



ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงาน :

กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้

**Factors Affecting using Managerial Accounting Information and the Efficiency
of Operating: A Case Study of Small and Medium Enterprises (SMEs) in
Southern Thailand**

อรสา มั่งสกุล

Orasa Mangsakul

**วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Accountancy
Prince of Songkla University**

2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขอรับรองว่า ผลงานนี้มาจากการศึกษาของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วน
ช่วยเหลือแล้ว

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลวดี ลิ้มอุสัน โน)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

.....

(นางสาวอรสา มั่งสกุล)
นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อนและ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

.....

(นางสาวอรสา มั่งสกุล)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงาน : กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้
ผู้เขียน	นางสาวอรสา มั่งสกุล
สาขาวิชา	การบัญชี
ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารของผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในภาคใต้ (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะธุรกิจ SMEs ที่มีผลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร (3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภายในที่มีผลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร (4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร (5) เพื่อศึกษาอิทธิพลของระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในภาคใต้ จำนวน 399 คนโดยใช้สถิติร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณผลการศึกษาพบว่า (1) ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ลักษณะของธุรกิจ SMEs ในด้านระยะเวลาในการประกอบกิจการและรายได้มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร (3) ปัจจัยภายในด้านโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร (4) ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร (5) ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร ด้านการวางแผนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ

Thesis Title	Factors Affecting using Managerial Accounting Information and the Efficiency of Operating: A Case Study of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Southern Thailand
Author	Miss Orasa Mangsakul
Major Program	Accounting
Date	2017

ABSTRACT

This study aimed to study 1) the level of demand for using managerial accounting information to make decisions 2) to study factors affecting the manners of SMEs with the level of demand for using managerial accounting information 3) to examine the internal factors with the level of demand for using managerial accounting information 4) to examine the external factors with the level of demand for using managerial accounting information 5) to study the level of using managerial accounting information effect to efficiency of operating. The samples in this study were 399 SMEs' entrepreneur in Southern of Thailand using percentage, standard deviation and multiple regression. The result of this study found that (1) SMEs used managerial accounting information was high. (2) the factors affecting the manners of SMEs ' entrepreneurs and income were effecting with the level of demand for using managerial accounting information. (3) the internal factors organization structure were effecting the level of demand for using managerial accounting information (4) the external factors economic were effecting the level of demand for using managerial accounting information (5) the level of demand for using managerial accounting information planning were effecting with efficiency of operating of making decision.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือจากท่านคณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลวดี ลิ้มอุสันโน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร. มัทนชัย สุทธิพันธุ์ อาจารย์ ดร. ศิรดา นวลประดิษฐ์ และอาจารย์ ดร. เอกฤทธิ์ แก้วประพันธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในภาคใต้ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลเพิ่มเติมและตอบแบบสอบถามที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และ ดร.อรุณรักษ์ ตันพานิช ที่เป็นกำลังใจและคอยให้การช่วยเหลือด้วยดีเสมอมาและขอขอบคุณ นางสาวทรรศิณา ศรีธรรมรัตน์ รวมถึงเพื่อน ๆ เจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิตที่คอยช่วยเหลือและสนับสนุนการทำวิจัยจนสำเร็จลุล่วง หากมีข้อผิดพลาดประการใด ขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

อรสา มั่งสกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
ABSTRACT	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
รายการตาราง	(10)
รายการภาพประกอบ	(11)
บทที่	
1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามวิจัย	3
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	4
ขอบเขตในการวิจัย	4
ประโยชน์เชิงทฤษฎี	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)	7
ข้อมูลที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อการบริหารหรือเพื่อการจัดการ	11
หน้าที่ของผู้บริหารกับความต้องการข้อมูลทางการบัญชีบริหาร	14
คุณลักษณะของข้อมูลที่ได้จากการบัญชีบริหาร	20
แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร	20
แนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแนว COSO	42
แนวคิดทฤษฎีสมรรถนะความสามารถ (Competency)	55
ทบทวนวรรณกรรม	60
กรอบแนวคิดในการวิจัย	71
3 ระเบียบวิธีการวิจัย	72
สมมติฐานการวิจัย	72

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	75
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	78
การวิเคราะห์ข้อมูล	79
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	83
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหาร SMEs	84
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ SMEs ในภาคใต้	86
ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายใน	88
ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอก	89
ความคิดเห็นต่อการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร	89
สรุปสมมติฐานการศึกษา	97
5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	100
สรุปผลการวิจัย	100
อภิปรายผล	102
ข้อเสนอแนะ	107
ข้อจำกัดในการวิจัย	108
การวิจัยในอนาคต	108
บรรณานุกรม	109
ภาคผนวก	118
แบบสอบถาม	119
ประวัติผู้เขียน	126

รายการตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 จำนวนผู้ประกอบการภาคใต้ จำแนกตามภูมิภาคและขนาดวิสาหกิจ	13
2.2 แสดงรากฐานแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน	23
3.1 เกณฑ์การจัดขนาดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	76
3.2 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	77
4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคใต้	84
4.2 ลักษณะของธุรกิจ SMEs ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้	86
4.3 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายใน	88
4.4 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอก	89
4.5 ระดับคิดเห็นต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร	90
4.6 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)	91
4.7 การทดสอบสัมประสิทธิ์การถดถอยลักษณะของธุรกิจ SMEs ที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	93
4.8 การทดสอบสัมประสิทธิ์การถดถอยปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	94
4.9 การทดสอบสัมประสิทธิ์การถดถอยปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	95
4.10 การทดสอบสัมประสิทธิ์การถดถอยระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ	97
4.11 สรุปสมมติฐานการศึกษา	98

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 ปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์กร	21
2.2 ประเภทวัฒนธรรมองค์การของ Denison, Cho and Young	28
2.3 แสดงกรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแนว COSO	42
2.4 Iceberg Model of Competencies	60
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	71
4.1 ลักษณะของธุรกิจ SMEs ที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	92
4.2 ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร	94
4.3 ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร	95
4.4 ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ	96

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-Sized Enterprises : SMEs) เป็นธุรกิจที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าแก่เศรษฐกิจและสังคมไทยอย่างมหาศาล ก่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้และเป็นในระดับชุมชนสู่ระดับ ประเทศ ซึ่งรัฐบาลได้เห็นความสำคัญและกำหนดเป็น โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลได้โดยนายกรัฐมนตรี และหัวหน้ารักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่มีวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ ไทยแลนด์ 4.0 ส่งเสริมเพื่อทำให้เกิดการแข่งขันในการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพมีความสำคัญและมีลักษณะที่โดดเด่น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544:4)

สำหรับธุรกิจ SMEs ในภาคใต้ได้มีกำหนดการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษเพื่อสนับสนุนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งมีความเหมาะสมด้านการขนส่งหลักทางถนน ทางเรือและราง สามารถเชื่อมโยงระดับภูมิภาคเป็นประตูทางใต้ของไทยบนแนวพื้นที่เศรษฐกิจเหนือ-ใต้ (North South Economic Corridor: NSEC) เชื่อมต่อกับประเทศมาเลเซียและสิงคโปร์ สามารถกระตุ้นเศรษฐกิจทางภาคใต้ให้เจริญเติบโตต่อเนื่อง เพิ่มการจ้างงานและรองรับนักลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งปัจจุบันในผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคใต้ที่มีจำนวน 368,838 ราย หรือประมาณร้อยละ 4 ของธุรกิจ SMEs ทั้งประเทศ อย่างไรก็ตาม คาดว่าจากการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจดังกล่าวจะช่วยให้เศรษฐกิจการค้าชายแดนใต้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (SMEsThailandClub, 2559)

ในการประกอบธุรกิจ SMEs ให้ประสบผลสำเร็จนั้นการมีระบบข้อมูลทางการบัญชีที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนตัดสินใจและควบคุมการดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (ศิลป์พร ศรีจันเพชร, 2543 : 6) ซึ่งการบัญชีบริหารเป็นกระบวนการในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลทางการเงินและการบัญชีสามารถระบุการวัดผลงาน การสะสมข้อมูล การจัดเตรียมข้อมูลการวิเคราะห์การแปลความหมายและการรายงานผลต่อฝ่ายบริหารซึ่งฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลจาก

บัญชีบริหารไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน การควบคุมและการประเมินผลภายในองค์กร อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากร (จุฑามาน สิทธิผลวานิชกุล, 2553)

ปัจจุบันผู้บริหารมักไม่ให้ความสำคัญของข้อมูลรายงานทางการเงิน เนื่องจากบริษัทต่าง ๆ มีพนักงานบัญชีที่รับผิดชอบด้านการบัญชีและด้านการเงินอยู่แล้ว ซึ่งรายงานผลการประกอบกิจการที่ผู้บริหารได้รับนั้น ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในรายงานทางการเงินมากนักน้อยเพียงใด รวมถึงผู้บริหารได้นำข้อมูลในรายงานผลการประกอบกิจการมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการบริหารกิจการหรือไม่ หรือเพียงใช้เพื่อชำระภาษีและแสดงผลการดำเนินงานของกิจการตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไปเพียงอย่างเดียว ดังนั้นการวิเคราะห์ระดับการใช้ข้อมูลทางการเงินบัญชีบริหารจึงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารเป็นอย่างมากเนื่องจากลักษณะของธุรกิจมีความต่างกันออกไปด้วยทุนจดทะเบียนที่ไม่เท่ากัน ประเภทธุรกิจ จำนวนพนักงาน ฯลฯ อีกทั้งข้อมูลภายในและภายนอกของกิจการเป็นปัจจัยสำคัญในการใช้ข้อมูลทางการเงินบัญชีบริหารซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจ ฝ่ายบริหารจึงต้องทำหน้าที่หลัก ทั้ง 4 หน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การสั่งการ การควบคุม และการตัดสินใจ เพื่อปรับกระบวนการและกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงต้องมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่ต้องนำข้อมูลทางการเงินบัญชีบริหารมาใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เพื่อให้เท่าทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จ (Casey, 1996: 5) การตัดสินใจเป็นหน้าที่พื้นฐานของการบริหารจัดการ เช่น ข้อมูลทางการเงินบัญชีบริหารเมื่อเปรียบเทียบกับรายรับรายจ่าย ในรูปแบบรายเดือน รายไตรมาสหรือรายปีควรใช้วิธีการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องกับทางเลือกโดยเปรียบเทียบกับต้นทุน และผลประโยชน์ของทางเลือกหนึ่งกับต้นทุนที่แตกต่างระหว่างทางเลือกในต้นทุนที่เกี่ยวข้อง (Relevant Cost) ซึ่งข้อมูลจากบัญชีบริหารเป็นข้อมูลเป็นข้อมูลภายในองค์กรที่เกิดขึ้นจริง ผู้บริหารที่ดีสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาแยกแยะและเลือกใช้ให้เกิดประโยชน์ที่เกี่ยวกับกับการตัดสินใจทั้งภายในและภายนอกกิจการเพื่อการประยุกต์ให้เหมาะสมกับการตัดสินใจหลากหลายรูปแบบที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงไปด้านการแข่งขันทางธุรกิจปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises- SMEs) ต้องพบกับความกดดันเป็นอันมากทั้งจากภายในและภายนอก โดยเฉพาะปัญหาปัจจัยภายนอกที่มีความซับซ้อนอันยากแก่การแก้ไขและการจัดการ เช่น ปัญหาการเงิน

บาท ปัญหาขาดแคลนบุคลากร ปัญหาภาวะทางเศรษฐกิจตกต่ำ ทั้งหมดนี้ส่งผลกระทบต่ออย่างหนักหน่วงกับทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551: 68-71)

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาอิทธิพลของลักษณะของธุรกิจ SMEs ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร และศึกษาระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจ SMEs มีลักษณะรูปแบบของกิจการและทุนจดทะเบียนที่ต่างกัน และความต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในระดับต่างๆ ที่สอดคล้องกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ ทำให้ทราบว่าผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารข้อมูลใดและทำให้ทราบถึงเหตุผลที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารทางบัญชีนั้นมาใช้ในการบริหารงานของกิจการให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารปัจจัยภายในและภายนอกของธุรกิจ SMEs ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ ทำให้ทราบถึงระดับการนำข้อมูลทางการบัญชีบริหารมาใช้ในการบริหารกิจการและประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มุ่งเน้นด้านการวางแผนการสั่งการ การควบคุมและการตัดสินใจในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งข้อมูลทางการบัญชีบริหาร เป็นตัววัดระดับการนำข้อมูลทางการบัญชีบริหารไปใช้ในการบริหารกิจการ

1.2 คำถามวิจัย

1. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในภาคใต้ มีระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจในระดับใด
2. ลักษณะของธุรกิจ SMEs มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารหรือไม่อย่างไร
3. ปัจจัยภายในของธุรกิจ SMEs ในภาคใต้ มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารหรือไม่อย่างไร
4. ปัจจัยภายนอกของธุรกิจ SMEs ในภาคใต้มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารหรือไม่อย่างไร

5. ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจหรือไม่อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ในงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารของผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในภาคใต้
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะของธุรกิจ SMEs ที่มีผลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภายในที่มีผลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร
5. เพื่อศึกษาอิทธิพลของระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

1.4 ขอบเขตในการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งจะศึกษาระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในภาคใต้
2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหาร SMEs ในภาคใต้ ซึ่งมีจำนวน 368,838 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558) กลุ่มตัวอย่าง (Sample) จำนวน 399 ราย โดยเปิดตาราง โดยใช้สูตร Yamane (วิเชียร เกตุสิงห์, 2541 : 24) และวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)
3. ขอบเขตตัวแปร
 - 3.1 ตัวแปรอิสระของงานวิจัยนี้ประกอบด้วย
 1. ลักษณะของธุรกิจ SMEs ในภาคใต้, ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
 2. ตัวแปรกลาง คือ ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการตั้งกร 3) ด้านการควบคุม และ 4) ด้านการตัดสินใจ
 3. ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

1.5 ประโยชน์เชิงทฤษฎี

1. เพื่อให้ทราบถึงประโยชน์จากการนำข้อมูลทางการบัญชีไปใช้ในการดำเนินธุรกิจ
2. เพื่อให้ทราบถึงระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารทางการบัญชีบริหารกับปัจจัยภายในและภายนอกของธุรกิจ SMEs และสามารถนำไปปรับใช้กับสถานะที่เปลี่ยนแปลงไป
3. เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการขยายงานวิจัยด้านความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารของผู้บริหาร SMEs ที่สอดคล้องกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ
4. เพื่อให้ทราบทำให้ทราบว่าผู้บริหาร SMEs ใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารข้อมูลใดและเหตุผลที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารทางบัญชีนั้นมาใช้ในการบริหารงานของกิจการ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ผู้บริหารธุรกิจได้เห็นถึงความสำคัญของการนำข้อมูลทางการบัญชีบริหารไปใช้ในการดำเนินธุรกิจและสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการบริหารงานซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหาร
2. เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่มีลักษณะของธุรกิจ SMEs ที่ต่างกันและสามารถนำข้อมูลไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับขนาดของกิจการ
3. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้ตระหนักและเข้าใจถึงปัจจัยภายในของธุรกิจซึ่งสามารถนำไปใช้บริหารจัดการภายในองค์กร
4. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้ตระหนักและเข้าใจถึงปัจจัยภายนอกธุรกิจสามารถนำข้อมูลไปปรับใช้ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมของกิจการที่เปลี่ยนแปลงไป
5. เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจด้านใดบ้างนำข้อมูลไปใช้บริหารองค์กรก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงาน

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs หมายถึง ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการหุ้นส่วนกรรมการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้กระทำการแทนที่ตำแหน่งชื่อเรียกอย่างอื่นซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ธุรกิจ SMEs หมายถึง กิจการหรือธุรกิจที่ส่งเสริมโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และ สสว. วิชาหกิจขนาดกลาง มีสินทรัพย์ถาวรเกินกว่า 100 ล้านบาท จำนวนมีการจ้างงานไม่เกิน 200 คน และวิชาหกิจขนาดย่อม มีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท , มีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน (จารุพัฒน์ เอี่ยมพุ่ม และอัจฉรา ตั้งวิรุฬห์, 2559: 2)

3. ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร หมายถึง การเลือกใช้ข้อมูลของผู้บริหารเกี่ยวกับข้อมูลทางการบัญชีทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน, ด้านการสั่งการ, ด้านการควบคุมและด้านการตัดสินใจ

4. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรธุรกิจ SMEs ที่สามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนให้กระบวนการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการวางแผนและการควบคุม 2. ด้านการติดตามและประเมินผล 3. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

5. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่นอกเหนือการควบคุมภายในองค์กรมีความเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลาและสภาพการแข่งขัน ซึ่งองค์กรธุรกิจ SMEs จะต้องเรียนรู้ปรับกลยุทธ์ให้เท่าทันเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบและส่งผลกระทบต่อองค์กรให้น้อยที่สุด โดยประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านเศรษฐกิจ 2. ด้านกฎหมายและการเมือง 3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม และ 4. ด้านเทคโนโลยี

6. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการบริหารจัดการขององค์กรซึ่งสามารถแสดงถึงประสิทธิภาพด้านการดำเนินธุรกิจ การได้รับการยอมรับจากลูกค้าในสินค้าหรือบริการ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงาน : กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
- 2.2 ข้อมูลที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อการบริหารหรือเพื่อการจัดการ
- 2.3 หน้าที่ของผู้บริหารกับความต้องการข้อมูลทางการบัญชีบริหาร
- 2.4 คุณลักษณะของข้อมูลที่ได้จากการบัญชีบริหาร
- 2.5 แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร
- 2.6 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแนว COSO
- 2.7 แนวคิดทฤษฎีสมรรถนะความสามารถ (Competency)
- 2.8 ทบทวนวรรณกรรม
- 2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ในระบบเศรษฐกิจแบบเสรีอันประกอบด้วยธุรกิจเอกชนขนาดต่าง ๆ ความสำเร็จและความเจริญ ก้าวหน้าของธุรกิจแต่ละแห่งย่อมส่งผลกระทบต่อภาพรวมของระบบเศรษฐกิจด้วยแต่ถ้าจะมองในแง่ของการ กระจายได้อย่างสม่ำเสมอ ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะมีบทบาทในการสร้างความ สมดุลทางรายได้ให้แก่สังคมได้มากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่โดยธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ช่วยสร้างงานและพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน สร้างมูลค่าเพิ่มกับธุรกิจการผลิตสินค้าและบริการ เป็นแหล่งผลิตสินค้าเพื่อ ทดแทนการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศเพื่อส่งออกสามารถนำรายได้เข้าประเทศและการผลิตเพื่อส่งต่อไปให้ กิจการขนาดใหญ่ในการผลิตภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งเป็นจุดเริ่มต้นของผู้ประกอบการรายใหม่ในการลงทุน ครั้งแรกสำหรับฝึกฝนและสร้างผู้ประกอบการใหม่ในการประกอบธุรกิจ

1. ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หมายถึง ธุรกิจที่ใช้จำนวนการจ้างงานหรือ มูลค่าสินค้านำเข้าสินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดินของวิสาหกิจและให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ที่ น้อยกว่าเป็นเกณฑ์กำหนด โดยแบ่งกลุ่มประเภทของกิจการเป็น 4 ประเภท ตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรมลงวันที่ 11 กันยายน 2545 ได้แก่ กิจการผลิตสินค้า (Manufacturing Sector) จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน ไม่เกิน 50 ล้านบาท เป็นวิสาหกิจขนาดย่อมและจำนวนการจ้างงาน ตั้งแต่ 51-200 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินมากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

กิจการค้าส่ง (Wholesaler Sector) จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 25 คน หรือสินทรัพย์ถาวร ไม่รวมที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท เป็นวิสาหกิจขนาดย่อมและจำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 26 – 50 คน หรือ สินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินมากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 100 ล้านบาท เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

กิจการค้าปลีก (Retail Sector) จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 15 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน ไม่เกิน 30 ล้านบาท เป็นวิสาหกิจขนาดย่อมและจำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 16-30 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินมากกว่า 60 ล้านบาทเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

กิจการบริการ (Service Sector) จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวม ที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท เป็นวิสาหกิจขนาดย่อมและจำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 51-200 คน หรือสินทรัพย์ ถาวรไม่รวมที่ดินมากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาทเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง

2. ความสำคัญของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อระบบเศรษฐกิจ

ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นวิสาหกิจที่มีความเหมาะสมมีความคล่องตัว ในการปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งไปของประเทศอีกทั้งยังเป็นวิสาหกิจที่ใช้เงินทุนในจำนวนที่ต่ำกว่า วิสาหกิจขนาดใหญ่และยังช่วยรองรับแรงงานจากภาคเกษตรกรรมเมื่อหมดฤดูกาลเพาะปลูก รวมถึงเป็นแหล่งที่สามารถรองรับแรงงานที่เข้ามาใหม่ เป็นการป้องกันการอพยพของแรงงานเข้ามาหางานทำในเขตกรุงเทพฯ ฯ และปริมณฑลไปสู่ภูมิภาค ก่อให้เกิด

การพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในส่วน ภูมิภาคและของประเทศอย่างยั่งยืนธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ คือ

- 2.1 ช่วยการสร้างงาน
- 2.2 สร้างมูลค่าเพิ่ม
- 2.3 สร้างเงินตราต่างประเทศ
- 2.4 ช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ โดยการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า
- 2.5 เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุนและสร้างเสริมประสิทธิภาพ
- 2.6 ช่วยเชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการผลิตอื่น ๆ เช่น ภาคเกษตรกรรม
- 2.7 เป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือ

3. ประเภทของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีการจัดแบ่งประเภทธุรกิจได้ ดังนี้

3.1 ธุรกิจการผลิต (Manufacturing Sector) เป็นธุรกิจที่นำเอาวัตถุดิบชิ้นส่วนอะไหล่ และปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มาผ่านกระบวนการแปรรูปจนกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อนำไปจำหน่าย ลักษณะการประกอบการของธุรกิจการผลิตที่เป็นธุรกิจขนาดย่อมจะเป็นโรงงานขนาดเล็ก ซึ่งแม้จะไม่มีฐานะมั่นคง ไม่มีการใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า หรือไม่มีการผลิตในปริมาณที่สูง เช่นเดียวกับธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ก็สามารถดำรงกิจการอยู่ได้ด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าประจำหรือเจาะตลาดในกลุ่มลูกค้า เฉพาะและสามารถประหยัดต้นทุนบางอย่างได้ เช่น การใช้แรงงานตนเองและครอบครัวในการดำเนินงาน เป็นต้น นอกจากนั้นธุรกิจการผลิตขนาดย่อมยังเป็นแหล่งวัตถุดิบส่วนประกอบให้แก่ธุรกิจขนาดใหญ่ โดยที่ธุรกิจขนาดใหญ่แต่ละแห่งจะสั่งซื้อปัจจัยนำเข้าจากธุรกิจขนาดย่อมหลายประเภทแตกต่างกันไป

3.2 ธุรกิจการค้า (Trading Sector) เป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่คนกลางที่อยู่ในช่องทางจำหน่ายทั้งที่ เป็นการค้าส่งและการค้าปลีก เช่น ร้านขายของชำ ร้านขายหนังสือ ร้านขายเครื่องใช้ในครัวเรือน ร้านขายเสื้อผ้า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวนมากเป็นธุรกิจการค้าจำหน่ายโดยเฉพาะใน ท้องถิ่นที่อยู่ห่างไกลจากผู้ผลิตสินค้ามาก ๆ ร้านค้าส่งและร้านค้า

ปลีกจะเป็นผู้นำเอาสินค้าจากผู้ผลิต ส่งให้ถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึงทุกท้องถิ่น ทุกภูมิภาคโดยอาศัยความชำนาญในพื้นที่ภูมิประเทศ ซึ่งช่วยให้ธุรกิจขนาดใหญ่ได้ขยายตลาดอย่างกว้างขวางโดยไม่ต้องลงทุนสร้างสำนักงานขายของตนเอง

3.3 ธุรกิจการบริหาร (Service Sector) เป็นธุรกิจที่ใช้พนักงานเสนอบริการตอบสนองความต้องการของลูกค้าธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เป็นธุรกิจให้บริการที่มีอยู่จำนวนมากหลายประเภท เพราะเป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนไม่มากแต่ต้องอาศัยแรงงานและมีมือของบุคลากร เช่น ร้านซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้า ร้านตัดเสื้อผ้า ร้านตัดผม ร้านซักรีด ธุรกิจเฉพาะทางที่ต้องอาศัยความสามารถเฉพาะบุคคลของพนักงานจะขยายตัวได้ยากและมีผลิตภาพค่อนข้างต่ำ เมื่อระบบเศรษฐกิจดีขึ้นความต้องการบริการที่เพิ่มขึ้นจะผลักดันให้เกิดการก่อตั้งธุรกิจบริการแห่งใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่ (สารทูล บัวขาว, 2549 : 6-8)

4. ปัญหาและข้อจำกัดของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาพรวมในการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสรุปได้ดังนี้ (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2542 : 190-192)

4.1 ปัญหาด้านการตลาด เนื่องจากผู้ประกอบการกลุ่มนี้ยังเป็นผู้ประกอบการที่ผลิตเพื่อรองรับตลาดในประเทศ

4.2 ปัญหาเงินทุนโดยเฉพาะในภาวะที่ผู้ประกอบการทั้งหมดขาดสภาพคล่องอันเนื่องมาจากการไม่ยอมปล่อยสินเชื่อของระบบสถาบันการเงิน

4.3 ปัญหาเรื่องแรงงาน เนื่องจากแรงงานที่เข้าใน ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มักจะเป็นกลุ่มแรงงานที่ไม่มีความมั่นใจในการทำงานทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะทำงานและส่งผล ต่อเนื่องที่จะทำให้เกิดการหมุนเวียนของแรงงานสูง

4.4 ปัญหาด้านขีดความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อม (SMEs) ส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจในรูปแบบเดิมที่เคยดำเนินในอดีต ขาดความรู้พื้นฐานที่รองรับเทคนิควิชาที่ทันสมัยและยังขาดความรู้และทักษะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และ บรรจุ ภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของตลาด (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, 2541 : 3)

4.5 ข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการยังขาดความรู้ในการบริหารจัดการที่ดี ไม่สามารถคิดต้นทุนที่ถูกต้องหรือบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดกลยุทธ์

และความรู้ในการตั้งราคาขายสินค้าที่สอดคล้องกับต้นทุนและสภาพการณ์ในตลาด ซึ่งส่งผลให้เกิดสถานะการขายโดยขาดทุนหรือขายไม่ออกขาดการจัดทำระบบบัญชีพื้นฐานที่ดีของธุรกิจ

5. ผลกระทบต่อธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

จากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นตั้งแต่กลางปี 2540 ซึ่งเริ่มจากสถาบันการเงิน ก่อนจะลุกลามไปสู่ธุรกิจเกือบทุกสาขา ทั้งกิจการขนาดใหญ่และขนาดเล็กล้วนได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นด้วยกันทั้งสิ้น ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมซึ่งเป็นภาคการผลิต ที่แท้จริงก็ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจเช่นเดียวกันกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ล้วนประสบปัญหาขาดสภาพคล่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำให้อำนาจซื้อการบริโภคของประชาชนลดเป็นผลให้ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต้องชะลอหรือลดการผลิต การจำหน่ายหรือถึงขั้นปิดกิจการไปในที่สุดโดยกลุ่มที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เป็นการรับช่วงการผลิตจากกลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุนซึ่งเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางที่ใช้เทคโนโลยีพึ่งพาจากต่างประเทศ เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ เป็นต้น ส่วนธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่พึ่งพาตนเองได้และมักจะใช้ภูมิปัญญาไทยเป็นพื้นฐานมาจากครอบครัวและจะสามารถดำรงธุรกิจอยู่ได้ เนื่องจากกลุ่มนี้มีความคล่องตัวในเรื่องการจัดการ เทคนิคการผลิต การจำหน่าย ซึ่งมักจะมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่รับช่วงการผลิตจากบริษัทอุตสาหกรรม

ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้รับผลกระทบจากอำนาจซื้อและการบริโภคที่น้อยลงของประชาชนและเป็นปัญหาสภาพคล่องทางการเงินที่ระบบเศรษฐกิจ หากภาครัฐไม่ยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เหล่านี้ก็จะปิดกิจการไปเรื่อย ๆ จนกลายเป็นปัญหาเรื้อรังทางเศรษฐกิจและส่งผลกระทบต่อปัญหาสังคมในที่สุด (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2548)

2.2 ข้อมูลที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อการบริหารหรือเพื่อการจัดการ

ข้อมูลที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อการบริหารเพื่อจัดการนั้น โดยปกติจะถูกแบ่งเป็น 2 ประเภท (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2551)

1. ข้อมูลภายในกิจการ (Internal Information) ลักษณะของข้อมูลภายในกิจการ ได้แก่ ข้อมูลที่สามารถจัดเก็บและรวบรวมได้จาก การดำเนินกิจกรรมของกิจการ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต ข้อมูลทางบัญชีและการเงิน เป็นต้น

2. ข้อมูลภายนอกกิจการ (External Information) ลักษณะของข้อมูลภายนอกกิจการ ได้แก่ ข้อมูลที่เกิดจากกิจกรรมภายนอกที่กิจการ ควบคุมไม่ได้ เช่น ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจ ข้อมูลการดำเนินงานของกลุ่มคู่แข่ง ข้อมูลทางด้านกฎหมาย การเมืองและสังคม เป็นต้น

กระบวนการส่งเสริม SMEs ที่มีศักยภาพ ทั้งภาคการผลิต ภาคการค้าและภาคบริการ ในระดับพื้นที่ ให้มีโอกาส เติบโตและขยายธุรกิจโดยแบ่งในระดับพื้นที่ภาคใต้ ประกอบด้วย 3 กลุ่มจังหวัด

1 กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย (สุราษฎร์ธานี ชุมพร นครศรีธรรมราช และพัทลุง)

- ภาคการผลิต ในหมวดการผลิตอุตสาหกรรม โดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและเกษตรแปรรูป

2 กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (ภูเก็ต กระบี่ ตรัง พังงา และระนอง)

- ภาคการผลิต ในหมวดการผลิตอุตสาหกรรม โดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและเกษตรแปรรูป

- ภาคบริการ โดยเฉพาะสาขาธุรกิจท่องเที่ยว สาขาธุรกิจการศึกษา สาขาธุรกิจก่อสร้าง และอสังหาริมทรัพย์

3 กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน (สงขลา นราธิวาส ปัตตานี ยะลา และสตูล)

- ภาคการผลิต ในหมวดการผลิตอุตสาหกรรม โดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและเกษตรแปรรูป

- ภาคการค้า ทั้งการค้าปลีก การค้าส่งและการค้าชายแดน

- ภาคบริการ โดยเฉพาะสาขาธุรกิจก่อสร้าง และสาขาธุรกิจการศึกษา (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558 : 12)

จากสถิติของสำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2558) พบว่า จำนวนวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมรายกลุ่มจังหวัดภาคใต้ พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการกระจายตัวอยู่ในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทยสูงที่สุด มีจำนวน 155,401 ราย รองลงมาอยู่ในกลุ่มจังหวัด

ภาคใต้ชายแดนมีจำนวน 111,171 ราย และสุดท้ายอยู่ในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน มีจำนวน 102,266 ราย ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 2.1 จำนวนผู้ประกอบการภาคใต้ จำแนกตามภูมิภาคและขนาดวิสาหกิจ

กลุ่มจังหวัด	จังหวัด	S	M	L	SME
ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	นครศรีธรรมราช	56,520	89	26	56,609
	สุราษฎร์ธานี	54,431	178	74	54,609
	ชุมพร	18,457	45	16	18,502
	พัทลุง	25,662	19	1	25,681
	รวม	155,070	331	117	155,401
ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	กระบี่	17,399	63	25	17,462
	พังงา	12,703	58	16	12,761
	ภูเก็ต	35,084	303	154	35,387
	ระนอง	8,378	30	10	8,408
	ตรัง	28,200	48	14	28,248
รวม	101,764	502	219	102,266	
ภาคใต้ชายแดน	สงขลา	48,871	209	98	49,080
	สตูล	13,013	18	3	13,031
	ปัตตานี	17,539	32	6	17,571
	ยะลา	10,663	27	3	10,690
	นราธิวาส	20,775	24	6	20,799
รวม	110,861	310	116	111,171	

ที่มา : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2558

จากตารางที่ 1 พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายกลุ่มจังหวัดภาคใต้ จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดภาคใต้มากที่สุดเมื่อเทียบกับกันระหว่าง 14 จังหวัดภาคใต้ 3 ลำดับแรก ได้แก่ จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 56,609 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.35 รองลงมาจังหวัด 54,609 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.81 ลำดับที่ 3 จังหวัดสงขลา 49,080 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.31 ส่วนจังหวัดที่มีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมน้อยที่สุด คือจังหวัด

ระนอง จำนวน 8,408 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.28 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยขับเคลื่อนและพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาคมาโดยตลอด อีกทั้งยังช่วยให้เกิดการจ้างแรงงานในพื้นที่ทำให้ประชากรมีรายได้จากธุรกิจในพื้นที่ของตนเอง

2.3 หน้าที่ของผู้บริหารกับความต้องการข้อมูลทางการบัญชีบริหาร

โดยทั่วไปภาระงานหรือหน้าที่ของฝ่ายบริหารในกิจการต่างๆ สามารถจำแนกได้ 4 ส่วน ดังนี้ การวางแผน (Planning) การสั่งการ (Directing) การควบคุม (Controlling) การตัดสินใจ (Decision Making) (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2551) 1. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคต กำหนดกิจกรรมที่จะกระทำในอนาคตเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้น ในการวางแผน ช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการดำเนินงานและใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะนำมาปฏิบัติตลอดจนเตรียมพร้อมและมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งอาจทำให้เกิดการผิดพลาดได้ ดังนั้นในการวางแผนผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องอย่างเพียงพอเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจที่จะวางแผน การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ผลสูงสุดแก่กิจการ โดยทั่วไปการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับได้มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ (อนิวัช แก้วจันทน์, 2552)

การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) เป็นการระบุจุดหมายปลายทาง ความต้องการขององค์กรในอนาคต โดยส่งผลให้งานของทุกหน่วยงานในองค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกัน การกำหนดทิศทางขององค์กรต้องกำหนดให้ครอบคลุมถึงความต้องการของทั้งผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นและระดับปฏิบัติการ การกำหนดทิศทางขององค์กรดำเนินการได้โดยกำหนดในรูปแบบของวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Setting) เป็นการระบุภาพรวมในอนาคตขององค์กรว่าต้องการที่จะดำรงอยู่ในลักษณะใดหรือต้องการให้องค์กรของตนเองเป็นองค์กรแบบใด อาจกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์เป็นจินตนาการขององค์กรหรือทัศนภาพเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรเกิดขึ้นจากแนวคิดทัศนคติและมุมมองของผู้บริหารระดับสูงและผู้ถือหุ้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting) เป็นการแปลหรือปรับเปลี่ยนภารกิจและทิศทางองค์การให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง ผู้บริหารและผู้ถือหุ้นต้องคาดหวังหรือสัญญาว่าจะดำเนินธุรกิจให้ได้ผลตามที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์จึงต้องสามารถวัดผลหรือเขียนได้ในรูปแบบที่ระบุปริมาณไว้อย่างชัดเจนและมีระยะเวลาที่แน่นอน

ทางหลักวิชาการจำแนกการวางแผนออกได้เป็น 2 ประเภท คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) และแผนดำเนินงาน (Operation Plans)

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) (พรพรรณ ชัยปิ่นชนะ, 2552) แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มีความสำคัญต่อกิจการมากที่สุด ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด เนื่องจากเป็นแผนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ เลือกใช้ทรัพยากรของกิจกรรมในระยะยาวและเกี่ยวข้องกับการเลือกวัตถุประสงค์ในระยะยาว โดยต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ที่จะจัดขึ้นเป็นการเสริมให้กิจการเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

1.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) คือแผนหลักหรือแผนแม่บทเป็นกรอบและแนวทางในการจัดการและกรอบสำหรับการกำหนดแผนปฏิบัติงานสำหรับธุรกิจการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทจะต้องพิจารณาในขอบเขตโดยรวมของธุรกิจ เพราะการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทเป็นกำหนดทิศทางของการจัดการและการดำเนินต่าง ๆ ในภาพรวมของธุรกิจ โดยเป็นการตัดสินใจภายใต้ สภาพการณ์ว่าบริษัทขยายตัวเจริญเติบโต หรือจะคงรักษาระดับการดำเนินงานเอาไว้หรือจะตัดทอนธุรกิจและกระทำในลักษณะใด

1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) คือแผนที่มุ่งการปรับฐานะและพัฒนาฐานะการแข่งขันของสินค้า/บริการหรือหน่วยธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การจำกัดขอบเขตโดยมุ่งต้นทุน (Cost Focus) การจำกัดขอบเขตโดยมุ่งสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus)

1.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) คือแผนปฏิบัติที่มุ่งเพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น กลยุทธ์ระดับหน้าที่ของแต่ละหน่วยธุรกิจจะถูกกำหนดขึ้น โดยความรับผิดชอบหลักของผู้จัดการฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ที่จัดให้มีในหน่วยธุรกิจนั้น ๆ การ

กำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือเรียกว่าแผนปฏิบัติ (Action Plan) จะต้องระบุอย่างชัดเจน การกระทำต่างๆ ที่จะต้องใหม่ขึ้นเพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของงาน

2. แผนปฏิบัติงานหรือแผนการดำเนินงาน (Operation Plans) แผนดำเนินงานจะถูกจัดทำควบคู่กับแผนกลยุทธ์ผู้บริหารจะต้องจัดทำแผนดำเนินงานหลังจากได้แผนกลยุทธ์แล้วเพื่อจะได้ทราบว่าดำเนินงานอย่างไรจึงจะใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของกิจการที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์ สูงสุดตามกลยุทธ์ที่ใช้ แผนดำเนินงานนี้จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถควบคุมได้ (Controllable Factor) ภายในองค์กรซึ่งสามารถทำแผนนี้ได้ละเอียดถูกต้องชัดเจนกว่าแผนกลยุทธ์ และเป็นแผนที่กำหนดว่าจะเลือกใช้อย่างไร จึงจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ (ชนกร เอกเผ่าพันธุ์, 2543) ซึ่งโดยทั่วไปแผนการดำเนินงานจะกำหนดเป็น 3 ประเภท คือ (อนิวัช แก้วจางง, 2552)

2.1 แผนระยะสั้น (Short-range Planning) เป็นการกำหนดแผนงานหรือโครงการโดยมุ่งหวังผลสำเร็จจากการปฏิบัติตามแผนโดยใช้เวลาไม่นาน โดยทั่วไปแผนระยะสั้นจะใช้เวลาในการปฏิบัติตามแผนไม่เกิน 1 ปี และใช้เงินทุนไม่สูง

2.2 แผนระยะปานกลาง (Middle-range Planning) เป็นการกำหนดแผนงานหรือโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง อาจเป็นการดำเนินงานตามที่ต้องการได้เลือกสรรแล้วว่าหากปฏิบัติตามในระยะเวลาที่กำหนดจะสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้แผนระยะปานกลางจะมีระยะเวลาพอสมควรตั้งแต่ 1-3 ปี และไม่เกิน 5 ปี

2.3 แผนระยะยาว (Long-range Planning) เป็นการกำหนดแผนงานหรือโครงการขนาดใหญ่ในอนาคตโดยมีเงินลงทุนจำนวนมาก ใช้แรงงานจำนวนมากในการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ อาจมีปัญหาและอุปสรรคมากมายระหว่างการดำเนินงานตามแผน ดังนั้น แผนระยะยาวจึงต้องใช้เวลาค่อนข้างนานเกินกว่า 5 ปี โดยซึ่งมักจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ อาทิ เช่น

- ระยะเวลาที่ต้องการสำหรับการพัฒนากิจการ
- ระยะเวลาที่นานพอจนสามารถได้รับคืนทุนจากที่ลงทุนไป
- ระยะเวลาที่คาดว่าจะสามารถจัดหาวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ หรือวัสดุสิ้นเปลืองให้

เพียงพอสำหรับการผลิต

การสั่งการ (Directing) หรืออำนาจการ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชารู้จักการใช้ความสามารถในการประสานงานและกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ประเภทของการสั่งการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จแบ่งออกได้ 2 ประเภท ดังนี้ (อนิวัช แก้วจำนง, 2552)

- การใช้คำสั่งด้วยวาจา เป็นการให้หลักการนำของผู้บริหาร โดยการสั่งการให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ การใช้คำสั่งด้วยวาจาในการทำงานแสดงว่างานที่ผู้บังคับบัญชาต้องการเป็นงานสำคัญจึงต้องสั่งการด้วยตนเองหรือเพื่อความละเอียดรอบคอบและความชัดเจนของงานและสามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของงานได้ผู้บริหารควรใช้หลักการสั่งการโดยการใช้คำสั่งด้วยวาจาเมื่อเป็นงานเล็กน้อยไม่เกิดผลกระทบต่อองค์กรในวงกว้าง

- คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการให้หลักการสั่งการของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันขององค์กร โดยทั่วไปคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรจะเป็นคำสั่งในรูปกฎระเบียบและข้อบังคับที่บุคคลในองค์กรต้องปฏิบัติตามเคร่งครัดจึงต้องประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรให้ถูกต้องเพื่อให้บุคคลในองค์กรได้รับรู้และปฏิบัติตามคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความร่วมมือในการประสานจึงถูกส่งไปทุกหน่วยงานในองค์กรเพื่อให้ทราบและปฏิบัติตามพร้อมๆ กันทุกคน

- ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้นำในอนาคตจะต้องยอมรับแนวคิดที่ต้องให้บริการ (Service Mentality) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเริ่มที่พฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงเจตคติบริการแก่ลูกน้องของตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนเหล่านี้ได้เรียนรู้และเกิดจิตสำนึกการให้บริการแก่บุคคลอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกอีกทอดหนึ่ง ผู้นำจึงจำเป็นต้องเลิกทัศนคติการเป็นนาย (Powerful Bosses) ของคนลงในการยึดแนวคิดการมีน้ำใจบริการนั้นผู้นำจะต้องเน้นค่านิยมการมีความซื่อสัตย์ ถื่อคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Integrity and Honesty) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว เป็นสำคัญ ตลอดจนผู้นำจะต้องเข้าใจองค์กรรูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์กรร่วม เพื่อให้การปฏิบัติงานหน้าที่ของทุกกลไกในองค์กรมีลักษณะของการบูรณาการผู้นำต้องมีความสามารถและแสดงทักษะการทำงานแบบทีมงานได้ดีจะต้องมีทักษะ

เชิงกลยุทธ์ในงานที่ เป็นส่วนต่างๆ ขององค์การ ได้ตั้งประสานสัมพันธ์เกิดเป็นองค์รวมขึ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

- การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีความสำคัญที่จะสร้างความเข้าใจสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานขององค์การเป็นการสื่อถึง ความคิด วัตถุประสงค์ ความต้องการ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดระบบการติดต่อสื่อสารการประสานเพื่อก่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารงาน (มนัส บุญวงษ์และคณะ, 2548)

3. การควบคุม (Controlling) กระบวนการที่ผู้จัดการติดตามว่าองค์การ และพนักงาน ได้ดำเนินการในสิ่งที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่อย่างไร เพื่อช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับที่จะใช้ในการปรับปรุง การวางแผน การจัดการองค์การ และการตั้งการต่อไป

3.1 การควบคุมการเงิน (Financial Controlling) เป็นการควบคุมต้นทุนในทุกกิจกรรมการ ดำเนินงานขององค์การอาจเรียกได้ว่าการควบคุมต้นทุน (Cost Controlling) การควบคุมทางการเงิน อาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของทุกองค์การเนื่องจากต้นทุนทางการเงินเป็นต้นทุนที่มีความสำคัญในอันดับแรกของการดำเนินกิจการ ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการควบคุมทางการเงินในส่วนที่ตนเอง รับผิดชอบให้ได้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภท

3.1.1 การควบคุมทางการเงินสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Top Management Financial Controlling) เป็นการควบคุมในเชิงบริหารเพื่อทำการจัดสรรการใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงานใน องค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อประโยชน์สูงสุดต่อกิจการ การควบคุมทางการเงิน ของผู้บริหารระดับสูงประกอบด้วย 4 ส่วน

1) การควบคุมข้อมูลทางการเงิน (Financial Statement) เป็นการควบคุมข้อมูลหลักขององค์การ ได้แก่ งบดุล (Balance Sheet) งบกำไรขาดทุน (Income Statement) และงบกระแสเงินสด (Cash Flow Statement)

2) การวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial Analysis) เป็นการนำข้อมูลทางการเงินไป เชื่อมความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์อัตราส่วนต่าง ๆ

3) อัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) เป็นอัตรา ส่วนที่ชี้วัดรายได้หลังหักภาษีมีความสัมพันธ์กับสินทรัพย์รวมเพื่อแสดงว่าบริษัทมีการใช้สินทรัพย์ ไปสร้างให้เกิดรายได้เพียงใด

4) การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Audit) เป็นการประเมินอย่างเป็นอิสระต่อ การบันทึกข้อมูลทางการเงินขององค์กร มี 2 รูปแบบ คือ การตรวจสอบภายนอก (External Audit) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

3.1.2 การควบคุมทางการเงินสำหรับผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Financial Controlling) เป็นการควบคุมงบประมาณ โดยผู้บริหารระดับกลางจะรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานแต่ละส่วนงานจึงมีผลต่องบประมาณโดยตรง (อนิวัช แก้วจันทร์, 2552)

1) การเป็นศูนย์รับผิดชอบ (Responsibility Centers) เป็นหน่วยพื้นฐานของการวิเคราะห์ระบบควบคุมเกี่ยวกับงบประมาณแบ่งได้ 4 ชนิดได้แก่ ศูนย์ต้นทุน (Cost Center) ศูนย์รายได้ (Revenue Center) ศูนย์กำไร (Profit Center) และศูนย์เงินลงทุน (Investment Center)

2) งบประมาณ (Budget) เป็นแผนทางการเงินถือเป็นกระบวนการจัดสรรทรัพยากร ขององค์กรสู่แต่ละหน่วยงานภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการใช้งานและสร้างประโยชน์หรือมูลค่า เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนงานที่องค์กรกำหนด

3.1.3 การควบคุมการเงินสำหรับผู้บริหารระดับต้น (First-level Management Financial Control) เป็นการควบคุมที่เน้นการปฏิบัติงานและมีผลโดยตรงต่อพนักงานในความเป็นจริงอาจใช้การประเมินการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับการจัดการระดับกลาง

4. การตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง กระบวนการระบุและเลือกหนทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการแก้ปัญหา คือรูปแบบหนึ่งของการตัดสินใจที่เกิดขึ้น เมื่อต้องรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น ในขณะที่การตัดสินใจครอบคลุมในเรื่องทั่ว ๆ ไปด้วยอาจเป็นไปในเรื่องการแก้ปัญหาหรือเรื่องอื่น นักทฤษฎีได้แบ่งการตัดสินใจของผู้บริหารไว้เป็น 2 ลักษณะคือ ประการแรก เป็นการตัดสินใจที่มีแบบแผน (Programmed Decision) ประการที่สอง เป็นการตัดสินใจแบบที่ไม่มีแบบแผน (Non-programmed Decision) (พัชสิริ ชมภูคำ , 2552)

4.1 การตัดสินใจที่มีแบบแผน (Programmed Decision) การตัดสินใจที่มีแบบแผนนี้จะมี ระเบียบแบบแผนและเป็นขั้นตอน เพื่อกำหนดเป็นแบบแผนในการดำเนินงานในองค์กรให้

บรรลุ เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ องค์การต่าง ๆ ก็จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาแนวทางที่ใช้ในการตัดสินใจ ให้มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน

4.2 การตัดสินใจที่ไม่มีแบบแผน (Non-programmed Decision) การตัดสินใจที่ไม่มีแบบแผนนี้เป็นเรื่องใหม่และไม่มีโครงการของแผนเดิมมาก่อน จะไม่มีแนวทางตายตัวในการแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ การตัดสินใจนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผลที่ตามมา ในการแก้ปัญหของ การตัดสินใจประเภทนี้ผู้บริหารมักอาศัยการตัดสินใจแบบลางสังหรณ์และความริเริ่มในการตัดสินใจ เป็นสำคัญเพื่อนำไปแก้ปัญหาใหม่ ๆ และเป็นปัญหาที่ไม่มีโครงสร้างอันเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ไม่บ่อยและอยู่ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่ไม่คงที่

2.4. คุณลักษณะของข้อมูลที่ได้จากการบัญชีบริหาร

ข้อมูลที่ได้จากการบัญชีบริหารช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างถูกต้อง เหมาะสมมีประสิทธิภาพและดีที่สุด ดังนั้น คุณลักษณะของข้อมูลที่ได้จากการบัญชีบริหาร ประกอบด้วย 3 ลักษณะ ได้แก่ (ดวงมณี และคณะ, 2545)

มีความสัมพันธ์กับปัญหา (Relevance) ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจของ ผู้บริหาร คือ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่กำลังพิจารณาการนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนมากแก่ ผู้บริหารแต่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับปัญหาถือว่าไม่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

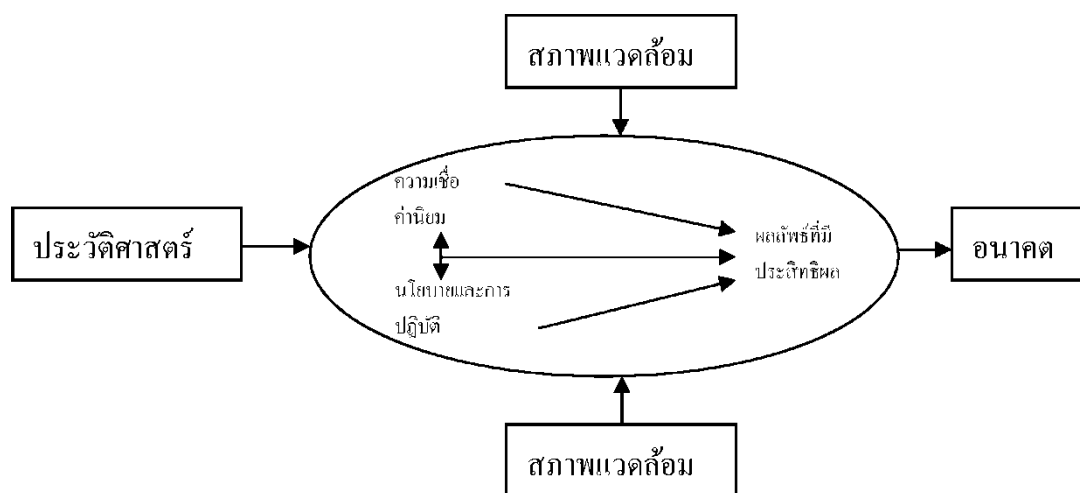
ต้องเวลากับความต้องการ (Timeliness) ผู้บริหารอาจต้องการใช้ข้อมูลโดยไม่มีกำหนดระยะเวลาแน่นอน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่ได้จากการบัญชีบริหารที่ดีต้อง สามารถสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารทันเวลาที่ต้องการและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

น่าเชื่อถือได้ (Reliability) ข้อมูลที่ได้จากระบบการบัญชีบริหารต้องเป็นข้อมูลที่ สามารถพิสูจน์ความถูกต้องได้โดยผ่านกระบวนการคิดอย่างมีระบบและทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์และมีหลักฐานอ้างอิง สามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลได้

2.5 แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้าง แนวทางเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสร้าง

การบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีเสถียรภาพ สามารถอยู่รอด และเติบโตต่อไปได้ (พิชาย รัตนคิดถ ก ภูเก็ต, 2552: 222) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการ และนักจัดการ มากมายที่ยอมรับว่าประสิทธิผลขององค์กรนั้นจะแปรผันตามระดับของค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่ยึดถือจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อระดับของค่านิยมร่วมนั้นได้แผ่ขยาย ครอบคลุมหรือได้รับการยอมรับอย่างกว้างภายในองค์กร หรือเรียกว่า วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) ระดับของการมีประสิทธิของค์การก็ยังมีระดับสูงมากขึ้น (Denison, 1990 Kotter and Haskett, 1992; Knapp, 1998) และในขณะเดียวกันก็พบว่า การที่วัฒนธรรมองค์กรสามารถที่จะส่งผลประสิทธิของค์การได้นั้นยังเนื่องมาจาก วัฒนธรรมองค์กรสามารถที่จะเป็นสาเหตุในการ ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ (Scholz, 1987; พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553) และในที่สุด Denison (1990) ได้นำเสนอทฤษฎีแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและ ประสิทธิผลองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และมีผลงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์กรและประสิทธิผลองค์กร เช่นการปฏิบัติงานในบริษัทญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จสูงพบว่า มีความสัมพันธ์สูงกับลักษณะวัฒนธรรมแบบการตลาด (เน้น ค่านิยมการแข่งขัน ทำงานเชิงรุกและมุ่งผลลัพธ์) และวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง ตามแผนภาพประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์กร

แหล่งที่มา: Denison, 1990.

ประสิทธิผล เป็นผลการปฏิบัติที่เกิดจากค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกภายในองค์กร ค่านิยมเฉพาะบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล การเกิดความเชื่ออย่างแรงกล้า การตระหนักต่อภารกิจหรือการยึดมั่นจากความเชื่อและค่านิยม ทำให้เกิดพื้นฐานของการร่วมมือในองค์กร การปฏิบัติบางอย่าง เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง กลยุทธ์ในการวางแผน การออกแบบงานหรือการตกลงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานในระยะสั้นและระยะยาว

นโยบายและการปฏิบัติ มีลักษณะสอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยม การแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ และการมีวัฒนธรรมแจ้งบอกเป็นนัยว่าค่านิยมและการปฏิบัติมีความผูกพันต่อกัน ความผูกพันดังกล่าวมักจะอ้างว่าเป็นที่มาของความองค์กร และเป็นวิถีทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลให้ดีขึ้น และในระยะยาวสภาพแวดล้อมบางอย่างจะทำให้เกิดวัฒนธรรมเฉพาะหรือองค์กรอาจต้องการวัฒนธรรมบางอย่างเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้

ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กรเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากหลายสาขาวิชา เช่น วิชาสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา (Ouchi, 1981) โดยมีสาขามานุษยวิทยาเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาวัฒนธรรมซึ่งจะเน้นการศึกษาวัฒนธรรมของชุมชน และสังคม ซึ่งการพัฒนาองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กรนี้ สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับ ความทับซ้อนของแนวคิดด้านความสัมพันธ์ของมนุษย์กับแนวคิดเชิงระบบสังคม (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553) โดยคำว่า วัฒนธรรมองค์กร เริ่มปรากฏในโลกวิชาการโดยถือเอาผลงานของ(Pettigrew ,1979)

แนวทางการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรทั้งสอง มีความเชื่อพื้นฐานที่แตกต่างกันคือ แนวทาง การศึกษาเชิงหน้าที่ (Functional Approach) เชื่อว่านักวิจัยสามารถกำหนดความแตกต่างด้าน คุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์กรได้ สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้และสามารถวัดได้ ในเชิงประจักษ์ และวัฒนธรรมองค์กรมีศักยภาพในการทำนายประสิทธิผลองค์กรหรือผลลัพธ์ อื่น ๆ ได้ ขณะที่แนวทางการศึกษาภาษาสัญลักษณ์ (Semiotic Approach) เชื่อว่าไม่มีสิ่งใดดำรงอยู่ ในองค์กรนอกเสียจากวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้น ทุกคนภายในองค์กรก็จะอยู่ท่ามกลางวัฒนธรรม องค์กรตลอดเวลา ซึ่งจะถูกล้อมกลืนด้วยปรากฏการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์กร และแนวคิดนี้ยัง เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ (Cameron and Quinn, 1999: 132)

ตารางที่ 2.2 แสดงรากฐานแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน

		(มนุษยวิทยา) Anthropological	(สังคมวิทยา) Sociological
(เชิงหน้าที่) Functional	จุดเน้น	พฤติกรรมกลุ่ม	พฤติกรรมกลุ่ม
	ผู้สังเกต	ผู้หาสาเหตุ, เป็นกลาง	ผู้หาสาเหตุ, เป็นกลาง
	การสังเกต	ปัจจัยเชิงวัตถุวิสัย	ปัจจัยเชิงวัตถุวิสัย
ภาษา/ สัญลักษณ์ Semiotic	ตัวแปร	ตัวแปรตาม: เพื่อเข้าใจตัว	ตัวแปรอิสระ: เพื่อให้วัฒนธรรม ทำนายผลลัพธ์อื่น
	ฐานคติ	องค์การคือวัฒนธรรม	องค์การมีวัฒนธรรม
	จุดเน้น	การตระหนักของแต่ละบุคคล	การตระหนักของแต่ละบุคคล
Semiotic	ผู้สังเกต	เข้าไปอยู่ในกลุ่ม, ไม่เป็นกลาง	เข้าไปอยู่ในกลุ่ม, ไม่เป็นกลาง
	การสังเกต	เข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่ม	เข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่ม
	ตัวแปร	ตัวแปรตาม: เพื่อเข้าใจตัววัฒนธรรม	ตัวแปรอิสระ: เพื่อให้วัฒนธรรม ทำนายผลอื่น
	ฐานคติ	องค์การคือตัววัฒนธรรม	องค์การมีวัฒนธรรม

แหล่งที่มา: Cameron and Ettington, 1988: 256-296.

2.5.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

จากการสำรวจงานเขียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของมานุษยวิทยาพบว่า นักมานุษยวิทยาแต่ละท่านได้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไปหลายความหมายซึ่งขึ้นอยู่กับจุดยืนของนักวิชาการ เช่น นักวิชาการที่มีจุดยืนทางปรัชญาของศาสตร์แบบตีความ (Interpretation) จะเห็นว่าวัฒนธรรมมิใช่พฤติกรรมที่สังเกตได้ วัฒนธรรมคือความเป็นจริงที่สังคมสร้างขึ้น (Socially Structure Reality) ผู้ศึกษาจึงเป็นผู้ตีความเพื่อให้เข้าใจความเป็นจริงดังกล่าวโดยใช้สัจวิสัยของตนเอง (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 218) โดยอยู่ในรูปของระบบความเชื่อ และค่านิยมทางสังคม ซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมมนุษย์ ขณะที่บางท่านมีจุดยืนทางปรัชญาของศาสตร์แบบธรรมชาตินิยม (Naturalism) เห็นว่าวัฒนธรรมคือความเป็นจริงที่ดำรงอยู่อย่างเป็นอิสระจากผู้ศึกษา และสามารถ รับรู้ วัดได้ว่าเป็นวัตถุวิสัย เป็นคุณลักษณะที่ถูกครอบครองโดยองค์การ ก่อเกิดมาจาก พฤติกรรมร่วมของกลุ่ม

นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังมีลักษณะหลักที่สำคัญที่มีผลต่อการนิยามความหมาย

4 ประการ คือ ความมีเสถียรภาพเชิงโครงสร้าง (Structural Stability) ความลึก (Depth) ความกว้าง (Breadth) และการสร้างแบบแผน (Patterning)

1) ความมีเสถียรภาพเชิงโครงสร้าง หมายถึงลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความคงทนและไม่สามารถขยับเขยื้อนได้ง่าย วัฒนธรรมยังคงดำรงอยู่แม้สมาชิกในองค์การจากไป วัฒนธรรมเป็นสิ่งเปลี่ยนแปลงยากเพราะว่าสมาชิกกลุ่มให้คุณค่าแก่เสถียรภาพซึ่งมอบความหมายในการดำรงชีวิตและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและรวมทั้งยังสามารถใช้ทำนายแบบแผนความคิดและพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม

2) วัฒนธรรมคือสิ่งที่ลึกที่สุด ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกของกลุ่ม ดังนั้นจึงสามารถมองเห็นและจับต้องได้น้อยกว่าส่วนประกอบอื่นของกลุ่มจากมุมมองนี้ สิ่งทีบุคคลทั่วไปเข้าใจว่าเป็นวัฒนธรรม เช่นเรื่องเล่า พิธีกรรม ประเพณี ที่จริงแล้วเป็นเพียงองค์ประกอบที่ปรากฏออกมาให้เห็นในระดับพื้นผิวหาใช่เนื้อแท้(Essence) ของวัฒนธรรม และสิ่งใดก็ตามยังมี ความลึกมากก็ยิ่งมีความมั่นคงมาก หากใช้อุปมาเปรียบวัฒนธรรมเช่น ดิน ไม้ สิ่งทีแสดงออกมาให้เราเห็นคือลำต้น กิ่ง ใบ ดอก ซึ่งเปรียบเสมือน ประเพณี พิธีกรรม หรือสิ่งก่อสร้างที่เป็นวัตถุต่าง ๆ ขณะที่รากของต้นไม้เปรียบเสมือนเนื้อแท้ของวัฒนธรรม ซึ่งหยั่งรากลึกลงไปเท่าไรก็ยิ่งมากความ มั่นคงมากขึ้นเท่านั้น

3) วัฒนธรรมคือความกว้าง เมื่อวัฒนธรรมมีการพัฒนา จะขยายออกไปครอบคลุมหน้าที่ทุกส่วนของกลุ่ม วัฒนธรรมมีการแทรกซึม แพร่กระจาย และมีอิทธิพลต่อวิธีการปฏิบัติงาน วิธีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมและวิธีการบูรณาการภายในกลุ่ม

4) การสร้างแบบแผน วัฒนธรรมจะบูรณาการหรือสร้างแบบแผนจากองค์ประกอบต่าง ๆ ไปสู่กระบวนการทัศน์ที่ใหญ่กว่าหรือเป็นภาพรวม (Gestalt) ซึ่งเชื่อมโยงร้อยรัดองค์ประกอบทีหลากหลายไว้ด้วยกันและอยู่ในระดับลึก ด้วยเหตุผลดังกล่าววัฒนธรรมจึงมีนัยทีหลอมรวมพิธีกรรม บรรยากาศ ค่านิยม และพฤติกรรมเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงเป็นองค์รวม แบบแผนหรือการบูรณาการเช่นนี้เป็นเนื้อแท้ของสิ่งที่เรียกว่าวัฒนธรรม แบบแผนเช่นนี้มีรากฐาน มาจากความต้องการของมนุษย์ในการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีเหตุผล และมีระเบียบเท่าทีจะทำให้ ความสำเร็จและรู้เหตุผลทำให่มนุษย์กังวล ดังนั้น มนุษย์ทั่วไปจึงมีแนวโน้มทำงานหนักเพื่อ ลดความกังวล โดยการพัฒนาทักษะทีคงเส้นคงวาและสามารถทำนายได้เกี่ยวกับการ

จัดการสิ่งที่ เป็นจริงและแนวทางการสร้างสิ่งที่ควรจะเป็น ดังนั้น “วัฒนธรรมองค์การ” จึงคล้ายกับ วัฒนธรรม อื่นที่ได้รับการพัฒนาจากการต่อของกลุ่มบุคคลเพื่อสร้างความหมาย และวิธีการในการ จัดการกับ สรรพสิ่งที่พวกเขาเผชิญหน้าอยู่ Schein (2004: 14-15)

จากลักษณะวัฒนธรรมอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะที่ทนต่อความ เปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ ในคุณลักษณะที่สำคัญ (Endurance) ไม่สามารถ ลัง เกตุเห็น ได้ชัดเจนหรือเป็นสิ่งที่แฝงเร้น (Implicit) มีการแทรกซึม และแพร่กระจายเป็นแก่น ค่านิยม (Core Value) ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ มีการตีความหมายร่วมกัน (Consensual Interpretation) เกี่ยวกับสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นของสมาชิกในองค์การ และนักวิชาการได้นิยาม ความหมายโดยเกิดจากการจำแนกลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

Cameron and Ettington (1988) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็น ชุดของค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกภายในองค์การ ที่มีความ ทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง

Schien (2004) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของฐานคติพื้นฐาน ร่วม ซึ่งได้รับการเรียนรู้จากองค์การในฐานะที่เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหของการปรับตัวให้ สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการ สิ่งที่อยู่ภายในองค์การ เมื่อแบบแผนของฐาน คติสามารถดำเนินไปได้อย่างดีจนกระทั่งได้รับการพิจารณาว่ามีความสมเหตุสมผล แบบแผนนี้จึง ได้รับการถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ขององค์การในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับการรับรู้ การคิด และการรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น

Denison (1990) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อและ หลักการพื้นฐานซึ่งทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นรากฐานของระบบการจัดการองค์การและกลุ่มของการ ปฏิบัติและพฤติกรรมจัดการซึ่งขยายและเสริมแรงหลักการพื้นฐานเหล่านั้น หลักการและการ ปฏิบัติทั้งหลายดำรงอยู่ก็เพราะว่ามีความหมายต่อสมาชิกองค์การเป็นภาพตัวแทนยุทธศาสตร์ สำหรับการอยู่รอดขององค์การซึ่งดำเนินการได้ดีในอดีตและสมาชิกองค์การเชื่อว่าจะดำเนินการ ได้ ดีต่อไปในอนาคต

O'reilly, Chatman and Caldwell (1991) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง รูปแบบการตระหนักรู้ร่วมกันของสมาชิกในสังคมนั้น ๆ

จากความหมายที่กล่าวแล้วอาจจะสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การคือ ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ ที่มีร่วมกันและรูปแบบของการปฏิบัติร่วมต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกในองค์การ มีการถ่ายทอดในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้อง ซึ่งมีความหมายต่อองค์การและมีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง

2.5.2 ตัวแบบที่ใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

ตัวแบบ วัฒนธรรมของ Denison (1990) ได้นำเสนอทฤษฎีแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์การและประสิทธิภาพ โดยชี้ให้เห็นว่าการศึกษาวรรณกรรม องค์การของนักวิชาการในอดีตมี แนวโน้มละเลยการเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติของการจัดการกับรากฐานคติและความเชื่อ หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือไม่ให้ความสำคัญในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและ ประสิทธิภาพนั่นเอง ทั้งที่ค่านิยมและความเชื่อขององค์การ ก่อให้เกิดกลุ่มของแนวทางปฏิบัติของ การจัดการ หรือนโยบายและการปฏิบัติเชิงรูปธรรมของ องค์การและสิ่งเหล่านั้นส่งผลต่อการมี หรือไม่มีประสิทธิผลขององค์การ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 240)

วัฒนธรรมองค์การในทฤษฎีของ Denison นั้น จะอ้างถึงค่านิยม ความเชื่อ และ หลักการรากฐาน ที่ทำหน้าที่เสมือนเป็นรากฐานของระบบการจัดการภายในองค์การ 'ซึ่งหมายรวมถึงชุดของวิธีปฏิบัติทางการจัดการและชุดของพฤติกรรม ที่เป็นแบบแผนและส่งเสริมให้เกิดหลักการพื้นฐานดังกล่าว โดยหลักการพื้นฐานและวิธีปฏิบัตินี้จะต้องมีสภาพคงทนถาวรในระดับหนึ่ง (Endure) จะต้องมีความหมายต่อสมาชิกภายในองค์การ (Denison, 1990: 2)

โดยในการศึกษาครั้งนั้น Denison (1990) ได้พยายามตอบคำถามที่สำคัญ 2 คำถาม ด้วยกัน โดยมี ประเด็นคำถามแรกคือ วัฒนธรรมองค์การในรูปแบบต่างๆกันนั้นมีผลกระทบ (Impact) หรือมีความสัมพันธ์ (Relationship) ต่อการปฏิบัติงาน (Performance) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การอย่างไร (ระดับความสัมพันธ์) และประเด็นคำถามที่สอง คือ ประวัติศาสตร์และภูมิหลังขององค์การ ที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน ตลอดจน แนวทางการจัดการของผู้บริการ และประสิทธิผลองค์การของแต่ละองค์การนั้นเป็นเช่นไร ซึ่ง ประเด็นคำถามแรกนั้น ใช้แนวทางการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์การและประสิทธิผลองค์การ ส่วนประเด็นคำถามที่สองนั้นใช้แนวทางการศึกษาเชิงคุณภาพ

แนวทางเปรียบเทียบ (Comparative Approach) เพื่อหาหลักฐานสนับสนุนการค้นพบของการตอบคำถามแรก โดยในการศึกษาเชิงคุณภาพนี้ได้ทำการคัดเลือกองค์การจำนวน 5 องค์การจากจำนวน 34 องค์การ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบ (Denison, 1990: 3)

แนวทางด้านการศึกษาของ Denison นั้นเริ่มต้นด้วยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีอย่างมากมายเพื่อตั้งสมมติฐานถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การและแนวโน้มความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การซึ่งสามารถสรุปถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การได้ดังนี้คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) และวัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) โดยวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบสามารถ เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันภายในองค์การเดียวกันได้เพียงแต่อาจมีระดับมากน้อยต่างกัน ซึ่งแต่ละรูปแบบ ของวัฒนธรรมเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อหรือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การทั้งสิ้น (Denison, 1990: 6-16)

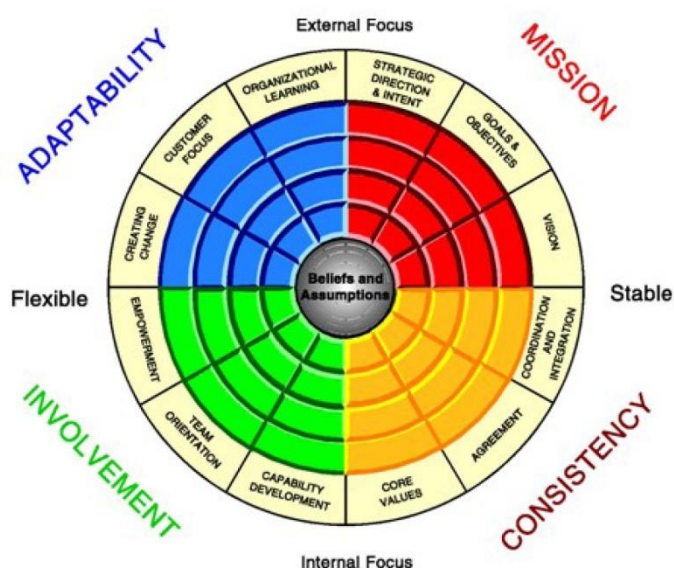
วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) มีสมมติฐานมาจากทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory) ซึ่งมีรากฐานมาจากการตั้งเดิม เช่นงานของ Argyris (1964) งานของ Likert (1961) และงานของ McGregor (1960) เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของหลักการผูกพัน (Principles of Involvement) การมีส่วนร่วม (Participation) และการผนึกกำลังหรือการบูรณาการ (Integration) ซึ่ง Denison ได้ทบทวนงานวิจัยหลายชิ้นและพบว่างานวิจัยเหล่านั้นได้แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับระดับประสิทธิผลองค์การ (Denison, 1990: 6-8)

วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) มีสมมติฐานมาจากแนวคิดเรื่องบูรณาการเชิงปทัสสถาน (Normative Integration) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการมีความหมายร่วมกัน (Shared Meaning) ซึ่งมีรากฐานมาจากการงานของ Seashore (1954) งานของ Moch and Seashore (1981) งานของ Cameron Freeman (1989) และงานของ Georgopoulos (1986) เป็นต้นซึ่งงานเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของค่านิยมร่วมกับประสิทธิผลองค์การ และ Denison (1990) ยังได้ทบทวนงานวิจัยอีกหลายชิ้นและพบว่างานวิจัยเหล่านั้นได้แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีเอกภาพในด้านความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) กับระดับประสิทธิผลขององค์การ (Denison, 1990: 8-11)

วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) มีสมมติฐานมาจากแนวคิดเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ซึ่งมีรากฐานมาจากงานของ Lawrence and Lorsch (1967) งานของ Katz and Kahn (1978) งานของ Pfeffer and Salancik (1978) และงานของ Aldrich (1979) เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และเมื่อ Denison (1990) ได้ทบทวนงานวิจัยอีกหลายชิ้นและพบว่างานวิจัยเหล่านั้นได้แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปรับตัวขององค์กรกับระดับประสิทธิผลขององค์กร (Denison, 1990: 11-13)

วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) มีสมมติฐานมาจากแนวคิดเรื่องเป้าหมายทิศทาง (Goal-Directed) และการที่สมาชิกส่วนใหญ่ (ในองค์กร) มีสำนึกร่วมในเป้าหมายระยะยาว (Shared Sense of the Board Long-term Goals) ซึ่งมีรากฐานมาจากงานของ Locke (1968) งานของ Weick (1979) งานของ Davis (1987) และงานของ Torbert (1987) ซึ่งงานดังกล่าว ทำให้ Denison, 1990:13-14) ได้ตั้งสมมติฐานว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างระดับพันธกิจกับระดับประสิทธิผลองค์กร

ต่อมา Denison and Neale (1995) ได้ขยายตัวแบบเดิมออกไป และได้มีการพัฒนาตัวแบบที่มีรายละเอียดเพิ่มมากขึ้น โดย Denison, Cho and Yong (2000) โดยตัวแบบนี้ได้เพิ่มมิติย่อย 3 ด้านในแต่ละคุณลักษณะ ทำให้รวมทั้งหมดเป็น 12 มิติ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 240)



ภาพที่ 2.2 ประเภทวัฒนธรรมองค์กรของ Denison, Cho and Young
แหล่งที่มา: Denison, Haaland and Goelzer, 2003: 209.

จากภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายถึงวัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่องค์กร มุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริการให้แก่บุคลากรในทุกระดับ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง มีการใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ การทำงานเป็นทีม ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของ สมาชิกเป็นแบบแผนหลักที่องค์กรใช้ในการขับเคลื่อนงาน และมีการพัฒนาสมรรถภาพของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมส่วนร่วม ได้แก่ การที่องค์กรสนับสนุน เสริมสร้างอำนาจ (Empowerment) แก่บุคลากรเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) มีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร (Capability Development)

การเสริมสร้างอำนาจ หมายถึง การที่องค์กรกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการทำงานแก่บุคลากรให้มีการบริการจัดการด้วยตนเอง มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารและบุคลากรมีความผูกพันกับงานและรู้ดีที่พวกเขาเป็นเจ้าขององค์กร บุคลากรทุกระดับมีความเชื่อว่าตนเองมีส่วนต่อการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่องานของพวกเขา และมีการวางแผนองค์กร โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงานที่ต่างกัน บุคลากรทำงานเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีการใช้ทีมงานเป็นกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา รวมทั้งมีการจัดระบบงานเพื่อให้บุคลากรสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ตนเองทำกับเป้าประสงค์ขององค์กร

การพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในทุกระดับ หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง มีการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการลงทุนเพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร สมรรถภาพของบุคลากรได้รับการมองว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรหรือทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งมีความคงทนสูง มีการประสานงานที่ดี และมีบูรณาการที่ดี พฤติกรรมมีรากฐานจากกลุ่มของค่านิยมแกนกลาง ผู้นำและผู้ตามมีทักษะในการสร้างบรรลู่ถึง ข้อตกลง แม้ว่าจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ความคงเส้นคงวาเป็นแหล่งพลังที่มีพลังในการสร้าง เสถียรภาพและ

การบูรณาการภายในซึ่งเป็นผลมาจากการมีแบบแผนทางจิตร่วมกันและมีระดับของ การยอมรับสูง องค์กรประกอบหลักวัฒนธรรมเอกภาพคือค่านิยมแกนกลาง (Core Values) การตกลง ร่วม (Agreement) ความร่วมมือและการบูรณาการ (Coordination and Integration)

ค่านิยมแกนกลาง แสดงออกมาโดยการที่ผู้บริหารปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองสอนหรือ บอกผู้อื่นมีกลุ่มค่านิยมที่มีความชัดเจนและคงเส้นคงวาที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ หากบุคลากร ละเมิดหรือละเลยค่านิยมแกนกลางจะได้รับการมองว่าเป็นการสร้างปัญหาแก่องค์กร และมี จรรยาบรรณที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติแก่บุคลากรอย่างชัดเจนว่าสิ่งใดผิดถูก

การตกลงร่วม แสดงออกโดยการที่บุคลากรสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ง่าย เมื่อมีความเห็นแตกต่างกัน แม้ประเด็นนั้นจะเป็นประเด็นปัญหามากเพียงใดก็ตาม บุคลากรใน องค์กรสามารถร่วมกันกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจนว่าแนวทางการปฏิบัติใดที่ถูกต้องพึงกระทำ และ แนวทางใดเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องและไม่พึงกระทำ

ความร่วมมือและการประสานบูรณาการ แสดงออกโดยที่องค์กรมีวิธีการ ปฏิบัติงานที่คงเส้นคงวาและสามารถทำนายได้ บุคลากรจากฝ่ายหรือสายงานที่แตกต่างกันมีทัศนะ หรือมุมมองต่อประเด็นการทำงานเหมือนกัน มีความง่ายในการประสานงานเพื่อดำเนิน โครงการ ระหว่างฝ่ายต่างๆและมีการเชื่อมโยงเป้าหมายในระดับต่าง ๆ เป็นอย่างดี

วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) จากการที่องค์กรต้องเผชิญหน้า กับ สิ่งแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อมภายนอกจึงเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ การปรับตัวขององค์กรถูกผลักดันจาก ผู้รับบริการ การเลี้ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาด และมีความสามารถประสพการณ์ในการ สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการปรับปรุง ความสามารถโดยรวมในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ องค์กรประกอบหลักของ วัฒนธรรมนี้ได้แก่ การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning)

การสร้างการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะสำคัญคือ การมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นและ ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม มีการนำ วิธีการทำงานที่ใหม่มาใช้หรือมีการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายต่างๆให้ความร่วมมือ

ในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี

การเน้นผู้รับบริการ มีลักษณะสำคัญคือ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาใช้ เป็นข้อมูลในการตัดสินใจปรับปรุงการทำงาน บุคลากรมีความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับความต้องการ และความจำเป็นของผู้รับบริการ รวมทั้งมีการสนับสนุนให้บุคลากรติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง การเรียนรู้ขององค์กร มีลักษณะสำคัญคือ มีการสนับสนุนให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้าง นวัตกรรมและกล้า เลี่ยงในการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ ให้มีความสำคัญกับการสรุปบทเรียนในการ ทำงานเพื่อสร้างการ เรียนรู้ และแต่ละฝ่ายต่างทราบว่าฝ่ายอื่นทำอะไรบ้าง

วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมีสำนึกชัดเจน เกี่ยวกับเป้าประสงค์และทิศทางซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็นเป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ รวมทั้งการแสดงวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องเป็นในอนาคต เมื่อพันธกิจขององค์กรเปลี่ยนแปลงจะส่ง ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์กรด้วย องค์ประกอบของ วัฒนธรรมพันธกิจได้แก่ ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น (Strategic Direction and Intent) เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Goal and Objectives) และวิสัยทัศน์ (Vision)

ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น มีลักษณะสำคัญคือ การที่องค์กรมี เปา ประสงค์และทิศทางระยะยาว พันธกิจมีความชัดเจนและบุคลากรเข้าใจความหมายตรงกันและ ใช้ เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับเป้าประสงค์

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีลักษณะที่สำคัญคือ องค์กรมีการตกลงร่วมกันใน การกำหนดเป้าหมาย ผู้กำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายและสามารถเป็นจริงได้มีการกำหนด ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและมีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้ง บุคลากรมีความเข้าใจว่ามีสิ่งใดที่ควรต้องดำเนินการเพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาว

วิสัยทัศน์มีลักษณะที่สำคัญคือ องค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรควรเป็นอย่างไรในอนาคต ผู้นำที่มีทัศนะยาวไกล วิสัยทัศน์ขององค์กรสามารถสร้างความกระตือรือร้นและแรงจูงใจแก่บุคลากร รวมทั้งองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ระยะสั้น โดยที่ไม่ทำลายเป้าหมายระยะยาว (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 243)

นอกจากนี้ Schein (2010) ได้จัดแบ่งวัฒนธรรมภายในองค์กร เป็นวัฒนธรรม ย่อยอยู่สามประเภทคือ วัฒนธรรมผู้ปฏิบัติ วัฒนธรรมวิศวกรรม และวัฒนธรรมผู้บริหาร ดังนี้คือ

1) วัฒนธรรมผู้ปฏิบัติ (The Operator Subculture) เกิดในกลุ่มที่ทำงานด้านการปฏิบัติการและเน้นการปฏิบัติ วัฒนธรรมนี้มีฐานคติว่าการกระทำขององค์กรใดก็ตามเป็นการกระทำของผู้ปฏิบัติ ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความรู้ทักษะ และความผูกพันของบุคลากร ความรู้และทักษะดำรงอยู่และมีรากฐานจากเทคโนโลยีแกนกลางขององค์กร ไม่ว่าจะกระบวนการผลิตจะเป็นไปอย่างระมัดระวัง และกฎระเบียบจะมีความเฉพาะเจาะจงเพียงใด ผู้ปฏิบัติจะต้องเผชิญกับความแปรผันในการปฏิบัติที่ไม่สามารถทำนายได้อยู่ดี ดังนั้นผู้ปฏิบัติต้องมีความสามารถในการเรียนรู้และการจัดการกับสิ่งที่เหนือความคาดหมายที่อาจเกิดขึ้น ด้วยเหตุที่การปฏิบัติมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายหน่วยในกระบวนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติต้องมีความสามารถทำงานร่วมมือกันเป็นทีม ด้วยเหตุนี้ค่านิยมของการมีจิตใจที่เปิดกว้างและความไว้วางใจระหว่างกันจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและได้รับการยึดถือ ผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม เช่นการแอกบรอม และสนับสนุนให้ทำงานสำเร็จ (Schien, 2010: 58)

2) วัฒนธรรมวิศวกรรม (The Engineer/Design Subculture) มีอุดมคติว่าโลกนี้คือเครื่องจักรที่ตีเลิศ มีกระบวนการทำงานที่เป็นไปอย่างสมบูรณ์แบบและบันเทิงใจ ปราศจากการแทรกแซงจากมนุษย์เพราะมนุษย์คือปัญหา มนุษย์เป็นผู้สร้างความผิดพลาดและควรได้รับการออกแบบให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับระบบปฏิบัติการให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ มนุษย์มีความสามารถ และควรพิชิตธรรมชาติ สิ่งที่เป็นไปได้ควรได้รับการทำให้สำเร็จ และการปฏิบัติควรอยู่บนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิ่งที่สร้างความบันเทิงใจแก่ชีวิตคือการแก้ปริศนา และพิชิตปัญหาผลผลิตและผลลัพธ์ควรมีประโยชน์และมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แนวทางการแก้ปัญหาที่มีทิศทางที่มุ่งเน้นความสว่างไม่ซับซ้อนและความชัดเจน (Schien, 2010: 61)

3) วัฒนธรรมผู้บริหาร (The Executive Subculture) มีฐานคติคือการอยู่รอดทางการเงินและการเติบโตเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรซึ่งทำให้ผู้ถือหุ้นและสังคมได้รับประโยชน์ สิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจมีการแข่งขันอย่างต่อเนื่องและมีศักยภาพในสร้างอันตรายเสมือนอยู่ในสงครามที่ต้องไม่ไว้วางใจใครทั้งนั้น ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องเป็น “วีรบุรุษผู้โดดเดี่ยว” แยกตัวและดำรงอยู่เพียงผู้เดียว แต่ต้องรอบรู้ทุกอย่างและควบคุมอย่างเบ็ดเสร็จ และสร้างความรู้สึกลแก่ทุกคนว่าตนเองเป็นบุคคลที่องค์กรไม่อาจขาดได้ ผู้บริหารสูงสุดไม่สามารถเชื่อถือข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาระดับล่าง เพราะว่าบุคคลเหล่านั้นจะบอกแต่สิ่งที่พวกเขาคิดว่า

ผู้บริหารต้องการฟัง ดังนั้นผู้บริหารต้องไว้วางใจการตัดสินใจของตนเองยิ่งขึ้น เช่น เมื่อผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับจากเจ้าหน้าที่ และทราบว่าข้อมูลเหล่านั้นมีความผิดพลาด ทำให้ผู้บริหารมีความรู้สึกว่าตนเองมีความถูกต้องและความรอบรู้มากขึ้น องค์กรและการจัดการโดยธรรมชาติเป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา และลำดับขั้นการบังคับบัญชาเป็นมาตรวัดของสถานภาพและความสำเร็จ และเป็นวิธีการสำคัญในการรักษาการควบคุมเอาไว้ด้วยเหตุที่องค์กรมีขนาดใหญ่ มันจึงกลายเป็นภาวะที่ปราศจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและมีความเป็นนามธรรมสูง ดังนั้นจึงต้องดำเนินการโดยใช้กฎระเบียบ ระบบ และพิธีกรรม เป็นแนวทางในการบริหาร แม้ว่าบุคลากรมีความจำเป็น แต่เป็นความจำเป็นที่มีผลเสีย ไม่มีคุณค่าภายในตัวเองบุคลากรเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งเหมือนค้ำทรัพยากรอื่นๆในองค์กรที่ต้องหามาและจัดการบุคลากรจึงเป็นเพียงเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้ห้องค์การประสบความสำเร็จ หากได้เป็นเป้าหมายในตัวของพวกเขาเองแต่อย่างใด (Schien, 2010: 63)

วัฒนธรรมย่อยทั้งสามมักจะมีจุดประสงค์การทำงานที่ไม่ตรงกัน ถ้าหากขาดความเข้าใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ก็ไม่สามารถเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรดังนั้นจึงควรพิจารณาอย่างเจาะจงถึงวัฒนธรรมย่อยและการจัดเรียงวัฒนธรรมย่อยให้สมดุลกับวัฒนธรรมย่อยอื่น ๆ เช่น องค์กรที่มีวัฒนธรรมย่อยใดวัฒนธรรมย่อยหนึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เด่นมากเกินไปจนไปครอบงำวัฒนธรรมย่อยอื่น องค์กรนั้นจะประสบปัญหาและนำไปสู่การล่มสลายได้ (Schien, 2010: 65)

2.5.3 ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กร

Organizational Culture Profile (OCP) ได้ถูกพัฒนาขึ้นและใช้เพื่อวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลและองค์กร วิธีการนี้พัฒนาขึ้นตามวิธีของ O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991) Organizational Culture Profile (OCP) ประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับคุณค่า 54 ตัวแปรที่สามารถระบุถึงคุณค่าของบุคคลและองค์กร ด้วยกระบวนการสร้าง Q-sort Profiles โดยแยกประเภทของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 9 ประเภทด้วยการจัดอันดับ จากความต้องการที่มากที่สุด หรือจากลักษณะเฉพาะที่น้อยที่สุด และใส่ตัวเลขลงไปในแต่ละประเภท รูปแบบของข้อความที่ต้องการคือ 2-4-6-9-12-9-6-4-2 คำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบจะถูกเก็บไว้เป็นความลับในขณะที่การแบ่งประเภทจะขึ้นอยู่กับว่าพวกเขาอธิบายความชอบของพวกเขาหรือคุณค่าของพวกเขา หรือวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ เพื่อพัฒนา Organizational Culture Profile (OCP) O'Reilly,

Chatman and Caldwell (1991) ได้ให้ผู้ตอบจัดประเภทของข้อความเกี่ยวกับคุณค่าทั้ง 54 ตัวแปร ว่า ตัวแปรใดเป็นลักษณะเฉพาะขององค์การ สำหรับความชอบของบุคคล บุคคลถูกขอให้แบ่งประเภทของความชอบในแต่ละบุคคลที่มีต่อแต่ละคุณค่าในองค์การในอุดมคติของพวกเขา ด้วยกระบวนการนี้ จะสามารถแบ่งแยกกลุ่มของบุคคลและสามารถใช้เพื่อประเมินวัฒนธรรมของบริษัท และจัดลำดับของความชอบ ระดับของคุณค่าขององค์การที่สอดคล้องกันสามารถศึกษาได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามด้วยวิธีของสเปียร์แมน (O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991:494)

คำอธิบายด้วย Organizational Culture Profile (OCP) ที่เสร็จสมบูรณ์แสดงให้เห็นดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1- การอธิบายคุณค่าขององค์การ

ชุดของข้อความเกี่ยวกับคุณค่าได้ถูกพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานจากการทบทวนวรรณกรรมและงานเขียนที่มุ่งเน้นมายังผู้ปฏิบัติในด้านคุณค่าขององค์การและวัฒนธรรมวัตถุประสงค์ของการทบทวนวรรณกรรมในครั้งนี้เพื่อเปรียบเทียบชุดของคุณค่าที่สามารถใช้เพื่อกำหนดคุณลักษณะเฉพาะทั้งของบุคคลและองค์การ ความพยายามในการสร้างข้อคำถามที่สามารถใช้อธิบายบุคคลทุกคนและทุกองค์การ ซึ่งอาจจะไม่ได้เป็นลักษณะเฉพาะที่เท่ากันสำหรับทุกคนและทุกองค์การ และควรจะง่ายสำหรับการทำความเข้าใจ

ข้อคำถามเริ่มต้นมีมากกว่า 110 ข้อคำถาม และสำหรับชุดของข้อคำถามในครั้งสุดท้าย ได้ใช้เกณฑ์ดังนี้ 1) เกณฑ์ทั่วไป-ข้อคำถามควรจะมีสัมพันธ์กับองค์การทุกประเภท ทุกอุตสาหกรรม ทุกขนาด และทุกตำแหน่ง 2) สามารถจำแนกได้-ไม่ควรมียข้อคำถามใดที่อยู่ในประเภทเดียวกันสำหรับทุกๆองค์การ 3) สามารถที่จะอ่านเพื่อทำความเข้าใจได้-ข้อคำถามควรจะสามารถที่จะทำความเข้าใจ และมีความหมายที่คนทั่วไปเข้าใจได้ 4) ไม่มีความซ้ำซ้อนและใช้คำฟุ่มเฟือย-ข้อคำถามควรจะมี ความแตกต่างมากพอในความหมายที่ทำให้ผู้ตอบสามารถจำแนกได้ ดังนั้น นอกจากการทบทวนวรรณกรรม ยังได้ทำการตรวจสอบเชิงประจักษ์อย่างเป็นระบบเพื่อให้แน่ใจว่าข้อคำถามตรงตามเกณฑ์

O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991) ได้ขอให้ นักศึกษาปริญญาตรี 38 คนเข้าร่วมในโปรแกรมทดสอบนี้ ทั้งหมดเป็นนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายในสาขาวิชาบริหารธุรกิจ และ

นักศึกษาจากอีกสี่คณะ เข้าร่วมเลือกข้อความ 110 ข้อ เพื่อหาว่าข้อความใดที่ใช้คำฟุ่มเฟือย ไม่สัมพันธ์กัน และยากในการทำความเข้าใจ และพวกเขายังถูกขอให้ระบุข้อความที่ไม่เข้าพวกที่อาจมีความสำคัญในการอธิบายถึงวัฒนธรรมขององค์กร ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบที่คล้ายกันนี้กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มาจากบริษัทบัญชี ภายหลังจากการตรวจสอบแล้ว ผู้วิจัยได้ลักษณะเฉพาะจำนวน 54 ตัวแปร ดังรายชื่อที่แสดงในตารางที่ 2.6 (O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991: 495)

ขั้นตอนที่ 2- การประเมินคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร

เพื่อรวบรวม Organizational Culture Profile (OCP) O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991) ได้กำหนดหรือเลือกผู้ตอบที่มีประสบการณ์สูงและขอให้พวกเขาแบ่งประเภทของทั้ง 54 ตัวแปรที่แสดงลักษณะเฉพาะของแต่ละข้อที่คล้ายกับวัฒนธรรมองค์กรของพวกเขา ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับคำจำกัดความและคำแนะนำดังนี้ “คุณค่าที่สำคัญอาจจะถูกส่งผ่านมาในรูปแบบความคาดหวังที่มีร่วมกัน เกี่ยวกับสิ่งที่สำคัญ พฤติกรรมหรือแนวคิดใดที่เหมาะสมที่สุด ให้พวกคุณแบ่งประเภทของ 54 ตัวแปร หรือ 54 การ์ดเป็นแถวจำนวน 9 ประเภท ให้ วางการ์ดที่คุณคิดว่าเป็นลักษณะเฉพาะส่วนมากสำหรับวัฒนธรรมในองค์กรของคุณไว้ที่ท้ายแถวแรก และสำหรับในท้ายแถวที่เหลือให้คุณวางการ์ดที่คุณคิดว่าเป็นลักษณะเฉพาะที่น้อยที่สุด”

เพื่อศึกษาบริษัทบัญชีจำนวน 8 บริษัท O'Reilly, Chatman and Caldwell, (1988) ได้ใช้จำนวนเฉลี่ยคือ นักบัญชี 16 คนต่อหนึ่งบริษัทที่มีอายุงานเฉลี่ย 8 ปี และสร้างประวัติโดยย่อของบริษัทโดยใช้ค่าเฉลี่ยจากผู้ตอบในแต่ละบริษัท สิ่งที่ผู้ตอบในแต่ละบริษัทอธิบายถูกประเมินความสัมพันธ์หรือความสอดคล้องโดยวิธีของ สเปียร์แมน บราว ประวัติโดยย่อของทั้ง 8 บริษัทแสดงให้เห็นว่ามีความน่าเชื่อถือเพียงพอ 'ซงมีค่า อัลฟาโดยเฉลี่ย ที่ .88 จากค่าต่ำสุดคือ .84 ถึงค่าสูงสุดคือ .90 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระดับการยอมรับของผู้ตอบในแต่ละบริษัทมีความสัมพันธ์กันสูง 'ซงด้วยวิธีการที่คล้ายกันนี้สำหรับวัฒนธรรมของทั้ง 8 บริษัทถูกประเมินโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ของแต่ละบริษัทกับทุกบริษัท ค่าสหสัมพันธ์นี้มีค่าตั้งแต่ .29 ถึง .85 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความเที่ยงตรงเพียงพอ ค่าความเชื่อมั่นสำหรับองค์กรของรัฐบาลและบริษัทบัญชีอื่น ๆ ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ก็มีค่าสูงด้วย (O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991: 495)

ขั้นตอนที่ 3 - การประเมินความชอบของแต่ละบุคคล

เพื่อประเมินความชอบของแต่ละบุคคลที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร ผู้ตอบถูกขอให้

แยกประเภทจากการ์ดจำนวน 54 ใบ(1 ใบคือหนึ่งตัวแปร) โดยให้แบ่งเป็น 9 ประเภท ตามคำถามนี้ “ลักษณะเฉพาะเหล่านี้มีความสำคัญอย่างไรในองค์กรที่คุณทำงานอยู่” คำตอบจะถูกเรียงจาก “เป็นที่ต้องการมากที่สุดหรือมีความสำคัญมากที่สุด” ไปยัง “ไม่เป็นที่ต้องการมากที่สุดหรือไม่มีความสำคัญที่สุด” เพื่อประเมินค่าความน่าเชื่อถือผู้วิจัยได้ทำการทดสอบซ้ำ ในการทดสอบนี้ใช้ นักศึกษา MBA จำนวน 16 คนที่กำลังจะจบในอีก 12 เดือนข้างหน้า จากการทดสอบพบว่ามีความ สหสัมพันธ์ เฉลี่ยที่ .73 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความชอบที่สูง และเพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ที่จะ เกิดการสำเอียงในการแบ่งประเภทนี้ จึงได้นำนักศึกษาปริญญาเอก 8 คนจากมหาวิทยาลัยเดียวกัน อธิบายและให้นิยามว่าอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดความสำเอียง และขอให้พวกเขาแบ่งประเภทการ์ดทั้ง 54 ใบในสิ่งที่พวกเขาต้องการมากที่สุด ซึ่งประวัติโดยย่อของความต้องการทางสังคมเหล่านี้ได้ถูก เปรียบเทียบไปยังประวัติโดยย่อของบริษัทบัญชีทั้ง 8 บริษัท ซึ่งปรากฏว่าไม่มีหลักฐานที่แสดงว่ามีความ สำเอียงเกิดขึ้น สมาชิกในองค์กรไม่ได้แบ่งประเภท OCP ในแนวทางที่ประเมินว่าจะทำให้ บริษัทเป็นสถานที่ที่ดีในการทำงาน (O’Reilly, Chatman and Caldwell, 1991: 496)

ขั้นตอนที่ 4 - การคำนวณคะแนนของความสอดคล้องระหว่างบุคคลและองค์กร O’Reilly, Chatman and Caldwell (1991) ได้คำนวณคะแนนความสอดคล้องของ คนกับองค์กร โดยดูจากความสัมพันธ์ของความชอบของบุคคลกับประวัติโดยย่อของบริษัทที่บุคคลที่ ๆ ทำงาน ด้วย โดยได้ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 7 ปัจจัย คือ ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ด้านความมั่นคงแน่นอน (Stability) ด้านการกำหนดทิศทางของผลลัพธ์(Outcome Orientation) ด้าน ความสนใจรายละเอียด (Attention to Detail) ด้านการให้ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (Respect for People) ด้านการกำหนดทิศทางของ ทีม (Team Orientation) และ ด้านความกล้า ปฏิบัติการเชิงรุก (Aggressiveness)

ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมด้านการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ จะมีลักษณะที่ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่างๆ โดยอาศัย ประสบการณ์ในอดีตมาสร้างแนวคิดใหม่ ลักษณะขององค์กรจะเป็นแบบแนวราบ (Flat) ลำดับ ชั้นและความแตกต่างของตำแหน่งมีน้อย

ด้านความมั่นคง แน่นแน่ (Stability) มีลักษณะที่สามารถคาดการณ์ได้ มีลักษณะ การทำงานเป็นกิจวัตร ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง มีการรวมอำนาจการตัดสินใจ

ด้านการกำหนดทิศทางของผลลัพธ์ (Outcome Orientation) องค์กรที่มีลักษณะด้านการกำหนดทิศทางของผลลัพธ์เน้นความสำเร็จของงาน จะมีการเกอบรรณพนักงานอย่างหนัก เพื่อให้สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในบางองค์กรอนุญาตให้พนักงานมีอิสระในการเลือก สถานที่ทำงาน มีการวัดผลการปฏิบัติงานจากผลงาน การให้รางวัลและผลตอบแทนขึ้นอยู่กับผลงาน

ด้านความสนใจรายละเอียด (Attention to Detail) มีลักษณะที่เน้นความสำคัญไปที่รายละเอียด มีการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ รวมทั้งมีการวางแผนงาน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ

ด้านการให้ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (Respect for People) มีลักษณะที่ให้ความสำคัญกับความยุติธรรม การช่วยเหลือ คำนึงถึงพนักงาน และเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน องค์กรเหล่านี้จะตระหนัก และคาดหวังการปฏิบัติซึ่งกันและกันด้วยความเคารพและให้เกียรติ อัตราการเข้าออกของพนักงานในองค์กรที่มีลักษณะด้านการให้ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน จะมีอัตราต่ำ องค์กรมักจะมีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล และค่าล่วงเวลาให้แก่พนักงาน รวมถึงสิทธิประโยชน์อื่น เช่น กาแฟฟรี เป็นต้น

ด้านการกำหนดทิศทางของทีม (Team Orientation) องค์กรที่มีลักษณะด้านการกำหนดทิศทางของทีม จะเน้นการร่วมมือระหว่างพนักงาน มีการให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างพนักงานกันเองและหัวหน้า

ด้านความกล้า ปฏิบัติการเชิงรุก (Aggressiveness) องค์กรที่มีวัฒนธรรมด้านความกล้าและปฏิบัติการเชิงรุกจะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน และมักจะมีคู่แข่งที่มีประสิทธิภาพสูง แต่องค์กรเหล่านี้มักจะขาดความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ตัวอย่างเช่น บริษัทไมโครซอฟท์ เป็นองค์กรที่ใช้แนวทางวัฒนธรรมด้านความกล้าและปฏิบัติการเชิงรุกจะพบว่าบริษัทต้องเผชิญกับคดีความเกี่ยวกับการผูกขาดตลาดสินค้าเป็นจำนวนมาก และมีการขัดแย้งกับบริษัท

แม้ว่าตัวแบบวัฒนธรรมจะมีมากมายเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแต่ละตัวแบบจะพบว่า ตัวแบบวัฒนธรรมของ Denison (1990) และตัวแบบของ Cameron and Quinn (1999) มีความหมายที่คล้ายคลึงกัน ว่าเป็นชุดของค่านิยมและฐานคติที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์กร และสมาชิกในองค์กร ที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็คือมุมมองแบบสังคมวิทยาเชิง

หน้าที่ในขณะที่ Schien (2004) มีมุมมองว่าวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นระดับของแนวคิดในการจำแนกระหว่างสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมของวัฒนธรรมซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นตัวแบบโดยจำแนกวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 ระดับคือ ระดับสิ่งประดิษฐ์ ระดับค่านิยม และระดับคติพื้นฐาน ซึ่ง เป็นระดับนามธรรมที่อยู่ในระดับลึกเข้าถึงยากที่สุดต้องใช้เครื่องมือที่เหมาะสมหลายอย่างผสมผสานกันในการศึกษาและตีความ ขณะที่ตัวแบบของ O'reilly (1991) มีความหมายว่าเป็นรูปแบบการตระหนักรู้ร่วมกันของสมาชิก และเมื่อพิจารณาแนวทางการตัวแบบพบว่าตัวแบบวัฒนธรรมของ Denison (1990) มีแนวทางการพัฒนาตัวแบบวัฒนธรรมองค์การจากการทบทวนวรรณกรรมในอดีต และได้ตั้งเป็นสมมติฐานขึ้นมาตามด้วยการศึกษาเพื่อทดสอบสมมติฐาน และมีการขยายตัวแบบโดยเพิ่มมิติย่อย 3 ด้านในแต่ละคุณลักษณะเพื่อให้มีรายละเอียดมากขึ้น โดยการนำไปศึกษาระดับนานาชาติ กล่าวคือศึกษาข้ามวัฒนธรรม ทั้งในยุโรป อเมริกา เอเชีย ออสเตรเลีย ตะวันออกกลางและแอฟริกา ทั้งในภาครัฐและเอกชน ขณะที่ตัวแบบตัวแบบวัฒนธรรมการแข่งขัน ค่านิยมของ Cameron and Quinn (1999) พัฒนาแนวคิดวัฒนธรรมมาจากแนวคิดการแข่งขันของ ค่านิยม ซึ่งเกิดจากเครื่องมือที่ใช้ในการวัดวัฒนธรรมองค์การ (ไม่ได้เกิดจากแนวคิด) กล่าวคือ ภาษาที่ใช้ในแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999) มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้สังเกตการณ์ภาคธุรกิจ หากต้องการนำไปใช้ในภาครัฐและสังคม ผู้ศึกษาคควรนำแบบประเมินไปปรับปรุงภาษาให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การที่ศึกษาเสียก่อน ขณะที่ตัวแบบวัฒนธรรม O'reilly (1991) พัฒนาขึ้นตามวิธีของ O'Reilly, Chatman and Caldwell (1990) โดยนำตัวแปร Organizational Culture Profile (OCP) 54 ตัวแปรมาทดสอบและจัดเรียงใหม่แต่ตัวแบบนี้ยัง มีองค์ประกอบที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ไม่มีความเสถียรซึ่งอาจจะทำให้การวัดประสิทธิผลขององค์การคลาดเคลื่อนผู้ศึกษาจึงไม่นำตัวแบบนี้มาพิจารณาอีกในข้อต่อไป

เมื่อพิจารณาข้อคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การแบบการแข่งขัน ค่านิยมของ Cameron and Quinn (1999) ซึ่งมีเพียง 16 ข้อคำถาม ขณะที่จำนวนข้อคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามของตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990) ซึ่งมีจำนวน 54 ข้อ แสดงว่าแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การนี้มีความสามารถในการจัดเก็บรายละเอียดที่เกี่ยวกับชุดค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติของสมาชิกภายในองค์กรได้ดีกว่า ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999) ที่แสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดของแบบสอบถามของในการจัดเก็บรายละเอียดที่

เกี่ยวข้องกับชุดค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติของสมาชิกภายในองค์กร

เมื่อพิจารณาแนวทางการวิจัยตัวแบบวัฒนธรรม Denison (1990) ได้ใช้แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งเป็นแนวทางเดียวกับแนวทางการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงเลือกตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรของ Denison (1990) เป็นตัวแปรต้นในการศึกษาครั้งนี้

2.5.4 สรุปแนวคิดวัฒนธรรม

จากการทบทวนวรรณกรรม และผลงานทางวิชาการของนักวิชาการพบว่า วัฒนธรรม องค์กรนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นกลไกในการ สร้างแนวทางเพื่อให้องค์กรปรับตัวได้ในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอด เติบโต และถ้าหากวัฒนธรรมมีความแข็งแกร่งก็จะได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรนั้นเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีต้นกำเนิดมาจากรากฐานที่แตกต่างกัน 2 หลักคือ หลักคิด ที่มาจากรากฐานทางมานุษยวิทยา ที่กล่าวว่าองค์กรคือวัฒนธรรมและหลักคิดที่มาจากรากฐานทาง สังคมวิทยา ที่กล่าวว่า ในองค์กรมีวัฒนธรรมอยู่ซึ่งอยู่ในรากฐานทั้งสองนี้ยังมีอีก 2 แนวทาง การศึกษาคือ แนวทางการศึกษาเชิงหน้าที่ เช่น วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากการมีพฤติกรรมร่วมกัน และ แนวทางการศึกษาภาษาสัญลักษณ์ เช่น วัฒนธรรมจะเกิดขึ้นจากการรับรู้และตีความของแต่ละ บุคคล แนวทางการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรทั้งสอง มีความเชื่อพื้นฐานที่แตกต่างกัน คือ แนวทางการศึกษาเชิงหน้าที่ มีความเชื่อพื้นฐานว่านักวิจัยสามารถกำหนดความแตกต่างด้านคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์กรได้ สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้และสามารถวัดได้ในเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรมีศักยภาพในการทำนายประสิทธิผลขององค์กร หรือผลลัพธ์อื่น ๆ ได้ ขณะที่แนวทางการศึกษาภาษาสัญลักษณ์ มีความเชื่อพื้นฐานว่าไม่มีสิ่งใดดำรงอยู่ในองค์กรนอกเสียจากวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้น ทุกคนภายในองค์กรก็จะอยู่ท่ามกลางวัฒนธรรมองค์กรตลอดเวลา ซึ่งจะถูกล้อมเคล้าด้วยปรากฏการณ์ ต่าง ๆ ภายในองค์กร ดังนั้นจึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ (Cameron and Quinn, 1999: 132)

จากการทบทวนความหมายของวัฒนธรรมองค์กรจากงานพิมพ์ที่เผยแพร่อย่างมากมาย นั้นพบว่ามีลักษณะร่วมบางประการที่มักจะพบในการนิยามความหมาย ซึ่งอาจจะสรุปได้

ว่า วัฒนธรรมองค์การคือ ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ ที่มีร่วมกันและรูปแบบของการปฏิบัติ ร่วม ต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกในองค์การ มีการ ถ่ายทอดในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องซึ่งมีความหมายต่อองค์การและมีความทนทานต่อการ เปลี่ยนแปลง

ตัวแบบที่ใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมมีอยู่เป็นจำนวนมาก ทั้งตัวแบบในการวิจัยเชิง คุณภาพ และตัวแบบในการวิจัยเชิงปริมาณ ในที่นี้ขอนำเสนอตัวแบบที่มีความสำคัญ เพียง 4 ตัว แบบ คือ ตัว แบบวัฒนธรรมของ Schien (1985) ตัวแบบวัฒนธรรมของ Denison (1990) และ ตัว แบบวัฒนธรรม ของ O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991) ตัวแบบวัฒนธรรมของ Cameron and Quinn (1999)

ตัวแบบวัฒนธรรมของ Schien (1985) ได้ใช้แนวทางการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งมี มุมมองว่า ระดับของวัฒนธรรมเป็นแนวคิดในการจำแนกระหว่างสิ่งที่เป็นรูปธรรมกับสิ่งที่เป็น นามธรรม โดย จำแนกออกเป็นสามระดับดังนี้ ระดับแรกคือสิ่งประดิษฐ์เป็นระดับที่แสดงออกมา ให้เห็นเป็น รูปธรรมซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ง่ายที่สุด ระดับที่สองคือ ระดับความเชื่อและค่านิยม ซึ่งเป็น นามธรรมและสามารถเข้าถึงได้ไม่ยากนักโดยการอาศัยเครื่องมือการศึกษาที่เหมาะสม และ ระดับที่ สามคือระดับฐานคติพื้นฐาน เป็นนามธรรมที่อยู่ในระดับลึกที่สุดและเข้าถึงได้ยากที่สุดต้อง ใช้ เครื่องมือที่เหมาะสมหลายอย่างมาผสมผสานกันในการศึกษา นอกจากนี้ Schien ยังได้เสนอ กรอบ ในการจำแนกประเภทของวัฒนธรรมย่อย ของกลุ่มบุคลากรในองค์การ โดยใช้ลักษณะของ งานเป็น เกณฑ์ในการจำแนกประเภท ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมผู้ปฏิบัติ (Operator Culture) วัฒนธรรม วิศวกรรม (Engineering Culture) และวัฒนธรรมผู้บริหาร (Executive Culture)

ตัวแบบวัฒนธรรมของ Denison (1990) ได้ใช้แนวทางในการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อชี้ให้เห็น ถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติของการจัดการกับฐานคติและความ เชื่อที่ก่อให้เกิดกลุ่มของแนวทางปฏิบัติ หรือนโยบายและการปฏิบัติเชิงรูปธรรมขององค์การ ซึ่ง เป็นสิ่งที่ มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยในตัวแบบนี้มีลักษณะวัฒนธรรม 4 ประเภท คือ

- 1) วัฒนธรรม ส่วนร่วม
- 2) วัฒนธรรมเอกภาพ
- 3) วัฒนธรรมการปรับตัว
- 4) วัฒนธรรมพันธกิจ

โดย วัฒนธรรม องค์การแต่ละรูปแบบสามารถเกิดขึ้นได้พร้อมกันภายในองค์การเดียวกัน แต่อาจจะมี ความมากน้อย ต่างกัน

ตัวแบบวัฒนธรรมของ O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991) ซึ่งมีแนวทางการศึกษาเชิงปริมาณได้คิดค้นตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรโดยการหาองค์ประกอบ จากตัวแปรทั้งหมด 54 ตัว ให้นำมาจัดเรียงแบบ Q-sort Technique และตัดตัวแปรที่เห็นว่าไม่สำคัญออกจนเหลือตัวแปรเพียง 26 ตัว และนำตัวแปรทั้ง 26 ตัวนี้ มาดำเนินการโดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า Exploratory Factor Analysis แล้วทำการสกัดปัจจัย ก็จะได้ปัจจัยค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร 7 ปัจจัย คือ ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) ด้านความมั่นคงแน่นอน (Stability) ด้านการกำหนดทิศทางของผลลัพธ์ (Outcome Orientation) ด้านความสนใจรายละเอียด (Attention to Detail) ด้านการให้ความเอาใจใส่ต่อ

พนักงาน (Respect for People) ด้านการกำหนดทิศทางของทีม (Team Orientation) และ ด้าน ความกล้า ปฏิบัติการเชิงรุก (Aggressiveness) ตัวแบบนี้ไม่เพียงแต่วัดผลกระทบของวัฒนธรรม องค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรเท่านั้น แต่ยังวัดถึงบุคลิกของปัจเจกบุคคลใน องค์กรและ วัฒนธรรมองค์กรอีกด้วย โดยค่านิยมของพนักงานที่ได้จากการวัดมาเทียบกับค่านิยม ขององค์กร เพื่อทำนายเจตนา หรือความมุ่งหมายที่จะอยู่ร่วมในองค์กร และอัตราการลาออก ของ สมาชิกใน องค์กร ซึ่งตัวแบบนี้มีองค์ประกอบที่ไม่ตายตัว ผู้ศึกษาสามารถใช้องค์ประกอบใดก็ได้ ภายใน 54 องค์ประกอบขึ้นอยู่กับบริบทที่ศึกษา

ตัวแบบวัฒนธรรมของ Cameron and Quinn (1999) ซึ่งแนวทางการศึกษาเชิง ปริมาณ ตัว แบบนี้มีรากฐานมาจากคำถามที่ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรคืออะไรและมีลักษณะที่ อะไรที่ระบุ ได้ว่าองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ และจากการศึกษาพบว่าประสิทธิผลองค์กร สามารถจำแนก ออกได้เป็น 2 มิติที่มีลักษณะเชิงการแข่งขันซึ่งกันและกัน คือ มิติแรกเป็นการ แข่งขันระหว่าง การ เน้นความยืดหยุ่น การจัดการตนเองและพลวัตกับความมีเสถียรภาพ ความเป็น ระเบียบและการ ควบคุม ส่วนมิติที่สองเป็นการแข่งขันระหว่าง การเน้นภายในองค์กร การบูรณา การและความเป็น เอกภาพกับการเน้นภายนอกองค์กร ความแตกต่างหลากหลายและการแข่งขัน เมื่อนำมิติทั้งสองมา รวมกันก็จะกลายเป็นสี่มุม แต่ละมุมจะระบุกลุ่มตัวชี้วัดของความ สำเร็จ แตกต่างกัน และสามารถ จำแนกเป็นวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภทคือ 1) วัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูล 2) วัฒนธรรมการ ปรับเปลี่ยน 3) วัฒนธรรมสายบังคับบัญชา 4) วัฒนธรรมการตลาด

2.6 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแนว COSO

รูปแบบและองค์ประกอบของกรอบงานบริหารความเสี่ยง อาจไม่เหมือนกันในทุกองค์กร เช่น องค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางอาจมีการปฏิบัติที่เป็นทางการน้อยกว่า องค์ประกอบของกรอบงานการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO มี 8 ด้าน ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงกรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแนว COSO
แหล่งที่มา : อุษณา ภัทรมนตรี, 2552

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO มี 8 ด้านที่มีความสัมพันธ์กัน

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับแนวคิด นโยบาย และบรรยากาศในการบริหารระดับสูง (Tone at the Top) ซึ่งมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ทำให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม และเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมด ซึ่งจะมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่

1.1 นโยบายและปรัชญาแนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) หมายถึง การกำหนดหลักการและวิธีการบริหารความเสี่ยงจากฝ่ายบริหารระดับสูง เป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงแนวคิด ปรัชญา วัฒนธรรมองค์กรในการเสี่ยงและไม่ยอมเสี่ยงการมีนโยบายความเสี่ยงที่เป็นลายลักษณ์อักษรจากระดับสูง ช่วยในการสื่อความเข้าใจและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ดีกระทำอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร จนเป็นที่ยอมรับต่อบุคคลภายนอก เรียกว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กร

1.2 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (**Risk Appetite**) หมายถึง การกำหนดประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในภาพรวม ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายความเสี่ยง สไตส์การบริหารและวัฒนธรรมองค์กรว่า ฝ่ายบริหารระดับสูงจะยอมรับความเสี่ยงด้านใดมากกว่าด้านใด การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จะกำหนด เป็นจำนวนหรือระดับอย่างกว้าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร องค์กร รวมทั้งในการประเมินระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ของเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละงานในระดับรองลงมา งานใดที่ต้องการความสำเร็จสูงจะยอมรับความเสี่ยงหรือ ความคลาดเคลื่อนได้น้อย งานนั้นต้องจัดสรรงบประมาณใช้ทรัพยากรและได้รับการควบคุมสูง

1.3 คณะกรรมการองค์กร (**Board of Directors**) คณะกรรมการองค์กร มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมภายในและองค์ประกอบของกรอบงานการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ ควรประกอบด้วยคณะกรรมการอิสระภายนอกที่มีความรู้และประสบการณ์ในจำนวนที่เป็นเสียงข้างมาก เพื่อการให้ความคิดเห็นจากหลายมุมมองและอย่างเป็นอิสระในหน้าที่การกำกับ ดูแลการติดตามประเมินผลกลยุทธ์ แผนงาน และผลการดำเนินงานสำคัญของฝ่ายบริหารรวมทั้งต้องมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

1.4 ความซื่อตรงและจริยธรรมองค์กร (**Integrity and Ethical Values**) ความซื่อตรง (**Integrity**) หมายถึง การพูดในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งที่พูด COSO เน้นว่าฝ่ายบริหาร ระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการพูดและการกระทำ ไม่พูดอย่างทำอย่าง องค์กรควรจัดทำข้อกำหนดและมาตรฐานความประพฤติ เกี่ยวกับความซื่อตรงและจริยธรรมองค์กร เป็นลายลักษณ์อักษรระบุพฤติกรรมที่ควรและไม่ควรกระทำ ทั้งสำหรับผู้บริหารและพนักงาน และข้อกำหนดดังกล่าวต้องแจ้งให้ทุกคนได้รับทราบและปฏิบัติตามอย่างชัดเจน การกระทำเป็นตัวอย่างที่ดีของฝ่ายบริหาร เป็นสิ่งที่เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรอย่างประเมินค่าไม่ได้

1.5 ความมุ่งมั่นด้านความสามารถ (**Commitment to Competence**)

ความสามารถ หมายถึง ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งรวมถึงความฉลาด ไหวพริบ ความสามารถในการตัดสินใจ และการได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง พนักงานที่มีความสามารถสูงมักมีค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรกำหนดระดับความรู้และ

ทักษะที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งหากไม่สามารถหาพนักงานตรงตามตำแหน่งได้ ควรชดเชยด้วยการกำกับสอบทานของผู้บังคับบัญชาตามสายงานอย่างใกล้ชิด

1.6 โครงสร้างการจํอดงค์กร (**Organizational Structure**) โครงสร้างการจํอดงค์กร หมายถึง การจํอดงค์กรหน่วยงานตรงตามสายการบํงดํบญุชา และสายการรายงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (**Responsibility and Accountability**) การจํอดงค์กรขององค์กร ให้เหมาะสมเป็นพื้นฐานของการบริหารที่สำคัญ ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และ ควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ และการจํอดงค์กรโครงสร้างการจํอดงค์กรควรสอดคล้องกับกลยุทธ์และลักษณะการ ดำเนินงานขององค์กร

1.7 การมอบอำนาจและการรายงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility) หมายถึง การมอบอำนาจในระดับปฏิบัติการและการกำหนดวิธีและสาย การรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งองค์กรยุคใหม่นิยมการ ลดระดับชั้นบริหารแบบ แนวตั้ง (**Vertical Organization**) สู่การบริหารแบบแนวราบ (**Flat Organization**) การกระจายอำนาจในการบริหารและตัดสินใจ (**Empowerment**) ในกิจกรรม ประจำวันให้กับผู้บริหารระดับปฏิบัติงานในส่วนหน้า เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ได้อย่างคล่องตัว ตรงประเด็น และทันกาลกว่า เช่น ผู้จัดการหน่วยขายและบริการอาจแก้ไขปัญหา และรักษาความพึงพอใจของลูกค้า ได้ดีกว่าผู้บริหารที่อยู่ห่างไกล อย่างไรก็ตามการมอบอำนาจ ให้แต่ละตำแหน่งสอดคล้องกับระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความสำเร็จที่ต้องการ ในตำแหน่งงานนั้น

1.8 มาตรฐานของทรัพยากรบุคคล (**Human Resource Standards**) ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสรรหา การว่าจ้าง การฝึกอบรม การประเมินผลการให้ คำปรึกษา การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน การรักษาผู้มีความรู้ความสามารถ ในองค์กร รวมทั้งการจูงใจและการลงโทษทางวินัย เพื่อพัฒนาระดับความซื่อตรงจริยธรรม และ ความสามารถที่ต้องการ เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อการปฏิบัติงาน ทุก ค้าน รวมทั้งประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ดังนั้นฝ่ายบริหารระดับสูง ควรมีนโยบายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและจริยธรรม ที่ชัดเจน แสดงตนเป็นตัวอย่าง และจัดให้มีการปฏิบัติจริงทั่วทั้งองค์กร เพราะการแสดงด้วยคำพูด

อย่างเดี๋ยวจางไม่เพียงพอ และการให้ทำตามที่ผู้บริหารพูด ไม่ใช่ทำตามที่ผู้บริหารทำ (**Do as I say-not as I do**) มักสร้างบรรยากาศด้านลบและนำผลร้ายต่อองค์กรธุรกิจนั้นที่คาดไม่ถึง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์ประกอบนี้ช่วยสร้างความมั่นใจว่ามีการเลือกวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ต้องมีตัววัดและ เป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน จึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และ การกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายความสำเร็จของตัววัดแต่ละตัว องค์ประกอบ ย่อยที่สำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์มีดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ (Strategy Objectives) ซึ่งเกี่ยวข้องกับเป้าหมายพันธกิจกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารเลือก ทำตามวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ เช่น การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การกำหนดกลยุทธ์ควรมาจากการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาสและความเสี่ยง (SWOT Analysis) ขององค์กร และเมื่อกำหนดแล้วควรเป็นสิ่งที่ทำได้จริง หากทำไม่ได้จะทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ เสียชื่อเสียง และจุดอ่อนและความเสี่ยงที่วิเคราะห์ควรได้รับการบริหารเพื่อลดความเสี่ยง

ดังนั้น เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วผู้บริหารต้องกำหนดแผนงานต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เป้าหมายที่สอดคล้องเชื่อมโยง เพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์

2.2 วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง (Related Objectives) ความสำเร็จของกลยุทธ์ มาจากความสอดคล้องเชื่อมโยงจากวัตถุประสงค์ของแผนงานในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการ บริหารความเสี่ยงจึงควรเลือกเฉพาะวัตถุประสงค์ของแผนงาน ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์เท่านั้นซึ่งแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.2.1 วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติการ (Operation Objectives) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งอาจเป็นตัววัดทางการเงิน เช่น อัตรากำไร อัตราผลตอบแทน อัตรามูลเงินของยอดขาย อัตรามูลเงินการใช้ทรัพย์สิน หรือเป็นตัววัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators; KPI) ของกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญ เช่น การลดอัตราความสูญเสีย

ในการผลิต ระยะเวลาในการจัดซื้อ ความเร็วในการให้บริการ เป็นต้น

2.2.2 วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (**Reporting Objectives**) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ด้านความเชื่อถือได้ความเกี่ยวข้อง ความทันกาลและความเป็นประโยชน์ของรายงานทั้งทางบัญชีและการปฏิบัติงาน เพื่อทราบ สถานการณ์ความคืบหน้าและการตัดสินใจแก้ไขสำหรับทั้งบุคคลภายในและผู้มีส่วนได้เสีย ภายนอกองค์กร

2.2.3 วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (**Compliance Objectives**) ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย สัญญา และระเบียบ ต่าง ๆ ที่กำหนด ซึ่ง การละเมิดอาจถูกฟ้องร้อง เสียชื่อเสียง หรือทำให้การบริหารงานภายในสับสน ไม่เป็นไปตาม ระเบียบที่กำหนด

2.3 ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ (**Achievement of Objectives**) ผู้บริหารควร กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์นิยมกำหนดให้มี ตัววัดและหน่วยวัดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน ตามคำย่อ (**Acronym**) ว่า **SMART** ดังนี้

2.3.1 **S (Specific, Strategic Alignment)** คือ การกำหนดสิ่งที่จะกระทำให้ชัดเจน และความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง

2.3.2 **M (Measurable)** คือ การกำหนดตัววัดหรือหน่วยวัดผลความสำเร็จที่ มองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรมในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

2.3.3 **A (Achievable, Attainable)** คือ การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ทำ ภายกับความสามารถ โดยไม่ต่ำหรือสูงเกินไป การกำหนดต่ำเกินไปจะไม่เกิดความสามารถเชิง แข่ง ชัน การกำหนดสูงเกินไปอาจกดดันให้พนักงานท้อใจ

2.3.4 **R (Reliable)** คือ การเชื่อถือได้ การมีหลักฐานพิสูจน์ได้

2.3.5 **T (Timeframe)** คือ การกำหนดระยะเวลาที่ต้องการ

2.4 ความเสี่ยงและความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (**Risk Appetite and Risk Tolerance**) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นการกำหนดประเภทและระดับความเสี่ยงในภาพรวมอย่าง กว้าง ๆ โดยฝ่ายบริหารระดับสูงอาจกำหนดในเชิงคุณภาพ เช่น กำหนดเป็น ระดับสูง-กลาง-ต่ำ หรือกำหนดในเชิงปริมาณเป็นจำนวนเงิน และความคลาดเคลื่อนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็น

การกำหนดความคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ยอมรับได้ในแผนงานหรือกิจกรรม

3. การระบุเหตุการณ์ (Risk Identification)

องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับการระบุเหตุการณ์ ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ รวมทั้ง มีการแยกเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสออกจากความเสี่ยง เพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งการระบุเหตุการณ์การบริหารความเสี่ยงควรเลือกเหตุการณ์สำคัญที่สังเกตเห็นได้ และเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่กำลังพิจารณา ในกระบวนการระบุเหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณา สิ่งต่อไปนี้

3.1 แหล่งข้อมูลและปัจจัยที่มีอิทธิพล ผู้บริหารควรพิจารณาแหล่งที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หลากหลาย ซึ่งควรรวมถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพล ต่อวัตถุประสงค์ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดและอาจจะเกิดในอนาคต

3.1.1 ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ เช่น โครงสร้างพื้นฐาน พนักงาน กระบวนการ เทคโนโลยี เป็นต้น

3.1.2 ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมไม่ได้ เช่น ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะการเมือง สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3.2 เทคนิคในการระบุเหตุการณ์ ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ความเสี่ยงการวิเคราะห์ผังภาพและกระบวนการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เป็นต้น โดยวิธีการในการเก็บข้อมูลมีหลายประเภท เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การสำรวจวิจัย เป็นต้น

3.3 ความเป็นอิสระและความสัมพันธ์ของเหตุการณ์การศึกษาความสัมพันธ์ และ ความเป็นอิสระของแต่ละเหตุการณ์จะช่วยให้อำนวยการความเสี่ยงในภาพรวมได้ศึกษาบางเหตุการณ์ อาจเป็นอิสระเกิดโดยตนเองตามลำพัง แต่บางเหตุการณ์อาจสัมพันธ์กัน เช่น เกิดพร้อมกันหรือ ก่อให้เกิดอีกเหตุการณ์หนึ่งซึ่งความสัมพันธ์อาจมีในแนวดิ่งและแนวระนาบ ความสัมพันธ์แนวดิ่ง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระดับกลยุทธ์กับระดับต่างหรือในหน่วยธุรกิจรอง ๆ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับการที่พนักงานให้บริการที่ดี ส่วนความสัมพันธ์ ในแนวระนาบ ได้แก่ การ

พิจารณาความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยเดียวกันหรือกระบวนการเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเหตุเป็นผล เช่น การจัดซื้อซ้ำทำให้เกิดการผลิตซ้ำ ทำให้การส่งมอบซ้ำ เป็นต้น

3.4 การจัดประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง จะช่วยให้การระบุเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ได้ครบถ้วน เมื่อจัดกลุ่มประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง แล้ว องค์กรควรกำหนดชื่อ คำนิยาม ความหมาย เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการระบุเหตุการณ์และ การสื่อสารให้เข้าใจตรงกันทั้งองค์กร

3.5 การแยกโอกาสออกจากความเสี่ยง ในการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรคำนึงว่าเหตุการณ์ความไม่แน่นอนนั้น อาจส่งผลกระทบในแง่บวกให้ผลดีกับองค์กรได้ และควรแยกโอกาสเหล่านั้นออกจากความเสี่ยงและนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อหาช่องทางใหม่ หรือ การผลิตสินค้าหรือให้บริการนั้นเป็นเจ้าแรก เป็นต้น

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก การประเมินระดับความเสี่ยง จะประเมินจากสองมิติ คือ ระดับความน่าจะเป็นเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบของเหตุการณ์ (Impact) เพื่อช่วยให้กิจการทราบระดับ ความเสี่ยงก่อนการจัดการ (Inherent Risk) และหาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้ ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ที่เหมาะสม องค์กรประกอบการประเมิน ความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่

4.1 ความเสี่ยงก่อนการจัดการและความเสี่ยงคงเหลือ

4.1.1 ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ (Inherent Risk Level; IRL) หมายถึง ระดับ ความเสี่ยงที่เกิดตามธรรมชาติหรือตามลักษณะของเหตุการณ์ที่พิจารณา ตามระดับความน่าจะเป็นเกิดและระดับผลกระทบ โดยยังไม่คำนึงถึงวิธีการจัดการหรือการควบคุมใด ๆ ที่องค์กร

4.1.2 ระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk Level; RRL) หมายถึง ระดับ ความเสี่ยง หรือระดับความน่าจะเป็นเกิดและระดับผลกระทบที่คงเหลือ หลังจากพิจารณา ประสิทธิภาพของวิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยงที่องค์กรมีในปัจจุบัน

4.2 การกำหนดระดับความน่าจะเป็นเกิดและระดับผลกระทบ องค์กรต้องกำหนด ระดับความน่าจะเป็นเกิดและระดับผลกระทบของเหตุการณ์ที่มีต่อวัตถุประสงค์โดยมีคำอธิบายความแตกต่างของแต่ละระดับที่ชัดเจนและใช้อ้างอิงเหมือนกันในการประเมินความเสี่ยงในองค์กร

4.2.1 ระดับความน่าจะเป็นเกิด (Likelihood) หมายถึง ระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดในช่วงระยะเวลาที่พิจารณาโดยพิจารณาจากที่เคยเกิดในอดีต หรือคาดว่า จะเกิดในอนาคต เช่น พิจารณาจาก ลักษณะ ปริมาณงาน ความซับซ้อน การควบคุม การติดตาม

4.2.2 ระดับผลกระทบ (Impact) หมายถึง ระดับผลกระทบ หรือความเสียหาย ที่เกิดจากเหตุการณ์นั้นที่มีต่อองค์กร โดยอาจพิจารณาความเสียหายทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ความเชื่อมั่น และชื่อเสียง เหตุการณ์เดียวกันอาจมีผลกระทบต่อแต่ละกิจการหรือ แต่ละฝ่ายในกิจการเดียวกันต่างกัน เช่น ราคาน้ำมันขึ้นมีผลกระทบต่อกิจการขนส่งมากกว่า กิจการขายเพชร และมีผลต่อฝ่ายขนส่งมากกว่าฝ่ายบัญชี เป็นต้น ดังนั้นแต่ละองค์กรต้องมี หลักเกณฑ์ในการกำหนดระดับและมีค่าอธิบายความแตกต่างของแต่ละระดับที่ชัดเจนเช่นเดียวกับ การกำหนดระดับความน่าจะเป็นเกิด

4.3 เทคนิคการประเมินความเสี่ยง อาจเป็นเทคนิคเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ขึ้นอยู่กับลักษณะข้อมูลที่เกี่ยวข้องหรือที่มีอยู่ และความเที่ยงธรรมของผลลัพธ์ที่ต้องการดังนี้

4.3.1 ลักษณะข้อมูลที่เกี่ยวข้องและที่มีอยู่ หากเหตุการณ์นั้นวัดได้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) เช่น จำนวนเงิน จำนวนเวลา อัตราร้อยละ อาจเก็บและวิเคราะห์เชิงปริมาณได้ แต่หากวัดเชิงคุณภาพ (Qualitative) เช่น ความพึงพอใจ ชื่อเสียง อาจต้องเก็บและวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เป็นระดับต่างมา เป็นต้นนอกจากนี้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณอาจเก็บยาก และเสียค่าใช้จ่ายสูง แต่ข้อมูลเชิงคุณภาพจะเก็บง่ายและเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่า แต่อาจไม่เที่ยงธรรม เพราะมาจากการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์และดุลยพินิจของผู้ให้ข้อมูล

4.3.2 ความเที่ยงธรรมของผลลัพธ์ที่ต้องการ หากต้องการผลลัพธ์ที่เที่ยงธรรมแม่นยำในกิจกรรมที่ซับซ้อนและมีผลกระทบสูง เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการลงทุนซื้อ หุ้นที่มีจำนวนเงินสูง ควรใช้ข้อมูลและใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งถึงแม้เสียค่าใช้จ่ายสูงแต่ได้ ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ตัดสินใจได้ถูกต้อง เป็นต้น

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses)

ฝ่ายบริหารอาจเลือกวิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง โดย การหลีกเลี่ยง การควบคุม การกระจาย หรือ การยอมรับความเสี่ยง ทั้งนี้จะเลือกวิธีการใด ควรพิจารณาจากระดับ ความน่าจะเป็นเกิดและระดับผลกระทบ การพิจารณาความคุ้มค่าและการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ อยู่ในระดับที่

องค์กรยอมรับได้ในภาพรวมองค์ประกอบย่อยของการตอบสนองความเสี่ยง มีดังนี้

5.1 ประเภทของวิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง มี 4 ประเภทหลัก (4T of Risk Responses) คือ

5.1.1 การยอมรับ (Accept) ได้แก่ การตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงในระดับนั้นไว้ให้ดำเนินการตามเดิม โดยไม่หาวิธีการใด ๆ เพิ่มเติมจากที่มีและดำเนินการอยู่ ใช้กรณีที่ ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำหรือระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือการหาวิธีการเพิ่มเติม จะเกิดต้นทุน ไม่คุ้มค่า

5.1.2 การเลิกการหลีกเลี่ยง (Avoid) ได้แก่ การเลิก ลด หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น เช่น การเลิกขายสินค้า การลดการลงทุนในกิจกรรมนั้น การจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

5.1.3 การโอนหรือการกระจายความเสี่ยง (Transfer) ได้แก่ การทำประกันภัย การทำสัญญาซื้อ-ขายล่วงหน้า เช่น การหาพันธมิตร ผู้ลงทุนร่วม การกระจายความเสี่ยงไปในหลายๆสินค้าและบริการหลายๆ ตลาดการไม่พึ่งพาสินค้าและบริการใด ลูกค้าใด ตลาดใดหรือ ผู้ส่งสินค้ารายใดมากเกินไป เป็นต้น

5.1.4 การแก้ไข (Mitigate) การพิจารณาวิธีการแก้ไขที่จะลดทั้งความน่าจะเป็นและผลกระทบ เช่น การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพิ่ม การกำหนดระดับอนุมัติให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีแผนป้องกันภัยในเหตุฉุกเฉินสำหรับความเสี่ยงที่มีอยู่และรับทราบแล้ว รวมทั้งการปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การหามาตรการควบคุมแบบอัตโนมัติ การมีสัญญาณเตือนในเวลาที่เกิดจริง เป็นต้น

5.2 การเลือกวิธีการกับระดับความน่าจะเป็นและผลกระทบ ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบ ดังนี้

5.2.1 หากมีความเสี่ยงในระดับต่ำทั้งความน่าจะเป็นและผลกระทบ ให้ใช้วิธีการจัดการควบคุมที่มีตามเดิมโดยมีการติดตามเป็นระยะ และไม่ต้องเพิ่มกิจกรรมควบคุมใด ๆ ที่ไม่จำเป็น ทำให้เสียต้นทุนการควบคุมสูงกว่าความเสียหายจากความเสี่ยง

5.2.2 หากเป็นความเสี่ยงที่มีระดับความน่าจะเป็นสูง ควรเพิ่มกิจกรรมควบคุมแบบป้องกันเพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็น และกิจกรรมควบคุมแบบค้นพบเพื่อให้อันตรายอย่างทันกาล และการเฝ้าติดตามไม่ให้ระดับผลกระทบสูงขึ้น

5.2.3 หากเป็นความเสี่ยงมีระดับผลกระทบสูง ควรเพิ่มวิธีการลดผลกระทบ

เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาล่วงหน้า การกระจายความเสี่ยง และการเฝ้าติดตามไม่ให้ระดับความน่าจะเป็นสูงเกินไป เป็นต้น

5.2.4 หากเป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงทั้งความน่าจะเป็นและผลกระทบ ต้องเพิ่มวิธีการจัดการตอบสนองและวิธีการควบคุมในระดับสูงที่มีประสิทธิผล วิธีการจัดการและควบคุมต้องประกอบทั้งแบบป้องกัน คั่นพบ รวมทั้งวิธีการแก้ไขและชดเชย เช่น การปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงาน การควบคุมแบบอัตโนมัติ การมีสัญญาณเตือนภัยในเวลาเกิดจริง เป็นต้น

5.3 การประเมินต้นทุนกับประโยชน์ควรประเมินทั้งต้นทุนทางตรงที่เห็นได้ชัดเจน เช่น จำนวนเงินที่ต้องจ่าย และต้นทุนทางอ้อมที่อาจไม่เห็นชัดเจน เช่น ความล่าช้า ความไม่พอใจ และต้นทุนการเสียโอกาสและในการประเมินผลประโยชน์ควรประเมินประโยชน์ ทั้งทางตรง เช่น ความเสียหายที่ลดลงและประโยชน์ทางอ้อม เช่น การสร้างโอกาสใหม่ การสร้าง ชื่อเสียง เป็นต้น หากประเมินแล้วไม่คุ้มค่า เช่น หากเสียค่าใช้จ่ายมากแต่ลดความเสี่ยงได้น้อย องค์กรอาจใช้วิธียอมรับความเสี่ยงและเฝ้าติดตามอย่างระมัดระวัง โดยผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

5.4 การหาโอกาสจากการจัดการตอบสนองความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาโอกาสจากวิธีการตอบสนองความเสี่ยง การแก้ปัญหาความเสี่ยงในสินค้าและบริการเดิม โดย การสร้างนวัตกรรมหรือชื่อเสียงให้กับองค์กร

5.5 การพิจารณาในภาพรวม การประเมินความเสี่ยงอาจจะประเมินทุกระดับ เช่น ระดับหน่วยงาน ฝ่าย บริษัท แต่การจัดการความเสี่ยงจะพิจารณาในภาพรวม เพราะ ความเสี่ยงบางอย่างอาจชดเชยกันได้

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุม คือ นโยบาย วิธีการ และการกระทำที่ฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และผู้เกี่ยวข้องกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามวิธีหรือแผนการจัดการ ความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น ทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพและในเวลา ที่กำหนด องค์กรประกอบที่สำคัญของกิจกรรมควบคุมประกอบด้วย

6.1 การพิจารณากิจกรรมควบคุมร่วมกับการจัดการตอบสนองความเสี่ยง คือ ผู้บริหารควรพิจารณาองค์ประกอบทั้งสองไปพร้อมกัน เพื่อความมั่นใจว่าวิธีจัดการตอบสนอง

ความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุมที่เสื่อตรงกับวัตถุประสงค์ที่ได้รับการปฏิบัติตามจริงอย่างเหมาะสม และทันกาล

6.2 การกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือ การกำหนดนโยบายว่าควรทำอะไร โดยผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำในการจัดทำนโยบาย และ แผนงานระดับสูง และ การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน คือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หรือ กำหนดวิธีการปฏิบัติงานในรายละเอียดโดยผู้บริหารระดับรองลงมาในการดำเนินงานและควบคุม กิจกรรมในด้านต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้รองรับหรือเป็นไปตามนโยบายหรือแผนงานระดับ องค์กร

6.3 การจัดประเภทกิจกรรมควบคุมตามวัตถุประสงค์ซึ่งกิจกรรมควบคุมที่สำคัญ รวมถึง การได้รับความเห็นชอบ การกำหนดระดับอนุมัติ การพิสูจน์หลักฐานและการยืนยันยอด การกระทบยอด กิจกรรมควบคุมแบ่งตามวัตถุประสงค์ 4 ประเภทคือ

6.3.1 การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดระดับความน่าจะเป็นของข้อผิดพลาดไว้ก่อนเช่นการให้ความเห็นชอบการใช้รหัสผ่านแบบเฉพาะ เป็นต้น

6.3.2 การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร็วให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด เช่น การสอบทานผลลัพธ์ การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อนการยืนยันยอดการตรวจนับการตรวจสอบทุกประเภท

6.3.3 การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การกำหนดนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม เป็นต้น

6.3.4 การควบคุมแบบแก้ไขและชดเชย (Mitigating Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด อาจเป็นวิธีการควบคุมใหม่ เช่น การควบคุมด้วยระบบอัตโนมัติ แทนคน การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ การรวมหรือยกเลิกการกระทำบางอย่าง เป็นต้น

6.4 การควบคุมการประมวลผลระบบสารสนเทศโดยคอมพิวเตอร์รวมถึงสารสนเทศทั้งทางการบัญชี และทางการปฏิบัติงานที่สำคัญอื่น ซึ่งต้องมีกิจกรรมควบคุมให้เกิดความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูล เช่น การอนุมัติรายการค้า ความตรงกับรูปแบบและสิ่งที่กำหนด

ไว้ ความครบถ้วน ความถูกต้อง การควบคุมการประมวลผลระบบสารสนเทศโดยคอมพิวเตอร์ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

6.4.1 การควบคุมทั่วไป (General Controls) เป็น โครงสร้างการควบคุมและ การควบคุม เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์การกำหนดรหัสผ่านและ รัศับ การอนุมัติ การควบคุมความปลอดภัย การควบคุมการเข้าถึงระบบโปรแกรมและสารสนเทศ การควบคุมการสื่อสาร

6.4.2 การควบคุมระบบงาน (Application Controls) เป็นการควบคุมเฉพาะ ในแต่ละระบบงาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่า รายการที่ได้รับอนุมัติเท่านั้นได้รับการบันทึกนำเข้า ประมวลผล และผลลัพธ์อย่างถูกต้องครบถ้วน ไม่ซ้ำซ้อนและตรงเวลา

6.4.3 การควบคุมเฉพาะกิจการ แต่ละกิจการจะมีวัตถุประสงค์และความเสี่ยง แตกต่างกันจึงต้องใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้เชี่ยวชาญร่วมกับผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติงานช่วยกันพิจารณากิจกรรมการควบคุมนั้นนอกจากนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม สภาพ อุตสาหกรรม ขนาดของกิจการ ความซับซ้อนของกิจการ ลักษณะ ประวัติ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัย เหล่านี้ทำให้องค์กรต้องการการควบคุมโดยเฉพาะการควบคุมที่ไม่เป็นทางการแตกต่างกัน

7. ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

หมายถึง ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุม ในรูปแบบและระยะเวลา ที่ จะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และลดการความเสี่ยง โดยใช้แหล่งข้อมูลทั้งภายนอกและ ภายในกิจการ มีการเผยแพร่และการสื่อสาร ทั้งแนวดิ่งและแนวระนาบทั่วทั้งองค์กร องค์กรประกอบ ของระบบสารสนเทศที่ผู้บริหารควรพิจารณา ได้แก่

7.1 สารสนเทศ ช่วยในการระบุ (Identify) ประเมิน (Assess) ตอบสนอง (Response) ความเสี่ยงอย่างทันกาล องค์กรควรกำหนดคน โยบายว่าทุกคนในองค์กรมีหน้าที่ความ รับผิดชอบ เตือนภัยความเสี่ยงให้เร็วที่สุด เมื่อพบสิ่งผิดปกติที่อาจกระทบระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้ ให้ผู้บริหารทราบ

7.2 กลยุทธ์และระบบสารสนเทศเชิงสัมพันธ์คือ การออกแบบระบบสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร การมีระบบสารสนเทศที่ทำให้ทราบข้อมูลและ ความ

เปลี่ยนแปลงได้ก่อนผู้อื่นจะเป็นการสร้างโอกาสและกลยุทธ์เชิงแข่งขันให้กับองค์กร

7.3 การบูรณาการรวมกับการปฏิบัติงาน คือการรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงานปกติ สะดวกในการเข้าถึง

7.4 คุณภาพของสารสนเทศ คือ หัวใจสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารและ การประเมินความเสี่ยง ซึ่งสารสนเทศที่มีคุณภาพควรมีลักษณะ เนื้อมีสาระและมีความเหมาะสม ถูกต้องและสมบูรณ์มีความเป็นปัจจุบันและทันเวลา และต้องสะดวกในการใช้งาน

7.5 การสื่อสาร คือ ช่องทางในการรับฟังข่าวสารและสารสนเทศทั้งเป็นทางการ และ ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดทำเป็นนโยบาย กลุ่มมือ บันทึก การประชุม บอร์ดประชาสัมพันธ์ อีเมลล์ ประกาศในเว็บไซต์วีดีโอ เป็นต้น

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น โดยการติดตามของผู้บริหาร การประเมินผลอิสระ การประเมินผลตนเองหรือร่วมกันทุกประการ การมีระบบติดตามผลทำให้มั่นใจว่ากรอบงานและองค์ประกอบที่ใช้เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิผลอยู่เสมอ เพราะวิธีการที่เคยมีประสิทธิผลอาจล้าสมัยหรืออาจถูกกละเลย หรือองค์กร อาจเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์เหมือนเปลี่ยนแปลงผู้บริหารใหม่ เปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ทำให้วิธีการเดิมใช้ไม่ได้ผล องค์ประกอบของการติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย

8.1 การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

8.2 การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) ได้แก่ การประเมินผลตนเอง (Self Assessment) และการประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน

8.3 ขอบเขตความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกหรือ ปัจจัยภายในที่สำคัญ เช่น การประเมินทั้งกรอบงานควรกระทำเมื่อมีการเปลี่ยนกลยุทธ์ เปลี่ยนกระบวนการบริหาร เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

8.4 การรายงานข้อบกพร่องที่พบจากการติดตามผลและการสั่งการแก้ไข สิ่งที่สำคัญ ของการติดตามผล ได้แก่ การติดตามผล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ และมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร และ

ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

2.7 แนวคิดทฤษฎีสรรถนะความสามารถ (Competency)

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากข้อมูลการนำเสนองานวิชาการของนักจิตวิทยาชื่อ McClelland แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างของคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ในตัวบุคคล ภายในองค์กรได้กล่าวถึงระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถในการวัดระดับ IQ และ ประเมินผลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงความไม่เหมาะสมสำหรับทำนายความสามารถ ซึ่งแต่ละบุคคลต้องมีการทดสอบระดับความสามารถและแสดงค่าเป็นคะแนนทดสอบ (Test Scores) ซึ่งอธิบายได้ว่า ในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland ได้เป็นผู้ดูแลและติดต่อประสานงานกับองค์กร The US State Department สำหรับคัดเลือกเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นตัวแทนของบุคลากรประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่างๆทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านี้สำหรับคัดเลือกตำแหน่งเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่เพื่อทดสอบด้านทักษะที่มีจำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ McClelland ได้จึงมีแนวคิดพัฒนาเครื่องมือใหม่เพื่อการคัดเลือกบุคลากรที่สามารถระบุถึงการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยซึ่งการประเมินดังกล่าว เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะบุคลากรที่มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานดี โดยแล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่ปฏิบัติงานตามผลเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกแสดงถึงพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าสมรรถนะ

ต่อมา David Mc C. Clelland (1973) ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ นั้นคือด้วยความถนัด หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าความเชี่ยวชาญวิชาการ ความรู้ และนำไปสู่ความสำเร็จไม่ใช่ตัวของผลงานที่ดีและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่งมิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานกับผู้ที่มีความสามารถ โดยทำการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำจึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ของ McClelland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือ

ความสามารถของบุคคล ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ซึ่งนักวิชาการทั่วไปให้ความสำคัญและต้องการที่จะพัฒนาขึ้นใน ปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือ ชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดย Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ.1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งนำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กร โดย ระบุว่า เป็นความสามารถที่จะทำให้ องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำ แนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดย กำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงานจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมสั ดยใดบ้าง และอยู่ในระดับที่บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะการปฏิบัติงานที่ดีมีมีประสิทธิภาพสูงและ องค์กรได้ผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ หลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ นำมาใช้ในภาครัฐกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกาเพิ่มขึ้น สามารถสร้างความรุ่งเรืองให้แก่ธุรกิจได้ อย่างเป็นรูปธรรม จากนิตยสาร Fortune จากการสำรวจความเห็น ฉบับเดือนกันยายน ปี ค.ศ. 1998 สำหรับผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน ภายใน 15 ประเทศ พบว่า องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำ เครื่องมือสำหรับนำไปใช้ในการบริหารมาร้อยละ 67 และบริษัททำหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านการ จัดการชื่อ Bain and Company (1998) ได้สำรวจบริษัทจำนวน 708 บริษัททั่วโลก ในปี ค.ศ.1998 พบว่า Core Competency เป็นเครื่องมือบริหารสมัยใหม่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงความพึงพอใจ สูงสุดด้านการจัดการเป็นอันดับ 3 และในปี ค.ศ. 2005 อยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวนเครื่องมือทางการ บริหาร 25 รายการ สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิด สมรรถนะ สำหรับองค์กรที่เป็น บริษัทเครือข่ายข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายนำไปสู่การเป็นบริษัทชั้นนำ ของประเทศ เช่น ไทย ธนาคาร เครือปูนซีเมนต์ไทย ชิน คอร์ปอเรชั่น บริษัท ปตท.สำรวจและผลิต ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ ชัดเจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในวงราชการ และได้มีการนำไปทดลองใช้แนวคิด ดังกล่าวในหน่วยราชการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการ พัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development)

ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System - SES) ใช้ในการ ปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐ โดยยึดหลักสมรรถนะ และกำหนด

สมรรถนะต้นแบบ ของข้าราชการเพื่อเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการและเพิ่มกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิผลต่อหน่วยงานภาครัฐ

โดยความหมายสำหรับสมรรถนะมีคำในภาษาไทยหลายคำที่ใช้แทนคำว่า Competency เช่น สมรรถนะ ความสามารถ และ คำว่า สมรรถนะ ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 แปลว่าความสามารถ คำว่า ความสามารถ ตามแนวคิดทางจิตวิทยา ใช้คำว่า Ability หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน หรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน แนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคลใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการใช้คำว่า Core Competency ซึ่งหมายถึง ความสามารถที่เป็นหลักขององค์การธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจได้ประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า สมรรถภาพ (Capability) หมายถึงคุณลักษณะของบุคคล ที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และ ความสามารถต่อความสำเร็จ (दनัยเทียนพุด, 2548) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ให้คำอธิบายถึงสมรรถนะเป็น Competency ส่วนสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 ก) และ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548) ใช้คำ Competency เช่นเดียวกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 ข) ซึ่งกล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า Competency ประกอบด้วย ความรู้ ด้านพฤติกรรม ทักษะคิส่วนตัว บุคคล ความเชื่อส่วนบุคคลและอุปนิสัยใจคอแต่ละบุคคล สำหรับคำว่า Competency จะช่วยให้องค์ประกอบได้เห็นเนื้อหาเชิงลึกดังกล่าวที่ชัดเจนขึ้นในภาพรวม โดยสรุปแล้วนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้คำว่า สมรรถนะที่คือความสามารถของการวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่า สมรรถนะ ที่แปลว่าความสามารถโดยในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 และสอดคล้องกับแนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการซึ่งนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในทางธุรกิจอย่างแพร่หลาย ความหมายของสมรรถนะของ McClelland (1999) หมายถึง สิ่งที่ซ่อนอยู่ในบุคลิกลักษณะปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการ ปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ Spencer และ Spencer (1993) ให้ความหมายสอดคล้องกันกับ McClelland คือ สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล (Underlying Characteristics of an Individual) ซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลของงานเป็นส่วนลึกด้านคุณลักษณะเฉพาะของคน ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมนั้นสามารถทำนายผลที่ดีเลิศ (Superior Performance) ในงาน

จากการศึกษาความหมายของ สมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในการทำงานเหมือนกัน โดยใช้แนวคิดของ McClelland เป็นพื้นฐาน ในการให้ความหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงาน เช่น

Hay Group (2005) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรม ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์กร เพื่อองค์กรที่มีสมาชิกพัฒนาตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติงานการทำงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรคาดหวัง Boyatzis (1982) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มกระบวนการด้านความสามารถที่มีของแต่ละบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของ บุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรและทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ตามต้องการ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (2548) ได้กล่าวไว้ว่าสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledges) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติ เพื่องานใด ๆ ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่แตกต่างกันและได้ผลงานดีกว่าคนอื่น สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 ก) ได้ให้คำอธิบายว่าสมรรถนะ คือความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะแต่ละบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ส่งผลให้บุคคลผู้นั้นทำงานตามความรับผิดชอบและความถนัดของตนได้ดีกว่าผู้อื่น และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) ให้อธิบายว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติในการทำงานที่จำเป็นเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยส่งผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งคุณลักษณะต่าง ๆ นี้ ประกอบขึ้นจากทักษะความสามารถ ความรู้ บุคลิกภาพ ทัศนคติค่านิยมของบุคคลตามแต่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องในงานใดงานหนึ่ง โดยสมรรถนะเป็นสิ่งประกอบขึ้นมาจาก ทักษะความรู้ และคุณลักษณะ จึงทำให้เกิด ความสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจอย่างไรความรู้หรือทักษะที่ บุคคลที่มีสมรรถนะหรือไม่มีสมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland ได้แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มแรกเป็นสมรรถนะในขั้นพื้นฐาน หมายถึงความรู้หรือการมีทักษะพื้นฐานของแต่ละบุคคล จำเป็นต้องก่อให้เกิดการทำงาน เช่นความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ตนเอง ขายอยู่เป็นประจำหรือความสามารถในการอ่าน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ สมรรถนะในกลุ่มที่สองเป็น สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน สถาบัน Schoonover Associates (2548) ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า สมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance)

ดังนั้นความรู้อย่างเดียวยังไม่ถือเป็น สมรรถนะยกเว้นด้านความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะถูกนำมาประยุกต์ใช้กับงานเพื่อเกิดความสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ตัวอย่างเช่นความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดถือเป็นความรู้แต่ความสามารถในการนำความรู้และความ เข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนาในรูปแบบการกำหนดราคาได้นั้น จึงจะถือเป็น สมรรถนะทักษะอย่างเดียวยังไม่ถือเป็นสมรรถนะแต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็น สมรรถนะตัวอย่าง เช่นความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นทักษะแต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาด ให้แตกต่างจากคู่แข่งถือเป็นสมรรถนะ และสมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็น แรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของบุคคล ตัวอย่างเช่นหากต้องการความสำเร็จในอนาคต ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือมีแนวคิดที่ต้องการสร้างผลงานที่ดีแต่ความสามารถในการทำงานที่ตรงตามกำหนดเวลา จึงถือเป็น สมรรถนะ สถาบัน Schoonover Associates แสดงคำอธิบายไว้ตามภาพประกอบ

จากความแตกต่างของสมรรถนะกับความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและทัศนคติ ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานที่มีต่อความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและอารมณ์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior Performance) ที่องค์การต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self – Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive)

องค์ประกอบของสมรรถนะ สมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของ McClelland เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติจนชำนาญ เช่นทักษะการอ่าน 2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึงความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่นความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารการศึกษา 3. ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) เช่นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confident) จะ เชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ 4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) นั่นคือสิ่งที่บุคคลนั้นเป็นคนที่น่าเชื่อถือได้เหมาะสมแก่การไว้วางใจ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ 5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมนำไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่นบุคคลที่มุ่งมั่นต่อผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะแต่ละ

บุคคลสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในจะก่อให้เกิด สมรรถนะ และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมเฉพาะที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น Spencer และ Spencer (1993) ได้นำเสนอผลเกี่ยวกับคุณลักษณะไว้ใน โมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) ประกอบกับการอธิบายว่าเป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ยังสามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า คือ ทักษะและความรู้ ซึ่งสามารถพัฒนาอย่างไม่มีขีดจำกัด จากการศึกษา ค้นคว้า จึงเกิดเป็นความรู้ และการฝึกฝนซ้ำ ๆ ปฏิบัติซ้ำ ๆ ทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ค่านิยมด้านบุคคล มุมมองด้านทัศนคติ แนวคิดในด้านภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกด้านคุณลักษณะของแต่ละบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก ดังภาพประกอบ



ภาพที่ 2.4 Iceberg Model of Competencies

ที่มา: David Mc C. Clellan, 1973.

2.8 ทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาของ วิมลพรรณ เลหาเจริญยศ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการในการใช้ข้อมูลทางบัญชีของผู้บริหารของธุรกิจในตลาดหุ้นอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง โดยศึกษาในกลุ่มตลาดหุ้น อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ก่อตั้งขึ้นโดยบริษัทพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) โดยการแจกแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 8 บริษัท ในเขตพื้นที่ตำบลป่าสักและตำบลเวียงของ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน เพื่อศึกษาถึงข้อมูลทางบัญชีของผู้บริหารของธุรกิจและความต้องการรูปแบบทางการบัญชีเพื่อประกอบการตัดสินใจในอนาคต ผลการศึกษาพบว่าความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีของผู้บริหาร ด้านการวางแผน 3 อันดับแรก ได้แก่ ความต้องการในการใช้ข้อมูลทางบัญชีด้านการบริหารสินค้าคงคลัง รองลงมาคือความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อวางแผนกำหนดเป้าหมายทางการเงินและความต้องการใช้ข้อมูลทาง บัญชีเพื่อวางแผนลดต้นทุนผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มผลตอบแทนความสามารถในการแข่งขันด้านการสั่งการ พบว่าความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีของผู้บริหาร 3 อันดับแรก ได้แก่ ให้องค์กรดำเนินงาน ตามแนวทางที่กำหนดให้บรรลุเป้าหมาย รองลงมาคือความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการสั่งการแผนกจัดซื้อ

ให้ดำเนินการลดต้นทุนวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อและวัตถุดิบคงคลัง และความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีให้พนักงานปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน

นิภาวรรณ ใจเป็น (2557) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการประยุกต์ใช้การบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย โดยทฤษฎีที่ใช้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบัญชีบริหาร ส่วนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน กระบวนการศึกษาเก็บแบบสอบถามประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย จำนวน 695 คน กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย จำนวน 350 ราย โดยเปิดตาราง Krejcie และ Morgan และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม มีความคิดเห็นว่าประสิทธิผลการประยุกต์ใช้การบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ด้านการวางแผนที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของกิจการ ด้านการอำนวยความสะดวกเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากร ให้ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ และด้านการควบคุมว่ามีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

สมหวัง สีหะ (2557) ได้ศึกษาถึงการใช้เทคนิคทางการบัญชีเชิงกลยุทธ์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อสำรวจการใช้เทคนิคทางการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์ และศึกษาถึงปัญหาในการนำเทคนิคทางการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดขอนแก่น โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 200 คน กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ในกลุ่มผู้บริหารที่นำเทคนิคทางการบัญชีเชิงกลยุทธ์มาใช้ในอุตสาหกรรม โดยเปิดตาราง Krejcie และ Morgan ผลการสำรวจการใช้เทคนิคทางการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีการใช้

เทคนิคทางการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ในระดับมากได้แก่ ด้านการตัดสินใจ (ใช้ดัชนีความสามารถในการทำกำไร) ด้านการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ (ใช้เทคนิคการคิดต้นทุนด้วยวิธีต้นทุนเต็ม) และด้านการวางแผนและควบคุม (ใช้งบประมาณระยะสั้น) โดยโรงงานที่ประกอบกิจการมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีการนำเทคนิคทางการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้มากกว่าโรงงานที่มีการดำเนินธุรกิจในระยะเวลาน้อย

ภาคภูมิ นันทปรีชา (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล การดำเนินงาน: กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาขั้นตอนกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดขององค์กร 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงาน โดยตัวชี้วัดขององค์กร 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรตาม การศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) 10 ท่านจากแต่ละหน่วยงานในสถาบันฯ ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบในการดำเนินการ ในสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการทบทวนวรรณกรรมมาวิเคราะห์ผลการศึกษาค้นคว้าที่ได้พบว่าสถาบันฯ มีการจัดทำตัวชี้วัด 2 ลักษณะคือ 1) ตัวชี้วัดที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กรและ 2) ตัวชี้วัดที่สถาบันฯจัดทำเพื่อวัดผลการดำเนินงานในระดับส่วนงานของสถาบันฯซึ่งขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงานประจำปีขององค์กร 2) การจัดทำตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร. 3) การจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงานซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานที่สนับสนุนต่อประสิทธิผลการดำเนินงานประกอบด้วย 7 ปัจจัยได้แก่ปัจจัยด้านผู้นำนโยบายของผู้บริหารองค์กรด้านการจัดการข้อมูลการสื่อสารภายในส่วนงานการติดตามประเมินผลการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 7 ปัจจัยได้แก่ความไม่เข้าใจและความวิตกกังวลของบุคลากรความซับซ้อนของการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงานการตั้งตัวชี้วัดส่วนงานระยะเวลาในการจัดทำความศรัทธาของบุคลากรต่อหัวหน้างานการกำหนดตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร.และความรู้สึกรู้สีกของบุคลากรโดยปัจจัยต่างๆมีความเกี่ยวข้องและเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน

สายทิพย์ จะโนภาย (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ผลกระทบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และศักยภาพองค์กรที่มีความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกในประเทศไทย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านภาพลักษณ์องค์กร ด้านความพึงพอใจของลูกค้า และด้านส่วนแบ่งตลาดและมีความสำเร็จในการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ดังนี้ ด้านอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย ด้านอัตรากำไรขั้นต้น ด้านอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย ด้านอัตรากำไรขั้นต้นของส่วนแบ่งตลาดและอัตรากำไรขั้นต้น ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกที่มีจำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน มูลค่าทรัพย์สิน ทุนจดทะเบียนและมูลค่าการส่งออกแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ศักยภาพองค์กรและความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกที่มีจำนวนพนักงานมาก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีศักยภาพองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรมาก และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินโดยรวม ด้านความพึงพอใจของลูกค้ามาก ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานมาก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านส่วนแบ่งตลาดมาก

กฤษณา ปุญญาภกุล (2545) งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาวิธีการในการประเมินผลสัมฤทธิ์ งานวิจัยและพัฒนาของสถาบันพาณิชยนาวิ เพื่อนำเสนอเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานในการประเมินงานวิจัยแก่สถาบันพาณิชยนาวิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 4 ด้านด้วยกันคือ ด้านพันธกิจ (Mission Perspective) ด้านกลุ่มเป้าหมาย (Customer Perspective) ด้านกระบวนการวิจัย (Internal process perspective) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth Perspective) ในงานวิจัยได้ทำการถ่ายทอด (translation) วิสัยทัศน์ของสถาบันพาณิชยนาวิเป็นพันธกิจและผ่านออกมาเป็นยุทธศาสตร์หลัก (Strategic Theme) โดยการใช้แบบสอบถามจำนวน 350 ฉบับ ในการดำเนินงานวิจัยของสถาบันฯ เพื่อเป็นเป้าหมายในการ (Critical Success Factor) ของการทำงานวิจัยต่อจากนั้นทำการพัฒนาดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลที่เป็นตัววัดผลสัมฤทธิ์ของปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละตัวโดย ดัชนีที่ถูกพัฒนาขึ้นจะเป็นได้ทั้งในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละดัชนี จากนั้นทำการกำหนดวิธีการวัดผล (Measurement) ของแต่ละดัชนี เพื่อให้สามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการประเมินโครงการวิจัยและนำเสนอเป็นแนวทางในการ

ประเมินงานวิจัยโครงการอื่น ๆ ของสถาบันพาณิชยศาสตร์ต่อไป โดยในงานวิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันฯ และเพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการใช้งาน (Utility) ของเครื่องมือในการประเมินขึ้นนี้ จึงนำแบบสอบถามดังกล่าวไปทดลองประเมินโครงการวิจัยของสถาบันฯ ซึ่งผู้วิจัยสามารถใช้แบบสอบถามดังกล่าวประเมินสัมฤทธิ์ผลของงานวิจัยได้เฉลี่ยอยู่ที่ 91.25% จากนั้นจึงได้นำเสนอแบบสอบถามนี้เป็นแนวทางในการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยและพัฒนาของสถาบันพาณิชยศาสตร์

บุษบง จำริญดารารัศมีและคณะ (2545) ศึกษาโครงการวิจัยการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการผู้ประกอบการ SMEs เบื้องต้นซึ่งสถาบันพัฒนา SMEs เครือข่ายมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยคณะผู้ทำการศึกษาได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการ SMEs ในประเภทธุรกิจที่มีศักยภาพและความสำคัญภาคเหนือตอนบน ได้แก่ หัตถกรรม อุตสาหกรรม เกษตรและแปรรูปอาหาร สุขภาพ (สมุนไพรและการนวดแผนโบราณ) การบริการและการท่องเที่ยว และเทคโนโลยีสารสนเทศ จากการสำรวจพบว่า คุณลักษณะทั่วไปของผู้ประกอบการ SMEs กลุ่ม ตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายและเพศหญิงจำนวนใกล้เคียงกันคือร้อยละ 50 อายุมากกว่าร้อยละ 80 มีอายุต่ำกว่า 49 ปี ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างประมาณร้อยละ 70 มีการศึกษา ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป (ปริญญาตรีร้อยละ 59 และสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 10.5) รองลงมา ได้แก่ระดับ ปวช./ปวส. มีร้อยละ 14.5 ด้านอาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าของธุรกิจหรือผู้ประกอบการ 25 กิจการส่วนตัวมีจำนวนร้อยละ 59.5 เป็นผู้มีอาชีพรับจ้าง (บริษัทเอกชน, รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ, รับจ้างอิสระ ฯลฯ) ร้อยละ 32.5 สำหรับการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในประเภทการผลิต (31.5%) การบริหาร (29.9%) การค้าปลีก (23.4%) และการค้าส่ง (15.2%) ตามลำดับผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการเพื่อการจำหน่ายภายในประเทศ มีจำนวนร้อยละ 81.5 เป็นการผลิตเพื่อการส่งออกเพียงร้อยละ 6 จำนวนบุคลากรของผู้ประกอบการ SMEs กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีจำนวนบุคลากร 6-20 คน (42%) 21-50 คน (21.9%) น้อยกว่า 5 คน (19.3%) และ 51-100 คน (16.8%) ตามลำดับระยะเวลาดำเนินการส่วนใหญ่ 1-5 ปี (47.9%) รองลงมา 6-10 ปี (24.3%) สำหรับปัญหาสำคัญของผู้ประกอบการ SMEs กลุ่มตัวอย่างที่สำคัญที่สุดได้แก่ปัญหาด้านการตลาดรองลงมาได้แก่ปัญหาเงินทุนสำหรับความต้องการของผู้ประกอบการ SMEs ที่ต้องการใช้บริการวิชาการจากสถาบันพัฒนา SMEs เครือข่ายมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เรียงลำดับ

ความสำคัญคือ การจัดการฝึกอบรม การให้บริการคำปรึกษาธุรกิจ การบริการข้อมูลข่าวสารและการวิจัยทั้งนี้และหลักสูตรการฝึกอบรมนั้นผู้ประกอบการ SMEs กลุ่มตัวอย่างต้องการให้สถาบันพัฒนา SMEs เครือข่ายมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อบรมการตลาดมากที่สุด รองลงมาคือการวางแผนธุรกิจโดยช่วงเวลาอบรมที่เหมาะสม ได้แก่ วันเสาร์และวันอาทิตย์

สมชาย สกลสุวรรณ์ (2545) ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การบูรณาการเพื่อพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของภาครัฐและภาคเอกชนในช่วงปี 2545 – 2550 โดยประเภทธุรกิจ SMEs ที่อยู่ในขอบเขตของการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ อุตสาหกรรมการผลิตธุรกิจค้าส่ง – ค้าปลีก และธุรกิจบริการ ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาธุรกิจ SMEs ในประเทศไทยยังอยู่ในระยะเริ่มต้น เมื่อเทียบกับธุรกิจ SMEs มีความเข้มแข็ง นโยบายการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ SMEs ยังขาด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีหน่วยงานของภาครัฐบาลที่ให้ความช่วยเหลือธุรกิจ SMEs เป็นจำนวนมากแต่ดำเนินไปในลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดความเป็นเอกภาพธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่ยังไม่ทราบหรือเข้าใจบทบาทที่แท้จริงของรัฐในการให้ความช่วยเหลือธุรกิจของตนที่เห็นเป็นรูปธรรม ปัญหาของธุรกิจ SMEs ได้แก่ ปัญหาการเงินและการลงทุนการตลาด การบริหาร/การจัดการด้านเทคโนโลยี/การผลิต และการประสานงาน ซึ่งรัฐบาลพยายามแก้ไขด้วยการอนุมัติงบประมาณ เพื่อพัฒนาและส่งเสริมธุรกิจ SMEs เป็นจำนวนมากแต่ความรู้เอกภาพในการบริหารจัดการ อันเป็นผลมาจากการขาดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจ SMEs ที่ชัดเจนการพัฒนาและส่งเสริมธุรกิจ SMEs จึงยังไม่ก่อให้เกิดผลดังที่รัฐบาลต้องการ ผู้วิจัยได้เสนอแนะเชิงนโยบายโดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ 1) นโยบายระยะสั้น (1ปี) ซึ่งเป็นนโยบายเร่งด่วนที่รัฐบาลจะต้องดำเนินการประกอบด้วยนโยบายความช่วยเหลือทางการเงินและนโยบายความช่วยเหลือด้านการตลาด 2) นโยบายระยะกลาง (ช่วง 2-3 ปี) เช่นการปรับปรุงเชิงโครงสร้าง สนับสนุนการระดมทุนผ่านตลาดทุนของธุรกิจ SMEs สนับสนุนการร่วมทุนของธุรกิจหรือการรวมกลุ่มของ SMEs ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน จัดตั้ง Board of SMEs Promotion เพื่อทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางประสานงานและให้ความช่วยเหลือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ตั้งอยู่ทั่วประเทศ 3) นโยบายระยะยาว (5ปี) ประกอบด้วยการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งและนโยบายเตรียมความพร้อมและความเข้มแข็งของธุรกิจ SMEs ทางด้านการส่งออก

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค และคณะ (2546) ศึกษาการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมแฟชั่นและท่องเที่ยว โดยการใช้แบบสอบถามจำนวน 200 บริษัท ผลการวิจัยมีข้อสรุปว่าการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยจะต้องพิจารณาใน 2 ส่วน คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องมีการพัฒนาความสามารถในการจัดการพัฒนาบุคลากรเทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนาในขณะที่ภาครัฐต้องให้การสนับสนุนในเชิงของปัจจัยพื้นฐาน อาทิ ศูนย์การพัฒนากุศลกร การปรับปรุงระบบภาษี การปรับปรุงกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคและที่สำคัญการแก้ปัญหาของภาครัฐต้องเป็นไปในแบบบูรณาการ จากงานวิจัยนี้ โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างของ อุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งผู้วิจัยทำการเก็บตัวอย่างใน 5 ภาคของประเทศไทย (รวมกรุงเทพฯ และปริมณฑล เป็น 1 ภาค) จำนวน 62 ตัวอย่างใน 12 ผลิตภัณฑ์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมักเป็นผู้ประกอบการ ที่เป็นเอกชนโดยทั่วไป จำนวนผู้ประกอบการที่เป็นเกษตร กลุ่ม/สถาบันเกษตรกร ซึ่งผลิตสินค้าชุมชนที่ยังไม่ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนที่เหมาะสม

อัญชลี รักษิระธรรม และ สุวรรณ พลอยสร (2550) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความพร้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อ การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ และศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้ประกอบการ (เจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูง) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในเขตภาคเหนือ ตอนบนของประเทศไทย จำนวน 318 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าความถี่ร้อยละค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และสมการ โครงสร้างด้วยเทคนิค SEMs ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมมีความพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ อยู่ในระดับปานกลางและพบว่า ตัวแปร ที่ส่งผลมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ คือ ปัจจัย ด้านกลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการรองลงมา คือ กลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศ และสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรเท่ากับ 0.23, 0.07 และ 0.02 ตามลำดับ

เพ็ญภา อินทเสน (2550) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการตัดสินใจด้านกิจกรรมทางการตลาด ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลที่ผู้บริหารต้องการในการตัดสินใจด้านกิจกรรมทางการตลาดคือการตัดสินใจรับคำสั่งซื้อพิเศษ ผู้บริหารต้องการใช้ข้อมูลรายได้ที่เพิ่มขึ้น ค่าวัสดุก่อสร้างที่เพิ่มขึ้น การใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการตัดสินใจสร้างสิ่งปลูกสร้างเองหรือจ้างบุคคลภายนอกก่อสร้าง ผู้บริหารต้องการใช้ข้อมูลต้นทุนที่บุคคลภายนอกก่อสร้าง ค่าวัสดุก่อสร้างที่ก่อสร้างเองและค่าแรงงานและค่าควบคุมงานที่ก่อสร้างเอง การตัดสินใจในการผลิต โดยคำนึงถึงต้นทุนเกี่ยวกับรายได้ ต้นทุนค่าเสียโอกาส ต้นทุนระยะสั้น ต้นทุนผันแปร ต้นทุนที่ประหยัดได้ ความต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารในการตัดสินใจยกเลิกสิ่งปลูกสร้าง ผู้บริหารมีความต้องการข้อมูลคือรายได้ที่ลดลง วัสดุก่อสร้างที่ลดลง คุณลักษณะข้อมูลทางการบัญชีที่ผู้บริหารต้องการคือ ความเชื่อถือได้ ครบถ้วน ทันต่อเวลา ความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ความเข้าใจได้ ความเป็นกลาง ความระมัดระวัง เปรียบเทียบกันได้ ความมีนัยสำคัญ ความสมดุลระหว่างประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนที่เสียไป การแสดงข้อมูลที่ถูกต้องตามควร

กาญจนา สุคันธสิริกุล (2550) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ซึ่งประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระที่มีผลการดำเนินงาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามด้วยการส่งจดหมายทางไปรษณีย์มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งสิ้น 378 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ กระบวนการ การวางแผน คนและสารสนเทศ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านลูกค้า กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการเงิน การศึกษาผลกระทบพบว่า ประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรม ด้านภาวะผู้นำคน และกระบวนการมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

มนชวัล นารถศิลป์, แคทลียา ซาปะวัง และ มณิสรา สนั่นเอื้อเมง ไซสง (2557) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบผลกระทบของกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศไทย จำนวน 400 คน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเนื้อความสมบูรณ์ทั้งสิ้น จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5% สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต ด้านการมีความคล่องตัว มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และพัฒนา 2) กลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัต ด้านการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม และด้านลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรบริหารความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ ควรมีการจัดสรรความรับผิดชอบงานตามกลยุทธ์ในแต่ละแผนกแต่ละบุคคลให้มีความเหมาะสมและชัดเจนตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

อมรา โกโศยกานนท์ (2554) ได้ทำการศึกษาการรับรู้ความต้องการเกี่ยวกับการบัญชีบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 384 ราย พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางให้ความสำคัญการบัญชีบริหารด้านการวางแผนในระดับสูง ส่วนของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมอยู่ในระดับกลางและทั้งผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้ให้ความสำคัญในด้านการรับและจ่ายเงินสดในระดับสูง โดยเฉพาะในด้านต้นทุนการผลิตและการรับจ่ายเงินสด ส่วนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมอยู่ในระดับกลาง โดยให้ความสำคัญเรื่องของเงินสด และต้นทุนการผลิตตามลำดับ ด้านการตัดสินใจผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางให้ความสำคัญระดับสูงในเรื่องการรับคำสั่งซื้อ ส่วนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมอยู่ในระดับกลาง โดยมุ่งสนใจในเรื่องการกำหนดราคาขาย

Hodgetts และ Kuratko (2000 : 5) ได้ศึกษา ปัญหาและความล้มเหลวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า ผู้ประกอบการขาดข้อมูลการตัดสินใจทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการวิจัยตลาด และข้อมูลทางด้านเทคนิค เป็นต้น การขยายตัวของกิจการเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การใช้ทรัพยากรไม่สอดคล้อง ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านการจัดการ และเงินตามมา ความล้มเหลวอีกประการหนึ่งก็คือ กิจการจะเน้นสมาชิกในครอบครัวช่วยกันทำงาน ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดความลำเอียงในการปฏิบัติและการจ่ายผลตอบแทนทำให้เกิดปัญหาการจัดการ หรือไม่กิจการก็พึ่งพาความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียวโดยกิจการขนาดย่อมจะเน้นบทบาทของบุคคลเพียงบางคน ดังนั้น ถ้าบุคคลนั้นมีปัญหาการดำเนินงานจะขาดความต่อเนื่อง นอกจากนั้นปัญหาทางด้านกฎหมาย คือกิจการไม่เข้าใจหรือพยายามหลีกเลี่ยงข้อกฎหมาย ซึ่งในระยะยาวมีผลผูกพันต่อเนื่องอย่างมาก

Amara Kosaiyakanont (2011) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้และความต้องการใช้บัญชีบริหาร โดยศึกษากลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางมีการรับรู้ให้คุณค่ากับการบัญชีบริหารสำหรับการวางแผนในระดับมากที่สุด ขณะที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดเล็กได้ให้ความสำคัญระดับปานกลางสำหรับการรับเงินและการจ่ายเงินสดจะให้ความสำคัญระดับสูง ในเรื่องของต้นทุนการผลิต การรับเงินสดและการจ่ายเงินสดผู้ประกอบการขนาดกลางวิสาหกิจขนาดกลางได้ให้การรับรู้ความสำคัญระดับปานกลาง แต่ได้มุ่งประเด็นไปยังเรื่องของเงินสดตลอดจนต้นทุนการผลิตสินค้า ด้านการตัดสินใจ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางมีการรับรู้ให้ความสำคัญในระดับสูง และมุ่งเน้นในส่วนของการยอมรับคำสั่งซื้อมากที่สุดส่วนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดเล็กมีการรับรู้ให้ความสำคัญระดับปานกลางโดยมุ่งไปยังการกำหนดราคาขาย

Ibrahim Kamal Abdul Rahman, Nor Azlina Ab Rahman and Others (2015) การบัญชีการบริหารกับการให้รางวัลสำหรับการเพื่อปรับปรุงการทุจริตในหน่วยงานธุรกิจขนาดย่อม การวิจัยในครั้งนี้ใช้ วิธีการเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อแสดงวิธีการปรับปรุงดัชนีราคาผู้บริโภคของมาเลเซียโดยการนำเทคนิคทางการบัญชีการจัดการ การส่งมอบ การรับรู้ดัชนี (CPI) ดัชนีราคาผู้บริโภคใช้ในการวัดความโปร่งใสความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ การแสวงหาผลพร้อมกัน

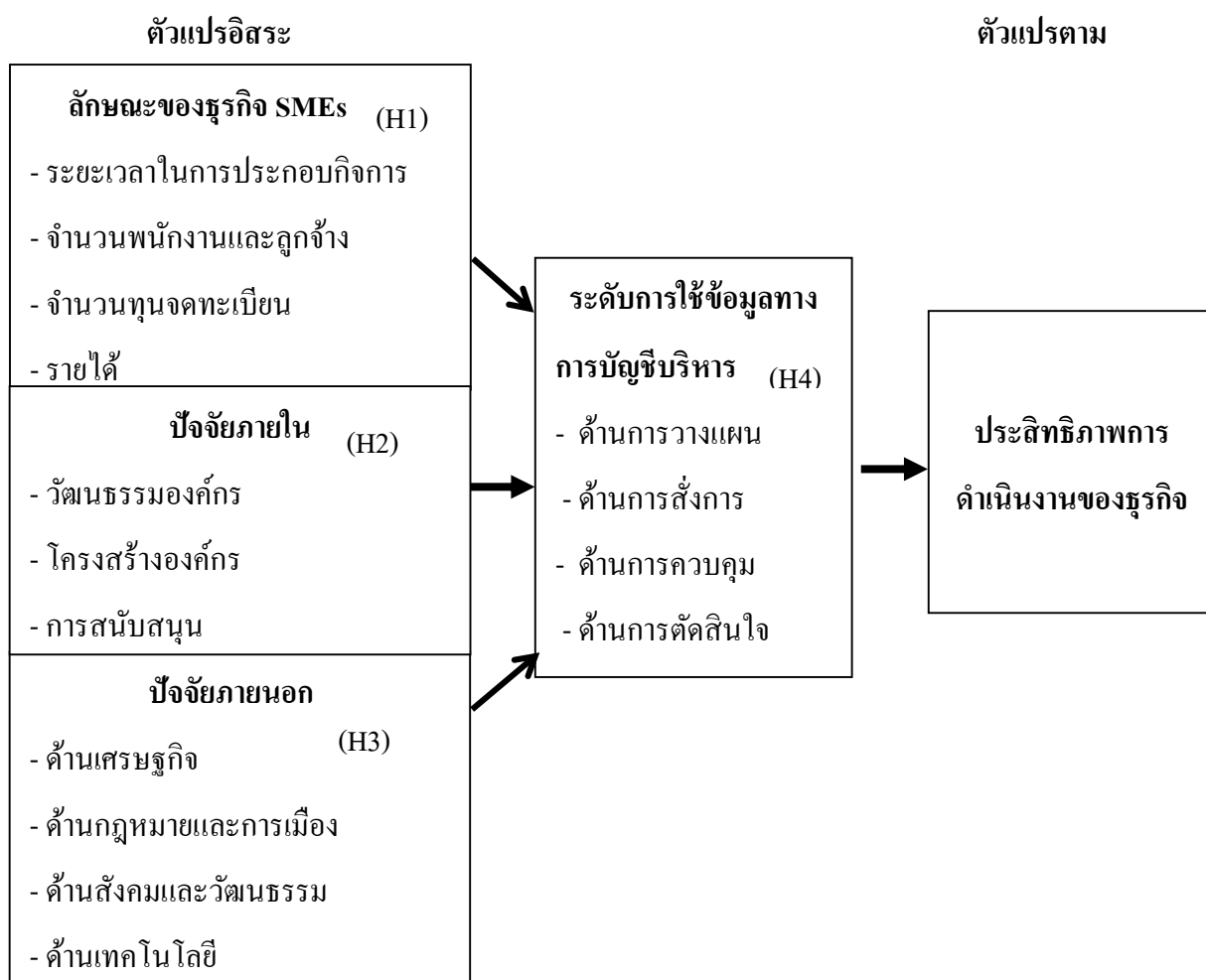
การประกันว่าที่คุ้มค่ากับการลงทุนผลตอบแทน ด้วยวิธีการตรวจสอบทางการบัญชีและการประกันภัยที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าผู้นำการบัญชีการจัดการข้อมูลการจัดการให้ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานจัดการและการบริการส่งมอบผลลัพธ์ มาตรการการบัญชีการจัดการที่มีประสิทธิภาพรางวัลควรส่งเสริมส่วนใหญ่อุอยู่บนความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ในหมู่องค์กรภาครัฐ

Chen, C. and S Xu Chang (2006) ได้ศึกษาความคลุมเครือของกระบวนการวิเคราะห์การปฏิบัติงานตามลำดับขั้น (FAHP) และการวัดผลเชิงคุณภาพในการวัดการปฏิบัติงานแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศในอุตสาหกรรมการผลิตในไต้หวัน พบว่าการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นในการทำให้บริษัทอยู่รอดและองค์ประกอบของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศกลายเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น การประเมินแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นวิกฤตของความเข้าใจในแต่ละแผนกในองค์กรและแผนกกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากการปฏิบัติงานของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศมีหลายหน้าที่ซึ่งไม่สามารถใช้การวัดปริมาณเงินได้กระบวนการวัดซึ่งต้องอาศัยความเชื่อมั่นด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เหมาะสม วัดอุปสรรคของการศึกษานี้เป็นโครงสร้างซึ่งเข้าถึงพื้นฐานของการวิเคราะห์กระบวนการทำงานเป็นลำดับขั้นและการวัดผลเชิงคุณภาพสำหรับการวัดคุณภาพแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศในอุตสาหกรรมในไต้หวันแนวคิดเรื่องการวัดผลเชิงคุณภาพเป็นการอธิบายการดำเนินงานใน 4 ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้าสัมพันธ์ ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และการเรียนรู้และการเติบโตและตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่เลือกไว้ในแต่ละด้านความคลุมเครือในการใช้ FAHP

Pavel Lebedev (2016) ความรู้ความเข้าใจในระบบบัญชีการจัดการและการควบคุมสำหรับการออกแบบการวิจัยเชิงสำรวจที่ใช้สำหรับตลาดบริบทเกิดใหม่ การศึกษาการสำรวจตามการบัญชีการจัดการและระบบการควบคุมในตลาดเกิดใหม่ โดยคำนึงถึงรายละเอียดของบัญชีที่เกิดขึ้นใหม่ ตลาดบริบทและจึงนำไปสู่การได้รับที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือผลการวิจัยและเทียบเคียงเข้ากันได้กับกรอบที่มีอยู่จากตลาดที่พัฒนาแล้วในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้วิธีสัมภาษณ์จำนวน 175 บริษัท วิธีการวิจัยใช้การสำรวจและหาค่าเฉลี่ยที่มีประสิทธิภาพสำหรับการสำรวจเบื้องต้น ผลการวิจัยงานวิจัยการจัดการบัญชีการจัดการเป็นจุดเริ่มต้นที่มีประสิทธิภาพของการดำเนินการอย่างถูกต้อง ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญคือการประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการ โครงการเสี่ยงในทุก

ขั้นตอน ความร่วมมือกับการมีส่วนร่วมที่ใช้งานของผู้สนับสนุนภายนอกของโครงการและการใช้งานของการปรับตัวให้เข้ากับบริบทและเทคนิคทางการบัญชี ผู้ประกอบการมีปัญหาด้านการบริหารการเงินได้รับสินเชื่อจากแหล่งเงินทุนหรือยังขาดความรู้ความเข้าใจในรูปแบบและวิธีเขียนโครงการเพื่อยื่นข้อเสนอ การขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินและยังพบปัญหาด้านวัฒนธรรมของแรงงานในภูมิภาค

2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงาน : กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 สมมติฐานการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงาน : กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ ผู้วิจัยทำการศึกษาตัวแปรอิสระคือ ลักษณะของธุรกิจ SMEs, ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตัวแปร กลางคือระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร ได้แก่ ด้านการวางแผน , ด้านการสั่งการ, ด้านการควบคุมและด้านการตัดสินใจ ตัวแปรตามคือประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจดังนั้นจึงสรุปสมมติฐานได้ว่า

1) ลักษณะของธุรกิจ SMEs

จากการศึกษางานวิจัยในอดีต วราภรณ์ นาคใหม่ (2558) พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตในเขตภาคกลางที่มีรูปแบบทุนจดทะเบียน รายได้ต่อปี จำนวนพนักงานและระยะเวลาการดำเนินงานแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อการประยุกต์ใช้การบัญชีบริหาร ด้านการวางแผน ด้านการสั่งการ ด้านการควบคุม ด้านการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับ มนูญชัย ธีระออกนิษฐ์ (2552) พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนจดทะเบียน รายได้ ที่

แตกต่างกันมีระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่ต่างกัน Davila and Foster (2005) พบว่า ลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อการข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่ต่างกัน จึงตั้งสมมติฐานว่า

H₁: ลักษณะธุรกิจ SMEs ในภาคใต้มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

H_{1a}: ลักษณะธุรกิจ SMEs ด้านระยะเวลาในการประกอบกิจการมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

H_{1b}: ลักษณะธุรกิจ SMEs ด้านจำนวนพนักงานและลูกจ้างมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

H_{1c}: ลักษณะธุรกิจ SMEs ด้านจำนวนทุนจดทะเบียนมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

H_{1d}: ลักษณะธุรกิจ SMEs ด้านรายได้มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

2) ปัจจัยภายใน

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตของ ธานี นาคเกิดและระพี กาญจนะ (2554) พบว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้ข้อมูลบัญชีบริหารซึ่งสอดคล้องกับ Daniel (1990) พบว่าปัจจัยภายในของธุรกิจด้านคุณภาพชีวิตด้านชีวิตการทำงานและด้านโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารด้านการวางแผน ด้านการสั่งการ ด้านการควบคุมและการตัดสินใจ ธีระเดช รุ่งมงคล (2556) พบว่า ปัจจัยภายในในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานประกันสังคม ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญ 0.05 จึงตั้งสมมติฐานว่า

H₂ ปัจจัยภายในมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

H_{2a}: ปัจจัยภายในด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

H_{2b}: ปัจจัยภายในโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

H_{2c}: ปัจจัยภายในด้านการให้การสนับสนุนมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

3) ปัจจัยภายนอก

จากการศึกษา ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) พบว่า ปัจจัยภายนอกที่อยู่รอบ ๆ องค์กรส่งผลกระทบต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชี ด้านการวางแผนและการควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย สกุลสุวรรณรัตน์ (2551) พบว่า ปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยีและเศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร Robbins (1990) กล่าวว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรล้วนมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานและเป็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร ส่วนตัวองค์กรถือว่าเป็นส่วนประกอบย่อยที่อยู่ภายใต้ปัจจัยภายนอก และองค์กรจะอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้จะต้องมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยภายนอกโดยปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านกฎหมายและเทคโนโลยี อมรา โกโศยกานนท์ (2554) พบว่า การใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ SMEs จึงตั้งสมมติฐานว่า

H₃: ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการใช้อข้อมูลทางบัญชีบริหาร

H_{3a}: ปัจจัยภายนอก ด้านเศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

H_{3b}: ปัจจัยภายนอก ด้านกฎหมายและการเมืองมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

H_{3c}: ปัจจัยภายนอก ด้านสังคมและวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

H_{3d}: ปัจจัยภายนอก ด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

4) ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร

จากการศึกษาในอดีตของ วราภรณ์ นาคใหม่ (2558) พบว่าการประยุกต์ใช้บัญชีบริหารด้านการวางแผน การสั่งการ การควบคุมและการตัดสินใจ ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตในเขตภาคกลาง ซึ่งสอดคล้องกับอำพร อัสวกิตติกวิน (2543) พบว่าระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจผลในเชิงบวก

สอดคล้องกับ อัจฉรา คงสมมาตรย์ (2550) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมาใช้ในการจัดการของธุรกิจ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการวางแผนการผลิต การสั่งการผลิต การตัดสินใจผลิตและการควบคุมการผลิตอยู่ระดับมาก พรนภา ธีระกุล (2550) การใช้ข้อมูลบัญชีบริหาร พบว่า ส่วนใหญ่ มีการใช้ข้อมูลบัญชีบริหารมากกว่าไม่ใช้เกือบทุกบริษัทอาจเนื่องมาจากปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันมากขึ้นในการดำเนินงานของธุรกิจต่างๆ จึงต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพและการตัดสินใจ ถือเป็นหน้าที่ หนึ่งทางการบริหารของผู้บริหาร ที่จะต้องทำการ ตัดสินใจในด้านต่างๆ ได้แก่ การวางแผน การสั่งการและการควบคุม ตลอดจนการแก้ไขปัญหา ต่างๆ จึงตั้งสมมติฐานว่า

H_4 : ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

H_{4a} : ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร ด้านการวางแผนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

H_{4b} : ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร ด้านการสั่งการมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

H_{4c} : ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร ด้านการควบคุมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

H_{4d} : ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร ด้านการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ เป็นธุรกิจประเภท บริษัทจำกัด ซึ่งผู้บริหาร SMEs ในภาคใต้ มีจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในภาคใต้ ซึ่งมีจำนวน 368,838 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558)

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์การจัดขนาดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ขนาด/ประเภท	ขนาดย่อม		ขนาดกลาง	
	จำนวน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	จำนวน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50	เกินกว่า 50-200	เกินกว่า 50-200
กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50	เกินกว่า 50-200	เกินกว่า 50-200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	ไม่เกิน 50	เกินกว่า 25-50	เกินกว่า 50-100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	ไม่เกิน 30	เกินกว่า 15-30	เกินกว่า 30-60

ที่มา จารุพัฒน์ เอี่ยมพุ่ม และอัจฉรา ตั้งวิรุพห์. (2559)

ขนาดตัวอย่างและวิธีการคัดเลือกตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้กำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 399 ราย จากกลุ่มประชากรจำนวน 368,838 ราย โดยเปิดตาราง โดยใช้สูตร Yamane (วิเชียร เกตุสิงห์, 2541 : 24)

การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง

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

เมื่อ N คือ ขนาดของกลุ่มประชากร = 368,838 ราย

e คือ ความคลาดเคลื่อน = 5%

n คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

คำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{368,838}{1 + 109,749(.05)^2} \\ &= 399 \text{ ราย} \end{aligned}$$

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2551) โดยใช้วิธีการจับสลากกำหนดหมายเลขให้กับแต่ละหน่วยของประชากร โดยใช้หมายเลขที่

มีความยาวเท่ากัน สุ่มขึ้นมาจนครบตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีเท่ากับ 399 ราย โดยจำแนกเป็นรายกลุ่มจังหวัด 3 กลุ่ม ทั้งสิ้นจำนวน 14 จังหวัด ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มจังหวัด	จังหวัด	จำนวน SME	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	นครศรีธรรมราช	56,609	58
	สุราษฎร์ธานี	54,609	55
	ชุมพร	18,502	21
	พัทลุง	25,681	27
	รวม		161
ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	กระบี่	17,462	18
	พังงา	12,761	14
	ภูเก็ต	35,387	36
	ระนอง	8,408	11
	ตรัง	28,248	29
รวม		108	
ภาคใต้ชายแดน	สงขลา	49,080	56
	สตูล	13,031	20
	ปัตตานี	17,571	19
	ยะลา	10,690	13
	นราธิวาส	20,799	22
รวม		130	
รวมทั้งสิ้น			399

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในภาคใต้เกี่ยวกับความต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร โดยการจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 399 ราย

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือเอกสาร บทความทางวิชาการ ตำราทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่สามารถสืบค้นได้จากระบบอินเทอร์เน็ต

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารผู้บริหาร SMEs ในภาคใต้ซึ่งมีความสอดคล้องกับระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการตัดสินใจ ของผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในภาคใต้ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงใช้แบบสอบถามในการสร้างเครื่องมือและประยุกต์กับงานวิจัย

2. นำผลของการศึกษาตามข้อ 1. มาสร้างแบบสอบถาม ทำการแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุระดับการศึกษา สาขาที่สำเร็จการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหาร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารของผู้บริหาร SMEs ในภาคใต้ ได้แก่ ข้อมูลด้านการวางแผน ด้านการสั่งการ ด้านการควบคุม และด้านการตัดสินใจ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับลักษณะและประเภทของข้อมูลทางบัญชีบริหารที่ผู้บริหารต้องการใช้ในการบริหารงาน

3. การทดสอบแบบสอบถามผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาพิจารณาและตรวจสอบเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ก่อนที่จะนำแบบสอบถามนั้นไปเก็บข้อมูลจริง จากนั้นผู้ทำการศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและปรับปรุงแก้ไข

3.1 นำแบบสอบถามที่สร้างไปทดสอบ (Try-Out) จำนวน 30 ชุด กับกลุ่มธุรกิจ SMEs ในอำเภอหาดใหญ่จังหวัดสงขลา เพื่อตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการ ตลอดจนมีความเหมาะสมหรือไม่ มีความยากง่ายเพียงใด

3.2 หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) เป็นรายข้อเพื่อทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล โดยใช้เทคนิค Item-total Correlation ซึ่งค่าอำนาจจำแนก (r) เกี่ยวกับระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารของผู้บริหาร SMEs ในภาคใต้ในค่าที่ยอมรับได้ (Nunnally, 1978) แสดงว่าข้อคำถามในแบบสอบถามสามารถจำแนกได้

3.3 จากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ในการหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach ซึ่งเกณฑ์การแปรผลความ (อ้างใน เกียรติสุตา ศรีสุข : 144)

0.00 - 0.20	ค่าความเชื่อมั่นต่ำมากหรือไม่มี
0.21 - 0.40	ค่าความเชื่อมั่นต่ำ
0.41 - 0.70	ค่าความเชื่อมั่นปานกลาง
0.71 - 1.00	ค่าความเชื่อมั่นสูง

จากนั้นได้มีการปรับแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นสูงเกินไปโดยทำการตัดคำถามกลุ่มนั้นออกจากแบบสอบถามที่จะศึกษาในครั้งนี้ โดยคำถามที่ตัด คือ ระดับการใช้ ข้อมูลทางบัญชีบริหารด้านการควบคุมและการตัดสินใจ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) ดังนี้

1. แบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

2. แบบสอบถามส่วนที่ 2 วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยรวมและรายด้าน เพื่ออธิบายระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารของผู้บริหารโดยลักษณะของคำถาม เป็นคำถามที่มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับหรือเป็นแบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับแบบ Likert Scale และกำหนดคณภูมิเกณฑ์ให้คะแนนดังนี้ (ชานินทร์ ศิลป์ จารุ, 2551)

ระดับความสำคัญ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ผลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์และแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้ (ชานินทร์ ศิลป์ จารุ, 2551)

คะแนนระหว่าง 4.50 – 5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
คะแนนระหว่าง 3.50 – 4.49	หมายถึง	ระดับมาก
คะแนนระหว่าง 2.50 – 3.49	หมายถึง	ระดับปานกลาง
คะแนนระหว่าง 1.50 – 2.49	หมายถึง	ระดับน้อย
คะแนนระหว่าง 1.00 – 1.49	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์แจกแจงแบบตารางไขว้ (Crosstabs) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของข้อมูลระหว่างระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารกับข้อมูลทางด้านระดับการศึกษาสูงสุด และรายได้รวมของปีที่ผ่านมาสาเหตุที่ผู้ศึกษาได้เลือกการศึกษา และรายได้รวมของปีที่ผ่านมาวิเคราะห์การแจกแจงตารางไขว้ เนื่องจากปัจจัยทั้ง 2 ตัว มีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ซึ่งแปลว่า ระดับการศึกษาสูงสุด และรายได้รวมของปีที่ผ่านมา มีความสัมพันธ์ต่อการเลือกใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

3. แบบสอบถามส่วนที่ 3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ค่าร้อยละ (Percentage) และใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

เพื่อบรรยายเชิงพรรณนาตามข้อเสนอแนะที่กลุ่มประชากรได้เสนอแนะไว้ในแบบสอบถาม ซึ่งการทดสอบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน พิจารณาจากค่าทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม Variance Inflation Factor (VIF) หากมีค่าต่ำกว่า 10 แสดงถึงตัวแปรอิสระไม่ได้มีความสัมพันธ์กันเอง และพิจารณาค่า Tolerance Value หากค่ามากกว่า 0.1 (Hair & other, 2006) แสดงว่าไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน (Multicollinearity)

4. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในเบื้องต้น หากพบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันจะใช้การสกัดปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อจัดกลุ่มข้อคำถามของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน และใช้ค่าการสกัดปัจจัยในการวิเคราะห์การถดถอยในสมการ ซึ่งจะไม่ทำให้เกิดปัญหาตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) ได้สมการดังนี้

จากนั้นผู้วิจัยได้นำตัวแปรมาทำการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ในการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อทำการวิเคราะห์อิทธิพลของ ลักษณะของธุรกิจ SMEs ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร และอิทธิพลของระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยมีสมการที่ใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้

$$\text{สมการที่ 1 : AD} = \beta_{01} + \beta_1 \text{TC} + \beta_2 \text{EM} + \beta_3 \text{CC} + \beta_4 \text{RC} + \varepsilon$$

$$\text{สมการที่ 2 : AD} = \beta_{02} + \beta_5 \text{CO} + \beta_6 \text{OM} + \beta_7 \text{SP} + \varepsilon$$

$$\text{สมการที่ 3 : AD} = \beta_{03} + \beta_8 \text{EC} + \beta_9 \text{LD} + \beta_{10} \text{SO} + \beta_{11} \text{TE} + \varepsilon$$

$$\text{สมการที่ 4 : AE} = \beta_{04} + \beta_{12} \text{PP} + \beta_{13} \text{CM} + \beta_{14} \text{CL} + \beta_{15} \text{DC} + \varepsilon$$

TC แทน ระยะเวลาในการประกอบกิจการ

EM แทน จำนวนพนักงานและลูกจ้าง

CC แทน จำนวนทุนจดทะเบียน

RC แทน รายได้

CO แทน วัฒนธรรมองค์กร

OM แทน โครงสร้างองค์กร

SP แทน การสนับสนุน

EC	แทน	ด้านเศรษฐกิจ
LD	แทน	ด้านกฎหมายและการเมือง
SO	แทน	ด้านสังคมและวัฒนธรรม
TE	แทน	ด้านเทคโนโลยี
PP	แทน	ด้านการวางแผน
CM	แทน	ด้านการตั้งการ
CL	แทน	ด้านการควบคุม
DC	แทน	ด้านการตัดสินใจ
AE	แทน	ประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ
AD	แทน	ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร
E	แทน	ความคลาดเคลื่อน

5. รวบรวมข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการ
ใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงานกรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด
ย่อม (SMEs) ในภาคใต้ โดยสรุปผลในเชิงบรรยาย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงานกรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยซึ่งเก็บรวบรวมจากผู้บริหาร SMEs ในภาคใต้และเพื่อให้การวิเคราะห์และแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์และอักษรย่อดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
VIF	แทน	ค่าทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (Variance Inflation Factor)
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์พหุคูณ
TC	แทน	ระยะเวลาในการประกอบกิจการ
EM	แทน	จำนวนพนักงานและลูกจ้าง
CC	แทน	จำนวนทุนจดทะเบียน
RC	แทน	รายได้
CO	แทน	วัฒนธรรมองค์กร
OM	แทน	โครงสร้างองค์กร
SP	แทน	การสนับสนุน
EC	แทน	ด้านเศรษฐกิจ
LD	แทน	ด้านกฎหมายและการเมือง
SO	แทน	ด้านสังคมและวัฒนธรรม
TE	แทน	ด้านเทคโนโลยี
PP	แทน	ด้านการวางแผน

CM	แทน	ด้านการสั่งการ
CL	แทน	ด้านการควบคุม
DC	แทน	ด้านการตัดสินใจ
AE	แทน	ประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ
AD	แทน	ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร

โดยนำเสนอผลการวิจัยเป็น 7 ส่วน ดังต่อไปนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหาร SMEs ในภาคใต้
- 4.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ SMEs ในภาคใต้
- 4.3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายใน
- 4.4 ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอก
- 4.5 ระดับความคิดเห็นต่อการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร
- 4.6 ประสิทธิภาพความคิดเห็นต่อการดำเนินธุรกิจ
- 4.7 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์การถดถอยเชิงพหุคูณ

4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหาร SMEs ในภาคใต้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ SMEs ในภาคใต้ โดยหาค่าร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency) ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหาร SMEs ในภาคใต้

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	148	37.1
	หญิง	251	62.9
อายุ	น้อยกว่า 35 ปี	15	3.8
	35-40 ปี	51	12.8
	41-45 ปี	155	38.8
	46-50 ปี	145	36.3
	51-55 ปี	33	8.3

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการ	105	26.3
ผู้บริหาร	180	45.1
กรรมการบริหาร	100	25.1
อื่น ๆ	14	3.5
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	60	15.0
ปริญญาตรี	297	74.4
ปริญญาโท	28	7.0
ปริญญาเอก	14	3.5
สาขาที่สำเร็จการศึกษา		
สาขาการบัญชี	109	27.3
สาขาการตลาด	100	25.1
สาขาการเงิน การธนาคาร	68	17.0
สาขาการจัดการ	46	11.5
สาขาบริหารธุรกิจ	32	8.0
สาขาเศรษฐศาสตร์	24	6.0
สาขาอื่น ๆ	20	5.0
ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	84	21.1
10-15 ปี	237	59.4
16-20 ปี	65	16.3
21-25 ปี	8	2.0
26-30 ปี	4	1.0
มากกว่า 30 ปี	1	0.3

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหาร SMEs ในภาคใต้ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 399 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 251 คน คิดเป็นร้อยละ 62.9 และเป็นเพศชาย จำนวน 148 คิดเป็นร้อยละ 37.1 ผล ส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 41-45 ปี จำนวน

155 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 รองลงมาช่วงอายุ 46-50 ปี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 และน้อยที่สุดคืออายุน้อยกว่า 35 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 45.1 รองลงมามีตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 และน้อยที่สุดคือตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 ระดับการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 297 คน คิดเป็นร้อยละ 74.4 รองลงมามีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 และน้อยที่สุดคือระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาสาขาการบัญชี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 รองลงมาสำเร็จการศึกษาสาขาการตลาด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 25.1 และน้อยที่สุดคือสาขาอื่น ๆ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 มีประสบการณ์ทำงาน 10-15 ปี จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4 รองลงมามีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 และน้อยที่สุดคือประสบการณ์ทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3

4.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ SMEs ในภาคใต้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ SMEs ในภาคใต้ โดยหาค่าร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency) ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ลักษณะของธุรกิจ SMEs

ลักษณะของธุรกิจ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รูปแบบของกิจการ		
เจ้าของคนเดียว	58	14.5
ห้างหุ้นส่วนสามัญ	186	46.6
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	118	29.6
บริษัทจำกัด	21	5.3
อื่น ๆ	16	4.0
ประเภทหรือลักษณะของกิจการ		
อุตสาหกรรมเกษตรและเกษตรแปรรูป	60	15.0
ธุรกิจท่องเที่ยวและการโรงแรม	108	27.1
ธุรกิจก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์	45	11.3

ลักษณะของธุรกิจ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โรงกลึง/เชื่อมเหล็ก	12	3.0
ธุรกิจทางการศึกษา	21	5.3
โรงงานไม้และเฟอร์นิเจอร์	33	8.3
ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ	15	3.8
อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์	7	1.8
ธุรกิจผลิตภัณฑ์จากเครื่องหนังและตัดเสื้อผ้า	12	3.0
สินค้าพื้นเมืองและผลิตภัณฑ์ OTOP	56	14.0
ธุรกิจน้ำดื่ม อาหารและเครื่องปรุง	25	6.3
อื่น ๆ	5	1.3
ระยะเวลาในการประกอบกิจการ		
น้อยกว่า 5 ปี	72	18.0
5-10 ปี	221	55.4
11-15 ปี	86	21.6
มากกว่า 15 ปี	20	5.0
จำนวนพนักงาน		
ต่ำกว่า 10 คน	108	27.1
10-50 คน	205	51.4
1-100 คน	64	16.0
มากกว่า 100 คน	22	5.5
จำนวนทุนจดทะเบียนเริ่มต้น		
ต่ำกว่า 1 ล้านบาท	76	19.0
1-2 ล้านบาท	180	45.1
2-3 ล้านบาท	81	20.3
มากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 5 ล้านบาท	62	15.5
รายได้		
ต่ำกว่า 5 ล้านบาท	102	25.6
5-10 ล้านบาท	198	49.6
10-20 ล้านบาท	85	21.3
มากกว่า 20 แต่ไม่เกิน 30 ล้านบาท	14	3.5

จากตารางที่ 4.2 แสดงวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ SMEs ในภาคใต้ ส่วนใหญ่มีรูปแบบห้างหุ้นส่วนสามัญ จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมามีรูปแบบกิจการห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 และน้อยที่สุดคือมีรูปแบบอื่น ๆ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ประเภทธุรกิจส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 รองลงประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและแปรรูป จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 และน้อยที่สุดประกอบธุรกิจรูปแบบอื่น ๆ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ระยะเวลาในการประกอบกิจการส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการประกอบกิจการ 5-10 ปี จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 55.4 รองลงมามีระยะเวลาในการประกอบกิจการ 11-15 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6 และน้อยที่สุดคือระยะเวลาในการประกอบกิจการมากกว่า 15 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 จำนวนพนักงานส่วนใหญ่มีพนักงาน 10-50 คน จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 51.4 รองลงมามีพนักงานต่ำกว่า 10 คน จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 และน้อยที่สุดคือมากกว่า 100 คน จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 จำนวนทุนจดทะเบียนเริ่มต้นส่วนใหญ่ตั้งแต่ 1-2 ล้านบาท จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 45.1 รองลงมามีจำนวนทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 2-3 ล้านบาท จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 และน้อยที่สุดคือจำนวนทุนจดทะเบียนเริ่มต้นมากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 5 ล้านบาทจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 มีรายได้ 5-10 ล้านบาท จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 49.6 รองลงมามีรายได้ต่ำกว่า 5 ล้านบาท จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 25.6 และน้อยที่สุดคือมากกว่า 20 แต่ไม่เกิน 30 ล้านบาทจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5

4.3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายใน

ผู้วิจัยได้นำตัวแปรมาทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในและแปลความหมายดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน		\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	วัฒนธรรมองค์กร	4.25	0.860	มาก
2.	โครงสร้างองค์กร	4.28	0.744	มาก
3.	การสนับสนุน	4.15	0.873	มาก
โดยรวม		4.20	0.822	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) และเมื่อพิจารณารายด้านมีความสำคัญมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้าน โครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) รองลงมาด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) ลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากได้แก่ด้านสนับสนุน ($\bar{X} = 4.15$)

4.4 ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอก

ผู้วิจัยได้สรุปค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของปัจจัยภายนอกและแปลความหมายดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอก

	ปัจจัยภายนอก	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	ด้านเศรษฐกิจ	2.85	0.958	ปานกลาง
2.	ด้านกฎหมายและการเมือง	3.47	0.992	ปานกลาง
3.	ด้านสังคมและวัฒนธรรม	3.53	0.937	มาก
4.	ด้านเทคโนโลยี	3.66	1.000	มาก
	โดยรวม	3.40	0.914	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) เมื่อพิจารณาโดยเรียง 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) รองลงมาด้านสังคมและวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$) ลำดับสุดท้ายได้แก่ด้านกฎหมายและการเมืองในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$)

4.5 ระดับความคิดเห็นต่อการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร

ผู้วิจัยได้สรุปค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารและแปลความหมาย ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร

ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการวางแผน	4.43	0.836	มาก
2. ด้านการสั่งการ	4.26	0.834	มาก
3. ด้านการควบคุม	4.29	1.036	มาก
4. ด้านการตัดสินใจ	3.33	0.865	ปานกลาง
โดยรวม	4.06	0.921	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความคิดเห็นต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณาโดยเรียง 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการวางแผนในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมาด้านการควบคุมอยู่ในระดับมาก $\bar{X} = 4.29$ ลำดับสุดท้ายได้แก่ด้านการสั่งการในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$)

4.6 ประสิทธิภาพความคิดเห็นต่อการดำเนินธุรกิจ

ผู้วิจัยได้นำตัวแปรมาทำการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ในการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อทำการวิเคราะห์ ลักษณะของธุรกิจ SMEs ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร และระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยมีผู้วิจัยได้ทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่าค่า VIF ของตัวแปรอิสระ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)

ตัวแปร (Variable)	TC	EM	CC	RC	CO	OM	SP	EC	LD	SO	TE	PP	CM	CL	DC	AE
ระยะเวลา TC	1	-.098	-.081	-.154**	-.038	.071	-.088	-.092	-.080	0.54	-.044	-.136	-.034	-.050	-.045	-.017
พนักงาน EM		1	.185**	.127*	-.130**	-.223**	.013	-.083	-.010	.012	-.009	.029	-.058	.081	.065	.012
ทุน CC			1	.187**	-.024	-.261**	.027	-.023	.035	-.147**	.063	-.025	-.052	.016	.019	.170**
รายได้ RC				1	-.038	-.030	.107*	.032	.227**	-.142**	.001	-.079	-.128*	-.059	-.010	.176**
วัฒนธรรม CO					1	.110*	.019	.033	-.227**	.029	.025	-.009	.033	-.118*	-.015	.128*
โครงสร้าง OM						1	-.010	.089	-.043	.058	-.046	-.034	.017	-.011	.003	.173**
สนับสนุน SP							1	-.037	-.014	-.061	.146**	.087	.035	-.006	.045	.012
เศรษฐกิจ EC								1	-.188**	-.076	-.210**	-.117*	-.030	-.033	-.066	-.066
กฎหมาย LD									1	-.021	-.007	-.032	-.004	.085	-.014	.090
สังคม SO										1	.198*	.107*	.068	-.036	-.006	-.038
เทคโนโลยี TE											1	.085	.013	-.011	-.010	.059
วางแผน PP												1	.213**	.077	.029	.059
สั่งการ CM													1	.021	.066	.005
ควบคุม CL														1	.091	.005
ตัดสินใจ DC															1	.033
ประสิทธิภาพ AE																1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

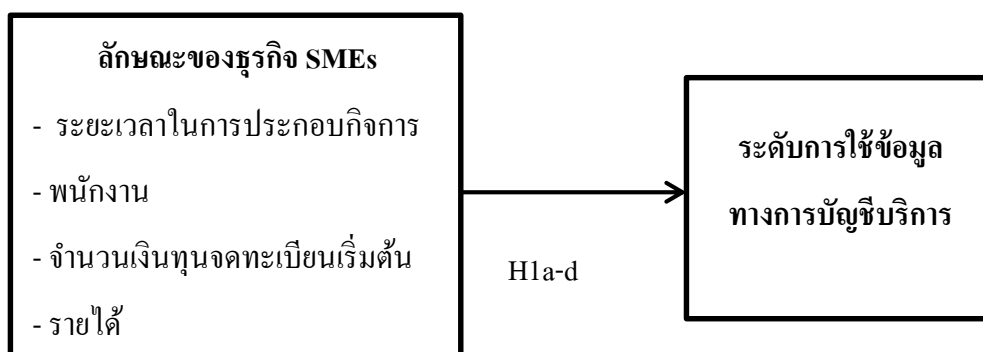
จากตารางที่ 4.6 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่าค่า VIF ของตัวแปรอิสระ มีค่าตั้งแต่ 1.067- 1.145 ซึ่งน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity

4.6.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณลักษณะของธุรกิจ SMEs ที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

จากการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statics) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ของตัวแปรพหุคูณลักษณะของธุรกิจ SMEs กับอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารในตารางที่ 4.7 พบว่าในแต่ละด้านของลักษณะของธุรกิจ SMEs ที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร ($r = 1$, $p < 0.05$; $r = -.098$, $p < 0.05$; $r = -.081$, $p < 0.05$; $r = 1.154$, $p < 0.01$) นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าลักษณะของธุรกิจ SMEs ไม่เกิดปัญหาตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity)

โดยทำการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณลักษณะของธุรกิจ SMEs ที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร ดังสมการที่ 1

$$\text{สมการที่ 1 : } AD = \beta_0 + \beta_1 TC + \beta_2 EM + \beta_3 CC + \beta_4 RC + \varepsilon$$



ภาพประกอบที่ 4.1 ลักษณะของธุรกิจ SMEs ที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยลักษณะของธุรกิจ SMEs ที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

ลักษณะของธุรกิจ SMEs	B	Beta	t	p-vale
ค่าคงที่ (θ)	1.286		7.207	0.000
ระยะเวลาในการประกอบกิจการ (TC)	0.028	0.132	2.625	0.005*
พนักงาน (EM)	-0.064	0.062	1.233	0.218
จำนวนเงินทุนจดทะเบียนเริ่มต้น (CC)	-0.004	-0.011	-2.23	0.824
รายได้ (RC)	0.071	0.151	1.957	0.003*

$R=1.93$; $R^2=0.373$; $SE_{est}=0.36163$; $F=3.826$; $p=0.000^*$

* นัยสำคัญที่ 0.05

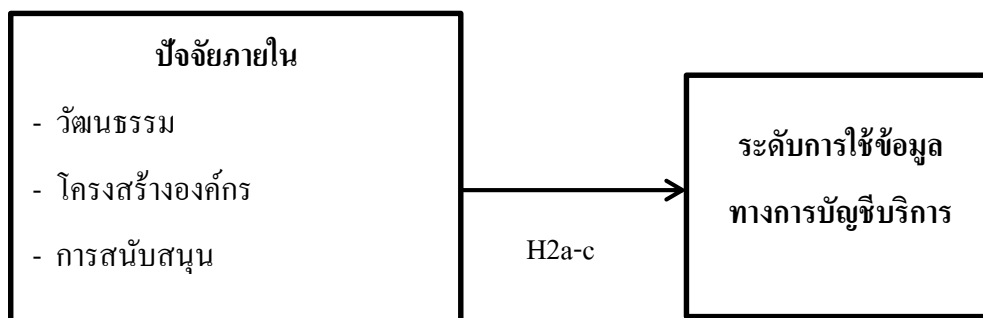
จากตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของธุรกิจ SMEs ด้านระยะเวลาในการประกอบกิจการ (TC) ($\beta_1 = 0.028, p < .05$) และด้านรายได้ (RC) ($\beta = 0.071, p < .05$) มีอิทธิพลกับระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร อธิบายได้ว่าธุรกิจ SMEs ที่ประกอบกิจการเป็นระยะเวลานานมีการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารในการบริหารกิจการส่งผลทำให้กิจการมีรายได้มากขึ้น จึงยอมรับสมมติฐานด้านระยะเวลาในการประกอบกิจการ H_{1a} และด้านรายได้ H_{1d} และปฏิเสธสมมติฐาน ด้านจำนวนพนักงาน H_{1b} และด้านจำนวนทุนจดทะเบียน H_{1c}

4.6.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

จากการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statics) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ของตัวแปรหว่างปัจจัยภายในกับอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารในตารางที่ 4.8 พบว่าในแต่ละด้านของปัจจัยภายในมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร ($r = -.038, p < 0.05$; $p < 0.05$; $r = -.030, p < 0.05$; $r = .107, p < 0.05$;) นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายในไม่เกิดปัญหาตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity)

โดยทำการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อระดับ การใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร ดังสมการที่ 2

$$\text{สมการที่ 2 : AD} = \beta_2 + \beta_5 \text{CO} + \beta_6 \text{OM} + \beta_7 \text{SP} + \varepsilon$$



ภาพประกอบที่ 4.2 ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

ปัจจัยภายใน	B	Beta	t	p-value
ค่าคงที่ (θ)	1.043		11.582	0.000
วัฒนธรรมองค์กร (CO)	-0.035	-0.058	-1.143	0.254
โครงสร้างองค์กร (OM)	0.052	0.073	0.942	0.040*
การสนับสนุน (SP)	0.040	0.067	1.333	0.183

R=0.088; R²=0.480; SE_{est}=0.36670; F=1.021; p=0.000*

* นัยสำคัญที่ 0.05

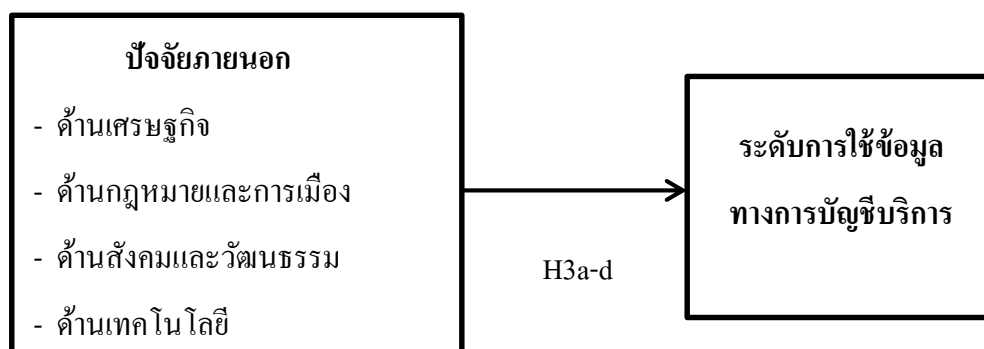
จากตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายใน ด้านโครงสร้างองค์กร (OM) ($\beta_6 = 0.052, p < .05$) มีอิทธิพลกับระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร อธิบายได้ว่าการมีโครงสร้างขององค์กรที่ดีส่งผลให้กิจการสามารถบริหารงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงยอมรับสมมติฐานด้านโครงสร้างองค์กร H_{2b} และปฏิเสธสมมติฐานด้านวัฒนธรรมองค์กร H_{2a} และด้านการสนับสนุน H_{2c}

4.6.3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

จากการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statics) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ของตัวแปรหว่างปัจจัยภายนอกกับอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารในตารางที่ 4.9 พบว่าในแต่ละด้านของปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร ($r = -.037, p < 0.05$; $r = -.014, p < 0.05$; $r = -.061, p < 0.05$; $r = .146, p < 0.01$) นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกไม่เกิดปัญหาตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร ดังสมการที่ 3

$$\text{สมการที่ 3 : } AD = \beta_3 + \beta_8 EC + \beta_9 LD + \beta_{10} SO + \beta_{11} TE + \varepsilon$$



ภาพประกอบที่ 4.3 ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร

ปัจจัยภายนอก	B	Beta	t	p-vale
ค่าคงที่ (θ)	1.049		17.524	.000
ด้านเศรษฐกิจ (EC)	0.048	0.095	1.814	0.047*
ด้านกฎหมายและการเมือง (LD)	0.004	0.007	0.145	0.885
ด้านสังคมและวัฒนธรรม (SO)	0.028	0.049	0.950	0.343
ด้านเทคโนโลยี (TE)	0.010	0.020	0.374	0.709

$R=0.115$; $R^2=0.413$; $SE_{est}=0.36123$; $F=1.330$; $p=0.000^*$

* นัยสำคัญที่ 0.05

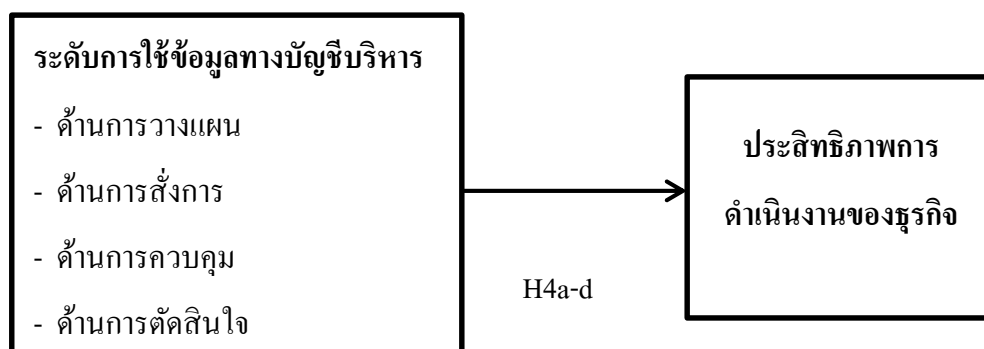
จากตารางที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอก ด้านเศรษฐกิจ (EC) $\beta_8 = 0.048, p < .05$ มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร อธิบายได้ว่าธุรกิจ SMEs ที่มีการนำข้อมูลทางการบัญชีบริหารมาใช้ในการบริหารกิจการสามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป จึงยอมรับสมมติฐานด้านเศรษฐกิจ H_{3a} และปฏิเสธสมมติฐานด้านกฎหมายและการเมือง H_{3b}, ด้านสังคมและวัฒนธรรม H_{3c} และด้านเทคโนโลยี H_{3d}

4.6.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

จากการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statics) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ของตัวแปรพหุคูณระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจในตารางที่ 4.10 พบว่าในแต่ละระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ ($r = .085, p < 0.05$; $r = .213, p < 0.01$; $r = 0.21, p < 0.05$; $r = 0.91, p < 0.05$) นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารไม่เกิดปัญหาตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของอิทธิพลของระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ ดังสมการที่ 4

$$\text{สมการที่ 4 : } AE = \beta_4 + \beta_{12} PP + \beta_{13} CM + \beta_{14} CL + \beta_{15} DC + \varepsilon$$



ภาพประกอบที่ 4.4 ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยของระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร	B	Beta	t	p-value
ค่าคงที่ (θ)	3.750		18.617	0.000
ด้านการวางแผน (PP)	0.028	0.076	1.482	0.039*
ด้านการสั่งการ (CM)	-0.004	-0.021	-0.411	0.681
ด้านการควบคุม (CL)	0.036	-0.090	-1.792	0.044*
ด้านการตัดสินใจ (DC)	0.014	0.067	1.339	0.181

R=0.127; R²=0.561; SE_{est}=0.35395; F=3.826; p=0.000*

* นัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร ด้านการวางแผน (PP) ($\beta_{12} = 0.028, p < .05$) และด้านการควบคุม (CL) ($\beta_{14} = 0.036, p < .05$) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ อธิบายได้ว่าธุรกิจ SMEs ที่มีการนำข้อมูลทางการบัญชีบริหารมาใช้ในการบริหารกิจการด้านการวางแผนและการควบคุมส่งผลให้ธุรกิจดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงยอมรับสมมติฐานด้านการวางแผน H_{4a} และปฏิเสธสมมติฐานด้านการควบคุม H_{4c} ด้านการสั่งการ H_{4b} และด้านการตัดสินใจ H_{4d} เนื่องจาก SMEs ไม่ได้มีการควบคุมเนื่องจากเป็นกิจการที่มีขนาดเล็กและเป็นกิจการที่มีประสิทธิภาพอยู่แล้ว โดยไม่มีความจำเป็นที่ต้องใช้เครื่องมือในการควบคุม

4.7 สรุปสมมติฐานการศึกษา

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงาน: กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ โดยผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ลักษณะของธุรกิจ SMEs ในภาคใต้มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร (1 สมมติฐานหลัก และ 4 สมมติฐานย่อย) ปัจจัยภายในมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร (1 สมมติฐานหลัก และ 3 สมมติฐานย่อย) ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร (1 สมมติฐานหลัก และ 4 สมมติฐานย่อย) และระดับการใช้ข้อมูลทางการ

บัญชีบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ (1 สมมติฐานหลัก และ 4 สมมติฐานย่อย) โดยแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 สรุปสมมติฐานการศึกษา

สมมติฐาน	ตัวแปร	ยอมรับ/ปฏิเสธ
H ₁	ลักษณะธุรกิจ SMEs ในภาคใต้มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	
H _{1a}	ลักษณะของธุรกิจ SMEs ด้านระยะเวลาในการประกอบกิจการมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	ยอมรับ
H _{1b}	ลักษณะของธุรกิจ SMEs ด้านจำนวนพนักงานและลูกจ้างมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	ปฏิเสธ
H _{1c}	ลักษณะของธุรกิจ SMEs ด้านจำนวนทุนจดทะเบียนมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	ปฏิเสธ
H _{1d}	ลักษณะของธุรกิจ SMEs ด้านรายได้มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	ยอมรับ
H ₂	ปัจจัยภายในมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	
H _{2a}	ปัจจัยภายใน ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	ปฏิเสธ
H _{2b}	ปัจจัยภายใน โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	ยอมรับ
H _{2c}	ปัจจัยภายในด้านการให้การสนับสนุนมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	ปฏิเสธ
H ₃	ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	
H _{3a}	ปัจจัยภายนอก ด้านเศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	ยอมรับ

สมมติฐาน	ตัวแปร	ยอมรับ/ปฏิเสธ
H _{3b}	ปัจจัยภายนอก ด้านกฎหมายและการเมืองมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	ปฏิเสธ
H _{3c}	ปัจจัยภายนอก ด้านสังคมและวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	ปฏิเสธ
H _{3d}	ปัจจัยภายนอก ด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร	ปฏิเสธ
H ₄	ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ	
H _{4a}	ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารด้านการวางแผนมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ	ยอมรับ
H _{4b}	ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารด้านการสั่งการมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ	ปฏิเสธ
H _{4c}	ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารด้านการควบคุมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ	ปฏิเสธ
H _{4d}	ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารด้านการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ	ปฏิเสธ

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหาร และประสิทธิภาพการดำเนินงานกรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคใต้ โดยทดสอบหาประสิทธิภาพในการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงาน ในธุรกิจ SMEs โดยผู้วิจัยอ้างอิงจากสถิติของสำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรวม 14 จังหวัด มีจำนวน 368,838 ราย (สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม , 2558)

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดส่งทางไปรษณีย์จำนวน 550 ราย เมื่อครบกำหนดเวลาได้รับแบบสอบถามกลับมาที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนจำนวน 399 ฉบับ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีทางสถิติในการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม โดยผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลประเด็นสำคัญและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะ
- 5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย
- 5.5 การวิจัยในอนาคต

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสรุปผลการศึกษาได้ตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารของผู้บริหาร SMEs ในภาคใต้

1.1 ผู้บริหารธุรกิจ SMEs มีระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการตั้งกร ด้านการควบคุมและด้านการตัดสินใจ

1.2 ผู้บริหารธุรกิจ SMEs มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านการสนับสนุน

1.3 ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในภาคใต้ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกโดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลางและรายด้านแบ่งเป็นระดับความคิดเห็นมาก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคมและวัฒนธรรม ส่วนด้านระดับความคิดเห็นปานกลาง ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมายและการเมือง

2. ลักษณะของธุรกิจ SMEs มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ระยะเวลาในการประกอบกิจการ (TC) และรายได้ (RC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานด้านระยะเวลาในการประกอบกิจการ H_{1a} และด้านรายได้ H_{1d} และปฏิเสธสมมติฐาน ด้านจำนวนพนักงาน H_{1b} และด้านจำนวนทุนจดทะเบียน H_{1c}

3. ปัจจัยภายในมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร (OM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานด้านโครงสร้างองค์กร H_{2b} และปฏิเสธสมมติฐานด้านวัฒนธรรมองค์กร H_{2a} และด้านการสนับสนุน H_{2c}

4. ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านเศรษฐกิจ (EC) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานด้านเศรษฐกิจ H_{3a} และปฏิเสธสมมติฐานด้านกฎหมายและการเมือง H_{3b} , ด้านสังคมและวัฒนธรรม H_{3c} และด้านเทคโนโลยี H_{3d}

5. ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน (PP) และด้านการควบคุม (CL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานด้านการวางแผน H_{4a} และด้านการควบคุม H_{4c} และปฏิเสธสมมติฐานด้านการตั้งกร H_{4b} และด้านการตัดสินใจ H_{4d}

5.2 อภิปรายผล

ผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงาน: กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ สามารถอภิปรายผลของการศึกษาได้ ดังนี้

จากผลการศึกษาอิทธิพลของลักษณะธุรกิจ SMEs ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร พบว่า ลักษณะของธุรกิจ SMEs ที่มีรายได้ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจมีการประกอบกิจการมาเป็นระยะเวลานาน และได้นำข้อมูลทางการบัญชีบริหารมาใช้ในกิจการ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารนั้นข้อมูลทางการบัญชีบริหารมาปรับใช้ในกิจการ ทั้งนี้ โครงสร้างองค์กรถือเป็นปัจจัยภายในที่กิจการให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การบริหารจัดการภายในองค์กรเป็นระบบ ง่ายต่อการบริหารและควบคุม ซึ่งธุรกิจที่มีการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดีนั้นจะสามารถปรับเปลี่ยนนโยบายให้ทันต่อสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ เช่น ด้านเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ซึ่งกิจการที่ใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารในการวางแผน ควบคุม ช่วยให้กิจการมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

5.2.1 ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารของผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในภาคใต้

ผู้บริหารธุรกิจ SMEs มีระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการสั่งการ ด้านการควบคุมและด้านการตัดสินใจ อธิบายได้ว่าผู้บริหารได้นำข้อมูลทางการบัญชีบริหารมาใช้ในการบริหารกิจการ โดยแนวคิดทฤษฎีสมรรถนะความสามารถ (Competency) สามารถอธิบายถึงความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานและใช้แนวคิดหน้าที่ของผู้บริหารกับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารมาอธิบายหน้าที่ของฝ่ายบริหารในกิจการสามารถจำแนกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ด้านการวางแผน การสั่งการ การควบคุมและการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลเป็นแนวทางการตัดสินใจในทางเลือก เพื่อประโยชน์สูงสุดในการบริหารธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ผู้วิจัยอภิปรายผลการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ พรนภา ธีรกุล (2550) พบว่าการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร ส่วนใหญ่ทุกบริษัทใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร เนื่องจากปัจจุบันมี

การแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้นการดำเนินงานธุรกิจจึงต้องมีกระบวนการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวผู้บริหารมีหน้าที่ในการเรียนรู้และนำไปปรับใช้ในธุรกิจ ด้านการวางแผน การสั่งการและการควบคุม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และเมธาสิทธิ์ พูลดี (2550) พบว่า ผู้บริหารได้นำข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่มีความยืดหยุ่นเพื่อนำมาปรับใช้ให้ตรงกับความต้องการของผู้บริหารสำหรับใช้ในการวางแผน การสั่งการ การควบคุมและการตัดสินใจดำเนินงานทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและเกิดประสิทธิภาพการนำข้อมูลทางการบัญชีบริหารมาใช้ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารกับความต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร อธิบายได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของฝ่ายบริหารสามารถจำแนกออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ 1. ด้านการวางแผน 2. ด้านการสั่งการ 3. ด้านการควบคุม 4. ด้านการตัดสินใจ ซึ่งการวางแผนช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสั่งการ ซึ่งสอดคล้องคลึงกับ อนิวัช แก้วจางง (2552) พบว่า การควบคุมและการเลือกแนวทางในการตัดสินใจ ตลอดจนมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งทำให้ลดความผิดพลาดจากการทำงานได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะเลือกใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจและเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารกิจการ

5.2.2 อิทธิพลของลักษณะธุรกิจ SMEs ที่มีผลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร

ลักษณะของธุรกิจ SMEs มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ระยะเวลาในการประกอบกิจการและรายได้ อย่างมีนัยสำคัญด้านระยะเวลาในการประกอบกิจการและด้านรายได้ และปฏิเสธด้านจำนวนพนักงานและด้านจำนวนทุนจดทะเบียน อธิบายได้ว่าธุรกิจ SMEs ที่มีรายได้และประกอบธุรกิจเป็นระยะเวลานาน ผู้บริหารได้นำข้อมูลทางการบัญชีบริหารมาใช้บริหารกิจการ โดยแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่ออธิบายลักษณะของกิจการในด้านต่าง ๆ เช่น ทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน และลูกจ้าง ด้านระยะเวลาประกอบกิจการและรายได้

ผู้วิจัยอภิปรายผลการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ แก้วตา โรหิตร์ตนะ (2549) พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีขนาดของกิจการที่ต่างกันและความพร้อมที่ต่างกัน เช่น

ด้านเงินทุน ลักษณะของกิจการส่งผลต่อการเลือกใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร สอดคล้องกับ ณัฐวุฒิ โรจน์นิรัตติกุล (2550) พบว่า การเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์มีผลต่อการดำเนินธุรกิจตั้งแต่ขนาดใหญ่อันถึงธุรกิจขนาดเล็ก การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันด้านเศรษฐกิจเพื่อทำความเข้าใจและกำหนดการวางแผนการปฏิบัติงานให้ธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สมหวัง สีหะ (2557) พบว่า ธุรกิจที่ประกอบกิจการเป็นระยะเวลายาวนานได้มีการนำข้อมูลทางการบัญชีบริหารมาใช้ในด้านการวางแผนและการควบคุมมากกว่าธุรกิจที่ดำเนินกิจการในระยะเวลาที่น้อย

5.2.3 อิทธิพลของปัจจัยภายในที่มีผลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร

ปัจจัยภายในมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร จึงยอมรับสมมติฐานด้านโครงสร้างองค์กรและปฏิเศษสมมติฐานด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้านการสนับสนุน โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ตามแนวคิดของ COSO อธิบายในด้านปัจจัยภายใน ซึ่งแหล่งข้อมูลของปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและการสนับสนุน และแนวคิดข้อมูลที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อการบริหารหรือเพื่อการจัดการ โดยแนวคิดนี้อธิบายถึงลักษณะของข้อมูลธุรกิจการ เช่น ข้อมูลด้านการเงินและการบัญชี และแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ได้อธิบายถึงแนวทางเพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างการบูรณาการระหว่างภายในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดเสถียรภาพสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552:222)

ผู้วิจัยอภิปรายผลการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ Chajacki (2007) พบว่า แม้ว่าเศรษฐกิจถดถอยแต่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังใช้ข้อมูลภายใน ซึ่งเป็นข้อมูลทางการบัญชีบริหารส่งผลให้ผู้บริหารเลือกใช้ข้อมูลภายในในการตัดสินใจ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ ส่วนหนึ่งยังสามารถขึ้นหยัดกับสถานการณ์อยู่ได้ด้วยการเรียนรู้จากข้อมูลภายใน ด้านข้อมูลทางการบัญชีบริหารเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ก่อให้เกิดการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร

5.2.4 อิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร

ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร หากพิจารณาเป็นรายด้านเศรษฐกิจและปฏิเสชด้านกฎหมายและการเมือง ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแนวคิดของ COSO อธิบายในด้านปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง สังคมวัฒนธรรม และเทคโนโลยี และแนวคิดข้อมูลที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อการบริหารหรือเพื่อการจัดการ ได้อธิบายถึงลักษณะข้อมูลภายนอกของกิจการ ได้แก่ ข้อมูลที่เกิดจากกิจกรรมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย การเมืองและสังคมและข้อมูลการดำเนินงานของกลุ่ม และแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ได้อธิบายถึงแนวทางเพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างการบูรณาการระหว่างภายในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดเสถียรภาพสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ (พิชาย รัตนดิถก ณ ฎเกีต, 2552:222)

ผู้วิจัยอภิปรายผลการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ วันวิสา เนื่องสมศรี (2552) พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจมีผลกระทบเชิงบวกต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลให้ผู้บริหาร SMEs จำเป็นต้องให้ความสำคัญเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ (2554) พบว่า สภาพการแข่งขันจากปัจจัยภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศมีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารที่ตระหนักถึงความรุนแรงด้านการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เพื่อวางแผนการลงทุนให้มีความยั่งยืนและบรรลุเป้าหมายของภาคธุรกิจที่ตั้งใจไว้ สอดคล้องกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเป็นสาเหตุสำคัญของการพัฒนาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

5.2.5 อิทธิพลของระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ จำนวน 2 ด้าน จึงยอมรับสมมติฐานด้านการวางแผนและด้านการควบคุม และปฏิเสธสมมติฐานด้านการสั่งการและด้านการตัดสินใจ โดยใช้แนวคิดคุณลักษณะของข้อมูลที่ได้จากการบัญชีบริหาร อธิบายถึงข้อมูลจากการบัญชีบริหารในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ข้อมูลที่ได้จากการบัญชีบริหารที่ดีสามารถสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารได้ทันเวลา เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารกิจการให้เกิดประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยอภิปรายผลการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ พรนภา ชีรกุล (2550) พบว่า การใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารส่วนใหญ่ ผู้บริหารใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารในการประกอบการตัดสินใจ เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้นการดำเนินธุรกิจ จึงต้องมีกระบวนการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวผู้บริหารมีหน้าที่ในการเรียนรู้และนำไปปรับใช้ในธุรกิจ ด้านการวางแผน การสั่งการ การควบคุมและการตัดสินใจ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สอดคล้องกับ เมธาสิทธิ์ พูลดี (2550) พบว่า การบัญชีบริหารต้องมีความยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้บริหารมากกว่ากระบวนการจัดทำบัญชีหรือมาตรฐานการบัญชี เพื่อให้ได้ข้อมูลทางการบัญชีที่ตรงกับความต้องการของผู้บริหารสำหรับใช้ในการวางแผน สั่งการ ควบคุมและตัดสินใจดำเนินงานทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Casey (1996) พบว่า วิชาศึกษขนาดกลางและขนาดย่อมมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่ต้องนำข้อมูลทางการบัญชีบริหารมาใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เพื่อให้เท่าทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ วิมลพรรณ เลหาเจริญยศ (2553) พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารในระดับมาก ในด้านการวางแผนในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและด้านการสั่งการ และการควบคุมเพื่อให้องค์กรดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ นิภาวรรณ ใจเป็น (2557) พบว่า ผู้บริหาร SMEs นำข้อมูลทางการบัญชีบริหารมาใช้ในองค์กรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ในด้านการตัดสินใจ การสั่งการ การวางแผน การควบคุม เพื่อให้ธุรกิจได้ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ เบญจมาศ อภิสัทธีภิญโญ (2546) พบว่า ผู้บริหารได้นำข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่ฝ่ายบัญชีได้

นำเสนอมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผน การควบคุม และประกอบการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเวลาทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

5.3 ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษานี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติแก่องค์กรธุรกิจได้ดังนี้

1. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ควรให้ความสำคัญกับข้อมูลทางการบัญชีบริหาร โดยส่งเสริมให้นักบัญชีนำเสนอข้อมูลทางการบัญชีที่เป็นปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านการวางแผนที่ถูกต้องและเพียงพอ สอดคล้องกับการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง

2. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ควรเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงต่อปัจจัยภายนอกอย่าง เช่น ด้านกฎหมาย ด้านนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปจากปัจจัยภายนอกสม่ำเสมอ รวมถึงการให้ความสำคัญกับข้อมูลทางการบัญชีบริหารเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โดยข้อมูลทั้งสองส่วนควรประยุกต์ใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ทราบข้อจำกัดและแนวทางในการกำหนดเป็นแผนธุรกิจและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ควรให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ด้านการวางแผน การสั่งการ การควบคุมและการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงรายได้ที่เป็นตัวเงินและการเพิ่มส่วนแบ่งของตลาดการแข่งขันในธุรกิจประเภทเดียวกัน เช่น ความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือการคืนกำไรแก่ลูกค้า แม้ผลตอบแทนที่ได้รับไม่สามารถประเมินเป็นตัวเงินได้

4. ผู้ที่สนใจสามารถนำผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร และประสิทธิภาพการดำเนินงานไปเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่น เช่น ธุรกิจภาคการผลิต ธุรกิจแปรรูปอาหาร และธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น เนื่องจากลักษณะงานที่แตกต่างกันและสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งเฉพาะการนำข้อมูลทางการบัญชีบริหารไปใช้ในกิจการสำหรับผู้บริหาร SMEs เท่านั้น ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยจัดเก็บข้อมูลตามสัดส่วนของจำนวนธุรกิจใน 14 จังหวัดภาคใต้ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหาร ผู้จัดการและกรรมการบริหารเท่านั้น

5.5 การวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงานในธุรกิจอื่น ๆ เช่น ธุรกิจส่งออก เนื่องจากประเทศไทยมีรายได้จากการส่งออกไปยังต่างประเทศ ซึ่งข้อมูลที่ได้ อาจถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยเพื่อนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพของข้อมูลทางการบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการตัดสินใจ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือใช้คำถามแบบเจาะจง เช่น คุณลักษณะของผู้บริหาร เทคนิคทางการบัญชี

บรรณานุกรม

- แก้วตา โรหิตร์ตนะ. (2549). TQM กับความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดย่อมธุรกิจกับผลิตภาพ.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กาญจนา สุคันธศิริกุล. (2550). ผลกระทบของประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมที่มีผลกระทบต่อ
ต่อการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. สาขาวิชา
เทคโนโลยีการจัดการ. สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- กนกพรรณ บันลือทรัพย์. (2555). การประยุกต์ใช้ Balanced Scored (BSC) ในการบริหารจัดการ
องค์การ กรณีศึกษา บริษัทค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย. หลักสูตร
บัญชีมหาบัณฑิต, สาขาการบัญชี: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- กชกร สันตินาราพันธ์. (2553). การนำการบัญชีบริหารไปใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย.
หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต. คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กฤษณา ปุณยางกูร. (2545). การประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยและพัฒนาธุรกิจสถาบันพานิชนาวิ
กรุงเทพมหานคร. วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552). ระเบียบวิธีวิจัย. เชียงใหม่: โรงพิมพ์ครองช่าง.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภคและคณะ. (2546). การพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศ
ไทย. กรุงเทพมหานคร, โรงพิมพ์ลาดพร้าว.
- จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล. (2553). วิวัฒนาการของการบัญชีบริหารสู่การเปลี่ยนแปลงในมุมมอง
สำหรับผู้บริหาร. วารสารวิชาชีพบัญชี 6, 17 (17 ธันวาคม 2553), 90-91.
- จารุพัฒน์ เอี่ยมพุ่ม และอัจฉรา ตั้งวิรุฬห์. (2559). ฐานข้อมูล SMEs ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย.
ฝ่ายสถิติและข้อเสนอเทศ, ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- ณัฐวดี โรจน์นิรุติกุล. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการผลการปฏิบัติงาน.
วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม 6(1): 141-151.
- ดวงมณี โกมารทัต. (2548). การบัญชีต้นทุน. พิมพ์ครั้งที่ 10. : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

- ทิพาพร ขวัญมา. (2555). ผลกระทบของคุณภาพข้อมูลทางบัญชีที่มีต่อประสิทธิภาพการตัดสินใจของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสารคาม.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ, แชนทรี พรินติ้ง.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). องค์การแห่งการเรียนรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: แชนทรี พรินติ้ง.
- ธีระเดช รวิมงคล. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. สาขาวิชาชีววิทยา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ธานี นาคเกิด และ ระพี กาญจนะ. (2551). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 9 บิสซิเนสอาร์แอนด์, กรุงเทพมหานคร.
- ธานี นาคเกิด และ ระพี กาญจนะ. (2554). การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยการวัดผลคุณภาพ (BSC) กรณีศึกษา: โรงงานฉีดพลาสติก. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม. คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ธนกร เอกเผ่าพันธุ์. (2543). การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ. ห้างหุ้นส่วนจำกัดสำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซ็นเตอร์, กรุงเทพมหานคร.
- นงชนก ผิวเกลี้ยง และธีระเดช รวิมงคล. (2556). ปัจจัยส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานประกันสังคม. วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ, 3 (2), 304-317.
- นิภาวรรณ ใจเป็น. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการประยุกต์ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย. บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสารคาม.
- เบญจมาศ อภิลิทธิภิญโญ. (2546). การบัญชีบริหาร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูนิเคชั่น.
- บุษบง จำริญดารารัศมีและคณะ. (2545). การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการของผู้ประกอบการ SMEs เบื้องต้น. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ปพฤกษ์ อุตสาหกรรมกิจ. (2552). การบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์. อินโฟโมนิ่ง, กรุงเทพมหานคร .
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล.(2548). การบริหารคุณภาพ BSC สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร.
ฟอร์ควอลิตี้ 11, 90 , หน้า 100-104.
- ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์. 2554. บทความปริทัศน์จุดคุ้มทุนและยุทธวิธีอยู่รอดของการจัดการศึกษาเอกชน. วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม10 (ฉบับพิเศษ): 1-5.
- ฝ่ายวิเคราะห์สถานการณ์และเตือนภัยเศรษฐกิจ. (2559) .ภาวะเศรษฐกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ฉบับรายเดือน , ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 กันยายน 2559.
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2553). การมีส่วนร่วมทางการเมืองของนักศึกษาในการปกครองระบอบประชาธิปไตย สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา.คณะพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรนภา ธีรกุล. 2550. การใช้ข้อมูลบัญชีบริหาร โรงงานของจังหวัดสงขลา. บธ.ม. (การบัญชี) อาจารย์สาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่. คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่. สงขลา.
- เพ็ญภา อินทะเลสน. (2550). ความต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการตัดสินใจด้านกิจกรรมทางการตลาด ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระบัญชีมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. (2552). องค์การและการบริหารจัดการ. ชิงค์ บียอนด์ บู้คส์, นนทบุรี.
- พัชนี นนทศักดิ์. (2552). การจัดการสมัยใหม่. บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โดไชน่า จำกัด, กรุงเทพมหานคร.
- พัชริน วิเศษประสิทธิ์. (2552). ผลกระทบของความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางการบัญชีที่มีต่อประสิทธิภาพการตัดสินใจของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสารคาม.
- พัชสิรี ชมภูคำ. (2552). องค์การและการจัดการ. สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, กรุงเทพมหานคร.

- พรรณนุช ชัยปิ่นชนะ. (2552). รายงานการวิจัย เรื่อง การจัดการรายจ่าย และเพิ่มรายได้เชิงบูรณาการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ตำบลท่าดู่ อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน. รายงานวิจัย, มหาวิทยาลัยพายัพ.
- พรนภา ธีระกุล. (2550). การใช้ข้อมูลบัญชีบริหาร โรงงานของจังหวัดสงขลา.บธ.ม. (การบัญชี) อาจารย์สาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่. คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่. สงขลา.
- พลพฐ ปิยวรรณและสุภาพร เจริญเยี่ยม. (2556). ระบบสารสนเทศทางบัญชี (พิมพ์ครั้งที่ 11). วิทยพัฒน์, กรุงเทพมหานคร.
- ภาคภูมิ นันทปรีชา. (2555). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงาน โดยตัวชี้วัดตามแนวคิด Balanced Scorecard: กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มนัส บุญวงศ์และคณะ. (2548). หลักการจัดการ. สำนักพิมพ์วังอักษร, กรุงเทพมหานคร.
- มณูญชัย ธีระกนิษฐ์. (2552). ผลกระทบของประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบัญชีบริหารที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสารคาม.
- มนชวัล นารชศิลป์, แคทลียา ษาปะวัง และ มณิสรา สนั่นเอื้อเมงไธสง. (2557). ผลกระทบของกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศไทย. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. คณะการบัญชีและการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เมธาสิทธิ์ พูลดี. (2550). การบัญชีบริหาร. ทริปเพิ้ลเอ็ดดูเคชั่น, กรุงเทพฯ.
- วันวิสา เนื่องสมศรี. 2552. ผลกระทบของสภาพแวดล้อมธุรกิจและความคาดหวังในการทำงานที่มีต่อจรรยาบรรณวิชาชีพและความน่าเชื่อถือในการทำงานของนักบัญชีธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2541). การแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC. มหาวิทยาลัยหอการค้า, กรุงเทพมหานคร.

- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2542). SMEs เสาหลักของอุตสาหกรรมกึ่งชาติ. สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), กรุงเทพมหานคร.
- วนันพรณ์ ชื่นพิบูลย์. (2552). ผลกระทบของสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีต่อคุณภาพข้อมูล การบัญชีและประสิทธิภาพการตัดสินใจของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสารคาม.
- วิมลพรรณ เลหาเจริญยศ. (2553). ความต้องการในการใช้ข้อมูลทางบัญชีของผู้บริหารธุรกิจใน เขตสวนอุตสาหกรรมศรีอโศกพัฒนา ลำพูน. การค้นคว้าแบบอิสระบัญชีมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิลปพร ศรีจันเพชร. (2543). การบัญชีการจัดการสำหรับ SMEs. มหาวิทยาลัยหอการค้า, กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2548). ลักษณะ SMEs. ออนไลน์เข้าถึงได้ จาก <http://www.rd.go.th/publish/38056.0.html>, วันที่ 27 พฤษภาคม 2559.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2551. รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อม ปี 2550 และแนวโน้มปี 2551. ปทุมธานี: ทางสะดวก (ประเทศไทย) จำกัด.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. นิยาม SMEs. 18 เมษายน 2551. ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก <http://www.ismed.or.th/>, วันที่ 10 พฤศจิกายน 2559.
- สถิติของสำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2552). แผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม, ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2555-2559.
- สมคิด จาคูศรีพิทักษ์. (2541). การพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันและการสร้างความมั่นคง ให้แก่กลุ่มจังหวัด. โรงพิมพ์สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2541, กรุงเทพมหานคร.
- สมชาย สกุลสุวรรณ์. (2551). ยุทธศาสตร์บูรณาการเพื่อพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของภาครัฐและเอกชน ในช่วงปี 2545-2550. อีคอนนิวส์ ฉบับที่ 433 วันที่ 2 มิถุนายน 2551.

- สมชาย สกุดสุรรัตน์. (2545). ยุทธศาสตร์การบูรณาการเพื่อพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของภาครัฐและภาคเอกชนในช่วงปี 2545-2550. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, กรุงเทพมหานคร.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2551). การบัญชีเพื่อการจัดการและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : พัฒนาการบริหารธรรมนิติ.
- สมหวัง สีหะ. (2557). การใช้เทคนิคทางการบัญชีเชิงกลยุทธ์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดขอนแก่น. บัญชีมหาบัณฑิต. คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สายทิพย์ จะโนภาย. (2549). ผลกระทบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและศักยภาพองค์กรที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บช.ม มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สารทูล บัวขาว. (2559). การประยุกต์ใช้การบัญชีบริหาร ของนักบัญชีธุรกิจ SMEs ประเภทการผลิตสินค้าในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสารคาม.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). นโยบายปฏิรูปกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหาร. บันทึกข้อความ , สำนักงานรองนายกรัฐมนตรี.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. สถาบันราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- สุภาพ สุทธิรักษ์. (2559). การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการเกษตร กรณีแปรรูปอาหาร. สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- สิทธิศักดิ์ พุกกะปิติกุล. (2546). การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี *Balance Scorecard*. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2552). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2551 และแนวโน้มปี 2552. ฝ่ายยุทธศาสตร์ SMEs มหาภาค สสว, กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2558). การใช้คู่มือจัดทำโครงการแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประจำปี 2558. ประกาศสำนักงาน : ฝ่ายยุทธศาสตร์ SMEs มหาภาค สสว.

- อัจฉรา คงสมมาตรย์. (2550). การใช้ข้อมูลบัญชีบริหารเพื่อการจัดการธุรกิจของโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมบ้านหว้า (ไฮเทค) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. การค้นคว้าอิสระปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- อมรา โกไศยกานนท์. (2554). การรับรู้และความต้องการเกี่ยวกับการบัญชีบริหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ. *Journal of Business and Policy Research* 6, 3 (December): 143-155.
- อัญชลี รักษิระธรรม และสุวรรณา พลอยสร. (2550). พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จ ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย. *ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ. วารสารการบัญชีและการจัดการ ปีที่ 8 ฉบับที่ 2, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- อำพร อัสวาทิตถิน. (2543). การจัดทำระบบบัญชีต้นทุนกิจกรรม. การศึกษาปัญหาพิเศษ บข.ม. เชียงใหม่. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อมรา โกไศยกานนท์. (2554). การรับรู้และความต้องการเกี่ยวกับการบัญชีบริหารของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ. (รายงานการวิจัย). เชียงใหม่, ภาควิชาการบัญชีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อนิวัช แก้วจันทง. (2552). หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2, บริษัท นาคีลปิโฆษณา. สงขลา.
- โอล์ฟ, นีล โยริน และคนอื่นๆ. (2549). *Balanced scorecard ภาคปฏิบัติ : วิธีสร้างความสมดุลระหว่างกลยุทธ์และการควบคุม. เอ็กซ์เปอร์เน็ท, กรุงเทพมหานคร.*
- Amara Kosaiyakanont. (2011). SME Entrepreneurs in Northern Thailand: Their Perception of and Needs for Management Accounting. *Journal of Business and policy Research*. 6 (December): 143-153.
- Casey David. 1996. *Managing Learning Organization*. Buckingham: Open University Press.
- Cameron and Quinn. (1999). *An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension*. Extension Journal, Inc. ISSN 1077-5315.

- Casey David. (1996). *Managing Learning Organization*. Buckingham: Open University Press.
- Chajnacki Gregory M. 2007. *Characteristics of Learning Organizations and Multi-Dimensional Organizational Performance Indicators: A Survey of Large, Publicly-Owned Companies*. Doctoral dissertation, Pennsylvania State University.
- Chen, C. and S Xu Chang. (2006). *Corporate Governance and Bank Performance : A Joint Analysis of The Static, Selection, and Dynamic Effects of Domestic, Foreign, and State Ownership*. *Journal of Banking & Finance*. 29(25) : 2179-2221. April, 2006.
- Davila and Foster. (2005). *Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/ startup companies*. *The Accounting Review* 80(4): 1039-1068.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York , John Wiley Publisher.
- Denison, Kotter and Haskett. (1992). *Brining corporate culture to the bottom line*. *Organization Dynamics*, New York.
- Emmanuel, C., David O. and Kenneth M. (1994). *Accounting for Management control*. second edition, Chapman & Hall, London
- Hodgetts, R.M. and D.F. Kuratko (2000) *Effective Small Business Management*. 7th ed. New York, John Wiley & Sons.
- Ibrahim Kamal Abdul Rahman, Nor Azlina Ab Rahman, Zubir Azhar ,Normah Omar and Jamaliah Saidb. (2015). *Management Accounting Best Practices Award for Improving Corruption in Public Sector Agencies*. *Procedia Economics and Finance*.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory (2 Edition)*. Now York, McGraw-Hill.
- Pavel Lebedev. (2015). *Getting insight into management accounting and control systems: a framework for survey-based research design for emerging markets context*. *Procedia Economics and Finance*.

- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory Structure Design And Applications* Englewood Cliffs. New Jersey , Prentice - Hall.
- Rowe, H. J. (2006). *Decision Making*. Bangkok: Expernet Harvard Business School Press. SMEsThailandClub. 2559. กสอ. เร่งเสริมศักยภาพ SMEs ใน 5 อุตสาหกรรมหลักภาคใต้. ออนไลน์ เข้าถึงได้จาก <http://www.smethailandclub.com/news-view.php?id=4603>. วันที่ 10 พฤศจิกายน 2559.
- Ruiz, J. L. G. & Tortella, G. (2007). How strategy determines structure: The organizational history of the Banco. *Entreprises et Histoire*. Sep 2007, 48, p. 29. ABI/INFORM Global.
- Shaffer, M. A. et al. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*. 91(1), 109-125.
- William Ouchi. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 1981, vol. 24, issue 6, 82-83.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงาน :
กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้

ลำดับที่ _____

แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ข้อมูลทางบัญชีบริหารและประสิทธิภาพการดำเนินงาน :
กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้

ผู้เก็บข้อมูลในงานวิจัย นางสาวอรสา มั่งสกุล (ผศ. ดร.กุลวดี ลิ้มอุสันโน)

คำชี้แจง

งานวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านโปรดให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นในการตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นซึ่งจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้ ขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วยแบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 6 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหาร SMEs ในภาคใต้ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ SMEs ในภาคใต้ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อบังคับภายใน จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นต่อบังคับภายนอก จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 5 ระดับความคิดเห็นต่อการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 6 ประสิทธิภาพความคิดเห็นต่อการดำเนินธุรกิจ จำนวน 12 ข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ในวงเล็บหน้าคำตอบที่ท่านเลือกหรือเติมข้อความในช่องว่าง

1. เพศ

(1) ชาย	(2) หญิง
-----------	------------
2. อายุ

(1) น้อยกว่า 35 ปี	(2) 35 - 40 ปี
(1) 41 - 45 ปี	(3) 46 - 50 ปี
(4) 51 - 55 ปี	(5) มากกว่า 55 ปี
3. ตำแหน่งงาน

(1) ผู้จัดการ	(2) ผู้บริหาร
(3) กรรมการบริหาร	(4) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
4. ระดับการศึกษาสูงสุด

(1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	(2) ปริญญาตรี
(3) ปริญญาโท	(4) ปริญญาเอก
5. สาขาที่สำเร็จการศึกษา

(1) สาขาการบัญชี	(2) สาขาการตลาด
(3) สาขาการเงิน การธนาคาร	(4) สาขาการจัดการ
(5) สาขาบริหารธุรกิจ	(6) สาขาเศรษฐศาสตร์
6. ประสบการณ์การทำงานระยะเวลาที่ปี

(1) น้อยกว่า 10 ปี	(2) 10 - 15 ปี
(3) 16 - 20 ปี	(4) 21 - 25 ปี
(5) 26 - 30 ปี	(6) มากกว่า 30 ปี

ตอนที่ 2 ลักษณะของธุรกิจ SMEs ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น หน้าคำตอบที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือก

1. รูปแบบของกิจการ

(1) เจ้าของคนเดียว	(2) ห้างหุ้นส่วนสามัญ
(3) ห้างหุ้นส่วนจำกัด	(4) บริษัทจำกัด

- (5) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
2. ประเภทหรือลักษณะของกิจการ
- (1) อุตสาหกรรมเกษตรและเกษตรแปรรูป (2) ธุรกิจท่องเที่ยวและการโรงแรม
- (3) ธุรกิจก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ (4) โรงกลึง/เชื่อมเหล็ก
- (5) ธุรกิจทางการศึกษา (6) โรงงานไม้และเฟอร์นิเจอร์
- (7) ธุรกิจผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ (8) อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์
- (9) ธุรกิจผลิตภัณฑ์จากเครื่องหนังและตัดเสื้อผ้า (10) สินค้าพื้นเมือง และผลิตภัณฑ์ OTOP
- (11) ธุรกิจน้ำดื่ม อาหารและเครื่องปรุง (12) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
3. ระยะเวลาในการประกอบกิจการ
- (1) น้อยกว่า 5 ปี (2) 5 - 10 ปี
- (3) 11 - 15 ปี (4) มากกว่า 15 ปี
4. จำนวนพนักงานทั้งหมด
- (1) ต่ำกว่า 10 คน (2) 10 - 50 คน
- (3) 1 - 100 คน (4) มากกว่า 100 คน
5. จำนวนเงินทุนจดทะเบียนเริ่มต้น
- (1) ต่ำกว่า 1 ล้านบาท (2) 1 ล้าน – 2 ล้านบาท
- (3) 2 ล้าน – 3 ล้านบาท (4) มากกว่า 3 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 5 ล้านบาท
6. รายได้
- (1) ต่ำกว่า 5 ล้านบาท (2) 5 ล้านบาท - 10 ล้านบาท
- (3) 10 ล้านบาท – 20 ล้านบาท (4) มากกว่า 20 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 30 ล้านบาท

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายใน

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น เพื่อแสดงว่าท่านมีระดับความคิดเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดกับข้อความข้างล่างนี้

ปัจจัยภายใน	ระดับความคิดเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
วัฒนธรรมองค์กร					
1 กิจการกำหนดนโยบายโดยคำนึงถึงความมั่นคงในปัจจุบันและอนาคต					
2 กิจการทบทวนข้อมูลรายงานทางการเงินในสภาพแข่งเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย					
โครงสร้างองค์กร					
3 กิจการได้ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ					
4 กิจการได้มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นไป					

	ตามโครงสร้างองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
การสนับสนุน						
5	กิจการได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ					
6	กิจการสนับสนุนให้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงทัศนคติ วิธีการทำงาน และนวัตกรรมใหม่ภายในกิจการ					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอก

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น เพื่อแสดงว่าท่านมีระดับความคิดเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดกับข้อความข้างล่างนี้

	ปัจจัยภายนอก	ระดับความคิดเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านเศรษฐกิจ						
1	กิจการได้ใช้ข้อมูลรายงานทางการเงินเพื่อประเมินสภาพเศรษฐกิจในการดำเนินธุรกิจอยู่เสมอ					
2	กิจการได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลรายงานทางการเงินเพื่อมาวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจที่กิจการเผชิญอยู่					
ด้านกฎหมายและการเมือง						
3	กิจการให้ความสำคัญกับกฎหมายในการทำธุรกิจที่ต้องโปร่งใสและตรวจสอบ					
4	กิจการให้ความสำคัญด้านการเมืองที่เปลี่ยนแปลง เพื่อปรับกระบวนการบริหารให้สอดคล้อง					
ด้านสังคมและวัฒนธรรม						
5	กิจการให้ความมีนโยบายช่วยเหลือสังคมโดยมีการกำหนดเป็นนโยบายและแนวทางปฏิบัติ					
6	กิจการให้ความสำคัญในการเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและวัฒนธรรมให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่อดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ					
ด้านเทคโนโลยี						
7	กิจการให้ความสำคัญในการเรียนรู้และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาส่งเสริมในการจัดทำบัญชีที่สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจในอนาคต					
8	กิจการแสวงหาเทคโนโลยีที่ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มกำไรแก่กิจการอย่างสม่ำเสมอ					

ตอนที่ 5 ระดับการใช้ข้อมูลทางการบริหาร

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น เพื่อแสดงว่าท่านมีความคิดเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดกับข้อความข้างล่างนี้

ระดับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร		ระดับความคิดเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการวางแผน						
1	กิจการได้นำข้อมูลทางการบัญชีบริหารมาช่วยในการวางแผนการดำเนินงาน					
2	กิจการใช้ข้อมูลการบัญชีบริหารในอดีตมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน					
ด้านการสั่งการ						
3	กิจการใช้ข้อมูลการบัญชีบริหารช่วยให้การมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4	กิจการใช้ข้อมูลการบัญชีบริหารส่งเสริมและกระตุ้นการทำงานของพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
ด้านการควบคุม						
5	กิจการได้นำข้อมูลการบัญชีบริหารมาใช้ในการควบคุมการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6	ข้อมูลการบัญชีบริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้					
ด้านการตัดสินใจ						
7	ข้อมูลการบัญชีบริหารใช้ในการวิเคราะห์ทางเลือกในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ					
8	ข้อมูลทางการบัญชีบริหารส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพในการตัดสินใจทั้งในปัจจุบันและอนาคต					

ตอนที่ 6 ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น เพื่อแสดงว่าท่านมีความคิดเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดกับข้อความข้างล่างนี้

ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ		ระดับความคิดเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลในรายงานทางการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานของธุรกิจแสดงออกเป็นค่าตัวเลขซึ่งสามารถ					

	เปรียบเทียบได้อย่างชัดเจน					
2	ผู้บริหารได้ใช้ข้อมูลรายงานทางการเงินมาวิเคราะห์แนวโน้มของรายได้กิจการในอนาคต					
3	ผู้บริหารได้ใช้ข้อมูลที่แสดงในรายงานทางการเงินเพื่อลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้แก่กิจการ					
4	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลการบัญชีที่กำหนดแนวทางการประมาณการรายรับ-รายจ่าย เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ					
ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ		ระดับความคิดเห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	ผู้บริหารสนับสนุนการใช้บัญชีบริหารเพื่อการจัดทำงบประมาณควบคุมรายจ่าย วิเคราะห์ทางเลือกในการตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้					
6	ผู้บริหารตระหนักว่าการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพในปัจจุบันและอนาคต					
7	ผู้บริหารสามารถติดตามและเปรียบเทียบกระบวนการทำงานจากข้อมูลรายงานทางการเงิน					
8	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาทางเลือกในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
9	ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าใช้ข้อมูลบัญชีบริหารช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานอย่างเป็นระบบ					
10	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลทางการบัญชีบริหารมาใช้ในการสั่งการและอำนวยความสะดวก เพื่อให้การดำเนินงานของกิจการประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้					
11	ผู้บริหารสามารถสนับสนุนใช้ข้อมูลการบัญชีที่มีความทันสมัยเชื่อมั่นได้ว่าถูกต้องและเชื่อถือได้					
12	ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าข้อมูลการบัญชีบริหารสามารถทำให้กิจการมีการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

ขอขอบพระคุณ ที่ท่านกรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้

นางสาวอรสา มั่งสกุล

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางสาวอรสา มั่งสกุล

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5910521721

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีการศึกษา
บัญชีบัณฑิต	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลศรีวิชัย	2555

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

Senior Accountant บริษัทสิรารมย์ แอสเซท จำกัด เลขที่ 9 ซอย 1 ถนนนิพัทธ์อุทิศ 1 ตำบล
หาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110

ผลงานการตีพิมพ์/ผลงานทางวิชาการ

อรสา มั่งสกุล. (2561, 30 มิถุนายน). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้อินเทอร์เน็ตทางบัญชีบริหารและ
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน : กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน
ภาคใต้. (การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 10 ประจำปี
2561, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).