

ทัศนคติของพนักงาน และผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหารองค์กร
โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC).
กรณีศึกษา: บริษัท ฮาลซ่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย)

สารนิพนธ์
ของ
นางสาวสุนทรี วีระชาญยุทธ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ตุลาคม 2546

ลิขสิทธิ์เป็นของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ว.ร. 4019
ส. 814 ก
ร. 2

ทัศนคติของพนักงาน และผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหารองค์กร
โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC).
กรณีศึกษา: บริษัท ฮาล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย)

บทคัดย่อ
ของ
นางสาวสุนทรี วีระชาญยุทธ

23 ต.ค. 2546

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ตุลาคม 2546

h 23 ต.ค. 2546

สุนทรี วีระชาญยุทธ. (2546). ทักษะคิดของพนักงาน และผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC). กรณีศึกษา: บริษัท ฮาล่า ไคเลเมทคอนโทรล (ประเทศไทย). สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ. ดร. วัลลภ ลำพาย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา ทักษะคิดของพนักงาน และผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ของพนักงาน บริษัท ฮาล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำแนกตาม เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด, ระดับตำแหน่ง, อายุงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มาจากการสุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัท ฮาล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) ซึ่งมีจำนวนตัวอย่างเท่ากับ 139 คน การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือคือ แบบสอบถาม สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1. แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2.แบบสอบถาม ทักษะคิดของพนักงาน ที่พนักงานได้รับต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) 3. แบบสอบถาม ผลกระทบต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) การมีส่วนร่วมในการทำงาน, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลทำโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows เพื่อหาค่าสถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้ทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานบริษัท ฮาล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 139 คน เป็น เพศชาย 82 คน และเพศหญิง มีจำนวน 57 คน ส่วนใหญ่จะอายุอยู่ระหว่าง 31-35 ปี, มีอายุงาน อยู่ในช่วงมากกว่า 3 ปี – 5 ปี, มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา / ปวช หรือเทียบเท่า และมีระดับตำแหน่งงานในระดับพนักงานปฏิบัติการ
2. พนักงานฮาล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) มีทัศนคติโดยรวม ในระดับดี ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)
3. พบว่า ระดับผลกระทบโดยรวมต่อพนักงานอยู่ในระดับที่ไม่แน่ใจ ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด โดยในด้าน การมีส่วนร่วมในการทำงาน พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นว่า พนักงานมีส่วนในการแก้ไขการทำงาน และแนวโน้ม ในการตัดสินใจต่องานอยู่ในระดับ และข้ออื่นๆอยู่ในระดับไม่แน่ใจ, ในด้านความพึงพอใจในงาน พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็น ในระดับดี ต่อการที่พนักงานได้รับความร่วมมือในการทำงานจากผู้เกี่ยวข้อง /ผู้ที่ทำงานร่วมกัน, ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย, ผลลัพธ์การทำงานเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยส่วนใหญ่, ความพอใจโดยรวมของผู้บังคับบัญชา ต่อผลงานของท่าน และข้ออื่นๆอยู่ในระดับที่ไม่แน่ใจ และ ในด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับดี คือ การได้รับการยอมรับจากสังคม (เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่ติดต่อด้วย), ส่วนระดับที่ไม่แน่ใจ คือ ด้าน

รายได้ของตนเอง, และผลกระทบในระดับต่ำ คือ ตำแหน่ง ของพนักงาน, การได้ไปดูงานนอกบริษัท หรือการฝึกอบรมที่สำคัญ และการมีโอกาสได้รับรางวัลจากการทำงาน

4. พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อผลกระทบ การมีส่วนร่วมในการทำงาน, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงานภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
5. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อผลกระทบ การมีส่วนร่วมในการทำงาน, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงานภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
6. พนักงานที่มีอายุงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อผลกระทบ การมีส่วนร่วมในการทำงาน, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงานภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ดไม่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
7. พนักงานที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อผลกระทบ การมีส่วนร่วมในการทำงาน, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงานภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
8. พนักงานที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อผลกระทบ การมีส่วนร่วมในการทำงาน, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงานภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
9. ทศนคติของพนักงาน ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ การมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

10. ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

10.1 ควรให้มีการสอบถามข้อมูลจากพนักงานเกี่ยวกับ ความต้องการในหลักสูตรที่จะจัดอบรม อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปตามความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรม โดย มีการวัดผลการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรมทุกครั้ง เพื่อเป็นข้อมูลการปรับปรุงการฝึกอบรมในแต่ละ ครั้ง, ควรมีแบบสอบถามความพึงพอใจ และลักษณะความเพียงพอของการฝึกอบรม รวมถึงแหล่ง เก็บเอกสารคู่มือทั้งที่เป็นในรูปกระดาษ และซอฟต์แวร์ เพื่อสามารถให้เกิดการศึกษา และเรียนรู้ด้วย ตนเอง ที่เกิดจากการร่วมมือประสานงานกันของหัวหน้าแผนกที่รับผิดชอบในแต่ละ measurable กับฝ่ายบุคคล ควรเน้นเป็นเชิงปฏิบัติ (Work shop) เพื่อให้พนักงานที่เข้าอบรมสามารถพัฒนา ทักษะการประยุกต์ใช้, แก้ไขปัญหาได้จริง

10.2 ควรจัดสาธารณูปโภค, เทคโนโลยี ที่ช่วยส่งเสริมสภาพการทำงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ในเชิงปฏิบัติการ, แหล่งข้อมูล (ทั้ง Internal และ External) ใช้ในการตัดสินใจ รวมถึงใช้ในการ บริหาร เพื่อเพิ่มขีดความเร็ว, ความสามารถ เพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้า เช่น การ สามารถรับ Forecast Order ของลูกค้าจากระบบ EDI, การเช็คความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง เช่น Product Specification, volume และอื่นๆ

10.3 จัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับ เทคโนโลยีใหม่ๆ และระบบงานที่มีการพัฒนาแก้ไข โดยให้พนักงานได้รับรู้เกี่ยวกับระบบสารสนเทศอย่างทั่วถึง และต่อเนื่อง โดยเปิดรับข้อเสนอแนะ การพัฒนา จากพนักงานทุกคน โดยการส่งมาในตู้คำแนะนำ (Suggestion box) เพิ่มมากขึ้น

EMPLOYEE'S ATTITUDE AND EMPLOYEE EFFECTING TOWARD
BALANCED SCORECARD.
A CASE STUDY OF HALLA CLIMATE CONTROL (THAILAND)

AN ABSTRACT
BY
MISS. SOONTAREE VEERACHANYUTH

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Business Administration in Management
at Srinakharinwirot University
October 2003

Soontaree Veerachanyuth (2003). *Employee's attitude and Employee Effecting toward Balanced Scorecard. A Case Study of Halla Climate Control (Thailand)*. Master thesis, M.B.A.(Management). Bangkok:Graduate School, Srinakharinwirot University.
Advisor Committee : Prof. Dr. Wallop Lamphy

The purpose of this research is to study Employee's attitude and Employee Effecting toward Balanced Scorecard. A Case Study of Halla Climate Control (Thailand) classified by genders, ages , high level graduations , positions of works , work experience in this company.

This research was sampling 139 employees from Halla Climate Control (Thailand) Co., Ltd. Data are collected by questionnaire consisted three parts which 1st part is personnel demographic, 2nd part is Employee attitude toward Balanced Scorecard implementation and 3rd part is Employee Effecting toward Balanced Scorecard implementation, participation, satisfaction and work security.

Data were analyzed by SPCC for Windows program. The statistics used in data analysis are percentage, mean, standard deviation, difference analysis using t-test and One-way Analysis of Variance, Pearson correlation coefficient.

The findings were as following:

1. The total sample size is 139 employees. It consisted 82 men and 57 women, average sample has age between 31-35 years old, work experiences between 3-5 years old, highest educational level of High School /or Diploma degree and work position in Operation level.
2. The degree of Employee's attitude toward Balanced Scorecard implementation is high.
3. The degree of Employee Effecting is unsure toward Balanced Scorecard implementation. In part of work participation found that Employee's attitude to solve work problem and decision making are good level, others attitude are unsure. In part of work satisfaction found that Employee's attitude is good level to corporate in work with relevant partner. Employee's attitude are ensure level to assigned task, work results compared to objectives, Supervisor satisfactory to our work performance and others attitude are unsure. And part of work security found that Employee's attitude is good level to society acceptance (work partner, and contact persons). Finding are unsure level to personnel income and in lower level to employee position, occasioning to work aboard or having an important training and occasioning in get reward.
4. The employees with different gender have statistically significant different attitude that effecting to participation, work satisfaction, and work security under the tool implementation of Balanced Scorecard. It's not compliance to assumption.

5. The employees with different age have statistically significant different attitude that effecting to participation, work satisfaction, and work security under the tool implementation of Balanced Scorecard. It's not compliance to assumption.
6. The employees with different work experience have no different attitude that effecting to participation, work satisfaction, and work security under the tool implementation of Balanced Scorecard. It's compliance to assumption.
7. The employees with different high level graduations have no different attitude that effecting to participation, work satisfaction, and work security under the tool implementation of Balanced Scorecard. It's not compliance to assumption.
8. The employees with different works positions have no different attitude that effecting to participation, work satisfaction, and work security under the tool implementation of Balanced Scorecard. It's not compliance to assumption.
9. The employees's attitude under the tool implementation of Balanced Scorecard is positive correlated toward participation, work satisfaction, and work security which the statistically significant different is 0.05. It's compliance to assumption.
10. The suggestions from this research are as following :
 - 10.1 The companany should survey about the training needs and provide necessary course to employees periodically. It also should evaluate every times after the training class finished improving the training. The questionnaire used should survey about the satisfactory and necessary. Including the sufficiency support and motivate employee having self-learning both hardware and software media that cooperated by HR and every department in company. The training style focused on the work shop to able having actual application and efficiency problem solving.
 - 10.2 Resoureing the utility, technology and others that support and improve work capacity and serve the continual customer expectations such as Serving the customer's forecasts order by EDI system, Check the customer needs (e.g Product Specification, volumn , etc).
 - 10.3 Publish and announce the new information of technology and work techniques to improve employee knowledge and skill including information technology by two ways communication, suggestion box.

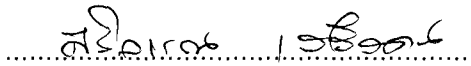
อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณา
สารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัลลภ ลำพาย)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

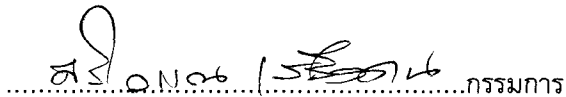


(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

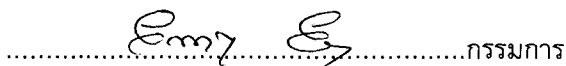
คณะกรรมการสอบ



ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัลลภ ลำพาย)

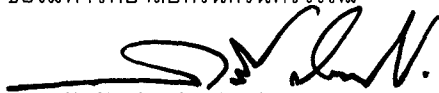


(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)



(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรกวิน)

วันที่ 13 เดือน ต.ค. พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก รศ. ดร. วัลลภ ลำพายอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อีกทั้งรองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ , และผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อการปรับปรุง เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ด้วยความเคารพอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะสังคมศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้มอบความรู้อันเป็นทุนชีวิตแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ มิสเตอร์ เบียง ชัพ ลี อดีตผู้อำนวยการ บริษัท ฮาลล่า ไกลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด และ มิสเตอร์ จุน เทค ปาร์ค ผู้อำนวยการ บริษัท ฮาลล่า ไกลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด คนปัจจุบัน ที่ได้อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย โดยใช้ข้อมูลพนักงานของ บริษัท ฮาลล่า ไกลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) เป็นกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจน ผู้จัดการทุกแผนก, พนักงานทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และแนะนำในการเก็บข้อมูล

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัย ทุกท่าน ตลอดจนผู้มีส่วนสำเร็จต่องานวิจัยนี้ทุกท่าน

กราบขอบพระคุณ คุณบิดา-มารดา และขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจ และคอยช่วยเหลือเป็นอย่างดี ตลอดจน เพื่อนๆ MBA (การจัดการ) ที่ให้ความช่วยเหลือและแนะนำในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี

ท้ายสุดนี้ คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาคุณบิดา มารดาและบูรพนาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรมสั่งสอน ข้าพเจ้า จนกระทั่งประสบผลสำเร็จในวันนี้

สุนทรี วีระชาญยุทธ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	3
ตัวแปรที่ศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
สมมุติฐานในการวิจัย	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	39
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	39
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล	44
การจัดกระทำ และวิเคราะห์ข้อมูล	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล	44
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	45
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	77
ความมุ่งหมาย การวิจัย	77
ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	78
การเก็บรวบรวมข้อมูล	79

สารบัญ(ต่อ)

บทที่		หน้า
5 (ต่อ)	อภิปรายผล	84
	ข้อเสนอแนะ	84
	บรรณานุกรม	88
	ภาคผนวก	90
	ภาคผนวก ก	91
	แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย	97
	ภาคผนวก ข	98
	หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ	99
	หนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย	100
	ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์	101

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	แสดงประชากรของพนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย).....	40
2	แสดงประชากร และกลุ่มตัวอย่างของ พนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด.....	41
3	แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา ชั้นสูงสุด, ระดับ, ตำแหน่ง, อายุนาน.....	50
4	แสดงทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (BALANCED SCORECARD หรือ BSC) ของพนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด.....	52
5	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลกระทบ ต่อพนักงานที่อยู่ ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (BALANCED SCORECARD หรือ BSC).....	54
6	แสดงเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อผลกระทบของการ บริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตามเพศ โดยรวมและ รายด้าน	56
7	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อผล กระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุ ของพนักงานโดยรวมและรายด้าน	57
8	แสดงเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดย เครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุของพนักงาน.....	58
9	แสดงเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม ในการ บริหารองค์กร โดย เครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุ โดยเปรียบเทียบ เทียบเป็นรายคู่.....	59
10	แสดงเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของความพึงพอใจในงาน ในการบริหาร องค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุ โดย เปรียบเทียบเป็นรายคู่	60

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

11	แสดงเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุ โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	60
12	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อผลกระทบของการ บริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุงาน (บริษัทนี้) ของพนักงานโดยรวม.....	61
13	แสดงเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานของพนักงานต่อผลกระทบของการ บริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุงาน (บริษัทนี้) ของพนักงาน	62
14	แสดงเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของความพึงพอใจในงาน ในการบริหาร องค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	63
15	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อผลกระทบของการบริหาร องค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับการศึกษา ขั้นสูงสุด ของพนักงานโดยรวม	64
16	แสดงเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานของพนักงานต่อผลกระทบของการ บริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับการศึกษา ขั้นสูงสุด ของพนักงาน.....	65
17	แสดงเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม ในการ บริหารองค์กร โดย เครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับการศึกษา ขั้นสูงสุด โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	66
18	แสดงเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบด้านความพึงพอใจในงาน ในการบริหาร องค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับการ ศึกษา ขั้นสูงสุด โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	67

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

19	แสดงเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบด้านความมั่นคงในการ ทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตามระดับการศึกษาระดับสูงสุด โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	68
20	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อผล กระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง ของพนักงานโดยรวม	69
21	แสดงเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานของพนักงานต่อผลกระทบของการ บริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง	70
22	แสดง เปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม ใน การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	71
23	แสดงเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของความพึงพอใจในงาน ในการบริหารองค์กร โดย เครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับ ตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	72
24	แสดงเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของความมั่นคงในการ ทำงาน ในการบริหารองค์กร โดย เครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	73
25	แสดงแสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหาร องค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด กับการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และ ความมั่นคง ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด (BALANCED SCORECARD หรือ BSC)	74
26	แสดงแสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	83

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	แสดงมุมมอง ประกอบด้วย ด้านการเงิน,ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	10
2	แสดงขั้นตอนการสร้างระบบ บาลานซ์สคอ์การ์ด	11
3	แสดงตัวอย่างการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การวัดผล 4 มุมมอง ประกอบด้วย ด้านการ เงิน, ในด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (โดย แสดงการแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เป็นตาราง บาลานซ์สคอ์การ์ด 4 มุมมอง)	20
4	แสดงองค์ประกอบของทัศนคติ.....	22
5	แสดงแสดงลำดับชั้นความต้องการ 5 ชั้นของมนุษย์ตามทฤษฎีมาสโลว์	29

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมและการบริการ เป็นภาคที่มีบทบาทอย่างมากต่อเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ โดยมูลค่าทางเศรษฐกิจถึงร้อยละ 43.4 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และสามารถนํารายได้เข้าสู่ประเทศจากการส่งออกกว่าปีละ 2,000 ล้านบาท อย่างไรก็ตามในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา การขยายตัวของการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรม และบริการกลับมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากประเทศไทยกำลังสูญเสียศักยภาพการแข่งขันในขณะที่การแข่งขันในเวทีโลกกลับทวีความรุนแรง โดยเห็นได้จากการจัดลำดับของ International Institute for Management Development (IMD) ศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทยโดยรวมในปี 2543 จากอันดับที่ 35 ตกลงมาเป็นอันดับที่ 38 จากจำนวน 49 ประเทศ ในปี 2544 ในขณะที่หลายประเทศในแถบเอเชีย มีศักยภาพในการแข่งขันโดยรวมสูงขึ้น เช่น ใต้หวัน จากอันดับที่ 20 ในปี 2543 มาเป็นอันดับที่ 18 ในปี 2544 , ฮองกง จากอันดับที่ 12 ขยับขึ้นมาเป็นอันดับที่ 6 ในปี 2544 หรือแม้แต่สิงคโปร์เองก็สามารถรักษา ศักยภาพในการแข่งขันโดยอยู่ที่อันดับที่ 2 มา 2 ปีซ้อน , สาเหตุที่ทำให้ศักยภาพในการแข่งขันลดลงนั้นมีอยู่หลายประการ เช่น การขาดโครงสร้างพื้นฐานยังกระจายไม่ทั่วถึงในเขตภูมิภาค, การลงทุนการวิจัยมีน้อย, นโยบายของภาครัฐ ยังไม่สามารถตอบสนองได้ทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป, ขาดการเพิ่มผลผลิตโดยรวม และผู้บริหารยังขาดความรู้ความสามารถในการจัดการ เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2544,น.4,เล่ม 2) อุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งของไทยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพ คือ การขาดแคลนแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ก่อนที่ธุรกิจแห่งหนึ่งจะสามารถทำการผลิตสินค้า ให้บริการ จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการทำกำไร องค์กรนั้นจะต้องมีการวางแผน (Planning) ,แผนการต่างๆจำเป็นต้องมีการวางไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะมีการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางที่ถูกต้อง (มนูญ ตนะวัฒนา. 2537,น.74)

แนวคิด บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard-BSC) มีจุดเริ่มต้นจาก ช่วงสภาวะตลาดหุ้นสหรัฐที่ตกต่ำ ในปี พศ. 2530 พบว่าสาเหตุหนึ่งเป็น เพราะองค์กรส่วนใหญ่ใช้ดัชนีวัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ทำให้เกิดความผิดพลาดในด้านการประเมินผลองค์กร เพราะว่า ไม่ได้ไปวัดในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ มีบุคคลสำคัญ 2 ท่าน คือ ศาสตราจารย์ โรเบิร์ต แคปแลน อาจารย์ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ ดร. เดวิท นอร์ตัน ที่ปรึกษาด้านการจัดการ บุคคล 2 ท่าน ได้เสนอแนวคิดด้านอื่น ๆครบ 4 ด้าน หรือ 4 มิติ เพื่อแก้ปัญหา แนวคิดดังกล่าวคือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) คือ เครื่องมือที่จะช่วย “สื่อสาร” กลยุทธ์เดินหน้าสู่ การปฏิบัติ ขององค์กร โดยมีการประเมินผลการดำเนินการ ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน, ในด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา แนวคิดประเมินผลแบบ 4 ด้านนี้แพร่หลายรวดเร็ว และมีวิวัฒนาการ จนกระทั่งปี พศ. 2539 แคปแลน และ นอร์ตันได้ปรับให้

บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard) เป็น เครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กร วิฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ที่เกิดขึ้นในปี พศ. 2540 เร่งเร้าให้ทุกหน่วย

ธุรกิจหันมาให้ความสนใจกับการวางแผนเป้าหมายองค์กร กำหนดกลยุทธ์ แล้วเดินหน้าสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมี บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร อีกทั้ง ภาคธุรกิจต่างเน้น “วิสัยทัศน์” และต่อมาเน้น คำว่า “กลยุทธ์” ได้เข้ามาแทนที่แต่ก็พบว่าปัญหาที่สำคัญที่สุดขององค์กรไม่ใช่ขาดวิสัยทัศน์ หรือกลยุทธ์ แต่กลับอยู่ที่การผลักดันให้เกิดผลในการปฏิบัติ ดังนั้น บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) จึงเข้ามาเป็นตัวเชื่อมต่อช่องว่างดังกล่าวจึงจัดได้ว่า Balanced Scorecard เป็นการผสมผสานระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากภายนอก ซึ่งจะได้มาจากผู้ถือหุ้นและลูกค้า กับข้อมูลภายในองค์กร โดยพิจารณาจากกระบวนการทำงานหลักของธุรกิจ นวัตกรรม การเติบโตและการเรียนรู้ นอกจากนี้ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ยังเป็นการผสมผสานระหว่างการพัฒนาผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต

ในประเทศไทย มีหลายบริษัทได้นำ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) มาใช้ อาทิ เช่น บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ , เหมืองบ้านปู, เทเลคอมเอเชีย, ธุรกิจในเครือชินวัตร, ธนาคารกสิกรไทย, ธนาคารกรุงไทย และอีกหลากหลายธุรกิจ ทั้งภาครัฐและเอกชน และกลุ่มที่นำมาใช้อย่างจริงจังชัดเจนอีกกลุ่มก็ คือ กลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนในยานยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นบริษัทในเครือบริษัทข้ามชาติ (International Business) นำ Balanced Scorecard ที่มีการออกแบบโมเดลที่คล้ายคลึงกับบริษัทแม่ของตนเอง และนำมาเป็นกรอบปฏิบัติได้ทันที และบางบริษัทได้นำไปผูกโยงไว้กับระบบแรงจูงใจ และผลการทำงานของพนักงาน เช่น โบนัส, พฤติกรรมการขาดมา ลาสาย, จำนวนงานผลิตที่เสียหาย และอื่นๆ

บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น ซีบอร์ด จังหวัดระยอง ดำเนินธุรกิจ ผลิต และจำหน่ายระบบปรับอากาศ ในรถยนต์, รถกระบะ และรถรุ่นต่างๆ ก่อตั้งเมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2539 เปิดดำเนินการประมาณ 6 ปี ได้นำ Balanced Scorecard ที่มีโมเดลที่ปรับเปลี่ยนมาจากบริษัทแม่มาใช้ เริ่มเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ.2542 (ค.ศ.1999) โดยมีการปรับกลยุทธ์, เป้าหมาย, สื่อสาร และกระจายงานไปตามหน่วยงานต่างๆในบริษัทฯ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนทั้งภายใน และสิ่งแวดล้อมภายนอกบริษัท อย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด ต้องมีการสื่อสาร และกระจายงานไปตามหน่วยงานต่างๆในบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) ให้สามารถตอบรับกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์, เป้าหมาย ในด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน ขององค์กร และผลกระทบบกลับมายังพนักงาน ในด้านความมั่นคง, การมีส่วนร่วม, และความพึงพอใจ

ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาว่าปัจจัยที่เป็นลักษณะทางประชากรศาสตร์ และทัศนคติของพนักงานที่มีผลต่อ การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) 4 ด้าน (ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา) ของพนักงาน มีผลเป็นไปในทิศทางใดต่อการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคงของพนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) เพื่อการปรับปรุงระบบบาลานซ์สคอร์ดการ์ด ในด้านหนึ่งด้านใด หรือทุกๆด้าน เพื่อให้เป็นกลยุทธ์ที่สามารถใช้บริหารธุรกิจได้อย่างเหมาะสมกับวัฒนธรรมของบริษัท

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังต่อไปนี้

1-เพื่อศึกษาปัจจัยข้อมูลประชากรศาสตร์ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ที่แตกต่างกัน ในด้านการมีส่วนร่วม,ความพอใจในงาน, และความมั่นคงของพนักงาน

2-เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด มีความสัมพันธ์กับผลกระทบการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

3-เพื่อศึกษาระดับทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบว่า พนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) มีระดับการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ในทิศทางใดในการปฏิบัติตามการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ว่า พนักงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายของ เครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)
3. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย สามารถนำไปเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข และบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ในบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมาย และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ขอบเขตของการทำวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึง ปัจจัยที่ผลต่อการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ของพนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ในบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีจำนวนพนักงานในระดับที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่เชื่อมโยงกับการใช้ Balanced Scorecard ตั้งแต่ระดับ หัวหน้างาน และพนักงานปฏิบัติการ, วิศวกร , พนักงานในสำนักงาน, และ ผู้บริหารชาวไทย รวมทั้งหมด 184 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2545)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะเป็นตัวแทนของประชากรจากสูตร ทาโร ยามาเน (Taro Yamane) (บุญธรรม กิจปริดาปริสทธิ์.2543 :88) และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนขนาดกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 ดังนั้นจะได้ตัวแทนประชากรของพนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด เท่ากับ 126 คน และบวกเพิ่มอีก 10 % ที่อาจเกิดจากการตอบแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ และจำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับมาไม่ครบ ดังนั้นรวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 139 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1.ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ประกอบด้วย

1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์

1.1.1 เพศ

1.1.2 อายุ

1.1.3 ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด

1.1.4 ระดับตำแหน่ง

1.1.5 อายุงาน (บริษัทนี้)

1.2. ทศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

2.ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่

- การมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคงในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

คำศัพท์เฉพาะ

1-Balanced Scorecard (หรือ BSC)

เป็นเครื่องมือและกระบวนการที่ใช้สำหรับวัดประสิทธิผลในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ (Objectives), แผนงาน (Initiatives) และการประเมิน (Measures) ใน 4 ด้าน (ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรได้มุ่งเน้นประเด็นที่มีทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร

Balanced Scorecard จะมุ่งเน้นทั้ง ดัชนีวัดผล (KPIs: Key Performance Indicators) ที่เป็นทางด้านการเงินและตัววัดอื่น นอกเหนือจากข้อมูลทางด้านการเงิน รวมเป็น 4ด้าน โดยข้อมูล ดังกล่าวจะต้องจัดทำขึ้นโดยพนักงานทั้งหมด ขององค์กร ซึ่งพนักงานในระดับปฏิบัติการจำเป็นต้องมีความเข้าใจข้อมูลทางด้านการเงิน เพื่อเป็นฐานข้อมูลนำไปสู่การตัดสินใจและการปฏิบัติการ ส่วนผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าใจถึงปัจจัยที่เป็นที่มาของข้อมูลทางด้านการเงินเหล่านั้น

2- KPIs: Key Performance Indicators

เป็นดัชนีวัดผลของการดำเนินงาน ในด้านที่สนใจ (การทำ BSC ต้องมีการทำ KPI แต่ การทำ KPI มิใช่การทำ BSC)

3-บริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) (Halla Climate Control (Thailand) Co.Ltd)

บริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศเกาหลี) ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในการผลิตระบบปรับอากาศรถยนต์ และบริษัท วิสทีออน ออโตโมทีฟ ซิสเต็มส์ (ประเทศสหรัฐอเมริกา) ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์ประกอบยานยนต์รายใหญ่ โดยมีบริษัทฟอร์ต มอเตอร์เป็นผู้ถือหุ้นแต่เพียงผู้เดียว

4-นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น ซิบอร์ด จังหวัดระยอง

เป็นกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนในรถยนต์, รถกระบะ และรถรุ่นต่างๆมารวมกันของค่ายผลิตรถจากต่างประเทศทั่วโลก โดยเป็นโครงการส่งเสริมการลงทุนและสร้างงานในประเทศไทย ซึ่งตั้งอยู่ที่ อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ลักษณะประชากรศาสตร์
• เพศ • อายุ • อายุงาน • ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด • ระดับตำแหน่ง

ทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร
โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด
(Balanced Scorecard หรือ BSC)

ตัวแปรตาม

ผลกระทบต่อพนักงาน
*การมีส่วนร่วม *ความพึงพอใจในงาน * ความมั่นคง



สมมติฐาน

1-ปัจจัยข้อมูลประชากรศาสตร์ของพนักงานที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ที่แตกต่างกัน ในด้านการมีส่วนร่วม,ความพอใจในงาน, และความมั่นคงของพนักงาน

2-ทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด มีความสัมพันธ์กับ ผลกระทบการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถแบ่งหัวข้อ ได้ดังนี้

1. หลักการเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด
2. ความหมาย, องค์ประกอบ และลักษณะทั่วไปของทัศนคติ
3. ทฤษฎีการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ของพนักงาน
4. บริษัท ฮาลล่า ไคเลมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด
5. รายงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

1. หลักการเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด

กำเนิดและความเป็นมา

อลงกรณ์ มีสุทธา (2545).122 กล่าวว่า ดร. เดวิท นอร์ตัน (Dr. David P.Norton) ที่ปรึกษาด้านการจัดการ และ ศ.โรเบิร์ต แคปแลน (Prof. Robert Kaplan) อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้รับการสนับสนุนจากองค์การธุรกิจชั้นนำระดับนานาชาติ โดยทั้งสองได้ศึกษา และสำรวจสาเหตุที่ ตลาดหุ้นสหรัฐที่ตกต่ำในปี พศ. 2530 พบว่าสาเหตุหนึ่งเป็น เพราะองค์กรส่วนใหญ่ใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน ทำให้เกิดความผิดพลาดในด้านการประเมินผลองค์กร เพราะว่า ไม่ได้ไปวัดในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ทั้งสองได้เสนอแนวคิดใหม่ว่า องค์กรควรมีการประเมินผล 4 ด้าน หรือ 4 มิติ ของบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) และเผยแพร่บทความลงใน Harvard Business Review ในปี พศ. 2535 จนกระทั่งปี พศ. 2539 แคปแลน และ นอร์ตันได้ปรับให้ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เป็น เครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กร และเป็นที่ยอมรับใช้กันทั่วโลก นอกจากนี้ยังได้เขียนหนังสืออีกเล่ม คือ The Strategy-Focused Organization ในปี พศ. 2543 ซึ่งเป็นการพัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ในภาคปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ความหมาย และหลักการบาลานซ์สคอร์การ์ด

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (อ้างถึงใน อลงกรณ์ มีสุทธา (2545).123) ได้ นิยามความหมายของ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) คือเค้าโครง (Framework) หลายมิติที่ใช้สำหรับ กำหนด, ดำเนินการ และบริหารจัดการกลยุทธ์ทุกระดับ โดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ (Objectives) แผนงานโครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) และการวัดผล หรือการประเมิน (measures) กับกลยุทธ์องค์กร

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (อ้างถึงใน อลงกรณ์ มีสุทธา (2545).123) ได้กล่าวว่า ความสมดุลจากการใช้ บาลานซ์สคอร์การ์ด เกิดจากความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้น กับ วัตถุประสงค์

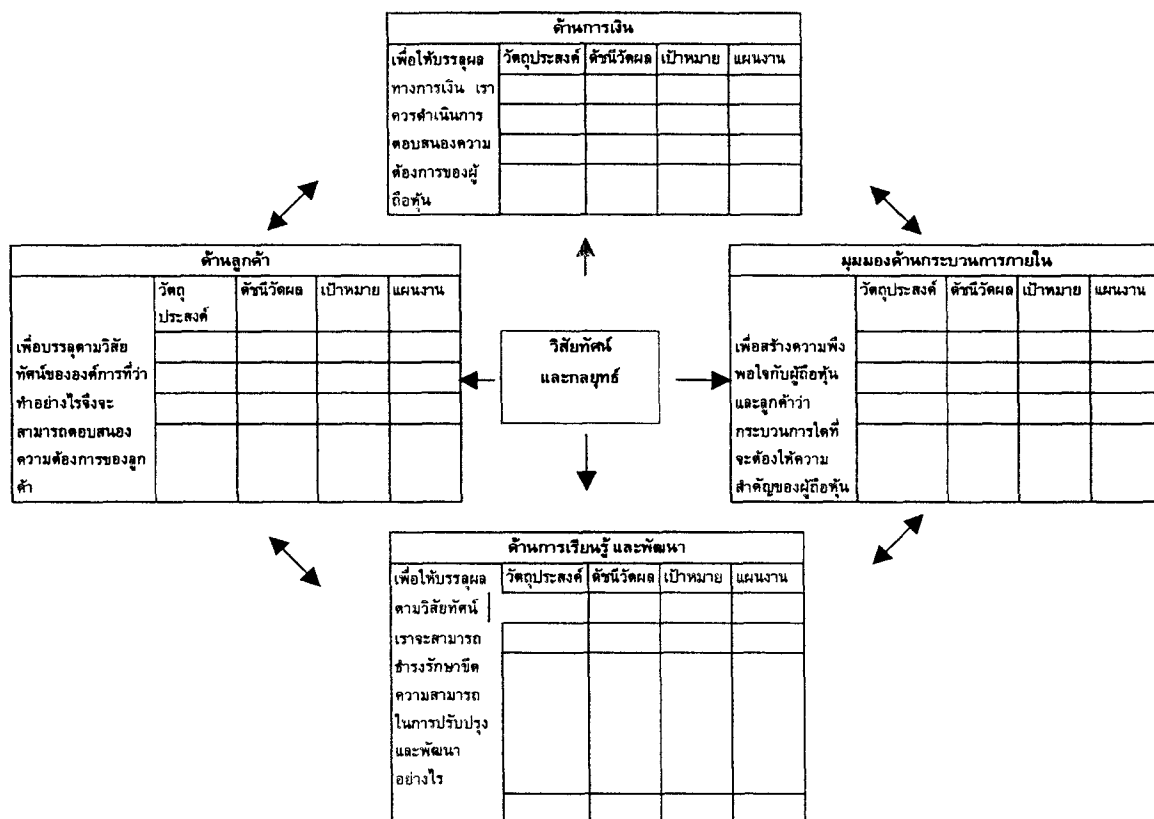
ประสงค์ระยะยาว, ระหว่างดัชนีที่ใช้วัดต้นทุน (Cost measures) กับดัชนีที่ไม่ใช้ต้นทุน (Non-Cost measures) , ระหว่างดัชนีวัดที่เป็นผล (Lagging indicator) กับดัชนีวัดที่เป็นเหตุ (Leading indicator), ระหว่างมุมมองผลการดำเนินการภายนอก (External Performance Perspective) กับ มุมมองผลการดำเนินการภายใน (Internal Performance Perspective)

โดยแบ่งเป็น 4 มุมมอง ประกอบด้วย ด้านการเงิน, ในด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยแต่ละมุมมอง (ดังรูปที่ 1) ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุผลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

มุมมอง	วัตถุประสงค์
1. <u>ด้านการเงิน</u> (Financial Perspective)	มุ่งเน้นให้ทราบว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ - การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) - การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลผลิต (Productivity Improvement)
2. <u>ด้านลูกค้า</u> (Customer Perspective)	โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1. ส่วนครองตลาด (Market Share) 2. การรักษาลูกค้า (Customer Retention) 3. การหาลูกค้าใหม่ (New Customer Acquisition) 4. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) 5. ความสามารถทำกำไรของลูกค้า (Customer Profitability) 6. ความต้องการของลูกค้า 6.1) ตัวสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ ลูกค้าจะมีความพอใจในสินค้า 6.2) เวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า 6.3) คุณภาพของสินค้า 6.4) ต้นทุนหรือราคาของสินค้าที่เหมาะสม

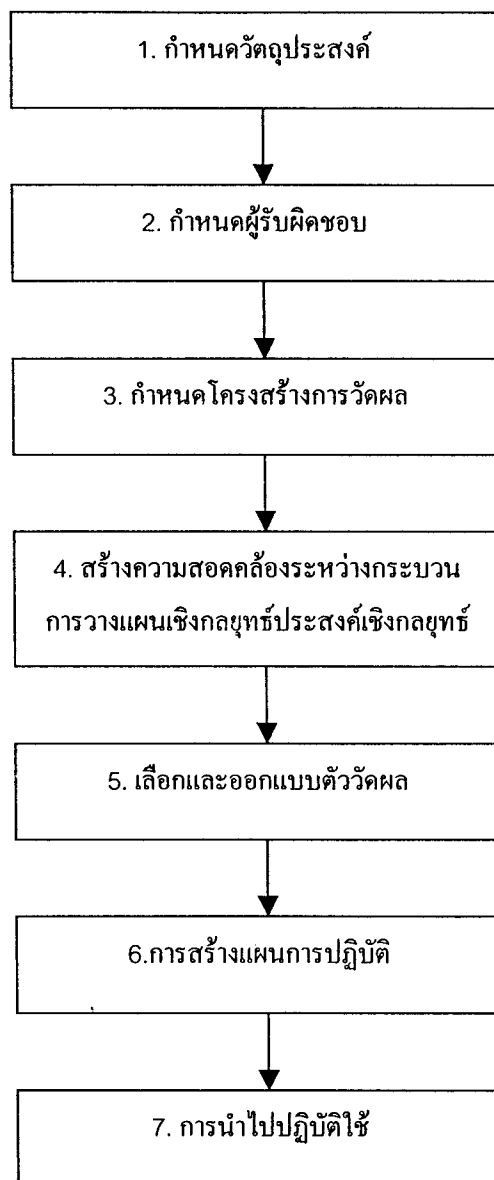
มุมมอง	วัตถุประสงค์
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)	มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้กระบวนการภายในที่สำคัญๆ สามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ทั้งนี้ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain) ของ Michael E. Porter มาใช้การบริหารจัดการกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลัก และกิจกรรมรอง <u>กิจกรรมหลัก</u> - กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่าย วัตถุดิบ (Inbound logistics) - กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยน หรือการแปรรูปวัตถุดิบต่างๆ ออกมาเป็นสินค้า (Operations) - กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้า และบริการที่ผลิตแล้วไปยังผู้บริโภค (Outbound logistics) - กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ซื้อสินค้า และบริการ (Marketing and Sales) <u>กิจกรรมรอง</u> - กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา หรือจัดซื้อ (Procurement) - กิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าแก่สินค้า หรือ กระบวนการ (Technology Development) - กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) - กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชี และการเงิน เป็นต้น (Firm Infrastructure)
4. ด้านการเรียนรู้และความเติบโต (Learning and growth Perspective)	ภายใต้มุมมองด้านนี้ องค์กรจะต้องพิจารณาว่า ในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงิน ด้านลูกค้าและกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และเตรียมตัว ได้แก่ <u>ด้านทรัพยากรบุคคล</u> - ทักษะความสามารถของพนักงาน - ทศนคติ และความพึงพอใจของพนักงาน - อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) วัฒนธรรม และระบบจูงใจที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงาน การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ



ภาพประกอบ 1 สี่มุมมอง ประกอบด้วย ด้านการเงิน,ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (โดยแสดง การแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เป็นตาราง บาลานซ์สคอร์การ์ด 4 มุมมอง)

2. ดัชนีวัดผลงานหลัก ได้แก่ดัชนีวัดวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย หมายถึง เป้าหมาย หรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของดัชนีวัดแต่ละประการ
- 4.แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เป็นสิ่งที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
- 5.กระบวนการในการจัดทำ ระบบบาลานซ์สคอร์การ์ด (อ้างถึง Kaplan, R.S. and Norton, D.P. ใน นිරมิต เครือเสนท์. (2544).

การสร้างระบบบาลานซ์สคอ์การ์ด มีแนวทางปฏิบัติดังนี้ (จากภาพประกอบ 2)



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการสร้างระบบ บาลานซ์สคอ์การ์ด

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

ขั้นตอนแรกสำหรับการสร้างระบบบาลานซ์สคอ์การ์ดที่ประสบความสำเร็จ คือ การได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาระบบบาลานซ์สคอ์การ์ด ผู้บริหารจำนวนมากพบว่าระบบบาลานซ์สคอ์การ์ดมีความน่าสนใจและดึงดูดใจอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากเห็นถึงผลเสียจากข้อจำกัดของการวัดผลปฏิบัติงานทางการเงินและต้องการพัฒนาระบบวัดผลแบบใหม่มีความสมบูรณ์เพิ่มขึ้น ผลสำคัญในการลงมือพัฒนาระบบขึ้นคือคณะผู้บริหารระดับสูงควรระบุและเห็นด้วยกับเป้าหมายหลัก

ของโครงการนี้ การตั้งวัตถุประสงค์สำหรับระบบ บาลานซ์สคอ์การ์ด จะช่วยชี้แนะถึงการสร้างวัตถุประสงค์และเครื่องวัดสำหรับระบบ ช่วยให้ได้รับข้อมูลจากผู้มีส่วนร่วมในโครงการพัฒนา และแสดงอย่างชัดเจนถึงโครงการสำหรับกระบวนการบริหารและกระบวนการนำไปใช้ปฏิบัติจริง

การพัฒนาบาลานซ์สคอ์การ์ดอาจมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- (1) เพื่อสร้างความชัดเจนและความยอมรับเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
- (2) สร้างคณะผู้บริหารและการสื่อสารกลยุทธ์
- (3) เชื่อมโยงผลสำเร็จขององค์การกับวัตถุประสงค์
- (4) กำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์และจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติ
- (5) รักษาการลงทุนในสินทรัพย์ทางปัญญาหรือสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน
- (6) สร้างพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์

การเลือกวัตถุประสงค์ในตอนเริ่มต้นจะไม่เป็นอุปสรรคกับการใช้บาลานซ์สคอ์การ์ดในอนาคต เนื่องจากสามารถปรับปรุงและเพิ่มเติมได้ในระหว่างกระบวนการนำไปปฏิบัติ แต่กลุ่มของวัตถุประสงค์ในตอนเริ่มต้นจะช่วยให้การจูงใจและสื่อสารถึงเหตุผลที่องค์การได้พัฒนาระบบวัดผลขึ้น

2. การกำหนดผู้รับผิดชอบ

องค์กรจะเลือกบุคคลมารับผิดชอบงานในโครงการ ที่สำคัญที่สุด คือ หัวหน้าโครงการ ซึ่งมีหน้าที่ดูแลรักษาโครงการ ปรึกษา ระเบียบวิธีการสำหรับการออกแบบและพัฒนาระบบ ทั้งนี้คณะผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมอย่างสมบูรณ์ในกระบวนการพัฒนา และเป็นผู้ดำเนินการบริหาร

หัวหน้าโครงการจะชี้แนะถึงกระบวนการ ดูแลตรวจสอบตารางการประชุมและการสัมภาษณ์ จัดให้มีการจัดทำเอกสารที่เพียงพอ ศึกษาถึงภูมิหลังและให้ข้อมูลเกี่ยวกับตลาดและสภาพการแข่งขันกับสมาชิกในทีมงานเพื่อให้กระบวนการเป็นไปตามตารางที่วางไว้ นอกจากนี้ยังต้องศึกษาและวิเคราะห์ รวมถึงการจัดกระบวนการติดต่อสัมพันธ์และการแก้ไขปัญหาขัดแย้งในโครงการ หัวหน้าใหญ่โครงการควรจะเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เช่น รองประธานบริษัทด้านการวางแผนกลยุทธ์หรือพัฒนาธุรกิจ รองประธานบริษัทด้านการจัดการคุณภาพ รองประธานบริษัทด้านบัญชีและการเงิน

3. กำหนดโครงสร้างการวัดผล

3.1) เลือกหน่วยงานขององค์การที่เหมาะสม

หัวหน้าโครงการกับคณะผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดหน่วยธุรกิจสำหรับระบบบาลานซ์สคอ์การ์ดที่เหมาะสม บริษัทส่วนมากจะมีความแตกต่างกันซึ่งยากในการสร้างระบบในระดับองค์การ กระบวนการที่จะใช้บาลานซ์สคอ์การ์ดได้ดีที่สุดคือในหน่วยกลยุทธ์ (Strategic Business Unit; SBU) ซึ่งมีการทำกิจกรรมผ่านสายคุณค่า(Value Chain) ซึ่งมีตั้งแต่การสร้างนวัตกรรมใหม่ การปฏิบัติการ การตลาด การขาย และการ

บริการ ซึ่งมีผลิตภัณฑ์และลูกค้า การตลาด ช่องทางการจำหน่าย และการผลิตเป็นของตนเอง ทำให้ง่ายในการสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงาน โดยไม่มีความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรต้นทุนและราคาโอนของสินค้าและบริการจากหรือให้กับหน่วยงานอื่นในองค์กร

ความคิดเดิมที่ต้องการที่จะอำนวยความสะดวกในการพัฒนาบุคลากรองค์กร จึงกำหนดว่า ถึงแม้ว่าจะมีการจัดการทรัพยากรขององค์กรที่ให้บริการกับทุกหน่วยปฏิบัติการ แต่การปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานภายในบริษัทก็ยังมีหลากหลาย ดังนั้น การแยกตัววัดผลการปฏิบัติงาน สำหรับหน่วยงานที่แตกต่างกันจึงดีกว่าสร้างตัววัดผลรวมทั้งองค์กร

3.2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยกลยุทธ์กับองค์กร

เมื่อเลือกและกำหนดหน่วยกลยุทธ์แล้วผู้วางระบบควรจะศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยกลยุทธ์กับหน่วยกลยุทธ์อื่น และกับหน่วยงานอื่นในองค์กรในกรณีที่ต้องการมีหลายหน่วยกลยุทธ์ โดยผู้วางระบบจะสัมภาษณ์ผู้บริหารของหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเพื่อศึกษาถึง

1.) วัตถุประสงค์ทางการเงินสำหรับหน่วยกลยุทธ์ (ความเติบโต ความสามารถทำกำไร กระแสเงินสด)

2.) แนวนโยบายหลักขององค์กรที่เกี่ยวข้อง (สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย นโยบายพนักงาน ชุมชนสัมพันธ์ คุณภาพ ราคา การแข่งขัน นวัตกรรม)

3.) ความเชื่อมโยงกับหน่วยกลยุทธ์อื่น (กลุ่มลูกค้า ความสามารถหลัก ความสัมพันธ์กับลูกค้า / ผู้ขายวัตถุดิบภายใน)

การระบุถึงความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานกลยุทธ์และองค์กร ทำให้สามารถมองเห็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรค ซึ่งไม่สามารถเห็นได้ถ้าพิจารณาหน่วยกลยุทธ์เป็นหน่วยงานที่เป็นอิสระ

4. สร้างความสอดคล้องระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

4.1) การสัมภาษณ์รอบแรก

ผู้วางระบบจะจัดเตรียมข้อมูลของระบบ เช่น เอกสารภายในเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ของบริษัทหรือหน่วยกลยุทธ์ โดยจะส่งให้ผู้บริหารระดับสูงในแต่ละหน่วยธุรกิจ พร้อมทั้งข้อมูลภายนอกที่ได้จากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม การแข่งขันของหน่วยกลยุทธ์ รวมถึงแนวโน้มที่สำคัญเกี่ยวกับขนาดตลาดและการเติบโต คู่แข่งขัน สิ่งที่คุณแข่งขันนำเสนอ ความชอบของลูกค้า และการพัฒนาเทคโนโลยี

หลังจากผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาข้อมูลผู้วางระบบจะทำหน้าที่สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่าน เพื่อจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และข้อเสนอต่างๆ เกี่ยวกับตัววัดทั้ง 4 มุมมอง ในการ

สัมภาษณ์และการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วางระบบจะแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ ประมาณ 2 – 3 คน ในฐานะหัวหน้าโครงการผู้วางระบบจะสัมภาษณ์และถามคำถามและดูผลตอบสนองจากผู้บริหารแต่ละท่านคนหนึ่งอาจเน้นที่วัตถุประสงค์และตัววัดที่ผู้บริหารคิดว่าควรจะเป็นอีกคนหนึ่งอาจพยายามที่จะจับใจความสำคัญและให้ความหมายเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัววัดการสัมภาษณ์จะเป็นไปอย่างอิสระและเป็นแบบไม่มีโครงสร้างให้ผู้วางระบบใช้คำถามที่ง่ายและตอบข้อข้องใจและสงสัยของผู้บริหารให้มีความเข้าใจชัดเจน

การสัมภาษณ์จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญหลายข้อ วัตถุประสงค์ที่เห็นได้ชัดเจน คือ การแนะนำแนวคิดของระบบให้กับผู้บริหารระดับสูง ตอบคำถามผู้บริหารและได้ข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร การแปลงไปเป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย พร้อมทั้งการกำหนดตัววัด และพิจารณาเกี่ยวกับการแปลงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ไปสู่ตัววัดผลปฏิบัติงาน รู้ถึงข้อกังวลใจของผู้บริหารแต่ละท่านเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การนำไปปฏิบัติจริง และยังทราบถึงความขัดแย้งที่สำคัญระหว่างผู้มีส่วนร่วมแต่ละคนทั้งในแง่ของมุมมองทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ในเรื่องส่วนบุคคลและหน้าที่งาน

นอกจากนี้ ผู้วางระบบจะสัมภาษณ์ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และลูกค้ารายสำคัญ เกี่ยวกับความคาดหวังที่มีต่อธุรกิจ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณามุมมองทางการเงิน และมุมมองด้านลูกค้า

4.2) การสังเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการสัมภาษณ์ผู้วางระบบและสมาชิกในทีมจะประชุมเพื่ออภิปรายถึงผลของการสัมภาษณ์ในหัวข้อที่สำคัญ และจัดทำสรุปวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และตัววัดซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง สมาชิกในทีมงานสามารถอภิปรายถึงสิ่งที่เป็นปฏิริยาของบุคคลและองค์กรที่มีต่อระบบบุคลากร องค์กรการ์ด กระบวนการบริหารงาน และข้อเสนอแนะจากการนำผลการสัมภาษณ์ลูกค้าและผู้ถือหุ้นของบริษัทมาประกอบการวิเคราะห์และการพิจารณา

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์จะเป็นหัวข้อเรียงลำดับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน ภายในมุมมองจะประกอบด้วยแนวคิดของผู้บริหารซึ่งอธิบายและสนับสนุนวัตถุประสงค์ การระบุหัวข้อสำหรับทีมผู้บริหารที่จะแก้ปัญหา ทีมงานควรจะพยายามที่จะจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์นั้น พิจารณาส่งที่เป็นตัวแทนของกลยุทธ์และของหน่วยธุรกิจ วัตถุประสงค์ทั้ง 4 มุมมอง ซึ่งต้องสามารถเชื่อมโยงในเชิงเหตุและผลได้

4.3) ประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารรอบแรก

ผู้วางระบบจะจัดตารางเวลาและดำเนินการประชุมคณะผู้บริหารระดับสูง เพื่อเริ่มวาระการประชุมขอฉันทามติในที่ประชุมต่อการนำบุคลากรศาสตร์การ์ดมาใช้ ระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้วางระบบจะอำนวยความสะดวกกับกลุ่มในการอภิปรายคำแถลงภารกิจและกลยุทธ์ จากนั้นกลุ่มก็จะเปลี่ยนจากคำแถลงภารกิจและกลยุทธ์ไปเป็นการตั้งคำถามที่ว่า “ถ้าองค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และปฏิบัติทาง

กลยุทธ์ ผลการดำเนินงานขององค์การจะเป็นไปทิศทางใด จะมีผลต่อผู้ถือหุ้น ต่อลูกค้า กระบวนการภายใน และต่อการเติบโตและเรียนรู้อย่างไร” โดยเรียงลำดับแต่ละมุมมอง

ผู้วางระบบจะเสนอวัตถุประสงค์โดยเรียงลำดับซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละมุมมอง กลุ่มจะพิจารณาตัววัดมากกว่า 4 – 5 ตัว วัตถุประสงค์แต่ละข้อจะถูกอภิปรายโดยจะยังไม่เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์อื่นๆ ดังนั้น ความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ข้อดีและข้อเสียจะถูกค้นพบในช่วงนี้ การจะพิจารณาตัวเลือกให้น้อยลงไม่ใช่สิ่งสำคัญ แม้ว่าเสียงส่วนน้อยสามารถจะทำให้เห็นว่าตัววัดที่เสนอบางตัวอาจจะถูกมองเป็นสิ่งที่มีความสำคัญน้อยสำหรับกลุ่ม

หลังจากวัตถุประสงค์ทั้งหมดที่ได้รับการเสนอสำหรับมุมมองหนึ่งถูกแนะนำและอภิปราย กลุ่มจะออกเสียงสำหรับวัตถุประสงค์ที่ได้รับการเสนอที่มีคะแนนสูงใน 3 – 4 ลำดับแรก ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น เขียนบัตรลงคะแนน ยกมือ หรือให้เครื่องหมายวงกลม 3 หรือ 4 จุดกับทุกคนแล้วให้แต่ละคนไปใส่หลัง วัตถุประสงค์ที่คิดว่ามีความสำคัญที่สุด สำหรับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ที่ได้รับคะแนนสูงสุด ผู้วางระบบและทีมงานจะร่างรายละเอียดหนึ่งประโยคหรือหนึ่งย่อหน้า ถ้ามีเวลาผู้วางระบบจะถามกลุ่มเพื่อให้ระดมสมองสำหรับตัววัดของแต่ละวัตถุประสงค์

ควรแบ่งคณะผู้บริหารออกเป็นกลุ่มย่อย โดยแต่ละกลุ่มรับผิดชอบหนึ่งมุมมอง ผู้บริหารท่านหนึ่งจากอีกกลุ่มย่อยจะถูกเลือกให้เป็นผู้นำกลุ่มย่อยของกระบวนการในระยะต่อไป นอกจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว ตัวแทนผู้บริหารระดับถัดลงมาและผู้บริหารในหน้าที่งานที่สำคัญอีก 4 – 6 คน จะรวมตัวกันเป็นอีกกลุ่มย่อยเพื่อทำให้การพิจารณาและฉันทามติกว้างขวางขึ้น

ตอนท้ายของประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะผู้บริหารจะระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายกลยุทธ์ 3 – 4 ข้อสำคัญ สำหรับแต่ละมุมมอง พร้อมคำบรรยายอย่างละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์และรายชื่อของตัววัดที่สำคัญ หลังจากการประชุมผู้วางระบบจะจัดเตรียมและแจกจ่ายเอกสารจากการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งสรุปความสำเร็จและรายชื่อของสมาชิกและผู้นำของแต่ละกลุ่มย่อย

5. เลือกและออกแบบตัววัดผล

5.1) ประชุมกลุ่มย่อย

ผู้วางระบบจะทำงานในกลุ่มย่อยในแต่ละกลุ่มสำหรับการประชุมแต่ละครั้งระหว่างการประชุมกลุ่มย่อยจะมีวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ คือ

- 1.) สรุปประเด็นของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตามที่แสดงในการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งแรก
- 2.) ระบุตัววัดซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์ และสามารถสื่อสารถึงเจตนาของแต่ละวัตถุประสงค์

3.) ระบุแหล่งที่มาสำหรับแต่ละตัววัด ระบุแหล่งที่มาของข้อมูลที่เป็นและวิธีปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้

4.) ระบุความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างตัววัด เช่นตัววัดภายในมุมมองเดียวกัน ตัววัดในระหว่างมุมมอง และพยายามระบุอิทธิพลของตัววัดหนึ่งต่อตัววัดหนึ่ง

เทคนิคในการเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงาน

สิ่งจำเป็นในการเลือกตัววัดผลคือ การระบุตัววัดซึ่งสื่อความหมายของกลยุทธ์ได้ดีที่สุด เนื่องจากแต่ละกลยุทธ์ต่างมีเอกลักษณ์ ทุกระบบตัววัดก็ควรจะมีเอกลักษณ์เช่นกัน และแสดงถึงผลลัพธ์หลักของแต่ละวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายควรจะปรากฏซ้ำ ๆ ในระบบวัดผล ซึ่งสามารถระบุได้ดังนี้

ตัววัดผลทางการเงิน ได้แก่ อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return On Investment) มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added) ความสามารถในการทำกำไร ความเติบโตของรายได้/ส่วนผสมของรายได้ ประสิทธิภาพในการลดต้นทุน

ตัววัดผลทางด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนครองตลาด (Market Share) การหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) การรักษาลูกค้า (Customer Retention) ความสามารถในการทำกำไรของลูกค้า (Customer Profitability) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

ตัววัดผลทางด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ประสิทธิภาพการผลิต ปริมาณของเสียที่เกิดในกระบวนการผลิต ต้นทุนและระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการผลิต

ตัววัดผลทางการเรียนรู้และเติบโต ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employment Satisfaction) การรักษาพนักงาน (Employee Retention) ประสิทธิภาพของพนักงาน (Employee Productivity)

บาลานซ์สคอร์การ์ดจะเน้นพิจารณาตัววัดจากผลลัพธ์ที่ต้องการ เทคนิคการกำหนดตัววัดผลสำหรับระบบจะกำหนดจากตัวหลักต้นผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ตัววัดผลลัพธ์หลักบรรลุเป้าหมายได้ การอธิบายถึงวัตถุประสงค์และตัววัดในขั้นตอนที่ผ่านมาจะช่วยให้การประสานงานในกลุ่มย่อย สามารถออกแบบตัววัดที่หลักต้นผลการดำเนินงานทั้ง 4 มุมมอง ซึ่งสื่อไปสู่การนำไปปฏิบัติใช้ และตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ

ผลสรุปการประชุมกลุ่มย่อย ควรจะเป็นดังนี้

- 1.) ลำดับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละมุมมอง พร้อมทั้งรายละเอียด
- 2.) ตัววัดสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ พร้อมรายละเอียด
- 3.) ศักยภาพของตัววัดผล พร้อมคำอธิบาย
- 4.) แบบจำลองเชิงรูปภาพซึ่งแสดงถึงการเชื่อมโยงของตัววัดกับตัววัดอื่นภายในมุมมอง และกับตัววัดหรือวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่น

เมื่อผลลัพธ์ข้างต้นบรรลุผลแล้ว ผู้วางระบบจะจัดประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารครั้งที่สอง

5.2) การประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหาร : รอบที่สอง

การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่สองจะเกี่ยวข้องกับคณะผู้บริหารระดับสูง ผู้ช่วยผู้บริหาร และผู้บริหารระดับกลาง โดยการอภิปรายถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร และร่างวัตถุประสงค์และตัววัดสำหรับบาลานซ์สโคร์การ์ด ผลที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อยจะถูกนำเสนอโดยผู้บริหารที่อยู่ภายในกลุ่มย่อย การนำเสนอจะช่วยสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และตัววัดรวมถึงกระบวนการพัฒนาระบบทั้งหมด ผู้มีส่วนร่วมทั้งในคณะทำงานในการประชุมจะเห็นตัววัดที่เสนอและเริ่มพัฒนาแผนการนำไปปฏิบัติใช้ จุดสำคัญสำหรับการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่สองนี้ คือ เพื่อให้สามารถที่จะสื่อสารถึงเป้าหมายและเนื้อหาเกี่ยวกับพนักงานทุกคนของหน่วยธุรกิจได้ทราบ เพื่อกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการสร้างวัตถุประสงค์สำหรับตัววัดแต่ละตัว รวมถึงการปรับปรุง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดของตัววัดที่พิจารณาและปรัชญาขององค์กรเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ชนิดของวิธีที่ใช้สำหรับกำหนดเป้าหมายที่จะต้องบรรลุในอีก 3-5 ปี ข้างหน้า

6. การสร้างแผนการปฏิบัติ

6.1) การพัฒนาแผนนำไปปฏิบัติใช้

คณะทำงานใหม่จะถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อกำหนดเป้าหมายเป็นทางการและพัฒนาแผนนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะมาจากผู้นำของแต่ละกลุ่มย่อย แผนงานจะประกอบด้วยวิธีที่ตัววัดจะถูกเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ การสื่อสารระบบโดยทั่วองค์กร และการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการพัฒนาพนักงาน ผลจากกระบวนการจะเพิ่มระบบสารสนเทศใหม่สำหรับผู้บริหารที่จะเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงกับหน่วยธุรกิจ ลูกจ้าง พนักงาน และนำไปสู่การพัฒนาตัววัดผลการปฏิบัติงานในพื้นที่

6.2) การประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหาร : รอบที่สาม

คณะผู้บริหารระดับสูงจะประชุมกันเป็นครั้งที่สาม เพื่อที่จะบรรลุฉันทามติครั้งสุดท้ายสำหรับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และตัววัดที่พัฒนาขึ้นในการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่สอง และเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเป้าหมายที่เสนอโดยทีมปฏิบัติ การประชุมในครั้งนี้จะกำหนดแผนปฏิบัติเบื้องต้น เมื่อเสร็จสิ้นการประชุมคณะผู้บริหารจะต้องให้ความเห็นชอบต่อแผนการปฏิบัติใช้

6.3) สรุปแผนการปฏิบัติ

เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามจุดประสงค์ของการพัฒนาลานซ์สโคร์การ์ด ระบบดังกล่าวจะต้องเป็นส่วนหนึ่งในระบบการบริหารงานขององค์กร โดยข้อมูลที่จะให้กับผู้บริหารควรเป็นตัวที่สำคัญและมีความสอดคล้องกัน

6.4) กรอบเวลาสำหรับการปฏิบัติใช้

โดยทั่วไป ระบบจะใช้เวลาตามโครงการอย่างน้อย 16 สัปดาห์ โดยเวลาที่ใช้ทั้งหมดนี้ไม่ได้ใช้ในกิจกรรมของระบบบาลานซ์สคอ์การ์ดทั้งหมด โดยส่วนใหญ่จะถูกกำหนดโดยเวลาของผู้บริหารสำหรับการสัมภาษณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมกลุ่มย่อย และถ้าผู้บริหารมีเวลาว่างมากพอ ตารางเวลานี้ก็สามารถจะลดให้สั้นลงได้ ข้อดีของการทำโครงการนี้โดยใช้เวลามากกว่า 16 สัปดาห์ คือ คณะผู้บริหารระดับสูงมีเวลาว่างระหว่างตารางเวลา เช่น การสัมภาษณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารและการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อที่จะได้ตรงเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบวัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กร ระบบสารสนเทศ และกระบวนการบริหารซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

ผู้วางระบบมีความเกี่ยวข้องอย่างมากในช่วงเริ่มต้นจนถึงสัปดาห์ที่ 6 โดยเฉพาะช่วงการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารครั้งแรก ในช่วงครึ่งหลังของตารางเวลาคณะผู้บริหารระดับสูงจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น โดยผู้วางระบบจะเปลี่ยนหน้าที่ไปอยู่ในบทบาทผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ซึ่งจะช่วยกำหนดตารางการประชุมกลุ่มย่อย และช่วยในการดำเนินการประชุม ทั้งนี้ยังคณะผู้บริหารระดับสูงจะมีความรับผิดชอบต่อการประชุมกลุ่มย่อยและการประชุมเชิงปฏิบัติการมากเท่าใด โครงการก็จะสามารถบรรลุผลในการบริหารธุรกิจแนวทางมากขึ้นเท่านั้น

ตารางเวลานี้มีข้อสมมติว่าหน่วยธุรกิจ มีการกำหนดกลยุทธ์ การวิจัยตลาดและลูกค้าอย่างเพียงพอที่จะสามารถให้ข้อมูลการตัดสินใจเรื่องการแบ่งส่วนตลาด คุณค่าที่นำเสนอ และการจัดส่งให้กับลูกค้าในส่วนตลาดเป้าหมาย ถ้าหน่วยธุรกิจต้องวิเคราะห์กลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อให้สามารถมีตัวเลือกเบื้องต้นเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี หรือต้องวิจัยตลาดในรายละเอียด ตารางก็สามารถขยายเวลาเพิ่มขึ้น

เมื่อเสร็จสิ้นตามตารางเวลาของโครงการ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของหน่วยธุรกิจจะรับรองฉันทามติและความชัดเจนในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่วัตถุประสงค์และตัววัดเฉพาะสำหรับมุมมองทั้ง 4 ซึ่งสอดคล้องกับแผนงานที่จะนำไปปฏิบัติใช้ และความรับผิดชอบสำหรับการติดตามและรายงานข้อมูลของระบบรวมถึงการมีความเข้าใจอย่างกว้างขวางถึงกระบวนการบริหารซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไป

7. การนำไปปฏิบัติใช้

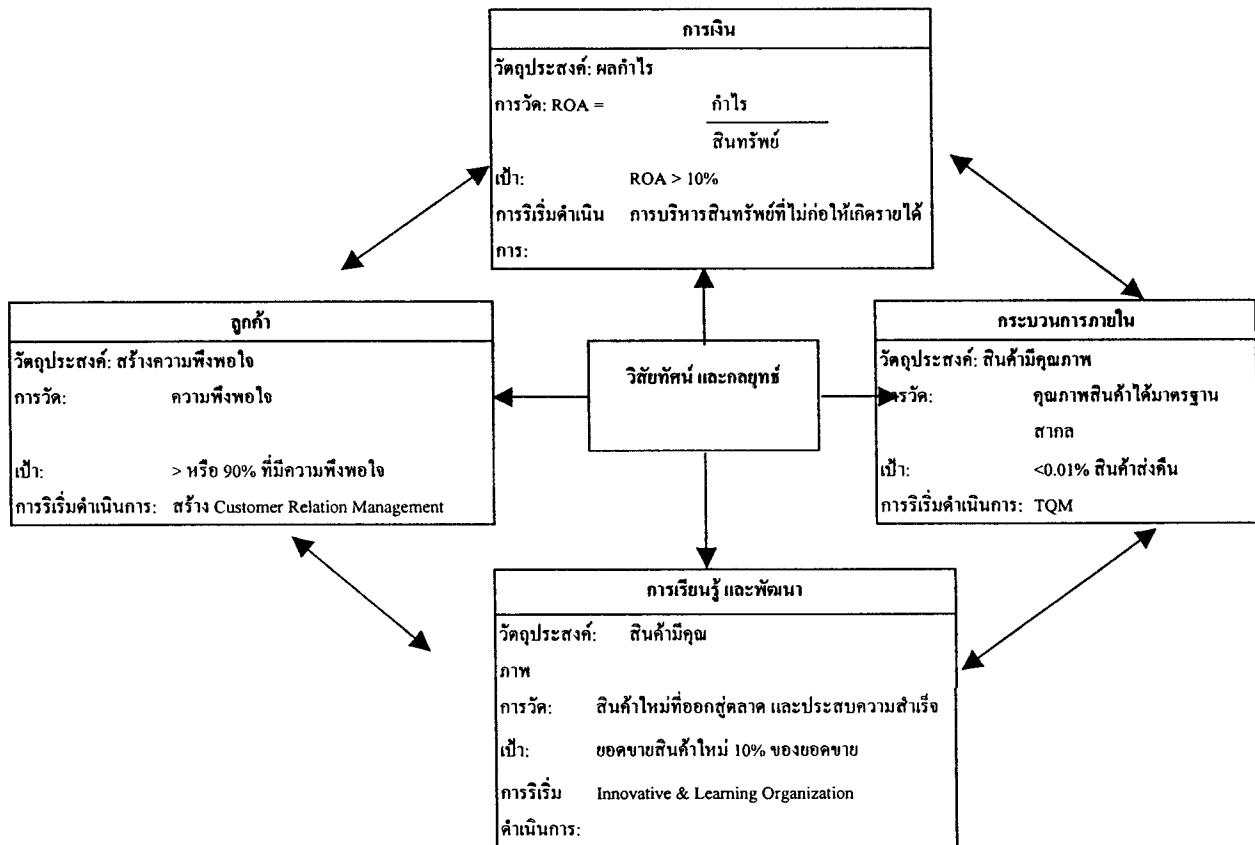
มีข้อที่ควรพิจารณาในการใช้ระบบบาลานซ์สคอ์การ์ดนั้น ไม่ได้มุ่งหวังให้เป็นเพียงตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเท่านั้น แต่มุ่งหวังให้เป็นเครื่องมือในการบริหารและดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการการนำบาลานซ์สคอ์การ์ด ไปปฏิบัตินั้น องค์กรธุรกิจจะได้รับผลลัพธ์อื่นๆ ที่สำคัญนอกเหนือจากการประเมินผลตามปกติอีก เช่น

- 1) ช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน รวมทั้งถ่ายทอดสู่พนักงานระดับต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร

2.)ช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งช่วยถ่ายทอดวัตถุประสงค์นั้นไปทั่วทั้งองค์กร

3.)มีการวางแผน กำหนดเป้าหมายและแผนการปฏิบัติการสำหรับแผนกต่างๆ

ฉะนั้นผู้บริหารองค์กรควรได้ตระหนักว่าการดำเนินการดังกล่าวได้รับผลสำเร็จจากการดำเนินการไปหรือไม่



ภาพประกอบ 3 ตัวอย่างการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การวัดผล 4 มุมมอง ประกอบด้วย ด้านการเงิน, ในด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (โดยแสดง การแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เป็นตาราง บาลานซ์สคอร์การ์ด 4 มุมมอง)

2. ความหมาย, องค์ประกอบ และลักษณะทั่วไปของทัศนคติ

ความหมายของทัศนคติ

คำว่า “ ทัศนคติ ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Attitude” มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Aptus” แปลว่า โน้มเอียง เหมาะสม มีผู้ใช้คำอื่นในความหมายเดียวกัน เช่น “ เจตคติ ” หรือ “ เจตณคติ ” ซึ่งมีนักการศึกษาและนักจิตวิทยาให้นิยามหรือคำจำกัดความมากมายทั้งในอดีตและปัจจุบัน

เมอร์ฟี และ นิวคอม (ประภาเพ็ญ สุวรรณ. 1955:36 ; อ้างจาก Murphy , Murphy & Newcome . 1937:200) ให้ความหมายของทัศนคติ คือ “ วิถีทางหรือความพร้อมในการเห็นด้วยกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง”

ไพศาล หวังพาณิชย์ (2523:146)ให้ความหมายของทัศนคติ คือ “ความรู้สึกภายในของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งอันเป็นผลจากประสบการณ์การเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้น และความรู้สึกดังกล่าว จะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรม หรือแนวโน้มของการตอบสนองต่อสิ่งนั้นในทิศทางใดทางหนึ่ง อาจเป็นทางสนับสนุนหรือโต้แย้งคัดค้านก็ได้ “

กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ (2527:168)ให้ความหมายของทัศนคติ คือ “ ความรู้สึกของบุคคลที่ได้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ แล้วแสดงภาวะของร่างกายและจิตใจในด้านความพร้อมที่จะตอบสนองต่อบุคคลหรือสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ แสดงความพร้อมที่จะเข้าไปหาเมื่อเกิดความรู้สึกชอบ เรียกว่า เจตคติที่ดีหรือทางบวกหรือแสดงความพร้อมที่จะถอยหนีเมื่อเกิดความรู้สึกไม่ชอบ เรียกว่า เจตคติที่ไม่ดีหรือทางลบ”

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า “ ทัศนคติ คือ ความคิดเห็นซึ่งถูกกระตุ้นด้วยอารมณ์ (emotion) ซึ่งทำให้บุคคลพร้อมที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด องค์ประกอบของทัศนคติมีสามองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านพุทธิปัญญาหรือความรู้(cognition) ด้านความรู้สึก (affection) และด้านการปฏิบัติ(psychomotor) ทัศนคติจะมีบทบาทในการช่วยให้เราได้ปรับปรุงตัวเอง ป้องกันตัวเอง (defend egos) ให้สามารถแสดงออกถึงค่านิยมต่างๆและช่วยให้บุคคลเข้าใจโลกที่รอบตัวเรา ประสบการณ์เดิมของบุคคลช่วยในการเกิดทัศนคติ และเป็นตัวกำหนดทัศนคติของบุคคล ทัศนคติไม่ได้เป็นองค์ประกอบอย่างเดียวที่ทำให้เกิดการปฏิบัติ แต่เป็นสาเหตุอย่างหนึ่งที่ก่อให้เกิดหรือเป็นที่มาของการปฏิบัติ เช่นเดียวกันการปฏิบัติของบุคคลจะทำให้ทัศนคติเปลี่ยนแปลงหรือเกิดทัศนคติขึ้นใหม่ได้ การปฏิบัติของบุคคลนั้นให้ให้มีสาเหตุมาจากทัศนคติอย่างเดียว แต่เป็นผลที่เกิดจากวิถีการครองชีวิต(norm)นิสัย(habits) และสิ่งที่คาดหวังจากผลของการกระทำต่างๆด้วย”

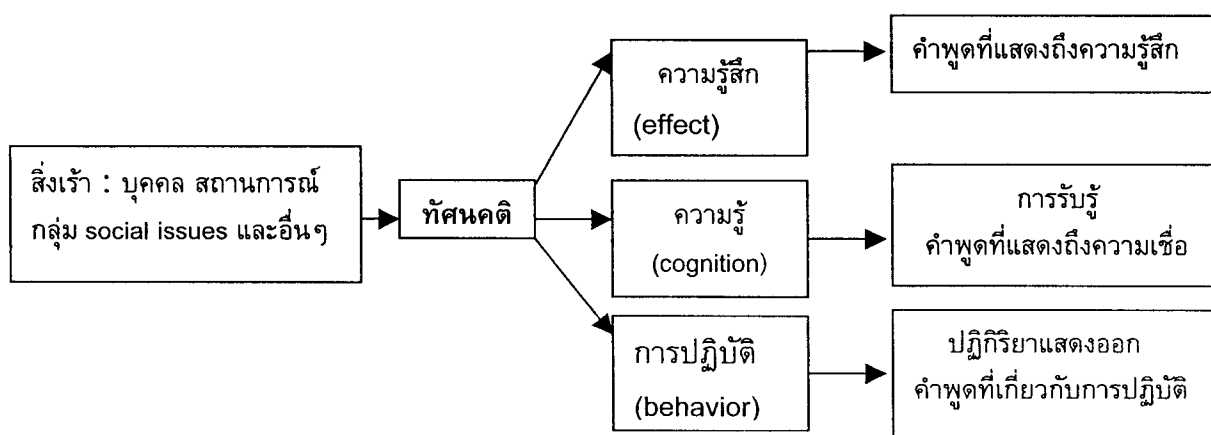
องค์ประกอบของทัศนคติ

Harry c. Triandis(อ้างใน กุณทลี เวชสาร.2542: 98) กล่าวว่า “ ทัศนคติเป็นความคิดเห็นซึ่งมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ เป็นส่วนที่พร้อมที่จะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก” และได้แบ่งองค์ประกอบของทัศนคติเป็นสามองค์ประกอบด้วยกันคือ

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ (Connitive Component) คือ ความคิดซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มนุษย์ใช้ในการคิด ความคิดนี้อาจจะอยู่ในรูปใดรูปหนึ่งแตกต่างกัน
2. องค์ประกอบเกี่ยวกับความชอบ (Affective Component) คือ เป็นส่วนประกอบทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก ซึ่งจะเป็นตัวเร้า “ความคิด” อีกต่อหนึ่ง ถ้าบุคคลมีภาวะความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดี ขณะที่คิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
3. องค์ประกอบเกี่ยวกับความตั้งใจก่อนพฤติกรรม (Behavioral Component)คือ องค์ประกอบที่มีแนวโน้มในทางปฏิบัติหรือถ้ามีสิ่งเร้าที่เหมาะสมจะเกิดการปฏิบัติหรือมีปฏิกิริยาอย่างใดอย่างหนึ่ง

ดังนั้นองค์ประกอบทางด้านความรู้ความเข้าใจจึงนับว่าเป็นส่วนประกอบขั้นพื้นฐานของทัศนคติ และองค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับความรู้สึกของบุคคล ซึ่งอาจจะออกมาในรูป “ความสุข” “ความทุกข์” “ยินดี” “ไม่ยินดี” หรืออื่นๆความรู้สึกเหล่านี้จะมีมากหรือน้อยต่อวัตถุ หรือสิ่งที่เขารู้จักยอมขึ้นอยู่กับจำนวนความถี่ของความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อเขามีส่วนเกี่ยวข้องกับวัตถุหรือปรากฏการณ์นั้นๆ

เพื่อให้มองเห็นองค์ประกอบของทัศนคติอย่างชัดเจนขึ้น แสดงรูปประกอบองค์ประกอบทั้งสามองค์ประกอบนี้จะมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกของบุคคล บางครั้งจะแยกไม่ออกอย่างเด็ดขาด



ภาพประกอบ 4 แสดงองค์ประกอบของทัศนคติ

ลักษณะทั่วไปของทัศนคติ

ทัศนคติเป็นความรู้สึกที่ซับซ้อนบ่งบอกลักษณะทางจิตใจอารมณ์ ของบุคคล ซึ่งอาจเป็นลักษณะที่ไม่แสดงออกมาภายนอกให้บุคคลอื่นเห็นหรือเข้าใจได้ ซึ่งมีลักษณะทั่วไป 5 ประการดังนี้

1. ทัศนคติเป็นเรื่องของอารมณ์ (Feeling) อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคคลจะมีการกระทำที่เสถียรโดยแสดงออกไม่ให้ตรงกับความรู้สึกของตน เมื่อเขาารู้ตัวหรือรู้ว่ามีคนสังเกต
2. ทัศนคติเป็นเรื่องเฉพาะตัว (Typical) ความรู้สึกของบุคคลอาจเหมือนกันแต่รูปแบบการแสดงออกแตกต่างกันไป หรืออาจมีการแสดงออกที่เหมือนกันแต่ความรู้สึกต่างกันก็ได้
3. ทัศนคติมีทิศทาง (Direction) การแสดงออกของความรู้สึกสามารถแสดงออกได้สองทิศทาง เช่น ทิศทางบวกเป็นทิศทางที่สังคมปรารถนา และทิศทางลบเป็นทิศทางที่สังคมไม่ปรารถนา
4. ทัศนคติความเข้ม (Intensity) ความรู้สึกของบุคคลอาจเหมือนกันในสถานการณ์เดียวกัน แต่อาจแตกต่างกันในเรื่องความเข้มที่บุคคลรู้สึกมากน้อยต่างกัน
5. ทัศนคติต้องมีเป้าหมาย (Target) ความรู้สึกจะเกิดขึ้นลอยๆ ไม่ได้

ลักษณะที่สำคัญของทัศนคติสรุปได้ดังนี้ (ส.วาสนา ประवालพฤษ.2524:5)

1. ทัศนคติเป็นการเตรียมหรือความพร้อมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทางที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้นๆ ซึ่งการเตรียมนั้น จะเป็นการเตรียมภายในของจิตใจมากกว่าภายนอกที่จะสังเกตเห็นได้
2. สภาวะของความพร้อมจะตอบสนองนั้นเป็นลักษณะที่ซับซ้อนของบุคคลที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับ ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งต่างๆ จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับอารมณ์ด้วยซึ่งสิ่งที่อธิบายไม่ค่อยได้และบางครั้งไม่มีเหตุผล
3. ทัศนคติไม่ใช่พฤติกรรมแต่เป็นสภาวะทางจิตใจที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดและเป็นตัวกำหนดแนวทางในการแสดงออกของพฤติกรรม
4. ทัศนคติไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำนายหรืออธิบายทัศนคติได้
5. ทัศนคติเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ บุคคลจะมีทัศนคติในเรื่องเดียวกันแตกต่างกันได้ด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ระดับอายุ เชื้อชาติปัญญา เป็นต้น
6. ทัศนคติมีความคงที่และแน่นอนพอสมควรแต่อาจเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อประสบสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมใหม่แตกต่างไปจากเดิม

เนื่องจากทัศนคติบางอย่างไม่คงที่อาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่ออยู่ในสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ กัน องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติมี 3 ประการดังนี้(Kelman.1958:51-60)

- 1.การยินยอม(Complicance)จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับอิทธิพลจากผู้อื่นเพราะต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติในทางที่ตนต้องการพึงพอใจ
- 2.การลอกเลียนแบบ(Identification)จะเกิดจากการที่บุคคลนั้นยอมรับอิทธิพลจากผู้อื่น เพราะต้องการสร้างพฤติกรรมของตนขึ้นให้เหมือนกับบุคคลอื่นให้สังคม เพื่อที่จะติดต่อหรือมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดี
- 3.การเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมกับความต้องการมีอยู่ในตัวเอง(Internallization)เกิดขึ้นจากการที่บุคคลยอมรับอิทธิพลหรือ พฤติกรรมต่าง ๆ เพราะเห็นว่าเหมาะสมกับระบบค่านิยมที่มีอยู่ในตัวของเขาเองสอดคล้องกับความต้องการซึ่งเป็นเบื้องหลังอยู่แล้ว

จะเห็นว่าลักษณะทั่วไปของทัศนคติที่ทำให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรมต่าง ๆ ทำให้แนวทางการวัดพฤติกรรมด้านความรู้สึก แตกต่างไปจากพฤติกรรมด้านทักษะกลไก

3. ทฤษฎีการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ของพนักงาน

3.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ เช่น บริหารองค์กร ที่ใช้เครื่องมือ บาลานซ์สโรว์การ์ด ที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในองค์กร จึงจะส่งผลการบริหารบรรลุผลสำเร็จได้ สำหรับแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมมีบุคคลกล่าวถึงความหมาย ลักษณะ และปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมไว้มากมาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากล่าวไว้เท่าที่จำเป็น และสอดคล้องกับแนวทางการศึกษาในเรื่องนี้ดังนี้

ความหมายการมีส่วนร่วม

ได้มีผู้เสนอความหมายของการมีส่วนร่วมในทัศนะต่าง ๆ ดังนี้

รีตเดอร์ (Reeder.1974 : 39) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน ว่าการมีส่วนร่วมในการปะทะสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งรวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคลและการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

ประเวศ วะสี (2541 : 8) ได้ให้ความเห็นของการมีส่วนร่วมว่าทุกองค์การมีความสำคัญทั้งนั้น การคิดทั้งระบบจะมีปัญหาพอที่ให้ระบบบูรณาการอยู่ได้ต้องอาศัยการเรียนรู้ร่วมกัน เพราะการเรียนรู้อย่างเดียวไม่พอ ระบบต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันในทางปฏิบัติ ไม่ใช่เข้าห้องเรียนร่วมกัน ต้องเป็น Interaction Learning Through Action คำนี้เป็นหัวใจสำคัญ เพราะจะทำให้เกิดปัญญาในระบบ และทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทางปฏิบัติ

ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (2527: 6-7) ได้ให้ความหมายหลักการสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาว่า กระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริม ชักนำและสร้างโอกาสกับประชาชนในชุมชน ทั้งส่วนบุคคล กลุ่มชน ชุมชน สมาคม ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องร่วมกัน

ชินรัตน์ สมสืบ (2539 : 69-70) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมจำแนกได้ 5 ลักษณะ คือ

1. การมีส่วนร่วมในลักษณะของตัวบุคคล ในลักษณะนี้จะให้ความสำคัญในปัจเจกบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ โดยมองประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งสำคัญของแนวคิด เช่น การตัดสินใจ ความรู้สึกกับผิชอบ
2. การมีส่วนร่วมในลักษณะของกลุ่ม ขบวนการที่มุ่งสร้างพื้นฐานอำนาจ จากการสร้างกลุ่ม และโครงสร้างภายในหน่วยให้มีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะนี้ได้ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
3. การมีส่วนร่วมในลักษณะของโครงการ ในลักษณะนี้ให้ความสำคัญที่การจัดโครงการอันก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดี โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายการถ่ายทอดระบบเทคนิคความรู้ และการกระจายอำนาจสู่ประชาชน ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงที่ดีระหว่างประชาชนกับรัฐ
4. การมีส่วนร่วมในลักษณะของสถาบัน ในลักษณะนี้ให้ความสำคัญในแง่การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสถาบัน มีการถ่ายทอดหรือขยายโครงสร้างทางอำนาจของกลุ่มผลประโยชน์และชนชั้นทางสังคม ในการกำหนดรูปแบบการใช้ทรัพยากร การบริหาร สถานะ และอำนาจในสังคม
5. การมีส่วนร่วมในลักษณะของนโยบาย ในลักษณะนี้ให้ความสำคัญในเรื่องการยอมรับหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้เสียเปรียบในสังคม แล้วนำมาใช้กำหนดเป็นนโยบายและแผนงานระดับชาติ เพื่อเป็นการประกันความมั่นคงในเรื่องของการให้การสนับสนุน และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในรูปของสถาบัน โครงการ กฎหมาย และอุดมการณ์แนวความคิด

ประเภทของการมีส่วนร่วม

ปรัชญา เวสารัชช์ (2528: 5-7) กล่าวว่าผู้พยายามแยกแยะการมีส่วนร่วมเป็นมิติต่าง ๆ หลายประการ ซึ่งสามารถมองการมีส่วนร่วมได้ 5 มิติ คือ

1. การมีส่วนร่วมเป็นการประจักษ์หน้า โดยถือว่าการมีส่วนร่วมสะท้อนลักษณะการแจกแจงแบ่งสรรอำนาจในการตัดสินใจที่ผดแผกไปจากเดิม จึงอาจมองได้ว่าเป็นการประจักษ์หน้าระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มสังคม กลุ่มชนชั้นต่าง ๆ
 2. การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องของกลุ่มและขบวนการในการเข้าร่วม มิติดีนี้พิจารณาการมีส่วนร่วมจากการวิเคราะห์โครงสร้างวิธีดำเนินการ ตลอดจนสภาพแวดล้อมของกลุ่มและขบวนการที่เกี่ยวข้องในการเข้าร่วม โดยเน้นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดพลัง เช่น โครงสร้างและการจัดรูปองค์การภายในกลุ่มหรือภายในขบวนการ
 3. การมีส่วนร่วมเป็นประสบการณ์เฉพาะบุคคล การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องของพฤติกรรมกลุ่ม แต่ขณะเดียวกับการตัดสินใจเข้าร่วมกับกลุ่มเป็นการตัดสินใจเฉพาะบุคคลจึงอาจทำความเข้าใจการมีส่วนร่วมจากการศึกษาประวัติส่วนตัว และการทำความเข้าใจกับแนวคิดสำคัญบางอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างสำนึก การจงใจ และความรู้สึกแปลกแยก ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมด้วย
 4. การมีส่วนร่วมเป็นโครงการ ในวงการและองค์การระหว่างประเทศ การมีส่วนร่วมมักหมายถึงโครงการซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเฉพาะด้านและเป็นโครงการที่มุ่งให้ผู้ได้รับประโยชน์มีส่วนร่วมด้วยบางระดับ ในมิตินี้เราอาจศึกษากระบวนการจงใจซึ่งทำให้ข้าราชการ นักปฏิบัติภาคสนามหรือผู้นำโครงการมีส่วนดำเนินการเผยแพร่โครงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับเป้าหมายในโครงการรวมทั้งศึกษาระดับการมีส่วนร่วมซึ่งมักขึ้นกับลักษณะโครงการ
- การพิจารณาการมีส่วนร่วมจากมิติของโครงการนี้อาศัยข้อสมมติที่ว่า ถึงแม้โครงการจะถูกกำหนดขึ้นจากแหล่งใดก็ตามโดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดจากฝ่ายจัดการแต่ก็เชื่อว่าถ้ากลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมแล้วโครงการจะเกิดผล และการเข้าร่วมของกลุ่มเป้าหมายย่อมเกิดขึ้นได้ ถ้าใช้วิธีการเข้าถึงปัญหาที่ถูกต้อง
5. การมีส่วนร่วมเป็นนโยบาย ในแง่นี้การมีส่วนร่วมถือเป็นแกนกลางที่สำคัญของนโยบายองค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติจริง ผู้นำหรือผู้ปฏิบัติเองอาจมิได้ดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายอาจด้วยเหตุผลจากความกลัวหรือความไม่เชื่อถือนโยบายนั้นๆ แต่อย่างไรก็ตามองค์กรเองพยายามระดมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมให้เป็นไปตามนโยบายนั้นๆ การพิจารณาการมีส่วนร่วมในแง่ นโยบายจะทำให้เข้าใจถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบซึ่งกำหนดและสนับสนุนนโยบายซึ่งอธิบายข้อจำกัดในทางปฏิบัติของการมีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคล

รูปแบบของการมีส่วนร่วมถือว่าเป็นรูปแบบที่แท้จริงนั้น จะต้องประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอนคือ

1.การวางแผน (Planning) ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา จัดลำดับความสำคัญ ตั้งเป้าหมายกำหนดการใช้ทรัพยากร กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล และประการสำคัญคือ การตัดสินใจด้วย

2.การดำเนินกิจกรรม (Implementation) ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการจัดการและการบริหาร การใช้ทรัพยากร มีความรับผิดชอบในการจัดสรรควบคุมการเงินและการบริการ

3.การใช้ประโยชน์ (Utilization) ประชาชนต้องมีความสามารถในการนำกิจกรรม มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับของการพึ่งตนเองและการควบคุมทางสังคม

4.การได้รับผลประโยชน์ (Obtaining Benefits) ประชาชนต้องได้รับการแจกจ่ายผลประโยชน์จากชุมชนในพื้นที่เท่ากัน ซึ่งอาจจะเป็นผลประโยชน์ส่วนตัว สังคม หรือวัตถุก็ได้

การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement of people) ในการจัดทำระบบบาลานซ์สคอร์การ์ด

บรรจง จันทมาศ (2544:32-33) พนักงานทุกระดับชั้นมีความสำคัญต่อองค์กร และมีส่วนร่วมที่ได้ใช้ความสามารถของพนักงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร ในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพองค์กรควรกำหนดบทบาทของพนักงานทุกระดับชั้นในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ เช่น งานจัดเตรียมอบรม งานตรวจสอบ งานปรับปรุง ส่วนบทบาทจะมากน้อยแค่ไหนนั้น คงขึ้นอยู่กับระดับงาน ความรับผิดชอบ และความสามารถเพื่อให้ได้ใช้ความสามารถของพนักงานแต่ละคนที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

ใช้หลักการ “การมีส่วนร่วมของพนักงาน” นำไปสู่การปฏิบัติดังนี้

1. ให้อยอมรับความเป็นเจ้าของและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน ในงานแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน
2. เสาะแสวงหาโอกาสที่จะปรับปรุงอย่างกระตือรือร้น
3. เสาะแสวงหาโอกาสที่เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ให้กับพนักงานตลอดเวลา
4. แบ่งปันความรู้และประสบการณ์อย่างอิสระเสรี ในกลุ่มและทีมของพนักงาน
5. มุ่งเน้นที่การสร้างสรรค์คุณค่าแก่ลูกค้า
6. เป็นผู้คิดสร้างสรรค์วางวัตถุประสงค์ให้ก้าวไกลในอนาคต
7. เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร ในเรื่องเกี่ยวกับลูกค้า ชุมชนท้องถิ่น และสังคมโดยรวม
8. มีความพึงพอใจจากงานที่พนักงานได้ทำไว้
9. มีความกระตือรือร้นและภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

การปรับใช้ที่เป็นประโยชน์จากหลักการ

1. ด้านการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์

ให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเทความสามารถคือการสนับสนุนปรับปรุงยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กร

2. ด้านการกำหนดจุดหมายและเป้าหมาย

ให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นของทุกคนที่จะต้องร่วมกันดำเนินการ

3. ด้านการบริหาร การดำเนินการ

ให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม

4. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นจากงานที่ทำและจากการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าของพนักงานแต่ละคนเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

สรุปจากแนวความคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทั้งหมดข้างต้น สามารถสรุปแนวความคิดเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้ คือการมีส่วนร่วมของพนักงานในการใช้ เครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด หมายถึง พนักงานให้ความร่วมมือกันปฏิบัติตามเป้าหมาย ที่กำหนดร่วมกัน , ร่วมรับผิดชอบหรือเข้าร่วมทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยการร่วมวางแผน คิดแก้ไข ปฏิบัติ ติดตามผลและร่วมรักษามาตรฐานที่กลุ่มกำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อองค์กรคือ การบรรลุเป้าหมาย ของกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด

3.2 ทฤษฎี ความพึงพอใจ และความมั่นคง

ทฤษฎีความพึงพอใจ และความมั่นคง

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์

มาสโลว์ (พงศ์ หรดาล. 2540 : 50 ; อ้างอิงจาก Maslow. 1970 : 12) ได้อธิบายว่า มนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และเมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่มีความหมายสำหรับคนนั้นต่อไป ทั้งนี้ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ประการ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนั้นจะไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่แรงจูงใจ ให้แสดงพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก
3. ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วบางส่วน ความต้องการขั้นสูงต่อไปก็จะติดตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมใหม่ต่อไป

มาสโลว์ ได้ลำดับความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ โดยเรียงจากความต้องการขั้นต่ำสุดไป สูงสุด ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงชีพเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร ที่อยู่ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศและการขับถ่าย

2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการปกป้องคุ้มภัยที่จะเกิดแก่ชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ ความมั่นคงในชีวิตการทำงาน

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ด้านจิตใจกับผู้อื่น ต้องการเพื่อน อยากมีพวกพ้อง ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ

4. ความต้องการชื่อเสียง ได้รับการยกย่องทางสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ อยากมีหน้ามีตา มีชื่อเสียง มีคนยกย่องนับถือในสังคม ต้องการด้านสถานภาพทางสังคม

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ อยากให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามนึกคิดหรือความหวังของตน



ภาพประกอบ 5๕ แสดงลำดับชั้นความต้องการ 5 ชั้นของมนุษย์ตามทฤษฎีมาสโลว์

ดักลาส แมคเกเกอร์ (สมยศ นาวิการ. 2544 : 370) ได้อธิบายว่า ลำดับความสัมพันธ์ความต้องการของมาสโลว์ กับการบริหารกลุ่มงาน โดยใช้ให้เห็นว่า ผู้บริหารมักจะมองกลุ่มงานที่ไม่เป็นทางการว่าเป็นศัตรู และคุกคามต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารเหล่านี้จะพยายามบงการ และควบคุมพนักงานมากเกินไป และขัดขวางการเกิดกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ผลที่เกิดขึ้นคือ ความต้องการทางด้านสังคมของพนักงานจะถูกขัดขวาง ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจ และไม่ให้ความร่วมมือ นอกจากนี้ ไม่น่าเป็นไปได้ที่พนักงานจะเคลื่อนไปเกินจากระดับความต้องการ เป็นส่วนหนึ่งของความต้องการ ดังนั้นพวกเขาจะไม่สนใจให้มีส่วนช่วยมากขึ้น เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายของพวกเขา และขององค์กร

ทฤษฎีสองปัจจัย

เฮอริเบอร์ก (สมยศ นาวิการ. 2544 : 373) ได้อธิบายว่า มี 2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน คือ

- ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) ได้แก่ ความสำเร็จ, การยกย่อง, ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า, สิ่งที่ทำให้ความพอใจเกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน (เช่น เนื้อหาของงาน) และผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
- ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่ เงินเดือน สภาพแวดล้อมขององค์กร (สภาพแวดล้อมของงาน), นโยบายของบริษัท, สถานภาพ, เงินเดือน และความมั่นคง

สรุปจากแนวความคิดเกี่ยวกับ ทฤษฎี ความพึงพอใจ และความมั่นคง ทั้งหมดข้างต้น สามารถสรุปแนวความคิดเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้ คือ ความพึงพอใจ และความมั่นคงของพนักงานในการใช้ เครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด หมายถึง พนักงานมีความพึงพอใจ และความมั่นคง ต่อปฏิบัติตามเป้าหมาย ที่กำหนดร่วมกัน , ร่วมรับผิดชอบหรือเข้าร่วมทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยการร่วมวางแผน คิดแก้ไข ปฏิบัติ ติดตามผลและร่วมรักษามาตรฐานที่กลุ่มกำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อองค์กรคือ การบรรลุเป้าหมาย ของกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด

ประวัติบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศเกาหลี) ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในการผลิตระบบปรับอากาศรถยนต์ และบริษัทวิสทีออน ออโตโมทีฟ ซิสเต็มส์ (ประเทศสหรัฐอเมริกา) ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์ประกอบยานยนต์รายใหญ่ โดยมีบริษัทฟอร์ดมอเตอร์เป็นผู้ถือหุ้นแต่เพียงผู้เดียว

ก่อตั้ง เดือนกรกฎาคม 2539 ,เปิดโรงงาน เดือนสิงหาคม 2540 และเริ่มผลิต ในเดือนพฤษภาคม 2541 ,สัดส่วนผู้ร่วมทุน บริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล จำกัด (เกาหลีใต้) 60% และ บริษัท วิสทีออน ออโตโมทีฟ ซิสเต็มส์ จำกัด (อเมริกา) 40%

เป้าหมายหลักของบริษัท การเป็นผู้นำทางด้านผลิตภัณฑ์ระบบปรับอากาศรถยนต์ และการบริการโดยผ่านผู้เชี่ยวชาญและเทคโนโลยีที่ทันสมัยทางด้านนี้โดยเฉพาะ อันจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จมีผลกำไรและสามารถแบ่งปันผลกำไรคืนสู่ผู้ถือหุ้นสังคมและสิ่งแวดล้อม

การผนวกปรัชญาการดำเนินการของบริษัทแนวหน้าทั้งสองบริษัท ทำให้เราเชื่อมั่นในหัวใจหลักทั้ง 3 คือ ลูกค้ำ,บุคลากร,และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ลูกค้า

ความพอใจของลูกค้านำไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตของบริษัทลูกค้าสามารถให้ความไว้วางใจในผลิตภัณฑ์และบริการของเราที่สามารถตอบสนองความพอใจของลูกค้าได้สูงสุด

บุคลากร

บุคลากรของบริษัทถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ผลักดันให้บริษัทมีการเจริญเติบโตและเป็นองค์กรที่สำคัญด้วยทักษะความชำนาญ และความมุ่งมั่นของบุคลากรรวมทั้งบรรยากาศการทำงานของความไว้วางใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกันส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จในจุดมุ่งหมาย

เทคโนโลยี

เทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นส่วนสำคัญของบริษัท เรามุ่งมั่นสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพในเชิงการแข่งขันอย่างต่อเนื่องให้กับลูกค้าโดยบุคลากรที่ชำนาญงานโดยตรง

5. บริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล จำกัด

หัวข้อ	รายละเอียด
ทุนที่ชำระแล้ว	53 ล้านบาทสหรัฐ
ผู้ถือหุ้น	บริษัทวิสท็อน ออโตโมทีฟ ซิสเต็มส์ (70%) ผู้ถือหุ้นรายย่อย (30%)
ผลิตภัณฑ์	ระบบปรับอากาศ,ระบบทำความร้อนและระบบระบายความร้อน
กำลังการผลิต	2.4 ล้านชิ้นต่อปี
ลูกค้า	ฮุนได, เกีย, ฟอर्ड, มาสด้า, จีเอ็ม, อื่นๆ
โรงงานการผลิต	2 แห่งในเกาหลี, และ 4 แห่งในต่างประเทศ

บริษัท วิสทีออน คอร์ปอเรชั่น

ทุนที่ชำระแล้ว	10.43 ล้านเหรียญสหรัฐ
ผู้ถือหุ้น	มหาชน (แยกออกจากบริษัท Ford Motor Company)
ผลิตภัณฑ์	ผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ (ระบบปรับอากาศ, ระบบอิเล็กทรอนิกส์, ระบบส่งกำลัง, ระบบภายใน, ระบบภายนอก, ระบบกระจก, ระบบโครงรถยนต์)
กำลังการผลิต	6 ล้าน ชิ้นต่อปี ทั่วโลก
ลูกค้า	ฟอร์ด, ไคลสเลอร์, มาสด้า, นิสสัน, วอลโว่, ฮอนด้า, ซาบ, โฟล์กสวาเกน
โรงงานการผลิต	85 แห่งทั่วโลก (ใน 25 ประเทศ)

บริษัทร่วมเครือ

บริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล จำกัด เกาหลีใต้ Taejon & Pyongteak, South Korea

บริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (แคนาดา) จำกัด แคนาดา Belleville, Ontario, Canada

บริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (โปรตุเกส) จำกัด โปรตุเกส Palmela, Portugal

วิสทีออน ออโตโมทีฟ ซิสเต็มส์ อเมริกา Dearborn, Michigan, U.S.A.

สินค้า และกำลังการผลิต

หม้อน้ำ 400,000 ชิ้น คอนเดนเซอร์ 200,000 ชิ้น คอยล์เย็น 200,000 ชิ้น รั้งผึ้งทำความร้อน 200,000 ชิ้น ระบบปรับอากาศ 200,000 ชิ้น ระบบทำความร้อน 200,000 ชิ้น พัดลม 200,000 ชิ้น คอมเพรสเซอร์ และคลัช 200,000 ชิ้น

5. รายงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้ารายงานการศึกษาและการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีความน่าสนใจ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีดังนี้

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (อ้างถึงใน นิรมิต เครือเสนท์. (2544) กล่าวว่า บาลานซ์ คอรัการด์เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องจากแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผล การดำเนินงานแบบเดิม ที่ให้ความสำคัญกับการวัดผลการปฏิบัติงานทางการเงิน เช่น กำไรสุทธิต่อหุ้น (EPS) อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (ROI) ที่ผู้บริหารกิจการใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการดำเนินงาน มีข้อบกพร่องหลายประการ เช่น

1.) เป็นระบบที่เกิดมาพร้อมกับยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age) ที่เน้นการผลิตแบบสินค้าจำนวนมาก (Mass Production) ซึ่งเป็นการเน้นขนาดกำลังการผลิตที่จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง ทำให้กำไรสูงขึ้น แต่ในปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลสารสนเทศ (Information Age) ลูกค้ามีข้อมูลที่จะเลือกซื้อสินค้าและบริการมากขึ้น ขอบเขตของการทำธุรกรรมทางธุรกิจกว้างขวางขึ้น มีการซื้อขายผ่านระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Commerce) ซึ่งทำให้ซื้อขายสินค้าได้ทั่วโลกและเป็นข้อมูลที่มีความทันสมัยตลอดเวลา ดังนั้นการผลิตสินค้าและบริการที่จะสามารถแข่งขันได้นั้นต้องให้สินค้าและบริการดังกล่าวสนองตอบกับความพอใจของลูกค้ามากที่สุด และจากการที่เน้นด้านความพอใจของลูกค้า จึงเป็นไปได้ยากที่จะสนองตอบต่อลูกค้าได้ทุกกลุ่ม ฉะนั้นจึงการต้องใช้หลักวิชาการการตลาดสำหรับเป็นเครื่องมือการวิเคราะห์วิจัย และการสำรวจตลาดก่อนการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมทั้งการใช้หลักทางการตลาดในการวางตำแหน่งของสินค้าเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการขาย

2.) ใช้ข้อมูลจากระบบบัญชีต้นทุนซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดแล้วในอดีต ทำให้ลดคุณค่าในการตัดสินใจเมื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานทั้งนี้เกิดเนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงเร็ว

3.) รายงานที่แสดงผลทางการเงิน ที่ยึดถือปฏิบัติตามหลักมาตรฐานการบัญชี ซึ่งทำให้การแสดงผลไม่ตรงกันระหว่างรายงานทางการเงินที่ได้เสนอต่อบุคคลภายนอกและรายงานผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารใช้

บาลานซ์สคอร์การ์ด ประกอบไปด้วย การวัดผลการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน ซึ่งจะสร้างความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาว ระหว่างผลลัพธ์ที่ปรารถนาและสิ่งผลักดัน ทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และระหว่างเครื่องวัดที่รายงานตัวเลขทางการเงินและเครื่องวัดเชิงคุณภาพ การที่มองการวัดผลการปฏิบัติงานในหลายด้านทำให้เกิดความสมดุลจากการวัดผลและลดจุดอ่อนจากการวัดผลทางการเงิน แต่ความหลากหลายของตัววัดอาจทำให้เกิดความสับสน แต่เมื่อมองในภาพรวม ก็คือ ความเป็นเอกภาพของเป้าหมายซึ่งเครื่องวัดทั้งหมดจะมุ่งตรงไปสู่การบรรลุกลยุทธ์รวมขององค์กร

จากหลักการวัดในด้านต่างๆ จำนวน 4 ด้าน จะแยกรายละเอียดของแต่ละด้าน ดังนี้

วัตถุประสงค์ทางการเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายในจะแสดงให้เห็นถึงช่องว่างขนาดใหญ่ระหว่างความสามารถปัจจุบันของบุคลากร ระบบ และกระบวนการทำงาน กับสิ่งที่ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง และเพื่อปิดช่องว่างเหล่านี้ธุรกิจจะต้องลงทุนในการพัฒนาความสามารถและความชำนาญของพนักงาน ส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการบริหารกระบวนการทำงานขององค์กร ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

พสุ เดชะรินทร์. 2545,B39 กล่าวว่า ผลเบื้องต้นของงานการวิจัยเรื่องการใช้ บาลานซ์สคอร์การ์ด ในประเทศไทย ที่สอบถามผ่านบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 111 บริษัท (ที่ตอบกลับมา) พบว่า ร้อยละ 8 ได้นำ บาลานซ์สคอร์การ์ด มาใช้ จนเห็นผลสำเร็จแล้ว โดยกว่า ครึ่งจะอยู่ในหมวด

พสุ เดชะรินทร์. 2545,B39 กล่าวว่า ผลเบื้องต้นของงานการวิจัยเรื่องการใช้ บาลานซ์สคอ์การ์ด ในประเทศไทย ที่สอบถามผ่านบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 111 บริษัท (ที่ตอบกลับมา) พบว่า ร้อยละ 8 ได้นำ บาลานซ์สคอ์การ์ด มาใช้ จนเห็นผลสำเร็จแล้ว โดยกว่า ครึ่งจะอยู่ในหมวดสื่อสาร และโทรคมนาคม, ร้อยละ 21 กำลังใช้อยู่ แต่ยังไม่เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน , ร้อยละ 52 กำลังอยู่ระหว่างการศึกษาว่าจะนำมาใช้หรือไม่ , ร้อยละ 6 ไม่คิดจะนำมาใช้เลย และร้อยละ 13 ที่ไม่รู้จัก บาลานซ์สคอ์การ์ด , นอกจากนี้ ยังพบว่า ร้อยละ 42 จากจำนวน 111 บริษัทได้นำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือประเมินผลองค์กร, ร้อยละ 35 ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ, ร้อยละ 14 เพื่อเป็นระบบในการบริหาร และร้อยละ 1 เพื่อเป็นเครื่องมือประเมินผลบุคลากร

กาญจนา หงษ์ทอง (2545),.6 รายงานว่า กรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย กล่าวว่า ได้มีการปรับปรุงระบบขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการนำ บาลานซ์สคอ์การ์ด มาใช้ ทำให้ธนาคารมีความโดดเด่นในการรุกรุกธุรกิจอย่างมากมาย ซึ่งการปรับปรุงองค์กรของธนาคารในครั้งนี้ ถือว่าเป็นการจัดการครั้งใหญ่ ซึ่งแตกต่างจากครั้งที่เคยทำระบบบริหารงานที่เน้นเรื่องที่สามารถใช้แก้ปัญหาได้บางจุด ส่วนบาลานซ์สคอ์การ์ด ใช้บริหารองค์กรโดยรวม ให้มีความสมดุลไปในทิศทางเดียวกัน และสร้างผลกำไรต่อเนื่องในระยะยาว"

พสุ เดชะรินทร์. 2545,B39 กล่าวว่า การนำ BSC มาใช้ในประเทศไทยนั้นเกิดขึ้นในช่วงของการประยุกต์ BSC ไปใช้ (Implementation) ไม่ได้เกิดจากช่วงของการออกแบบ (Design) ซึ่งมีปัญหาหลายประการ เช่น ผู้บริหารสูงของไทยมักไม่ได้มองว่า BSC เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใน แต่มองว่าเป็นเพียงการจัดทำแผนปฏิบัติการ หรือการสร้างตัวชี้วัดเท่านั้นเอง, และมองว่าเป็นโครงการ (Project) ที่มีกำหนดเวลาสิ้นสุด ดังนั้นเมื่อมีการออกแบบเสร็จ ผู้บริหารก็ให้เวลา ความสัมพันธ์น้อยลง และค่อยๆหายไป, หลายองค์กรมองว่าเป็นการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งไม่ควรจะจบเพียงแค่นั้นแต่ควรเชื่อมโยงและนำไปสู่การทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดงบประมาณของแต่ละหน่วยงานต่างๆ

ซีคอร์ด ละแบ็คแมน (Paul F. Secord and Carl W. Backman ,อ้างใน กนกวรรณ แสงหาญ,2538: 18) ได้ศึกษาแบบการบังคับบัญชา ที่มีผลต่อความพึงพอใจของคณงานพบว่า บัญชาที่ถือว่าคณงานมีความสำคัญ มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ ต่อความพึงพอใจของคณงาน กลุ่มคณงานมีความพอใจสูงซึ่งตรงข้ามกับผู้บังคับบัญชา ที่ยึดถือผลผลิตเป็นสำคัญ

สุชนา คุปติยานุวัฒน์ (2543) (อ้างถึงใน นิรมิต เครือแสนห์. (2544)) รายงานการศึกษาเรื่อง ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาถึงขั้นตอนการพัฒนา ดัชนีวัดผลการดำเนินงานและแนวทางการนำไปใช้ในการบริหารงาน พร้อมทั้งการเปรียบเทียบกับหลักทฤษฎีและการศึกษาความรู้และความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ ที่มีต่อดัชนีวัดผลการดำเนินงานขององค์กร จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้พัฒนาดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดระบบบาลานซ์สคอ์การ์ด โดยจัดทำดัชนีวัดผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ โดยจะรายงานผลตามช่วงระยะเวลาเป็นรายปี รายไตรมาสและรายเดือน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และจากการศึกษาเรื่องความรู้และความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานที่มีต่อดัชนีวัดผลการ

อัคกี (นิรมิต เครือเสนห์. 2544: อ้างถึงใน Hagigi (1999))

รายงานการศึกษาเรื่อง การพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยบาลานซ์สคอร์การ์ดในหน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุขในรัฐแคลิฟอร์เนีย (ศูนย์พยาบาลเด็ก) โดยพัฒนานำหลักการวัดผลการปฏิบัติงานบาลานซ์สคอร์การ์ดมาใช้ เนื่องจากว่าตามกฎหมาย The Government Performance and Results Act ที่ประกาศใช้ในปี ค.ศ. 1993 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องสร้างความไว้วางใจได้ (Accountability) โดยต้องมีการกำหนดแผนสำหรับหน่วยงาน ตั้งเป้าหมายและวางโปรแกรมการดำเนินงาน และวัดผลปฏิบัติงาน โดยระบบดังกล่าวจะเป็นตัวประเมินเงินทุนที่จะช่วยสนับสนุนจากภาครัฐ จากการที่ บาลานซ์สคอร์การ์ด เป็นเครื่องมือที่รวมความสมบูรณ์ของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้องค์กรจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความเหมาะสม ผลการออกแบบและการประยุกต์ใช้ตัววัดปฏิบัติงานในหน่วยงานรัฐดังกล่าว อยู่ระหว่างกำลังได้รับการพัฒนา นับเป็นสิ่งสำคัญและมีความท้าทายอย่างยิ่งที่หน่วยงานที่ประกอบด้วยคนหลากหลาย อย่างเช่นในหน่วยงานดังกล่าว จะนำตัววัดผลการปฏิบัติงานบาลานซ์สคอร์การ์ดไปใช้ ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีการถ่วงดุลในการวัดในบุคคลแต่ละกลุ่ม ในแต่ละวัฒนธรรม และต้องคำนึงถึงในแง่ของเศรษฐกิจสังคมอีกด้วย เพื่อที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อบรรลุความสำเร็จตามปณิธานขององค์กรที่ตั้งไว้ได้

ไอ เอไดธี่ (นิรมิต เครือเสนห์. 2544: อ้างถึงใน AI - Hedaithy (2000))

รายงานการศึกษา เรื่อง การใช้หลักการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ในองค์กรขนาดเล็ก ศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาตัววัด บาลานซ์สคอร์การ์ด ที่ทำในองค์กรรัฐบาลขนาดเล็ก และที่ทำในหน่วยงานธุรกิจเอกชนขนาดเล็ก โดยใช้หลักในการวิเคราะห์ (Analytic Approach) โดยจะนำมาใช้ในการพัฒนาฐานความคิดของบาลานซ์สคอร์การ์ดตามหลักของ Saaty's Analytic Hierarchy Process (AHP) โดยจัดให้มีการรอบการพัฒนาบาลานซ์สคอร์การ์ด และมีทีมงานในการดำเนินการและสนับสนุนข้อมูล มีหน่วยงานสองหน่วยที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาตัววัดผลการดำเนินงานเป็นองค์กรทดลองเป็นหน่วยงานเอกชนและราชการขนาดเล็กอย่างละหนึ่งแห่ง ทั้งคู่อยู่ในรัฐฟลอริดา หลังจากนั้นก็ใช้วิธีการส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยรัฐบาลและเอกชนขนาดเล็กอื่นๆ แบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sample) จากการศึกษาพบว่าหลักการวิเคราะห์ (Analytic Approach) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาตัววัดผลโดยใช้หลักการบาลานซ์สคอร์การ์ด ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้มีมุมมองที่กว้างขึ้นสำหรับการเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษายังพบอีกว่าหน่วยงานเอกชน ให้ความสำคัญในมุมมองด้านการเงินมากที่สุด ขณะที่หน่วยราชการจะให้ความสำคัญในมุมมองด้านกระบวนการภายใน อย่างไรก็ตาม ไม่มีหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชนมีความเชื่อว่าควรให้ลูกค้ามีส่วนโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์หรือการสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงาน และจากการสำรวจพบว่าร้อยละ 59 ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทั้งหมดร้อยละ 7 ของหน่วยราชการขนาดเล็ก และร้อยละ 31 ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทั้งหมดร้อยละ 39 ของหน่วยงานเอกชนขนาดเล็ก มีการนำการวางแผนกลยุทธ์และตัววัดผลการดำเนินงานมาใช้ ซึ่งให้เห็นว่าหน่วยงานต่างๆ ที่สำรวจส่วนใหญ่ ไม่มีการจัดทำแผนงานและไม่มีตัววัดผลการปฏิบัติงาน จากการสำรวจยังพบอีกว่า หน่วยงานของรัฐบาลขนาดเล็กจะใช้วิธีการวัดผลการปฏิบัติงานโดยปริมาณงานที่ทำ (Work Volume) แทนที่จะใช้การวัดผลแบบโปรแกรม ส่วนองค์กรเอกชนขนาดเล็กมีแนวโน้มที่ใช้การทำการทำไต่สูงที่สุดและการควบคุมต้นทุนเป็นตัววัดผลการดำเนินงาน

พัคตร์มจ วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์. 2542, 34-45 (อ้างถึงใน นิรมิต เครือเสนห์. (2544))กล่าวว่า จากข้อบกพร่องที่กล่าวมา จึงเกิดการค้นคว้าหาแนวคิดใหม่ๆ ที่จะเป็นระบบการวัดผลที่มีประสิทธิภาพและความสมบูรณ์มากกว่าระบบวัดแบบเดิม ปี ค.ศ. 1990 Nolan Norton Institute เป็นบริษัทในเครือที่ดำเนินธุรกิจการวิจัยของบริษัทสอบบัญชีและที่ปรึกษาธุรกิจ KPMG ได้ให้สนับสนุนในการศึกษาเรื่อง "การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต" ("Measuring Performance in the Organization of the Future") โดยศึกษาบริษัทจำนวนหนึ่ง (Multicompany Study) มี David Norton ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของ Nolan Norton Institute เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย และมี Robert Kaplan เป็นประธานที่ปรึกษาด้านวิชาการ ศึกษาเกี่ยวกับบริษัทชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 12 แห่ง อยู่ในกลุ่มต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วย อุตสาหกรรมการผลิตและบริการ อุตสาหกรรมหนัก และอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง โดยทีมวิจัยจะรวมประชุมและสรุปผลการพัฒนาเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานใหม่ (New Performance - measurement) โดยมีกำหนดการประชุมในระยะสองเดือนต่อครั้งตลอดปี ค.ศ.1990

เมื่อการประชุมดำเนินไปถึงครึ่งแผนการวิจัย ที่ประชุมมีการอภิปรายถึงการตั้งชื่อเครื่องมือที่พัฒนาใหม่ที่ได้จากการศึกษา มีมติร่วมกันให้ใช้ชื่อบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard) ตามลักษณะของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วยการวัด 4 มุมมอง พร้อมกับการสื่อถึงการถ่วงดุลระหว่างวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาว และถ่วงดุลระหว่างตัววัดทางการเงินกับตัววัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Kaplan and Norton: 1992)

จากนั้นมีรายงานการศึกษาเรื่องดังกล่าว ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 เรื่อง The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance รายงานได้แจ้งถึงผลการศึกษาเรื่องตัววัดผลการปฏิบัติงานใหม่ที่ได้จากการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องการอธิบายถึงหลักการและแนวทฤษฎีของบาลานซ์สคอร์ดการ์ด จนกระทั่งปี ค.ศ. 1993 มีบทความที่รายงานเกี่ยวกับการศึกษาเรื่อง Putting the Balanced Scorecard to work ในวารสารเดียวกันเขียนโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton เป็นการรายงานผลการศึกษาการนำแนวคิดทางทฤษฎีบาลานซ์สคอร์ดการ์ดไปประยุกต์ใช้กับบริษัทนำร่องและใน ค.ศ. 1996 มีบทความที่ตีพิมพ์ในเรื่อง บาลานซ์สคอร์ดการ์ดอีกครั้งในหนังสือเล่มเดียวกันเรื่อง Using the Balanced Scorecard a Strategic Management System รายงานการศึกษาถึง การดำเนินการพัฒนาซึ่งพบว่าบาลานซ์สคอร์ดการ์ดไม่ได้เป็นเฉพาะแต่ตัววัดผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังสอดคล้องกับการบริหารกลยุทธ์สำหรับการบริหารและจัดการอีกด้วย

วรศักดิ์ ทุมมานนท์. (2537, 35-53) สรุปได้ว่าการพัฒนาตัววัดผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นทั้งระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือเรียกว่าบาลานซ์สคอร์ดการ์ด มีการพัฒนามานับตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นในปี ค.ศ.1990 ถึงปัจจุบัน ปรากฏว่ามีการนำไปใช้ปฏิบัติอย่างแพร่หลายจากองค์กรและกิจการต่างๆ ทั้งในส่วนที่เป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร และองค์กรที่ไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไร ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาเองและในประเทศต่างๆ ดังจะเห็นได้จากรายงานการวิจัยของ Graham Francis and Clare Minchington , Open University Business School รายงานในวารสาร Management Accounting ฉบับประจำเดือนกุมภาพันธ์ ปี ค.ศ. 2000 ได้สำรวจจากสมาชิกของสถาบันนักบัญชีบริหารของอังกฤษ(The Chartered Institute of

Management Accountants ; CIMA) ถึงการใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เน้นมูลค่า (Value – Based Measures) ในการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยมีผลการศึกษาดังนี้

แม้เกณฑ์วัดผลทางการเงินจะเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายแต่ก็มีข้อได้เปรียบเสียเปรียบ และข้อจำกัดหลายประการด้วยกัน ได้แก่

1.) การที่ผู้บริหารใช้อัตราส่วนทางการเงินชนิดต่างๆ เนื่องจากการใช้อัตราส่วนทางการเงินมาประเมินผลองค์กรนั้นผู้บริหารเลือกและตัดสินใจในวิธีการและมาตรฐาน ที่มีความแตกต่างกัน เช่น หลักการในการคิดสินค้าคงเหลือ หรือหลักในการคิดค่าเสื่อมราคา เป็นต้น ซึ่งวิธีในการคิดและเลือกนโยบายหรือมาตรฐานต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์กับความสนใจของผู้บริหารหรือนโยบายขององค์กร ถ้าผลตอบแทนที่ผู้บริหารได้รับขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร ก็จะทำให้ความเป็นไปได้ที่ผู้บริหารขององค์กรจะใช้เกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผลทางการเงินขององค์กรดีขึ้น

2.) การประเมินผลองค์กรโดยใช้เกณฑ์ทางการเงิน จะเป็นการมองถึงองค์กรในระยะสั้นมากกว่าในระยะยาว เนื่องจากการลงทุนต่างๆ ที่จะให้ผลตอบแทนต่อองค์กรในระยะยาว เช่น การลงทุนทางด้านเทคโนโลยี จะถูกมองว่าเป็นค่าใช้จ่ายในทางบัญชีหรือทางการเงินมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการลงทุนในระยะยาวเหล่านั้นไม่ก่อให้เกิดรายได้และผลตอบแทนระยะสั้น ดังนั้นการใช้เกณฑ์ทางการเงินในการประเมินผลองค์กร จะนำไปสู่การที่ผู้บริหารขององค์กรจะคำนึงถึงผลตอบแทนในระยะสั้น และทำให้ละเลยต่อการลงทุนและผลตอบแทนในระยะยาวซึ่งจะส่งผลถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจในอนาคต

3.) ข้อจำกัดของการใช้เกณฑ์ทางการเงินในการประเมินผลองค์กร ได้แก่ การที่เกณฑ์ทางการเงินเหล่านี้มักจะละเลยต่อสินทรัพย์หรือความสามารถขององค์กรที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Resources and Capabilities) เช่น ความสัมพันธ์ที่ดีกับนักการเมือง หรือลูกค้า ความภักดีที่ลูกค้ามีต่อองค์กร ชื่อเสียงของสินค้าหรือบริษัท เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ไม่สามารถที่จะตีค่าเป็นมูลค่าทางการเงินได้ แต่ก็ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ประเด็นที่สำคัญอีกประการที่ควรคำนึงถึงได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กรที่จับต้องไม่ได้เหล่านี้ มักจะเกิดจากการลงทุนหรือการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กรมากกว่าการลงทุนในระยะสั้น

ตัวอย่างของ Balanced Scorecard

ที่มา : ฤชณา สุวรรณภักดี. Productivity World. (2543)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	การวัดเชิงกลยุทธ์	การวัดเชิงกลยุทธ์
	ตัวชี้วัด (Lag indicator)	ตัวชี้นำ (Lead indicator)
1. มุมมองทางการเงิน		
➢ เพิ่มผลตอบแทน	อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	
➢ ขยายฐานรายได้	อัตราการเพิ่มของรายได้	ส่วนประกอบของรายได้
➢ ลดโครงสร้างต้นทุน	อัตราการเปลี่ยนแปลงต้นทุน	
2. มุมมองทางด้านลูกค้า		
➢ เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าในตัวผลิตภัณฑ์และบุคลากร	ส่วนแบ่งทางการตลาดในแต่ละกลุ่มลูกค้า	ความสัมพันธ์กับลูกค้า
➢ การเพิ่มความพึงพอใจหลังการขาย	อัตราการซื้อซ้ำของลูกค้า	การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า
3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน		
➢ ความเข้าใจในลูกค้า		
➢ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่	รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่	วงจรการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
➢ การลดปัญหาในการผลิต	เปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดในการทำงาน	
➢ การให้บริการ	เวลาในการให้บริการ	
4. มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต		
➢ การพัฒนาทักษะ	อัตราการทำงานผิดพลาด	
➢ การสร้างระบบฐานข้อมูล		ความพร้อมของข้อมูลที่ต้องการใช้
➢ การสร้างเป้าหมายในการทำงาน	ความพึงพอใจของพนักงาน รายได้ต่อพนักงาน	เป้าหมายแต่ละบุคคล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา ทศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) และผลกระทบที่พนักงานได้รับ กรณีศึกษา: บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย)

โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากร และเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากร และเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น ซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีจำนวนพนักงานในระดับที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่เชื่อมโยงกับการใช้ Balanced Scorecard ตั้งแต่ระดับ หัวหน้างาน และพนักงานปฏิบัติการ, วิศวกร , พนักงานในสำนักงาน, และ ผู้บริหารชาวไทย รวมทั้งหมด 184 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2545)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัท พนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เพื่อให้ได้ขนาดตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด 184คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1.โดยการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ที่จะใช้เป็นตัวแทนประชากร จากสูตรทาโร ยามาเน (Taro Yamane) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์.2543 :88)

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = ขนาดของกลุ่มประชากร
 e = ความคลาดเคลื่อนที่ .05

$$n = \frac{184}{1 + 184 (0.05^2)} = 126 \text{ คน}$$

จากการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 13 คน และบวกเพิ่มอีก 10 % ที่อาจเกิดจากการตอบแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ และจำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับมาไม่ครบ ดังนั้นรวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 139 คน

การเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิด้วยวิธีการกำหนดสัดส่วนของจำนวนสมาชิกในแต่ละชั้นภูมิ (Proportional Stratified Sampling) จำแนกตามแผนก คำนวณจากสูตร (บุญเรียง ขจรศิลป์ 2543:55-56)

$$f_s = \frac{n_s}{N_s} = \frac{n}{N}$$

เมื่อ	f_s	แทน	สัดส่วนในการสุ่มของแต่ละชั้นภูมิ
	n_s	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละชั้นภูมิ
	N_s	แทน	ขนาดของกลุ่มประชากรของแต่ละชั้นภูมิ
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
	N	แทน	ขนาดของกลุ่มประชากร

ตาราง 1 ประชากรของพนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด มี 184 คน แบ่งเป็นระดับต่างๆ ดังนี้

ระดับ	จำนวน (คน)
1-ผู้บริหารชาวไทย	13
2-วิศวกร และพนักงานในสำนักงาน	34
3-หัวหน้างาน และพนักงานปฏิบัติการ	139
รวม	184

ตาราง 2 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างของ พนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย)
จำกัด

หน่วยงาน	ประชากร(คน)	สัดส่วน (%)	จำนวนตัวอย่าง
1.แผนก Production	99	53.8	75
2.แผนก Maintenance	17	9.2	13
3.แผนก QA	21	11.4	16
4.แผนก Purchasing	4	2.2	3
5.แผนก Marketing	15	8.2	11
6.แผนก Supplier Development	3	1.6	2
7.แผนก Accounting	5	2.7	4
8.แผนก IT	2	1.1	1
9.แผนก HR & A	5	2.7	4
10.แผนก PC	13	7.1	10
รวม	184	100	139

ที่มา : ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด (ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2545)

2. ต่อจากนั้น เลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) โดยส่งแบบสอบถามให้แต่ละแผนกตอบ ให้ได้จำนวนพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามตามสัดส่วนของแต่ละแผนก

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น เพื่อเป็นการศึกษา ทักษะคิดของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) และผลกระทบที่พนักงานได้รับ ของพนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด

โดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถาม ข้อมูลส่วนตัว ของพนักงาน คือ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด, ระดับตำแหน่ง, อายุงาน รวมจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม ทักษะคิดของพนักงาน โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) รวมจำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถาม ผลกระทบ ต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) การมีส่วนร่วมในการทำงาน,ความพึงพอใจในงาน และ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน รวมจำนวน 15 ข้อ

จากหลักเกณฑ์ ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนด การแปลความหมายของ ระดับทัศนคติ และผลกระทบของพนักงานต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) และผลกระทบที่พนักงานได้รับของพนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด ตามลำดับคะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21-5.00 หมายถึง มีทัศนคติ และผลกระทบของพนักงานต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด ในระดับดีมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41-4.20 หมายถึง มีทัศนคติ และผลกระทบของพนักงานต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด ในระดับดี

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61-3.40 หมายถึง มีทัศนคติ และผลกระทบของพนักงานต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด ในระดับที่ไม่น่าพอใจ

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81-2.60 หมายถึง มีทัศนคติ และผลกระทบของพนักงานต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด ในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.80 หมายถึง มีทัศนคติ และผลกระทบของพนักงานต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด ในระดับต่ำมาก

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ดำเนินการสร้างดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัย และสร้างเครื่องมือ ในการวิจัย คือแบบสอบถาม ให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายการวิจัย
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากเอกสาร สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาแบบทดสอบ จะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัยยิ่งขึ้น
3. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม
4. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้ ไปขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ พิจารณาตรวจสอบ และขอคำแนะนำ ในการแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้อ่านแล้วมีความเข้าใจง่าย และชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัย
5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำ มาดำเนินการทดสอบก่อน (Pre-Test) กับพนักงาน บริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด โดยกำหนดขนาดตัวอย่าง ในการทำ Pre-Test จำนวน 25 ราย (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2544:29)
6. แล้วนำแบบสอบถามมาทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) จากแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือกโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของ Cronbach alpha Coefficient ได้เท่ากับ 0.9065
7. ปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง เพื่อแก้ไขปรับปรุงจนได้เครื่องมือวัดที่มีประสิทธิภาพ
8. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยเตรียมแบบสอบถามจำนวน 139 ชุด
2. ส่งแบบสอบถาม ให้พนักงานบริษัท บริษัท ฮาลล่า โคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด กรอรายละเอียด และเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามภายใน 3 อาทิตย์
3. เมื่อผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามคืนได้ทั้งหมดแล้ว ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

4. การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และแยกแบบสอบถาม ที่ไม่สมบูรณ์ออกไป
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แยกแบบสอบถามให้เป็นหมวดหมู่ ตามตัวแปร เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด, ระดับตำแหน่ง, อายุงาน
3. การประมวลผลข้อมูล ข้อมูลที่ลงรหัสแล้ว ได้นำมาบันทึกเข้า file โดยใช้ไมโครคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการประมวลผล ซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป รวมทั้งสถิติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทดสอบสมมติฐาน โดยการใช้ครั้งนี้ใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Level of Significance) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

- 3.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบ สอบถาม โดยวิธีหาค่า ร้อยละ (Percentage)
- 3.1.2 วิเคราะห์ทัศนคติการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) และผลกระทบ ต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) การมีส่วนร่วมในการทำงาน,ความพึงพอใจในงาน และ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3.2 การวิเคราะห์สมมติฐาน

- 3.2.1 วิเคราะห์ตัวแปรกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้การทดลอง t-Test
- 3.2.2 วิเคราะห์ตัวแปรระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ONE-WAY ANOVA (One way Analysis of Variance)
- 3.2.3 หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สถิติหาค่า Correlation เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ ของตัวแปรโดยใช้ สถิติค่าสหพันธ์อย่างง่ายของ Pearson

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ ผู้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์และด้วยมือ โดยเสนอข้อมูลได้ ดังนี้

1. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ในการอธิบายข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) โดยวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร (ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ .2538 :45)

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

เมื่อ % แทน ค่าร้อยละ
 f แทน ความถี่หรือจำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามข้อนั้น
 n แทน จำนวนตัวอย่างทั้งหมด หรือจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด .2541 :56)

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของตัวอย่าง
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) ใช้เพื่อแสดงการกระจายของข้อมูล (บุญชม ศรีสะอาด .2541 :87)

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

เมื่อ S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 $\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 $(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 n แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

2. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability of test) คือหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด โดยใช้วิธีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha –Coefficient) ของ Cronbach (กัลยา วาณิชย์ บัญชา 2543: 629)

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

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	n	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของค่าความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	S^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนของแบบสอบถามทั้งหมด

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

3.1 ค่า t-Test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ตามตัวแปร เพศ ในกรณีที่ทราบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม แบบกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระแก่กัน (Independent Samples) (บุญธรรม กิจปรีดาภิรุทธิ์ 2543 :136)

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

เมื่อ	S_1^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S_2^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	t	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\bar{X}_1$	แทน	คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 2
	n_1	แทน	จำนวนสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1
	n_2	แทน	จำนวนสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

3.2 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม ตามตัวแปร อายุ ,ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด , ระดับตำแหน่ง, आयुงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Analysis of Variance) (บุญชม ศรีสะอาด .2541 266-268)

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

เมื่อ	F แทน	ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ F เพื่อ ทราบนัยสำคัญ
	MS_B	แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS_w	แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	$MS_B =$	SS_B
		$k-1$
	$MS_w =$	SS_w
		$n-1$
	SS_B	แทน ผลรวมของกำลังสองระหว่างกลุ่ม
	SS_w	แทน ผลรวมของกำลังสองภายในกลุ่ม
	K	แทน จำนวนกลุ่ม
	n แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
	$(K - 1)$	Degree of freedom สำหรับการผันแปรระหว่างกลุ่ม
	$(n - 1)$	Degree of freedom สำหรับการผันแปรภายในกลุ่ม

3.3 ทดสอบความสัมพันธ์ Pearson

สถิติที่ใช้หาค่า Correlation เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้สถิติค่าสหพันธ์อย่างง่ายของ Pearson โดยใช้สูตรดังต่อไปนี้ (สุณี รักษาเกียรติศักดิ์.2539 : 117)

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum X$	แทน ผลรวมของคะแนนชุด X (รายชื่อ Item) ของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum Y$	แทน ผลรวมของคะแนนชุด Y (รายชื่อ Total) ของทั้งกลุ่ม
	$\sum X^2$	แทน ผลรวมของคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum Y^2$	แทน ผลรวมของคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum XY$	แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง X กับ Y
	n	แทน จำนวนคน หรือกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีความหมายดังนี้ (วิรัช วรรณรัตน์. 2535 : 238)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.90 – ขึ้นไป	หมายถึง สัมพันธ์สูงมาก
0.70 – 0.89	หมายถึง สัมพันธ์สูง
0.30 – 0.69	หมายถึง สัมพันธ์ปานกลาง
ต่ำกว่า 0.30	หมายถึง สัมพันธ์ต่ำ
0.00	หมายถึง ไม่สัมพันธ์

การทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Tests)

สมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบประเภท Test of Difference และ Test of Association การเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้คือ

สมมติฐานสำหรับการวิจัยค้นคว้า

1-เพื่อศึกษา ปัจจัยข้อมูลส่วนตัวของพนักงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มี ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ในด้าน เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด, ระดับตำแหน่ง, อายุงาน แตกต่างกัน มีผลต่อ ความมั่นคง, ความพอใจในงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานในการใช้บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ที่แตกต่างกัน

-ในด้านเพศ : สถิติที่ใช้ในการทดสอบ : t-Test

-ในด้าน อายุ, ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด, ระดับตำแหน่ง, อายุงาน

สถิติที่ใช้ในการทดสอบ : ONE-WAY ANOVA (Analysis of variance)

สมมติฐานที่ 2 ทศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด

สถิติที่ใช้ในการทดสอบ : Correlation แบบ Pearson

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

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

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด , ระดับตำแหน่ง, อาชีพงาน

ตอนที่ 2 ทศนคติของพนักงาน โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

ตอนที่ 3 ผลกระทบ ต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) การมีส่วนร่วมในการทำงาน, ความพึงพอใจในงาน และ ความมั่นคงในการทำงาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด, ระดับตำแหน่ง, อาชีพ การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตาม ตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด, ระดับตำแหน่ง, อาชีพ

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 หญิง	57	41
1.2 ชาย	82	59
รวม	139	100.0
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 25 ปี	4	21.6
2.2 25 – 30 ปี	59	60.4
2.3 31 – 36 ปี	18	18
2.3 36 ปีขึ้นไป	-	-
รวม	139	100.0
3. อาชีพ (บริษัทนี้)		
3.1 น้อยกว่า 1 ปี	4	2.9
3.2 1-3 ปี	59	42.4
3.3 มากกว่า 3 ปี – 5 ปี	48	34.5
3.4 มากกว่า 5 ปี	28	20.1
รวม	139	100.0
4. ระดับการศึกษา ชั้นสูงสุด		
4.1 ต่ำกว่า มัธยมศึกษา	2	1.4
4.2 มัธยมศึกษา /ปวช หรือเทียบเท่า	79	56.8
4.3 อนุปริญญา /ปวส หรือเทียบเท่า	21	15.8
4.4 ปริญญาตรี	31	22.3
4.5 สูงกว่า ปริญญาตรี	5	3.6
รวม	139	100.0

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
5. ระดับตำแหน่ง		
5.1 ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการ (ชาวไทย)	10	7.2
5.2 วิศวกร	19	13.7
5.3 พนักงานในสำนักงาน	6	4.3
5.4 หัวหน้างาน	13	9.4
5.5 พนักงานปฏิบัติการ	91	65.5
รวม	139	100.0

จากตาราง 3 สามารถอธิบายลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. เพศ แสดงให้เห็นว่าพนักงานของพนักงาน ฮาลล่า ไคเลมท คอนโทรล (ประเทศไทย) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อพิจารณาตาม เพศ พบว่า พนักงานเพศชาย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 59 ส่วนพนักงานที่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 41

2. อายุ เมื่อพิจารณาตาม อายุ พบว่ามีพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 พนักงานที่มีอายุ 26-30 ปีมีจำนวน 45 คนคิดเป็นร้อยละ 20.6 พนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 พนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี มีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 และพนักงานที่มีอายุ 41 ปี ขึ้นไปมีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7

3. อายุงาน (บริษัทนี้) เมื่อพิจารณาตาม อายุงาน พบว่ามีพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 พนักงานที่มีอายุงาน 1-3 ปี มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 3 ปี-5 ปี มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 และพนักงานที่มีอายุงาน มากกว่า 5 ปี มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4

4. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่าพนักงานที่มีการศึกษา ต่ำกว่ามัธยมศึกษา มีจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.4 พนักงานที่มีการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา /ปวช หรือเทียบเท่า มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8, พนักงานที่มีการอนุปริญญา /ปวส หรือเทียบเท่า มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 , พนักงานที่มีการปริญญาตรี มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 และพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6

5. ระดับตำแหน่งงาน เมื่อพิจารณาตามระดับตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการ (ชาวไทย) มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 พนักงานตำแหน่งวิศวกร มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 พนักงานในสำนักงาน มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 พนักงานตำแหน่งหัวหน้างาน มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 และพนักงานตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ มีจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 65.5

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ทัศนคติของพนักงาน โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ของพนักงานบริษัท ฮาล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตาม ตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 ทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ของพนักงานบริษัท ฮาล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด

ทัศนคติของพนักงาน โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของ พนักงานบริษัท ฮาล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1- ด้านการเงิน			
1- ยอดขายเป็นตัวเงิน	4.26	.80	ดีมาก
2- ต้นทุน โดยรวม ของบริษัทเพิ่มขึ้น	3.58	1.15	ดี
3- ต้นทุน ต่อหน่วยสินค้า	3.51	1.14	ดี
4- กำไร	4.42	.78	ดีมาก
5- การใช้ประโยชน์ของเครื่องจักร	3.71	1.20	ดี
2- ด้านลูกค้า			
6- การรักษาลูกค้าเก่า	4.32	.82	ดีมาก
7- ข้อร้องเรียน ของลูกค้าต่อ การส่งมอบสินค้า	3.56	1.25	ดี
8- ข้อร้องเรียน ของลูกค้าต่อคุณภาพสินค้า	3.76	.92	ดี
9- ความรวดเร็ว ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงการผลิตสินค้า	3.81	.87	ดี
10- ความพึงพอใจต่อการได้ประกาศนียบัตร ผ่านการรับรองระบบ คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ ตามกำหนด (เช่น ISO 14001, ISO/TS 16949 เป็นต้น)	4.35	.76	ดีมาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ทัศนคติของพนักงาน โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของ พนักงานบริษัท ฮาล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
3-ด้านกระบวนการภายใน			
11-ขีดความสามารถการผลิต	4.37	.66	ดีมาก
12-คุณภาพการผลิต	4.17	.78	ดี
13-ระยะเวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกสู่ตลาด	3.49	.91	ดี
14-การปรับเปลี่ยนสู่ เทคโนโลยี ขั้นสูงกว่าเดิม	3.55	.75	ดี
15-แนวทางแก้ไขปัญหา	2.99	1.09	ไม่แน่ใจ
4-ด้านการเรียนรู้ และพัฒนา			
16-ทักษะของพนักงาน	3.92	.81	ดี
17-ระบบฐานข้อมูล เพื่อใช้ในงาน	3.53	.94	ดี
18-หลังการอบรมใดๆ คุณสมารถนำไปใช้งานได้จริง	3.81	.72	ดี
19-ระยะเวลาที่ใช้ แก้ไขปัญหางาน	3.46	1.03	ดี
20-การปรับตัวต่อ ความต้องการใหม่ของลูกค้า	3.78	.93	ดี
รวม	3.82	0.92	ดี

จากตาราง 4 พบว่า พนักงานบริษัท ฮาล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด มีทัศนคติของพนักงานโดยรวมในระดับดี ต่อการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ($\bar{X} = 3.82$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีทัศนคติ เกี่ยวกับการเพิ่มกำไรในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.42$), เกี่ยวกับ ขีดความสามารถการผลิต ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.37$), เกี่ยวกับ ความพึงพอใจต่อการได้ประกาศนียบัตร ผ่านการรับรองระบบคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ ตามกำหนด เช่น ISO 14001, ISO/TS 16949 เป็นต้น มีทัศนคติในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.35$), เกี่ยวกับ การรักษาลูกค้าเก่า ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.32$), เกี่ยวกับ ยอดขายเป็นตัวเงิน ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.26$), ส่วน ทัศนคติ เกี่ยวกับ คุณภาพการผลิต อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.17$), เกี่ยวกับ ทักษะของพนักงาน อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.92$), ความรวดเร็ว ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงการผลิตสินค้า อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.81$), เกี่ยวกับ หลังการอบรมใดๆ คุณ (พนักงาน) สามารถนำไปใช้งานได้จริง อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.81$), การปรับตัวต่อความต้องการใหม่ของลูกค้าอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.78$), ข้อร้องเรียน ของลูกค้าต่อคุณภาพสินค้า อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.76$), การใช้ประโยชน์ของเครื่องจักรอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.71$), ทัศนคติ เกี่ยวกับต้นทุน โดยรวมของบริษัท อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.58$), ข้อร้องเรียน ของลูกค้าต่อการส่งมอบสินค้าอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.56$), การปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีขั้นสูงกว่าเดิม อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.55$), ระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในงาน อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.53$),

ทัศนคติเกี่ยวกับต้นทุนต่อหน่วยสินค้าอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.51$), ระยะเวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกสู่ตลาดอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.49$), ระยะเวลาที่ใช้แก้ไขปัญหางาน อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.46$), และมีทัศนคติ กับแนวทางแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับที่ไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 2.99$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กรโดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลกระทบ ต่อนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

ผลกระทบ ต่อนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)	ระดับผลกระทบ		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน			
21-โอกาสในการเข้าร่วมประชุมกับหัวหน้างาน หรือ ผู้บริหาร	2.95	1.34	ไม่แน่ใจ
22-มีส่วน ในการตั้งเป้าหมายของงานที่ทำ	3.15	1.29	ไม่แน่ใจ
23-มีส่วน ในการแก้ไขการทำงาน	3.54	1.11	ดี
24-แนวโน้ม ในการตัดสินใจต่องาน	3.47	.98	ดี
25-การได้โอกาสมอบหมายงานใหม่ๆ ที่สำคัญ	3.30	1.00	ไม่แน่ใจ
ด้านความพึงพอใจในงาน			
26-ความร่วมมือในการทำงาน จากผู้เกี่ยวข้อง /ผู้ที่ทำงานร่วมกัน	3.44	1.34	ดี
27-ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย	3.65	1.06	ดี
28-ผลลัพธ์การทำงาน เทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยส่วนใหญ่	3.67	1.00	ดี
29-ความพอใจโดยรวมของผู้บังคับบัญชา ต่อผลงานของท่าน	3.57	1.29	ดี
30-การแสดงการยกย่องในผลงาน	3.33	1.17	ไม่แน่ใจ
ด้านความมั่นคงในการทำงาน			
31-รายได้ของท่าน	2.75	.96	ไม่แน่ใจ
32-ตำแหน่ง ของท่าน	2.03	1.15	ต่ำ
33-การยอมรับจากสังคม (เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่ติดต่อด้วย)	3.45	1.04	ดี
34-การได้ไปดูงานนอกบริษัท หรือ การฝึกอบรมที่สำคัญ	2.22	1.21	ต่ำ
35-การมีโอกาสดำรงไว้ จากการดำเนินงาน	2.51	1.15	ต่ำ
รวม	3.14	1.14	ไม่แน่ใจ

จากตาราง 5 พบว่า ระดับผลกระทบโดยรวมต่อนักงานที่อยู่ระดับที่ไม่แน่ใจ ภายใต้การบริหาร องค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด ($\bar{X} = 3.14$) ซึ่งเมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า

ด้านความพึงพอใจในงานโดยรวม มีผลกระทบในระดับดีต่อพนักงาน คือ ผลลัพธ์การทำงานเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยส่วนใหญ่ มีผลกระทบในระดับดี ($\bar{X} = 3.67$), ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย มีผลกระทบในระดับดี ($\bar{X} = 3.65$), ความพอใจโดยรวมของผู้บังคับบัญชาต่อผลงานของท่าน มีผลกระทบในระดับดี ($\bar{X} = 3.57$), และความร่วมมือในการทำงาน จากผู้เกี่ยวข้อง /ผู้ที่ทำงานร่วมกัน มีผลกระทบในระดับดี ($\bar{X} = 3.44$), การแสดงการยกย่องในผลงาน มีผลกระทบในระดับที่ไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.33$)

ส่วนด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานต่อพนักงานโดยรวม มีผลกระทบในระดับที่ไม่แน่ใจ พบว่า การมีส่วนร่วมในการแก้ไขการทำงาน มีผลกระทบในระดับดี ($\bar{X} = 3.54$), แนวโน้ม ในการตัดสินใจต่องาน มีผลกระทบในระดับดี ($\bar{X} = 3.47$), การได้โอกาสมอบหมายงานใหม่ๆ ที่สำคัญ มีผลกระทบในระดับที่ไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.33$), มีส่วนในการตั้งเป้าหมายของงานที่ทำ มีผลกระทบในระดับที่ไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.15$), โอกาสในการเข้าร่วมประชุมกับหัวหน้างาน หรือ ผู้บริหาร มีผลกระทบในระดับที่ไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 2.95$), และ รายได้ของท่าน (พนักงาน) มีผลกระทบในระดับที่ไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 2.75$)

และในด้านความมั่นคงในการทำงานต่อพนักงานโดยรวม มีผลกระทบในระดับต่ำ พบว่า การยอมรับจากสังคม ทั้งจากเพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่ติดต่อด้วย มีผลกระทบในระดับดี ($\bar{X} = 3.45$), การมีโอกาสร่ำรวย จากการ ทำงาน มีผลกระทบในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.51$), การได้ไปดูงานนอกบริษัท หรือ การฝึกอบรมที่สำคัญ มีผลกระทบในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.22$), และ ตำแหน่ง ของท่าน (พนักงาน) มีผลกระทบในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.03$)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์สมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยข้อมูลประชากรศาสตร์ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลกระทบต่อ การมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน, และความมั่นคงในการทำงาน ในด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน, ด้านการเรียนรู้และเติบโตที่แตกต่างกันในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

สมมติฐานที่ 1.1 เพศของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) แตกต่างกัน

สมมติฐานทางสถิติที่ 1.1

H_0 : เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกัน

ตาราง 6 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของของพนักงาน ที่มีต่อผลกระทบของการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน

ความคิดเห็นต่อผลกระทบของการ บริหารองค์กรโดยเครื่องมือบา ลานซ์สคอร์การ์ด	เพศชาย		เพศหญิง		t	df	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
การมีส่วนร่วม	3.551	.755	2.975	.894	-4.074	126.051	.000
ความพึงพอใจในงาน	3.868	.611	3.148	.930	-5.317	108.099	.000
ความมั่นคงในการทำงาน	2.832	.794	2.314	.817	-3.791	137	.000
ความคิดเห็นโดยรวม	3.417	.645	2.812	.757	-5.035	126.539	.000

จากตาราง 6 วิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ความคิดเห็นรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ ($\alpha = 0.05$) จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันของพนักงานมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกัน

และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่า Sig. ของ การมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ ($\alpha = 0.05$) จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันของพนักงาน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน ในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกัน , โดยพนักงานเพศชาย มีความคิดเห็นโดยรวมต่อผลกระทบอยู่ในระดับดี แต่เพศหญิง มีความคิดเห็นโดยรวมต่อผลกระทบอยู่ในระดับที่ไม่แน่ใจ

สมมติฐานที่ 1.2 อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) แตกต่างกัน

สมมติฐานทางสถิติที่ 1.2

H_0 : อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกัน

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุของพนักงานโดยรวมและรายด้าน

ความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด	ต่ำกว่า 25 ปี		25-30 ปี		31-36 ปี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
การมีส่วนร่วม	2.887	.866	3.253	.877	3.772	.597
ความพึงพอใจในงาน	3.227	.951	3.503	.828	3.924	.675
ความมั่นคงในการทำงาน	2.307	.853	2.555	.786	2.980	.871
ความคิดเห็นโดยรวม	2.807	.826	3.103	.733	3.559	.565

จากตาราง 7 พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับที่ไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 2.807$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผลกระทบด้านความพึงพอใจในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.227$) อยู่ในระดับที่ไม่แน่ใจและ ผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.307$) อยู่ในระดับต่ำ

สำหรับพนักงานที่มีอายุ 25-30 ปี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับที่ไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.103$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผลกระทบด้านความพึงพอใจในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.503$) อยู่ในระดับดี และ ผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.555$) อยู่ในระดับต่ำ

สำหรับพนักงานที่มีอายุ 31-36 ปี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับดี ($\bar{X} = 3.559$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผลกระทบด้านความพึงพอใจในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.924$) อยู่ในระดับดี และ ผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.980$) อยู่ที่ไม่แน่ใจ

ตาราง 8 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุของพนักงาน

ความคิดเห็นต่อผลกระทบของ การบริหารองค์กรโดย เครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การมีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	11.733	2	5.866	8.626	.000
	ภายในกลุ่ม	92.492	136	.680		
	รวม	104.225	138			
ความพึงพอใจในงาน	ระหว่างกลุ่ม	7.326	2	3.663	5.349	.006
	ภายในกลุ่ม	93.131	136	.685		
	รวม	100.457	138			
ความมั่นคงในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	6.902	2	3.451	5.150	.007
	ภายในกลุ่ม	91.124	136	.670		
	รวม	98.026	138			
ความคิดเห็นโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	8.518	2	4.259	8.141	.000
	ภายในกลุ่ม	71.153	136	.523		
	รวม	79.671	138			

จากตาราง 8 วิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) พบว่า ความคิดเห็นรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ ($\alpha = 0.05$) จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันของพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวม ต่อผลกระทบของการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกัน

และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่า Sig. ของ การมีส่วนร่วม (Sig. = .000), ความพึงพอใจในงาน (Sig. = .006) และความมั่นคงของพนักงาน (Sig. = .007) มีน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ ($\alpha = 0.05$) จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันของพนักงานมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกัน

เมื่อทราบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันแล้ว จึงได้ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) เพื่อดูว่าพนักงานที่มีอายุใดบ้างที่แตกต่างกัน

ตาราง 9 เปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุ โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

อายุ		ต่ำกว่า 25 ปี	25-30 ปี	31-36 ปี
	$\bar{X}$	2.89	3.25	3.77
ต่ำกว่า 25 ปี	2.89	-	.177 (.040)	.215 (.000)
25-30 ปี	3.25		-	.179 (.004)
31-36 ปี	3.77			-

จากตาราง 9 พบว่า พนักงานที่มีอายุ 31-36 ปี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด มากกว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกับพนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี ส่วนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกับ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 31-36 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตาราง 10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของความพึงพอใจในงาน ในการบริหาร
องค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุ โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

อายุ		ต่ำกว่า 25 ปี	25-30 ปี	31-36 ปี
	$\bar{X}$	3.23	3.50	3.92
ต่ำกว่า 25 ปี	3.23	-	.177 (.122)	.216 (.002)
25-30 ปี	3.50		-	.179 (.020)
31-36 ปี	3.92			-

จากตาราง 10 พบว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 31-36 ปี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของความพึงพอใจในงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด มากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี และอายุระหว่าง 25-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตาราง 11 เปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน
ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุ โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

อายุ		ต่ำกว่า 25 ปี	25-30 ปี	31-36 ปี
	$\bar{X}$	2.31	2.56	2.98
ต่ำกว่า 25 ปี	2.31	-	.175 (.159)	.213 (.002)
25-30 ปี	2.56		-	.177 (.018)
31-36 ปี	2.98			-

จากตาราง 11 พบว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 31-36 ปี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบความมั่นคงใน
การทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด มากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำ
กว่า 25 ปี และที่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 1.3 อายุงาน ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน ในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

สมมติฐานทางสถิติที่ 1.3

H_0 : อายุงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกัน

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุงาน (บริษัทนี้) ของพนักงานโดยรวม

ความคิดเห็นต่อผลกระทบของการ บริหารองค์กรโดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด	ต่ำกว่า 1 ปี		1-3 ปี		มากกว่า 3-5 ปี		มากกว่า 5 ปี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
การมีส่วนร่วม	3.680	.1095	3.156	.874	3.314	.580	3.393	1.241
ความพึงพอใจในงาน	4.080	.4382	3.342	.886	3.816	.540	3.320	1.091
ความมั่นคงในการทำงาน	2.800	.000	2.509	.917	2.494	.721	2.860	.9175
ความคิดเห็นโดยรวม	3.520	.1095	3.002	.8208	3.208	.448	3.19	1.043

จากตาราง 12 เมื่อแยกพิจารณาตามอายุงาน (บริษัทนี้) พบว่า

พนักงานที่มีอายุงาน (บริษัทนี้) ต่ำกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับดี ($\bar{X} = 3.520$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผลกระทบด้านความพึงพอใจในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.080$) อยู่ในระดับดี และ ผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.800$) อยู่ในระดับไม่แน่ใจ

พนักงานที่มีอายุงาน (บริษัทนี้) 1-3 ปี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.002$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผลกระทบด้านความพึงพอใจในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.342$) อยู่ในระดับไม่แน่ใจ และ ผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.509$) อยู่ในระดับต่ำ

พนักงานที่มีอายุนาน (บริษัทนี้) มากกว่า 3-5 ปี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.208$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผลกระทบด้านความพึงพอใจในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.816$) อยู่ในระดับดี และผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.494$) อยู่ในระดับต่ำ

พนักงานที่มีอายุนาน (บริษัทนี้) มากกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.19$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผลกระทบด้านความพึงพอใจในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.320$) อยู่ในระดับไม่แน่ใจ และ ผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.860$) อยู่ในระดับไม่แน่ใจ

ตาราง 13 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานของพนักงานต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุงาน (บริษัทนี้) ของพนักงาน

ความคิดเห็นต่อผลกระทบของ การบริหารองค์กรโดย เครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด	แหล่งความแปร ปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การมีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	2.083	3	.694	.918	.434
	ภายในกลุ่ม	102.142	135	.757		
	รวม	104.225	138			
ความพึงพอใจในงาน	ระหว่างกลุ่ม	8.800	3	2.933	4.321	.006
	ภายในกลุ่ม	91.657	135	.679		
	รวม	100.457	138			
ความมั่นคงในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.220	3	1.073	1.529	.210
	ภายในกลุ่ม	94.806	135	.702		
	รวม	98.026	138			
ความคิดเห็นโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.064	3	.688	1.197	.313
	ภายในกลุ่ม	77.606	135	.575		
	รวม	79.671	138			

จากตาราง 13 วิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) พบว่า ความคิดเห็นรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.313 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ ($\alpha = 0.05$) จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 หมายความว่า อายุงาน (บริษัทนี้) ของพนักงาน ที่แตกต่างกัน

กันของพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมต่อผลกระทบของการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ไม่แตกต่างกัน

และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่า Sig. ของ การมีส่วนร่วม (Sig. = .434) และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน (Sig. = .210) มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ ($\alpha = 0.05$) จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 หมายความว่า อายุงานที่แตกต่างกันของพนักงานมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของ การมีส่วนร่วม และความมั่นคงของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ดไม่แตกต่างกัน

แต่ด้านความพึงพอใจในงาน (Sig.= .006) มี น้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ ($\alpha = 0.05$) จึงปฏิเสธ สมมติฐาน H_0 หมายความว่า อายุงานที่แตกต่างกันของพนักงานมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของความพึงพอใจในงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกัน

เมื่อทราบว่าพนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดต่อผลกระทบของความพึงพอใจในงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันแล้ว จึงได้ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) เพื่อดูว่าพนักงานที่มีอายุงานใดบ้างที่แตกต่างกัน

ตาราง 14 เปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของความพึงพอใจในงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม อายุงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

อายุงาน		ต่ำกว่า 1 ปี	1-3 ปี	มากกว่า 3-5 ปี	มากกว่า 5 ปี
	$\bar{X}$	4.08	3.34	3.81	3.32
ต่ำกว่า 1 ปี	4.08	-	.385 (.057)	.387 (.497)	.398 (.058)
1-3 ปี	3.34		-	.162 (.004)	.187 (.907)
มากกว่า 3-5 ปี	3.81			-	.191 (.010)
มากกว่า 5 ปี	3.32				-

จากตาราง 14 พบว่า พนักงานที่อายุงาน มากกว่า 1-3 ปี มีความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของความพึงพอใจในงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกับ พนักงานที่มีอายุงาน 3-5 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 3-5 ปี มีความคิดเห็น แตกต่างกับ พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 1.4 ระดับการศึกษา ขั้นสูงสุดของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงานของพนักงานในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

สมมติฐานทางสถิติที่ 1.4

H_0 : ระดับการศึกษา ขั้นสูงสุด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษา ขั้นสูงสุด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกัน

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับการศึกษา ขั้นสูงสุด ของพนักงานโดยรวม

ความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด	ต่ำกว่ามัธยม		มัธยมศึกษา / เทียบเท่า		อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
การมีส่วนร่วม	2.400	.000	3.147	.843	2.887	.920	3.845	.555	4.300	.3464
ความพึงพอใจในงาน	2.000	.000	3.486	.806	3.400	1.123	3.807	.688	3.800	.000
ความมั่นคงในการทำงาน	1.200	.000	2.354	.795	2.713	.657	3.071	.812	3.500	.3464
ความคิดเห็นโดยรวม	1.867	.000	2.996	.730	3.000	.755	3.574	.638	3.867	.000

จากตาราง 15 พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ขั้นสูงสุด ที่ต่ำกว่ามัธยมมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับต่ำ ($\bar{X} = 1.867$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผลกระทบด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.400$) อยู่ที่ระดับต่ำ และ ผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 1.200$) อยู่ที่ระดับต่ำมาก

สำหรับพนักงานที่มีระดับการศึกษา ขั้นสูงสุด ที่มัธยมศึกษา /เทียบเท่า มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 2.996$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผลกระทบด้านความพึงพอใจในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.486$) อยู่ที่ระดับดี และ ผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.354$) อยู่ที่ระดับต่ำ

สำหรับพนักงานที่มีระดับการศึกษา ขั้นสูงสุด ที่อนุปริญญา /ปวส. หรือเทียบเท่ามีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.000$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผลกระทบด้านความพึงพอใจในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.400$) อยู่ที่ระดับไม่แน่ใจ และ ผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.713$) อยู่ที่ระดับไม่แน่ใจ

สำหรับพนักงานที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุด ที่ปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับดี ($\bar{X} = 3.574$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผลกระทบด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.845$) อยู่ที่ระดับดี และ ผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.071$) อยู่ที่ระดับไม่แน่ใจ

สำหรับพนักงานที่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดที่สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับดี ($\bar{X} = 3.867$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผลกระทบด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.300$) อยู่ที่ระดับดีมาก และ ผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.500$) อยู่ที่ระดับดี

ตาราง 16 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานของพนักงานต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับการศึกษา ขั้นสูงสุด ของพนักงาน

ความคิดเห็นต่อผลกระทบของ การบริหารองค์กรโดย เครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การมีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	20.565	4	5.141	8.235	.000
	ภายในกลุ่ม	83.660	134	.624		
	รวม	104.225	138			
ความพึงพอใจในงาน	ระหว่างกลุ่ม	7.884	4	1.971	2.853	.026
	ภายในกลุ่ม	92.573	134	.691		
	รวม	100.457	138			
ความมั่นคงในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	19.080	4	4.770	8.096	.000
	ภายในกลุ่ม	78.946	134	.589		
	รวม	98.026	138			
ความคิดเห็นโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	13.289	4	3.322	6.706	.000
	ภายในกลุ่ม	66.382	134	.495		
	รวม	79.671	138			

จากตาราง 16 วิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) พบว่า ความคิดเห็นรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ ($\alpha = 0.05$) จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หมายความว่า ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด ที่แตกต่างกันของพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมต่อผลกระทบของการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกัน

และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่า Sig. ของ การมีส่วนร่วม (Sig. = .000), ความพึงพอใจในงาน (Sig. = .026) และความมั่นคงของพนักงาน (Sig. = .000) มีน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ ($\alpha = 0.05$) จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หมายความว่า ระดับการศึกษา ชั้นสูงสุด ที่แตกต่างกันของพนักงานมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกัน

เมื่อทราบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาชั้นสูงสุดต่างกัน มีความคิดต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันแล้ว

จึงได้ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) เพื่อดูว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ชั้นสูงสุด ไต่บ้างที่แตกต่างกัน

ตาราง 17 เปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับการศึกษา ชั้นสูงสุด โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา ชั้นสูงสุด	ต่ำกว่ามัธยม	มัธยมศึกษา / เทียบเท่า	อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
$\bar{X}$	2.40	3.15	2.89	3.85	4.30
ต่ำกว่ามัธยม	2.40	-	.566 (.189)	.576 (.013)	.684 (.006)
มัธยมศึกษา / เทียบเท่า	3.15	-	.187 (.167)	.167 (.000)	.405 (.005)
อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า	2.89		-	.217 (.078)	.428 (.001)
ปริญญาตรี	3.85			-	.419 (.988)
สูงกว่าปริญญาตรี	4.30				-

จากตาราง 17 พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาขั้นสูงสุด สูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด มากกว่าพนักงานที่มีการศึกษา ระดับต่ำกว่ามัธยม, ระดับมัธยมศึกษา /เทียบเท่า และระดับ อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

กลุ่มที่มีการศึกษาขั้นสูงสุด ระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด มากกว่าพนักงานที่มีการศึกษา ระดับต่ำกว่ามัธยม และระดับมัธยมศึกษา /เทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ส่วน พนักงานที่มีการศึกษา ขั้นสูงสุด ในระดับอื่นๆ มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 18 เปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบด้านความพึงพอใจในงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับการศึกษา ขั้นสูงสุด โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา ขั้นสูงสุด		ต่ำกว่ามัธยม	มัธยมศึกษา / เทียบเท่า	อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
	$\bar{X}$	2.00	3.49	3.40	3.81	3.80
ต่ำกว่ามัธยม	2.00	-	.595 (.014)	.613 (.024)	.606 (.003)	.720 (.014)
มัธยมศึกษา /เทียบเท่า	3.49		-	.196 (.663)	.176 (.071)	.425 (.462)
อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า	3.40			-	.229 (.078)	.450 (.376)
ปริญญาตรี	3.81				-	.442 (.988)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.80					-

จากตาราง 18 พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาขั้นสูงสุด ที่ระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษา มีความคิดเห็นต่อผลกระทบด้านความพึงพอใจในงานในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ในระดับต่ำกว่า

กลุ่มพนักงานที่มีการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา /เทียบเท่า, อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า,ปริญญาตรีและระดับสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตาราง 19 เปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงานในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตามระดับการศึกษาชั้นสูงสุด โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา ชั้นสูงสุด		ต่ำกว่ามัธยม	มัธยมศึกษา / เทียบเท่า	อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
	$\bar{X}$	1.20	2.35	2.71	3.07	3.50
ต่ำกว่ามัธยม	1.20	-	.549 (.038)	.566 (.008)	.559 (.001)	.665 (.001)
มัธยมศึกษา /เทียบเท่า	2.35		-	.182 (.051)	.163 (.000)	.393 (.004)
อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า	2.71			-	.211 (.093)	.416 (.061)
ปริญญาตรี	3.07				-	.408 (.295)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.50					-

จากตาราง 19 พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาชั้นสูงสุดที่ระดับต่ำกว่ามัธยม มีความคิดเห็นต่อผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงานในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ในระดับต่ำมากกว่า กลุ่มพนักงานที่มีการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา /เทียบเท่า, อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า, ระดับปริญญาตรีและ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

พนักงานที่มีการศึกษาชั้นสูงสุดที่ระดับมัธยมศึกษา/เทียบเท่า มีความคิดเห็นต่อผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงานของพนักงานในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ในระดับต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษา ระดับปริญญาตรีและ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 1.5 ระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม,ความพอใจในงาน และความมั่นคงของพนักงานในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

สมมติฐานทางสถิติที่ 1.5

H_0 : ระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงานของพนักงานในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงานของพนักงานในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกัน

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง ของพนักงานโดยรวม

ความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด	ผู้ช่วยผู้จัดการ/ ผู้จัดการ (ชาวไทย)		วิศวกร		พนักงานใน สำนักงาน		หัวหน้างาน		พนักงาน ปฏิบัติการ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
การมีส่วนร่วม	4.300	.356	4.014	.433	3.500	.239	3.657	.555	2.987	.8597
ความพึงพอใจในงาน	4.260	.534	4.057	.288	3.150	.553	3.586	.364	3.398	.9379
ความมั่นคงของพนักงาน	3.540	.299	3.457	.480	2.750	.860	2.700	.482	2.327	.805
ความคิดเห็นโดยรวม	4.033	.302	3.843	.347	3.133	.506	3.314	.257	2.904	.767

จากตาราง 20 พบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้จัดการ(ชาวไทย) มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับดี ($\bar{X} = 4.033$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผลกระทบด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.300$) อยู่ในระดับดีมาก และ ผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.540$) อยู่ในระดับดี

สำหรับพนักงานที่มีระดับตำแหน่ง วิศวกร มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับดี ($\bar{X} = 3.843$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผลกระทบด้านความพึงพอใจในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.057$) อยู่ในระดับดีมาก และผลกระทบด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.457$) อยู่ในระดับดี

สำหรับพนักงานที่มีระดับตำแหน่ง พนักงานในสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.133$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผลกระทบด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.500$) อยู่ในระดับดี และ ผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.750$) อยู่ในระดับไม่แน่ใจ

สำหรับพนักงานที่มีระดับตำแหน่ง หัวหน้างาน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ที่ระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 3.314$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ผลกระทบด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.657$) อยู่ในระดับไม่แน่ใจ และผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.700$) อยู่ในระดับไม่แน่ใจ

สำหรับพนักงานที่มีระดับตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยรวมอยู่ระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X} = 2.904$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผลกระทบด้านความพึงพอใจในงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.398$) อยู่ระดับไม่แน่ใจ และ ผลกระทบด้านความรู้สึกรับประกันในการทำงาน ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.327$) อยู่ระดับต่ำ

ตาราง 21 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานของพนักงานต่อผลกระทบของการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง

ความคิดเห็นต่อผลกระทบของ การบริหารองค์กรโดย เครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การมีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	28.309	4	7.077	12.492	.000
	ภายในกลุ่ม	75.916	134	.567		
	รวม	104.225	138			
ความพึงพอใจในงาน	ระหว่างกลุ่ม	12.042	4	3.010	4.563	.002
	ภายในกลุ่ม	88.415	134	.660		
	รวม	100.457	138			
ความรู้สึกรับประกันในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	26.365	4	6.591	12.325	.000
	ภายในกลุ่ม	71.661	134	.535		
	รวม	98.026	138			
ความคิดเห็นโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	20.500	4	5.125	11.606	.000
	ภายในกลุ่ม	59.171	134	.442		
	รวม	79.671	138			

จากตาราง 21 วิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) พบว่า ความคิดเห็นรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ ($\alpha = 0.05$) จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หมายความว่า ระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันของพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมต่อผลกระทบของการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกัน

และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่า Sig. ของ การมีส่วนร่วม (Sig. = .000), ความพึงพอใจในงาน (Sig. = .002) และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน (Sig. = .000) มีน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ ($\alpha = 0.05$) จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หมายความว่า ระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันของพนักงานมี

ความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกัน

เมื่อทราบว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงานของพนักงานในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันแล้ว

จึงได้ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) เพื่อดูว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งใดบ้างที่แตกต่างกัน

ตาราง 22 เปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้จัดการ (ชาวไทย)	วิศวกร	พนักงานใน สำนักงาน	หัวหน้างาน	พนักงาน ปฏิบัติการ
$\bar{X}$	4.30	4.01	3.50	3.66	2.99
ผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้จัดการ (ชาวไทย)	-	.311 (.361)	.357 (.027)	.311 (.041)	.250 (.000)
วิศวกร	4.01	-	.334 (.126)	.284 (.212)	.216 (.000)
พนักงานในสำนักงาน	3.50		-	.334 (.638)	.277 (.067)
หัวหน้างาน	3.66			-	.215 (.002)
พนักงานปฏิบัติการ	2.99				-

จากตาราง 22 พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่ง ระดับพนักงานปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อผลกระทบด้านการมีส่วนร่วม ของพนักงานในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ในระดับไม่แน่ใจ กว่ากลุ่มพนักงานระดับตำแหน่ง หัวหน้างาน, พนักงานในสำนักงาน, วิศวกร และระดับผู้ช่วยผู้จัดการ /ผู้จัดการ (ชาวไทย) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

พนักงานที่มีตำแหน่ง ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ /ผู้จัดการ (ชาวไทย) มีความคิดเห็นต่อผลกระทบด้านการมีส่วนร่วม ของพนักงานในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ในระดับดีมากกว่า กลุ่มพนักงานระดับตำแหน่ง หัวหน้างาน, และพนักงานในสำนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตาราง 23 เปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของความพึงพอใจในงาน ในการบริหาร
องค์กร โดย เครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้จัดการ (ชาวไทย)	วิศวกร	พนักงานใน สำนักงาน	หัวหน้างาน	พนักงาน ปฏิบัติการ
$\bar{X}$	4.26	4.06	3.15	3.59	3.40
ผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้จัดการ (ชาวไทย)	4.26	- (.547)	3.85 (.005)	.336 (.047)	.270 (.002)
วิศวกร	4.06	-	.361 (.013)	.307 (.127)	.233 (.005)
พนักงานในสำนักงาน	3.15		-	.360 (.228)	.299 (.409)
หัวหน้างาน	3.59			-	.233 (.421)
พนักงานปฏิบัติการ	3.40				-

จากตาราง 23 พบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ (ชาวไทย) มีความคิดเห็นต่อผลกระทบด้านในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกับ พนักงานที่มีระดับตำแหน่ง พนักงานในสำนักงาน, หัวหน้างานและ ระดับพนักงานปฏิบัติการ, พนักงานที่มีระดับตำแหน่ง วิศวกร มีความคิดเห็นต่อผลกระทบด้านความพึงพอใจในงานในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกับ พนักงานในสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตาราง 24 เปรียบเทียบ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลกระทบของความมั่นคงในการทำงาน ในการบริหาร
องค์กร โดย เครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับตำแหน่ง		ผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้จัดการ (ชาวไทย)	วิศวกร	พนักงานใน สำนักงาน	หัวหน้างาน	พนักงาน ปฏิบัติการ
	$\bar{X}$	3.54	3.46	2.75	2.70	2.37
ผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้จัดการ (ชาวไทย)	3.54	-	.303 (.785)	.347 (.024)	.303 (.006)	.243 (.000)
วิศวกร	3.46		-	.324 (.031)	.276 (.007)	.209 (.000)
พนักงานในสำนักงาน	2.75			-	.324 (.872)	.269 (.119)
หัวหน้างาน	2.70				-	.209 (.077)
พนักงานปฏิบัติการ	2.37					-

จากตาราง 24 พบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ (ชาวไทย) มีความคิดเห็นต่อผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกับพนักงานที่มีระดับตำแหน่ง พนักงานในสำนักงาน, หัวหน้างานและ ระดับพนักงานปฏิบัติการ, พนักงานที่มีระดับตำแหน่ง วิศวกร มีความคิดเห็นต่อผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกับ พนักงานในสำนักงาน, หัวหน้างาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 2-ทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สโรว์ดการ์ดมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม,ความพึงพอใจและความมั่นคงในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สโรว์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

H_0 : ทัศนคติของพนักงานต่อการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สโรว์ดการ์ดไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม,ความพึงพอใจและความมั่นคงในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สโรว์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

H_1 : ทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สโรว์ดการ์ด มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สโรว์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า Prob.(Sig. (2-tailed)) น้อยกว่า .05

ตาราง 25 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สโรว์ดการ์ด กับการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สโรว์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

		รวมการมีส่วนร่วม	รวมความพึงพอใจ	รวมความมั่นคง
รวมการเงิน	Pearson Correlation	-.095	.067	.174
	Sig. (2-tailed)	.264	.433	.040
	N	139	139	139
รวมลูกค้า	Pearson Correlation	.501	.365	.344
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	139	139	139
รวมกระบวนการภายใน	Pearson Correlation	.501	.569	.375
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	139	139	139
รวมการเรียนรู้และการเติบโต	Pearson Correlation	.624	.603	.529
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	139	139	139

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตาราง 25 ผลจากการวิเคราะห์ พบว่าค่า Significant (2-tailed) ของการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเงินมีค่า .040 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ทศนคติของพนักงานต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเงินมีความสัมพันธ์กับความมั่นคง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และจากการวิเคราะห์ยัง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) : r มีค่าเท่ากับ .174 หมายความว่า ทศนคติของพนักงานต่อการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเงินมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับความมั่นคง แต่อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

ค่า Significant (2-tailed) ของการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านลูกค้า มีค่า .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) หมายความว่า ทศนคติของพนักงานต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สก็อร์การ์ด ในด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ, ความมั่นคง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และจากการวิเคราะห์ยังพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) : r มีค่าเท่ากับ .501, .365, .344 หมายความว่า ทศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สก็อร์การ์ด ด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับ การมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ, ความมั่นคง แต่อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรอยู่ในระดับค่อนข้างปานกลาง

ค่า Significant (2-tailed) ของการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านกระบวนการภายใน มีค่า .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) หมายความว่า ทศนคติของพนักงานต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สก็อร์การ์ด ด้านกระบวนการภายใน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ, ความมั่นคง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และจากการวิเคราะห์ยังพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) : r มีค่าเท่ากับ .501, .569, .375 หมายความว่า ทศนคติของพนักงานต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สก็อร์การ์ด) ด้านกระบวนการภายใน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับ การมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ, ความมั่นคง แต่อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรอยู่ในระดับค่อนข้างปานกลาง

ค่า Significant (2-tailed) ของการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สก็อร์การ์ดด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีค่า .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ทศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สก็อร์การ์ด ด้านการเรียนรู้และการเติบโตมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ, ความมั่นคง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และจากการวิเคราะห์ยังพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) : r มีค่าเท่ากับ .624, .603, .529 หมายความว่า ทศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สก็อร์การ์ด ด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับ การมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ, ความมั่นคง แต่อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา ทักษะคิดของพนักงาน และผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC). กรณีศึกษา: บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย)

เนื่องจาก : บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย)ได้นำ Balanced Scorecard ที่มีโมเดลที่ปรับเปลี่ยนมาจากบริษัทแม่มาใช้ เริ่มเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ.2542 (ค.ศ.1999) โดยมีการปรับกลยุทธ์, เป้าหมาย, สื่อสาร และกระจายงานไปตามหน่วยงานต่างๆในบริษัทฯ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนทั้งภายใน และสิ่งแวดล้อมภายนอกบริษัท อย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัต้อง มีการสื่อสาร และกระจายงานไปตามหน่วยงานต่างๆในบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) ให้สามารถตอบรับกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์, เป้าหมาย ในด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และเติบโต ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน ขององค์กร และต่อผลกระทบกลับมายังพนักงานในด้านความมั่นคง, การมีส่วนร่วม, และความพึงพอใจ

ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาว่าปัจจัยที่เป็นลักษณะทางประชากรศาสตร์ และทักษะคิดของพนักงานที่มีผลต่อ การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) 4 ด้าน (ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา) ของพนักงาน มีผลเป็นไปในทิศทางใดต่อการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคงของพนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด ในด้านหนึ่งด้านใด หรือทุกๆด้าน เพื่อให้เป็นกลยุทธ์ที่สามารถใช้บริหารธุรกิจได้อย่างเหมาะสมกับวัฒนธรรมของบริษัท, เพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด กับกระบวนการผลิต การจัดการ และ รองรับระบบงานที่จะเพิ่มขึ้นจากการขยายกำลังการผลิต

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยข้อมูลประชากรศาสตร์ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วม,ความพอใจในงาน, และความมั่นคงของพนักงาน ในด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน, ด้านการเรียนรู้และเติบโต ที่แตกต่างกัน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)
2. เพื่อศึกษาทักษะคิดของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ในการบริหารองค์กร เครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)
3. เพื่อศึกษาระดับทักษะคิดของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1-ปัจจัยข้อมูลประชากรศาสตร์ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ที่แตกต่างกัน ในด้านการมีส่วนร่วม,ความพอใจในงาน, และความมั่นคงของพนักงาน

2-ทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด มีความสัมพันธ์กับ ผลกระทบการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น ซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีจำนวนพนักงานในระดับที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่เชื่อมโยงกับการใช้ Balanced Scorecard ตั้งแต่ระดับ หัวหน้างาน และพนักงานปฏิบัติการ, วิศวกร , พนักงานในสำนักงาน, และ ผู้บริหารชาวไทย รวมทั้งหมด 184 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2545)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะเป็นตัวแทนของประชากรจากสูตร ทาโร ยามานะ (Taro Yamane) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์.2543 :88) และ กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนขนาดกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 ดังนั้นจะได้ตัวแทนประชากรของพนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด เท่ากับ 126 คน และบวกเพิ่มอีก 10 % ที่อาจเกิดจากการตอบแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ และจำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับมาไม่ครบ ดังนั้นรวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 139 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น เพื่อเป็นการศึกษา ทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) และผลกระทบที่พนักงานได้รับ ของพนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด

โดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถาม ข้อมูลส่วนตัว ของพนักงาน คือ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด, ระดับตำแหน่ง, อายุงาน รวมจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม ทักษะของพนักงาน โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) รวมจำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถาม ผลกระทบ ต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) การมีส่วนร่วมในการทำงาน, ความพึงพอใจในงาน และ ความมั่นคงในการทำงาน รวมจำนวน 15 ข้อ

วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตต่อ บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด
2. ผู้วิจัยเป็นผู้นำส่งแบบสอบถามและรับแบบสอบถาม คืนจากพนักงาน บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 139 ฉบับ แล้วได้รับคืนมาครบ 139 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. นำเสนอข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ วิเคราะห์ทัศนคติการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) และผลกระทบ ต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ในการมีส่วนร่วมในการทำงาน, ความพึงพอใจในงาน และ ความมั่นคงในการทำงาน จากพนักงาน บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นรายด้านและโดยรวม จำแนกตาม เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด, ระดับตำแหน่ง, อายุงาน
2. เปรียบวิเคราะห์ทัศนคติการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) และผลกระทบ ต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้ การบริหารองค์กรโดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) เป็นรายด้านและโดยรวม โดยการใช้การทดสอบค่าที (t-test) สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้การทดสอบค่าเอฟ (F-test) สำหรับกลุ่มตัวอย่างมากกว่าสองกลุ่ม ขึ้นไป และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธี LSD (Least significant Different)

3. หาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด และผลกระทบต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (โดยใช้สถิติหาค่า Correlation เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ ของตัวแปรรายด้าน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุงาน (บริษัทนี้) และ ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย)

พบว่า พนักงานของ บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 139 คน เป็น เพศชาย 82 คน และเพศหญิง มีจำนวน 57 คน ส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ระหว่าง 31 – 35 ปี มีอายุงาน อยู่ในช่วงมากกว่า 3 ปี-5 ปี, มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา /ปวช หรือเทียบเท่า และมีระดับตำแหน่งงานในระดับพนักงานปฏิบัติการ

ตอนที่ 2 ทัศนคติของพนักงาน โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

พบว่า พนักงาน บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) มีทัศนคติโดยรวมในระดับดี ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

พบว่า ระดับผลกระทบโดยรวมต่อพนักงานอยู่ระดับที่ไม่แน่ใจ ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด โดยในด้าน การมีส่วนร่วมในการทำงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็น ว่าพนักงานมีส่วน ในการแก้ไขการทำงาน และ แนวโน้ม ในการตัดสินใจต่องานอยู่ในระดับดี, และข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับไม่แน่ใจ , ในด้าน ความพึงพอใจในงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็น ในระดับดี ต่อ การที่พนักงานได้รับความร่วมมือในการทำงาน จากผู้เกี่ยวข้อง /ผู้ที่ทำงานร่วมกัน, ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย, ผลลัพธ์การทำงาน เทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยส่วนใหญ่, ความพอใจโดยรวมของผู้บังคับบัญชา ต่อผลงานของท่าน และข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับไม่แน่ใจ และในด้าน ความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับดี คือ การได้รับยอมรับจากสังคม (เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่ติดต่อด้วย), ส่วนระดับที่ไม่แน่ใจ คือ ด้านรายได้ของตนเอง, และผลกระทบ ในระดับต่ำ คือ ตำแหน่ง ของพนักงาน, การได้ไปดูงานนอกบริษัท หรือ การฝึกอบรมที่สำคัญ และ การมีโอกาสดำรงวัล จากการดำเนินงาน

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบการผลกระทบต่อ การมีส่วนร่วม,ความพอใจในงาน, และความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ในด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน, ด้านการเรียนรู้และเติบโต ของพนักงาน บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ คือ เพศ, อายุ,ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด , ระดับตำแหน่ง, อายุงาน และหาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด กับ การมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

1. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.1 เพศของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงของพนักงาน ในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) แตกต่างกัน

พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงานของพนักงานในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.2 อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) แตกต่างกัน

พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ของพนักงานในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.3 อายุงาน ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) แตกต่างกัน

พบว่า พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด ไม่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.4 ระดับการศึกษา ชั้นสูงสุดของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ

ผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สโคร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) แตกต่างกัน

พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ขั้นสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สโคร์การ์ด แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. การทดสอบสมมติฐานที่ 1.5 ระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สโคร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) แตกต่างกัน

พบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สโคร์การ์ด แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

6. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ทิศนคติของพนักงานต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สโคร์การ์ด มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สโคร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

พบว่า ทิศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สโคร์การ์ด มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ การมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สโคร์การ์ด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 26 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อที่	สรุปผลการทดสอบ	การทดสอบ
1		
1.1	พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ ผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความรู้สึกล้มเหลวในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1.2	พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1.3	พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	เป็นไปตามสมมติฐาน
1.4	พนักงานที่มีระดับการศึกษาชั้นสูงสุด ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1.5	พนักงานที่ระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ ผลกระทบของการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงาน และความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงาน ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
2.	ทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ การมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05	เป็นไปตามสมมติฐาน

การอภิปรายผล

ผลจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับศึกษา ทศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) และผลกระทบที่พนักงานได้รับ กรณีศึกษา: บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากสมมติฐานข้อที่ 1.1, 1.2 และ 1.4 พบว่า เพศ, อายุ และ ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของ การมีส่วนร่วม,ความพึงพอใจในงานและความมั่นคงของ พนักงานในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) แตกต่าง กัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุบลวรรณ สืบยุบล (2529) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพล ต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่อยู่อาศัยของผู้ที่มีรายได้ต่ำ : ศึกษาเฉพาะกรณี โครงการพื้นที่นครบางบัว กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัย อื่น ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ รายได้ และความรู้สึกรู้สึกพอใจในชุมชน ไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในโครงการที่อยู่อาศัยของหัวหน้าครัวเรือนแต่อย่างใด

และจากกรณีศึกษา บริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) พบว่า พนักงานที่มีการศึกษา ชั้นสูงสุดที่ระดับต่ำกว่ามัธยม มีความคิดเห็นต่อผลกระทบด้านความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงานในการ บริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด ในระดับต่ำมากกว่า กลุ่มพนักงานที่มีการศึกษา ระดับ มัธยมศึกษา /เทียบเท่า, อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า, ระดับปริญญาตรีและ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นพพร เชื้อข้า (2531: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิก: ศึกษาเฉพาะกรณี สหกรณ์การเกษตร เมืองมีนบุรี ผลการศึกษา พบว่า สมาชิกที่มีการศึกษาสูง มีระยะเวลาการเข้าเป็นสมาชิกนานได้รับข่าวสารมาก มีความเข้าใจใน หลักการ สหกรณ์มากจะเข้ามีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจกรรมด้านต่างๆของสหกรณ์มากด้วย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ เพศ, อายุ และ ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด ไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจในงานและความมั่นคง เนื่องจาก การบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) เป็น นโยบายของบริษัท ที่มีการนำเครื่องมือนี้ที่มีโมเดลที่ปรับเปลี่ยนมา จากบริษัทแม่มาใช้ เริ่มเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ.2542 (ค.ศ.1999) โดยมีการปรับกลยุทธ์, เป้าหมาย, สื่อสาร และกระจายงานไปตามหน่วยงานต่างๆในบริษัท โดยมีเพียงพนักงานระดับผู้บริหารไม่กี่ท่านที่อยู่ในระยะ เริ่มต้น ทำให้พนักงานในระดับล่างๆ ตามหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับการถ่ายทอด ไม่ทราบถึงหลักการ, ขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งควรให้พนักงานได้รับการอบรม, ได้เข้ามามีส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกัน กับ “ ความสำคัญของการวัดผล 4 CP” (อ้วนโน ฌรัฐพล ขวลิตชีวิน,ดร.ปราโมทย์ ศุภปัญญา 2545:49) ได้กล่าวว่า การการวัดผล ต้องมี 4 ส่วน คือ CP1 มีการตรวจสอบสถานะขององค์กรว่าเป็นอย่างไร, CP2: Communicate Position เมื่อทราบ ว่า สถานะขององค์กรว่าเป็นอย่างไร ต้องแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ด้วย, CP3: Confirm Priority ให้ทำงานที่มีความสำคัญระดับต้นๆ CP4: Compel Progress ขยายผลเมื่อแก้ไข สำเร็จแล้ว พนักงานควร จะได้รับการชมเชย รวมถึงการปรับปรุงระบบต่างๆให้ดียิ่งขึ้น)

2. จากสมมติฐานข้อที่ 1.3 พบว่า อายุงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของ การมีส่วนร่วม,ความพึงพอใจในงานและความมั่นคงของพนักงานในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสพสุข คีรินทร์ (2531: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ป่าไม้ของกำนันผู้ใหญ่บ้าน ในภาคเหนือ พบว่า อายุ, การศึกษา, รายได้, การถือครองที่ดิน, การใช้เชื้อเพลิง ไม่มีผลต่อระดับการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ของกำนัน, ส่วนขนาดครอบครัว, ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง, การเข้าการอบรม และความสนใจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ มีผลต่อระดับเรื่อง การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ป่าไม้ของกำนันผู้ใหญ่บ้าน

ซึ่งสอดคล้องกับ พงษ์ หัส คุณปัทมภ์ (2543) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในการใช้งานระบบเครือข่ายสารสนเทศภายในองค์กร* พบว่า พนักงานมีความรู้ความเข้าใจทางด้านอินทราเน็ตอยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจในการใช้งานระบบเครือข่ายสารสนเทศอยู่ใน ระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการใช้งานระบบสารสนเทศได้แก่ สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา และ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ (*ซึ่งเป็น ตัวอย่างของ ส่วนหนึ่งของเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC: ภูษณา สุวรรณภักดี.Productivity World. 2543)

3. จากสมมติฐานข้อที่ 1.5 พบว่า ระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลกระทบของ การมีส่วนร่วม,ความพึงพอใจในงานและความมั่นคงของพนักงานในการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมา จันทภาโส (2539: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของสตรีในสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ จากกลุ่มตัวอย่าง 335 ราย ซึ่งเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ กิจการการสื่อสารแห่งประเทศไทย พบว่า ปัจจัยด้านอายุ, ระดับการศึกษา, ระดับตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ซึ่งสอดคล้องกับ สำเภา อัฐนาถ (2543 : 153-158) ได้ทำการศึกษา ผลกระทบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่อพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย : ศึกษากรณีที่ทำกาไปรษณีย์คลองจั่น ผลการศึกษาวีจยพบว่า ระดับตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่มีผลกระทบต่อการแปรรูปการสื่อสารแห่งประเทศไทย

4. จากสมมติฐานข้อที่ 2 พบว่า ทศนคติของพนักงานต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ การมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคง ในการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์การ์ด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ซึ่งสอดคล้องกับ นิรमित เครือเสน่ห์ (2544: 65-66) ได้ทำการศึกษา ความรู้ ความเข้าใจ, ความพึงพอใจ ต่อ Balanced Scorecard ศึกษากรณีของ พนักงานเบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด. ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ความพึงพอใจต่อ Balanced Scorecard ของ พนักงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือ บาลานซ์สกอ์ดการ์ด

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า ทศนคติของพนักงาน และผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหาร องค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สกอ์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) หากได้มีเพิ่มการอบรม หรือ การสื่อสารแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ และประเมินผลการอบรมย่อม มีผลเป็นไปในทิศทางบวกต่อการมีส่วนร่วม, ความพึงพอใจ และความมั่นคงของพนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) ซึ่งเอื้อ ประโยชน์ต่อการปรับปรุงระบบบาลานซ์สกอ์ดการ์ด ให้เป็นไปตามเป้าหมายของกลยุทธ์ที่ได้วางไว้บริษัท

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

จากผลการวิจัยความคิดเห็นของ ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) ที่มีต่อทัศนคติของ พนักงาน และผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหาร องค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สกอ์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรให้มีการสอบถามข้อมูลจากพนักงานเกี่ยวกับ ความต้องการในหลักสูตรที่จะจัดอบรม อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การอบรมเป็นไปตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม โดยมีการวัดผลการฝึกอบรมหลัง การฝึกอบรมทุกครั้ง เพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง ,ควรมีแบบสอบถามสอบถามความพึงพอใจและลักษณะความพึงพอใจของการอบรม รวมถึงการมีแหล่งเก็บเอกสารคู่มือทั้งที่เป็นในรูปกระดาษ และ ซอฟแวร์เพื่อสามารถให้เกิดการศึกษา และเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่เกิดจากความร่วมมือประสานงานกันของหัวหน้าแผนกที่รับผิดชอบในแต่ละ measurable กับฝ่ายบุคคล ควรเน้นลักษณะเชิงปฏิบัติ (work shop) เพื่อให้พนักงานที่เข้าอบรมสามารถพัฒนาทักษะการประยุกต์ใช้, แก้ไขปัญหาได้จริง
2. ควรจัดหา สาธารณูปโภคโภค, เทคโนโลยี ที่ช่วยส่งเสริมสภาพการทำงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ในเชิงปฏิบัติการ, แหล่งข้อมูล (ทั้งInternal และ external), ใช้ในการตัดสินใจ รวมถึงใช้ในการบริหาร เพื่อเพิ่มขีด ความความเร็ว, ความสามารถ เพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้า เช่น ความสามารถรับ Forecast Order ของลูกค้าจากระบบ EDI, การเช็คความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง เช่น Product Specification, volume และอื่นๆ
4. จัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับ เทคโนโลยีใหม่ๆ และระบบงานที่มีการพัฒนาแก้ไข โดยให้พนักงาน ได้รับรู้เกี่ยวกับระบบสารสนเทศอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง โดยเปิดรับข้อเสนอแนะการพัฒนาจากพนักงานทุกคน โดยส่งมาในตู้คำแนะนำ (Suggestion box) เพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการศึกษารoundต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรศึกษาระดับความคิดเห็นของ ฮาลาล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) ที่มีต่อทัศนคติของพนักงาน และผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหาร องค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ภายหลังจากที่ได้จัดอบรมและจัดหา สาธารณูปโภค, เทคโนโลยี ที่ช่วยส่งเสริมสภาพการทำงาน เพิ่มขึ้น

2. ควรศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อระบบสารสนเทศในด้าน ผลของการใช้ระบบงานใหม่ๆ ผลการอบรม จำนวนการใช้งาน และลักษณะระบบงาน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงาน โดยใช้ตัวแปรด้านอื่นๆเพิ่มเติมที่คาดว่าจะสามารถอธิบายระดับความคิดเห็นที่มีต่อระบบสารสนเทศได้

3. ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัท ในกลุ่มบริษัทเครือเดียวกันและอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อเป็นการหาข้อแตกต่างและปรับแก้ให้สามารถในการแข่งขันของธุรกิจของบริษัท

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2543). *การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล เวอร์ชัน 7-10*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ห้างหุ้น ส่วนจำกัด ซี เค แอนด์ เอส โฟโต้ สตูดิโอ.
- กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ. (2527). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กฤษณ์ เวชสาร. (2542). *การวิจัยการตลาด*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์.
- กนกวรรณ แสงหาญ. (2538). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานออมสิน: ศึกษาเฉพาะกรณี สาขาใน ภาค 1. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์ มหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*
- กฤษณา สุวรรณภักดี (2543). *Productivity World*.
- กาญจนา หงษ์ทอง (2545). *"Balanced Scorecard คัมภีร์สู่ความสำเร็จของธนาคารกสิกร ไทย"*, นสพ.กรุงเทพธุรกิจ . กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ The nation group.
- ชินรัตน์ สมสืบ. (2539). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิรมิต เครือเสนห์ (2544). *ความรู้ ความเข้าใจ, ความพึงพอใจต่อ Balanced Scorecard ของ พนักงานเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- นพพร เชื้อขำ. (2531). *ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร เมืองมีนบุรี กรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ สส.ม กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ถ้ายเอกสาร
- ณัฐพล ขวลิตรชีวิน, ดร. ปราโมทย์ ศุภปัญญา (2545). *เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ อินฟอร์มีเดีย บัคส์.
- บรรจง จันทรมาศ. (2544). *ระบบบริหารคุณภาพ ISO9000 :2000*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ. (2531). *การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประเวศ วะสี. (2532). *วิกฤติหมู่บ้านไทยทางออกและอนาคตอยู่ที่ไหน*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์หมู่บ้าน.
- พลเดชะรินทร์. (2545). *การนำ Balanced Scorecard ใช้ภายใต้สภาวะแวดล้อมแบบไทย*,. นสพ.ผู้จัดการรายสัปดาห์ ฉบับที่ 832 11-17 พย.
- พลเดชะรินทร์. (2544). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators*. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ไพศาล หวังพานิช.. (2526). *การวัดผลการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหาร. บริษัทสำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991*
- พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์และพลเดชะรินทร์. (2542) .*การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ไพรัตน์ เดชะรินทร์. (2527). *"นโยบายและกลวิธีการมีส่วนร่วมของชุมชนในยุทธศาสตร์การพัฒนาปัจจุบันของประเทศไทย, "ในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชน*. ทวีทอง หงษ์วิวัฒน์ . กรุงเทพฯ : ศูนย์ศึกษานโยบายสาธารณะสุข มหาวิทยาลัยมหิดล .

- ปรัชญา เวสารัชช. (2528). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมเพื่อพัฒนาชนบท*. สถาบันไทยคดีศึกษา. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประสพสุข คีรินทร์. (2531). *การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ป่าไม้ของกำนันผู้ใหญ่บ้านในภาคเหนือ*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร
- ปัทมา จันทภาโส (2539). *การมีส่วนร่วมของสตรีในสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ จากกลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจ การสื่อสารแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ สส.ม. กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์. (2537, มิถุนายน). *ถึงเวลาแล้วหรือยังที่ผู้บริหารจะหันมาให้ความสำคัญกับ Balanced Scorecard*. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*. 60(ฉบับที่) : 39-53
- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มนชัย. (2541, มกราคม-มีนาคม). *The Balanced Scorecard เทคนิคการวัดผลการดำเนินงาน ยุทธ*. *บริหารธุรกิจ* 77 (ฉบับที่) : 37-46
- สมยศ นาวิก. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย.
- สมยศ นาวิก. (2544) *การบริหาร*. บริษัทสำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.
- สุชนา คุปติยานุวัฒน์. (2543). *ดัชนีการวัดผลการดำเนินงาน :กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย: การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุนทรวาสิต คุมมานนท์. (2544). *การเปรียบเทียบหลักการบาลานซ์สโอร์การ์ดกับตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ อยู่ :กรณีศึกษา บริษัทไทยโพลีเอคริลิค จำกัด(มหาชน): การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- โสภณ แซ่ด่าน. (2543). *เครื่องมือวัดผลการดำเนินงาน :กรณีศึกษาบริษัทสยามบรรจภัณฑ์ราชบุรี(1989) จำกัด : การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สำภา อัฐนาถ (2543). *ผลกระทบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ต่อพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย กรณีศึกษา ที่ทำการไปรษณีย์คลองจั่น*. วิทยานิพนธ์ สส.ม. กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อลงกรณ์ มีสุธา (2545) .*การประเมินผลการปฏิบัติการโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก. For Quality*. กรุงเทพฯ. สถาบันส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น (สสท).
- Reder, William W. (1974). *Some Aspects of the Informal Social Participation of Form Families in New York State*. Cornell University : Unpublished Ph.d.Dissertation..

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การหาความเชื่อมั่นโดยรวมของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม

- เรื่อง:** ทักษะของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) และผลกระทบที่พนักงานได้รับ
- กรณีศึกษา:** พนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคเลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด
นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น ซีบอร์ด จังหวัดระยอง ประเทศไทย

แบบสอบถาม ชุดนี้มี 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถาม ข้อมูลส่วนตัว ของพนักงาน

เพื่อศึกษา ข้อมูลส่วนตัว ของพนักงานที่แตกต่างกัน ในองค์กรที่ใช้ บาลานซ์สคอร์การ์ด ต่อไปนี้ ที่แตกต่างกัน

- 1.1 ปัจจัยข้อมูลส่วนตัวของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ การมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 1.2 ปัจจัยข้อมูลส่วนตัวของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ ความมั่นคงในการทำงาน
- 1.3 ปัจจัยข้อมูลส่วนตัวของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ ความพึงพอใจในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามทักษะของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ของทักษะของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด

ตอนที่ 3 แบบสอบถาม ผลกระทบ ต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)

เพื่อศึกษา ผลกระทบ ต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ในการมีส่วนร่วมในการทำงาน, ความพึงพอใจในงาน และ ความมั่นคงในการทำงาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน

กรุณา ภาเครื่องหมายถูก / ลงในช่อง เพียง 1 ช่อง ในตารางดังต่อไปนี้

1. เพศ

☐ หญิง
1

☐ ชาย
2

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 25 ปี
1

☐ 31-36 ปี
3

☐ 25-30 ปี
2

☐ 36 ปีขึ้นไป
4

3. อายุงาน (บริษัทนี้)

☐ น้อยกว่า 1 ปี
1

☐ มากกว่า 3 ปี-5 ปี
3

☐ 1-3 ปี
2

☐ มากกว่า 5 ปี
4

4. ระดับการศึกษา ขั้นสูงสุด

☐ ต่ำกว่า มัธยมศึกษา
1

☐ ปริญญาตรี
4

☐ มัธยมศึกษา / ปวช หรือเทียบเท่า
2

☐ สูงกว่า ปริญญาตรี
5

☐ อนุปริญญา / ปวส หรือเทียบเท่า
3

5. ระดับตำแหน่ง

☐ ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการ (ชาวไทย)
1

☐ หัวหน้างาน
4

☐ วิศวกร
2

☐ พนักงานปฏิบัติการ
5

☐ พนักงานในสำนักงาน
3

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามทัศนคติของพนักงาน ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ
บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)**

โปรดเลือก / ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

	<u>ด้านการเงิน</u>	คุณมีความคิดเห็น ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด อย่างไร
1	ยอดขายเป็นตัวเงิน	เพิ่มขึ้น ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ลดลง 5 4 3 2 1
2	ต้นทุน โดยรวม ของบริษัท	ลดลง ____ : ____ : ____ : ____ : ____ เพิ่มขึ้น 5 4 3 2 1
3	ต้นทุน ต่อหน่วยสินค้า	ลดลง ____ : ____ : ____ : ____ : ____ เพิ่มขึ้น 5 4 3 2 1
4	กำไร	เพิ่มขึ้น ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ลดลง 5 4 3 2 1
5	ซื้อเครื่องจักร	เพิ่มขึ้น ____ : ____ : ____ : ____ : ____ เท่าเดิม 5 4 3 2 1
6	<u>ด้านลูกค้า</u> การรักษาลูกค้าเก่า	มากขึ้น ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ลดลง 5 4 3 2 1
7	ข้อร้องเรียน ของลูกค้าต่อการส่งมอบ	ลดลง ____ : ____ : ____ : ____ : ____ เพิ่มขึ้น 5 4 3 2 1
8	ข้อร้องเรียน ของลูกค้าต่อคุณภาพสินค้า	ลดลง ____ : ____ : ____ : ____ : ____ เพิ่มขึ้น 5 4 3 2 1
9	ความรวดเร็ว ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงการผลิตสินค้า	ทันที ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ล่าช้า 5 4 3 2 1
10	ความพึงพอใจต่อการได้ประกาศนียบัตรผ่านการรับรองระบบคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ ตามกำหนด(เช่น ISO 14001,ISO/TS 16949 เป็นต้น)	พอใจ ____ : ____ : ____ : ____ : ____ ไม่พอใจ 5 4 3 2 1

	<u>ด้านกระบวนการภายใน</u>	คุณมีความคิดเห็น ต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอ์การ์ด อย่างไร						
11	ขีดความสามารถการผลิต	เพิ่มขึ้น	_____	_____	_____	_____	_____	ลดลง
			5	4	3	2	1	
12	คุณภาพการผลิต	ได้มาตรฐาน	_____	_____	_____	_____	_____	ต้องปรับปรุง
		ฐาน	5	4	3	2	1	
13	ระยะเวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกสู่ตลาด	รวดเร็ว	_____	_____	_____	_____	_____	ล่าช้า
			1	2	3	4	5	
14	การปรับเปลี่ยนสู่ เทคโนโลยี ขั้นสูงกว่าเดิม	บ่อย	_____	_____	_____	_____	_____	ไม่เคย
			5	4	3	2	1	
15	แนวทางแก้ไขปัญหา	ป้องกันไว้ล่วงหน้า	_____	_____	_____	_____	_____	แก้ไขเฉพาะหน้า
			5	4	3	2	1	
<u>ด้านการเรียนรู้ และพัฒนา</u>								
16	ทักษะของพนักงาน	ผลงานถูกต้อง	_____	_____	_____	_____	_____	ผลงานผิดพลาด
			5	4	3	2	1	
17	ระบบฐานข้อมูล เพื่อใช้ในงาน	เพียงพอ	_____	_____	_____	_____	_____	ไม่เพียงพอ
			5	4	3	2	1	
28	หลังการอบรมใดๆ คุณสามารถนำไปใช้งานได้จริง	100%	_____	_____	_____	_____	_____	0%
			5	4	3	2	1	
19	ระยะเวลาที่ใช้ แก้ไขปัญหางาน	เร็วขึ้น	_____	_____	_____	_____	_____	ช้าลง
			5	4	3	2	1	
20	การปรับตัวต่อ ความต้องการใหม่ของลูกค้า	รวดเร็ว	_____	_____	_____	_____	_____	ล่าช้า
			5	4	3	2	1	

ตอนที่ 3 แบบสอบถาม ผลกระทบ ต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กร โดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) การมีส่วนร่วมในการทำงาน,ความพึงพอใจในงาน และ ความมั่นคงในการทำงาน

กรุณา กาเครื่องหมายถูก / ลงในช่อง เพียง 1 ช่อง ในตารางดังต่อไปนี้

	<u>ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน</u>	คุณมีความคิดเห็น ด้านผลกระทบ ต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กรโดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การ์ดอย่างไร						
21	โอกาสในการเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหาร	มาก	_____	_____	_____	_____	_____	ลดลง
			5	4	3	2	1	
22	มีส่วน ในการตั้งเป้าหมายของงานที่ทำ	มาก	_____	_____	_____	_____	_____	ลดลง
			5	4	3	2	1	
23	มีส่วน ในการแก้ไขการทำงาน	มาก	_____	_____	_____	_____	_____	ลดลง
			5	4	3	2	1	
24	แนวโน้ม ในการตัดสินใจต่องาน	เป็น ลักษณะ กลุ่ม	_____	_____	_____	_____	_____	ต่างคนต่าง ตัดสินใจ
			5	4	3	2	1	
25	การให้โอกาสมอบหมายงานใหม่ ที่สำคัญ	เพิ่ม	_____	_____	_____	_____	_____	ลดลง
			5	4	3	2	1	
	<u>ด้านความพึงพอใจในงาน</u>							
26	ความร่วมมือในการทำงาน จากผู้เกี่ยวข้อง/ ผู้ทำงานร่วมกัน	ทันกำหนด	_____	_____	_____	_____	_____	ล่าช้า
			5	4	3	2	1	
27	ลักษณะงานที่เปลี่ยนไป	น่าเบื่อหน่าย	_____	_____	_____	_____	_____	ท้าทาย
			1	2	3	4	5	
28	ผลลัพธ์การทำงาน เทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยส่วนใหญ่	บรรลุเป้าหมาย	_____	_____	_____	_____	_____	ไม่บรรลุเป้าหมาย
			5	4	3	2	1	
29	ผลตอบกลับของผู้บังคับบัญชา ต่อผลงานเรา โดยส่วนใหญ่	พอใจ	_____	_____	_____	_____	_____	ไม่พอใจ
			5	4	3	2	1	
30	การแสดงการยกย่องในผลงาน	มี	_____	_____	_____	_____	_____	ไม่มี
			5	4	3	2	1	

	ด้านความรู้สึกลับมั่นคงในการทำงาน	คุณมีความคิดเห็น ด้านผลกระทบ ต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบริหารองค์กรโดยเครื่องมือ บาลานซ์สคอร์การได้อย่างไร
31	รายได้	เพิ่ม _____ : _____ : _____ : _____ : _____ คงที่ 5 4 3 2 1
32	ตำแหน่ง	สูงขึ้น _____ : _____ : _____ : _____ : _____ คงที่ 5 4 3 2 1
33	การยอมรับจากสังคม (เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่ติดต่อด้วย)	มากขึ้น _____ : _____ : _____ : _____ : _____ ลดลง 5 4 3 2 1
34	การได้ไปทำงานนอกบริษัท	มากขึ้น _____ : _____ : _____ : _____ : _____ ลดลง 5 4 3 2 1
35	การมีโอกาสได้รางวัล จากการทำงาน	มากขึ้น _____ : _____ : _____ : _____ : _____ ลดลง 5 4 3 2 1

ภาคผนวก ข

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
แบบขออนุมัติดำเนินการทำสารนิพนธ์

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รศ. ศิริวรรณ เสรีรัตน์	ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ร.ดร. วัลลภา ลำพาย	อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทม 1012/ ๒/3๙



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๕ กุมภาพันธ์ 2546

ขอความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

คุณ ผู้จัดการ บริษัท ฮาล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด

ที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวสุนทรี วีระชาญยุทธ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ทัศนคติของพนักงานและผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหารองค์กรโดยเครื่องมือบาลานซ์สโคร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์วัลลภ ลำพาย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้พนักงานบริษัท ตั้งแต่ระดับผู้ปฏิบัติการ ถึงระดับผู้บริหารชาวไทย ปั่นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามทัศนคติของพนักงานและผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สโคร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC) ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวสุนทรี วีระชาญยุทธ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731, 5618

โทรสาร. 02-258-4119

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 06-8404839

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวสุนทรี วีระชาญยุทธ
วันเดือนปีเกิด	18 พฤษภาคม พ.ศ. 2515
สถานที่เกิด	อำเภอพระโขนง กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	410/685 ถ.ประชาอุทิศ 33 แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร 10140
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	Senior Coordinator
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด 64/4 หมู่ 4 ต.ปลวกแดง อ.ปลวกแดง จ.ระยอง 21140
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2536	วิทยาศาสตรบัณฑิต (สาขาวิทยาศาสตร์ทั่วไป) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2546	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ