปัญหาการขาดความร่วมมือ ทัศนคติของพนักงาน และวัฒนธรรมองค์กร

2.3. ด้านการประเมินผล เกี่ยวกับ KPI มีทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากว่า พนักงานมีทัศนคติที่ดี ต่อ KPI ในประเด็นที่ว่า ต้องการให้มีการอบรมตามภาระงานที่เป็นผลกระทบจาก KPI หากมีการอบรมวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ KPI กำหนด พนักงานคิดว่าสามารถปฏิบัติได้ และการกำหนด KPI มีความเหมาะสมกับ อ.ส.ค. แล้ว และถึงแม้ว่า ประเด็นที่พนักงาน คิดว่าการปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นสามารถทำได้ยาก ได้ระดับทัศนคติปานกลาง และ ประเด็นว่า KPI ที่กำหนดไม่น่าจะช่วยให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค. ดีขึ้น นั้นมีระดับทัศนคติที่ต่ำ แต่เมื่อภาพรวมในด้านการประเมินผลนั้นแสดงว่า พนักงาน มีการประเมินผลเกี่ยวกับ KPI ไปในเชิงบวกมากกว่า เพราะว่าพนักงาน ตระหนักถึงผลงานที่สามารถวัดผลได้ มีเป้าหมายชัดเจนนั่นเอง

2.4. ด้านการยอมรับเกี่ยวกับ KPI มีทัศนคติอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาในรายละเอียดประเด็นย่อยพบว่า พนักงาน มีทัศนคติในระดับที่ดีมาก ในประเด็น พนักงาน จะยินดีหากองค์กรสามารถผ่านเกณฑ์ตามที่ KPI ตั้งเป้าไว้ได้ ส่วนประเด็นที่พนักงานมีระดับทัศนคติในระดับดี ได้แก่ การปฏิบัติตามเป้า

ของ KPI ทำให้พนักงาน มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น การปฏิบัติงานตามเป้าหมายของ KPI ทำให้พนักงาน ทำงานได้เสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม KPI นั้นไม่สามารถทำได้ทุกคน ส่วนประเด็นการปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดทำให้พนักงานมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง เห็นได้ว่าพนักงาน มีทัศนคติด้านการยอมรับ KPI ที่จะนำมาใช้มีส่วนช่วยในการทำงาน และสร้างผลงานดีต่อองค์กร ซึ่งเกิดจากทัศนคติด้านต่าง ๆ ข้างต้น อีกทั้งยังแสดงความเห็นด้วยว่า การนำตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) มาใช้ในการทำงานมีความเหมาะสม และสนใจที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการสร้างตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) อีกทั้งยังเสนอแนะว่าควรจะให้มีการใช้ตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) อย่างต่อเนื่องอีกด้วย

จากผลการศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานระดับผู้บริหารในด้านทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน กล่าวได้ว่า สอดคล้องตามโมเดลการยอมรับนวัตกรรมหรือกระบวนการยอมรับผลิตภัณฑ์ (Innovation-Adoption Model) คอตเลอร์ (Kotler.2000:355) เป็นโมเดลที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่แต่ละบุคคลจะมีการยอมรับหรือปฏิเสธความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ การรับรู้ (Awareness) ความสนใจ (Interest) การประเมินผล (Evaluation) การทดลองปฏิบัติ (Trial) การยอมรับ (Adoption) ถึงแม้ว่าโมเดลนี้ตัวนวัตกรรมที่นำเสนอจะเป็นสินค้า แต่ในแง่เชิงเปรียบเทียบ นวัตกรรมในการศึกษาวิจัยนี้ตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จก็เปรียบเสมือนนวัตกรรมตามโมเดลนี้ได้เช่นกันและทัศนคติการยอมรับก็ได้ผ่านกระบวนการเดียวกับโมเดลนี้จึงถือว่ามีความสอดคล้องกันอย่างยิ่ง

3. จากการศึกษา ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่น ๆ ของพนักงานในระดับบริหาร อ.ส.ค. สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

จากการศึกษานำมาอภิปรายผลได้ว่า พนักงาน เห็นว่า KPI ที่กำหนดมาให้ปฏิบัติ นั้น มีความเห็น ว่าเหมาะสม และเห็นว่าการนำเอาตัว KPI มาใช้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำงาน และการประเมินผล การทำงานของตน ซึ่งพนักงานส่วนมากยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ว่าคืออะไร แต่เพราะว่าเป็นการนำมาใช้ภายใต้กรอบการประเมินผลขององค์กรจากหน่วยงานกำกับดูแลจาก กระทรวงการคลัง ส่วนประเด็นปัญหาที่พบจากการศึกษา คือ ประเด็นความไม่รู้และเข้าใจใน KPI และ ประเด็นการสื่อสารในองค์กร กล่าวคือ อ.ส.ค. เองยังไม่มีระบบการสื่อสารที่ทันสมัย อาทิเช่น ระบบไอที อินทราเน็ต ซึ่งในปัจจุบันใช้กระบวนการสื่อสารแบบดั้งเดิมคือการเวียนหนังสือ การติดประกาศ การโทรศัพท์ ซึ่งอาจไม่เพียงพอต่อการกระจายข่าวสารซึ่งต้องการความรวดเร็วในปัจจุบัน ส่วนปัญหาอีกประเด็นที่เห็นว่ามีความสำคัญและมีผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก คือ เรื่องของปัจจัยจากภายนอกซึ่ง อ.ส.ค. เองต้องจัดทำแผนรับมือเสนอแนะต่อหน่วยงานกำกับดูแลอย่างชัดเจนเพื่อป้องกันความเสี่ยงอันเกิดจากนโยบายต่างๆ ของรัฐ ที่จะทำให้การดำเนินงานตามแผน ลุล่วงได้ด้วยความราบรื่น สำหรับประเด็นสำคัญสุดท้าย คือ ประเด็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร นั้น อ.ส.ค. อาจต้องใช้เวลาในการปรับตัวเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การดำเนินงานในยุคใหม่

พนักงานฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะที่สำคัญ 2 ประการคือ ต้องการที่จะได้รับการอบรมความรู้เกี่ยวกับ KPI และการอยากมีส่วนร่วมในการกำหนด KPI ซึ่งประเด็นนี้มีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำเอา KPI มาใช้เป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับแนวทางที่กล่าวว่า การจะนำเอาแนวคิด Balanced Scorecard เป็นหน้าที่ของ ทุก ๆ คน และทุก ๆ หน้าที่งานต้องมีการสื่อสารให้ความรู้และมีระบบการให้รางวัลตามผลงาน เพราะ การทำ KPI เป็นส่วนหนึ่งของ Balanced Scorecard นั่นเอง และข้อเสนอแนะอีกข้อ ที่ว่าต้องการให้ปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้ครอบคลุมทุกระดับพนักงานฯ แสดงให้เห็นว่า พนักงานฯ มีความสนใจที่จะรับทราบ ความรู้ใหม่ในอันที่จะเสริมสร้างการทำงานของเขาให้ดีขึ้น แต่ก็ยังเล็งเห็นปัญหาที่ทำให้มีการติดขัดก็คือเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กรซึ่ง อ.ส.ค. ควรเร่งปรับปรุงปัญหานี้โดยเร็ว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

ผลการวิจัยทัศนคติของพนักงานระดับผู้บริหารในด้านทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. อ.ส.ค. ควรจัดการอบรมความรู้เกี่ยวกับ แนวคิด Balanced Scorecard และ สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนด KPI ซึ่งเป็นไปตามขั้นตอนการนำเอาแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ด้วยการกำหนดตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) โดยการอบรมต้องครอบคลุม พนักงานระดับผู้บริหารทุกระดับ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติให้กับพนักงานฯ ในประเด็นที่ว่าพนักงานฯ ไม่แน่ใจว่าจะปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายทั้งหมด แต่ถ้าหากว่า พนักงานระดับบริหารซึ่งเป็น ผู้ที่จะต้องนำเอา KPI ที่ถูกกำหนดมาใช้นั้นมีความรู้และเข้าใจว่า KPI มีกระบวนการ มีที่มาที่ไปอย่างไร และ มีความตระหนักถึงความสำคัญของการวัดผลนี้ ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความมั่นใจ มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอ ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับที่จะปฏิบัติตามอย่างเต็มกำลังเพื่อผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่องค์กรจะต้องรับผิดชอบ ด้วยพนักงานระดับบริหารทุกระดับสามารถร่วมมือ ร่วมใจช่วยกันปฏิบัติตามการตาม KPI เหล่านั้น และจากผล การศึกษา ผู้บริหารระดับล่างมีความต้องการต้องการให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับ KPI และอยากมีส่วนร่วม ในการกำหนด KPI มากกว่าเนื่องจากจะต้องเป็นผู้ใช้ KPI อย่างเข้มข้นนั่นเอง ส่วนผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไป ก็จะมีหน้าที่กำกับดูแลเป็นส่วนมาก ดังนั้นหากว่า อ.ส.ค. จัดให้พนักงานฯ ได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ เกี่ยวกับ KPI ก็สามารถที่จะช่วยให้การปฏิบัติภารกิจตามเป้าหมายของ KPI สำเร็จได้เป็นอย่างดี ตาม บทบาทและหน้าที่ของพนักงานระดับบริหารที่ต่างกัน

2. อ.ส.ค. ควรปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรให้ครอบคลุมทุกระดับพนักงานฯ ใน ประเด็นนี้เป็นปัญหาที่มีผลต่อทัศนคติเป็นอย่างมากเพราะว่าจากปัญหาที่พบเป็นปัญหาที่มีความสำคัญ ใน การที่พนักงานทุกระดับจะได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ KPI จากฝ่ายที่มีหน้าที่สื่อสารข้อมูลเหล่านี้ออกไป ซึ่งยังเกี่ยวโยงไปในเรื่องของโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรอีกด้วยที่ องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) นั้นสาขาอยู่หลายแห่งกระจายอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ ระบบการสื่อสารปกติ ยังใช้การออก หนังสือเวียน การเรียกประชุม การโทรศัพท์ ซึ่งมีประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้ อ.ส.ค. ต้องให้ความสำคัญ ต่องานของฝ่ายนโยบายและแผน ที่รับผิดชอบงานการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ ด้วยการ จัดสรรงบประมาณเพื่อที่จะยกระดับความสามารถในการสื่อสาร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น

3. อ.ส.ค. ควรจัดการอบรมเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการพัฒนาองค์กร เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจอันดีต่อพนักงานฯ ต่อการพัฒนาองค์กรที่มีอายุมากให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะรับแนวคิดทางการดำเนินงานแบบใหม่ๆ โดยเน้นที่ตัวทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ ผ่านทางกระบวนการฝึกอบรม เพราะผู้บริหารส่วนมากค่อนข้างมีอายุในช่วงระหว่าง 40-50 ปี อาจจะยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเก่าเกินไป เป็นปัญหาต่อการทำงานที่ต้องการการแข่งขันอย่างสูงในตลาดที่ อ.ส.ค. อยู่ในธุรกิจนั้นๆ หากสามารถปรับทัศนคติในการพัฒนาองค์กรได้ดี ก็จะเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

4. อ.ส.ค. ควรจัดทำคู่มือแนะนำการปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายของ KPI นั้น จะนำมาซึ่งผลประโยชน์อย่างไรต่อองค์กร และพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานฯ ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาทบทวนทัศนคติของพนักงานระดับบริหารขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ที่เกี่ยวกับการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicators) ในระยะหลังจากนำเอา KPI มาใช้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ทุกๆ 2 ไตรมาส

2. ควรมีการศึกษาเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการสื่อสารภายในองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย อ.ส.ค.

3. ควรมีการศึกษาเพื่อจัดทำหลักสูตรความรู้เกี่ยวกับ Balanced Scorecard และ KPI (Key Performance Indicators) ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของ องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย อ.ส.ค.

4. การศึกษาปัญหาเพื่อจัดทำแผนแม่บท ระยะยาวสำหรับองค์กร ในด้านต่าง เช่น การศึกษาเพื่อวางแผนป้องกันความเสี่ยงอันเกิดจากทัศนคติของพนักงาน การศึกษาโครงสร้างของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การศึกษาเพื่อจัดทำระบบรางวัลที่เหมาะสมกับองค์กร เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล(ฉบับปรับปรุงใหม่).
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซี เค แอนด์ เอส โฟโต้ สตูดิโอ.
- , (2543). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูลเวอร์ชัน 7-11. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซี เค แอนด์ เอส โฟโต้ สตูดิโอ.
- , (2544). การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับนักบริหารและวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ :
ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- , (2544). การวิเคราะห์สถิติ: สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- , (2544ก). การวิเคราะห์สถิติ: สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา แก้วเทพ. (2543). การวิเคราะห์สื่อแนวคิดและเทคนิค. กรุงเทพฯ: อินฟินิตี้เพรส.
- กระทรวงการคลัง (สคร.) (2547). ร่างรายงานการให้คำปรึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงาน อ.ส.ค.
ปีงบประมาณ 2547. กรุงเทพฯ : หน้า 24-34
- จารึก เตรยวรรณ. (2546). แนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครต่อสุราแช่พื้นเมือง. กรุงเทพฯ
สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตการพิมพ์.
- ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุลและนิทัศน์ คณะวรรณ. (2545). การตลาด1ตำบล1ผลิตภัณฑ์. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ด
ยูเคชั่น จำกัด(มหาชน).
- ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค.(2545, กรกฎาคม-กันยายน).ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่าง Balanced Scorecard,
Key Performance Indicators (KPIs), Economic Value Added (EVA), กับการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน: ญุณแจดอกสำคัญของการพัฒนามูลค่าเพิ่มขององค์กร, จุฬาลงกรณ์วิวิ 14(56):19-29
- ดำรง วัฒนา.(2545).การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยลิติตสมดุล, วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์, ฉบับที่ 2
- บุษกร พัฒนพาณิชย์. (2546). การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัท
แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ บช.ม.(การจัดการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- นราศรี ไวนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี. (2545). ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นภดล ร่มโพธิ์.(2545, เมษายน-มิถุนายน).Balanced Scorecard กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย,
วารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 94: 61-69
- พลุ เดชะรินทร์.(2545, กันยายน). การนำ Balanced Scorecard มาใช้กับธุรกิจ SME ไทย, นิตยสาร mba.
- พันเอกจิรนนท์ กัณทวงศ์. (2545). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ ในโรงเรียนทหารช่าง
กรมการทหารช่าง. สารนิพนธ์ บช.ม.(การจัดการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรี
นครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2542). *สถิติเศรษฐศาสตร์และธุรกิจ หน่วยที่ 1-8*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- (2542). *สถิติเศรษฐศาสตร์และธุรกิจ หน่วยที่ 9-15*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วัฒนา พัฒนพงศ์.(2545, เมษายน). ระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบองค์รวม, *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. กรบรอม 36 ปี สพบ.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2538). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ ฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, (2541). *การวิจัยธุรกิจ (Business Research)*. กรุงเทพฯ : A.N. การพิมพ์.
- .(2541ก). *การวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : A.N. การพิมพ์ 304.
- .(2545) . *ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- .(2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท ธีระฟิล์ม แลพโซเทกซ์ จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2539). *พฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทวิสิทธิ์พัฒนา จำกัด.
- อภิรักษ์ จันตะณี. (2538). *วิธีวิจัยทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ วิ.เจ.พรินติ้ง.
- อัจฉรา จันทรณาย.(2545). *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดทำ BSC*, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 127 หน้า
- อรจักร สรญาณธนาวุธ. (2545). *ความผูกพันต่อองค์กรไม่หวังผลกำไรของพนักงาน: กรณีศึกษาสถาบันคีนันแห่งเอเชีย*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- เรือเอกอัครพล อรุณฤกษ์. (2545). *ศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานฝ่ายโรงงานบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องแก้วไทยต่อ มาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000*. สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- Roger, Everett M. and Floyd F. Shoemaker. (1971). *Communication of Innovation: Across Cultural Approach*. New York : The Free Press.
- Kotler Philip.(2000) *Marketing Management* . The Millennium Edition , New Jersey : Prentice – Hall,Inc. Joint commission International. (2003).*Joint commission International Accreditation Standards for Hospitals*. The Second Edition, USA. Schiffman, G Leon and Kanuk Leslie Lazer. (1991). *Consumer Behavior*. The 4th Edition.Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall,Inc.

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง ทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร

(KPI: Key Performance Indicators) กรณีศึกษา พนักงานระดับบริหาร

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

โดย นายรสิต ทองธานี นักศึกษาหลักสูตรการบริหารจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการ)
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI) ที่ใช้สำหรับ อ.ส.ค.

ก. การดำเนินการตามนโยบาย

1. ตัวชี้วัดด้านการดำเนินงานตามนโยบาย

1.1 การจัดทำแผนฟื้นฟูองค์กร แยกประเด็นดังนี้

- การดำเนินการจัดทำแผนฟื้นฟูองค์กร
- การดำเนินการตามแผนฟื้นฟูองค์กร

1.2 ปิดงบประมาณบัญชีให้เป็นปัจจุบันและได้รับรองจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สดง.)

ข. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

2. ตัวชี้วัดด้านการเงิน

2.1) กำไรสุทธิ

2.2) อัตราส่วนรายได้จากการดำเนินงานต่อค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

2.3) ต้นทุนคงที่เฉลี่ยในการผลิตนม UHT

2.4) ต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบ

3. ตัวชี้วัดด้านที่ไม่ใช้การเงิน

3.1) ส่วนแบ่งทางตลาดนม UHT โดยปริมาณ

3.2) อัตราการสูญเสียจากการเก็บสินค้าคงคลัง

3.3) อัตราการหมุนเวียนสินค้ารอจำหน่าย (เฉพาะนม UHT)

3.4) การแยกบัญชีต้นทุนกิจกรรม

คำชี้แจง แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1: ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2: ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI)

ตอนที่ 3: ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่นๆ

ตอนที่ 1 : ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความตามจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ 25 - 39 ปี

☐ 40 - 50 ปี

☐ 51 - 60 ปี

3. การศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. อายุการทำงาน

☐ 0 - 5 ปี ☐ 6 -10 ปี

☐ 11 - 15 ปี ☐ มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป

5. ตำแหน่งงาน

☐ ผู้อำนวยการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

☐ รองผู้อำนวยการฯ

☐ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฯ

☐ หัวหน้าฝ่าย / สำนัก / สถาบัน / สำนักงาน

☐ หัวหน้ากอง / ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย / สำนัก / สถาบัน / สำนักงาน

☐ หัวหน้าแผนก / หัวหน้าศูนย์

ตอนที่ 2: ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการประเมินศักยภาพตัวดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (KPI: Key Performance Indicators)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว และ
กรุณาตอบคำถามทุกข้อ

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ด้านการรับรู้					
1. ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ KPI จากผู้บังคับบัญชา					
2. ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ KPI จากเอกสารเวียนภายใน					
3. ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ KPI จากการประชุมขององค์การ					
4. ท่านไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ KPI จากหัวหน้า / การประชุม / เอกสารเวียน					
5. ฝ่ายนโยบายและแผนฯ ได้ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการประเมินด้วย KPI อย่างต่อเนื่อง					

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ด้านความสนใจ					
6. KPI ทำให้ท่านตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น					
7. KPI ที่กำหนดมานั้นสามารถส่งเสริมกับระบบการทำงานเดิมได้เป็นอย่างดี					
8. KPI ที่ถูกกำหนดมา สามารถนำมาปรับใช้กับระบบการทำงานเดิมได้โดยไม่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน					
9. ท่านคิดว่าการประเมินโดยการกำหนด KPI ทำให้ท่านเสียเวลาในการทำงาน					
10. ท่านไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานเดิมให้สอดคล้องกับ KPI ที่ผู้บังคับบัญชากำหนดมา					

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ด้านการประเมินผล					
11. การกำหนด KPI มีความเหมาะสมกับ อ.ส.ค. แล้ว					
12. KPI ที่กำหนดไม่น่าจะช่วยให้การดำเนินงานของ อ.ส.ค. ดีขึ้น					
13. ท่านคิดว่าการปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นสามารถทำได้ยาก					
14. หากมีการอบรมวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ KPI กำหนดท่านคิดว่าสามารถปฏิบัติได้					
15. ท่านต้องการให้มีการอบรมตามภาระงานที่เป็นผลกระทบจาก KPI					

ด้านการยอมรับ					
16. การปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดทำให้ท่านมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้					
17. ท่านยินดีหากองค์กรสามารถผ่านเกณฑ์ตามที่ KPI ตั้งเป้าไว้ได้					
18. การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม KPI นั้นไม่สามารถทำได้ทุกคน					
19. การปฏิบัติตามเป้าของ KPI ทำให้ท่านมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีขึ้น					
20. การปฏิบัติงานตามเป้าหมายของ KPI ทำให้ท่านทำงานได้เสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด					
21. การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าตามที่ KPI กำหนดไว้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่นๆ

1. ท่านคิดว่าตัวดัชนีชี้วัด KPI ที่กำหนดมามีความเหมาะสม หรือไม่เหมาะสม ต่อ อ.ส.ค.

.....

.....

.....

.....

2. ปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ท่านคิดว่าจะพบในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของ KPI ที่วางไว้

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในการสละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือ

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รศ.ดร.สุภาพรณ สิริแพทย์พิสุทธิ์	กรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อ.ลำสัน เลิศกุลประหยัด	กรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นายรสิต ทองธานี
วันเดือนปีเกิด	24 มกราคม 2513
สถานที่เกิด	อำเภอบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	10 หมู่ 7 แขวงจอมทอง เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร 10150
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักวิจัยประจำโครงการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักบริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 344 ซอยจุฬาฯ 22 ถ.บรรทัดทอง แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2528	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสาธิต แห่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน
พ.ศ. 2531	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
พ.ศ. 2535	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (สาขา ภูมิศาสตร์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2548	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ (บธ.ม.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ