



ความเชื่อมโยงระหว่างความไม่แน่นอนในงาน คำนียมองค์กรแบบนวัตกรรม  
และการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพในธุรกิจแปรรูปยางพารา  
ในประเทศไทย

**Linking Task Uncertainty, Value Orientation Toward Innovation, and the  
Use of the Balanced Scorecard in Rubber Processing  
Businesses in Thailand**

ศุภลักษณ์ นพรัตน์

**Supphalak Nobpharat**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

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

2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



ความเชื่อมโยงระหว่างความไม่แน่นอนในงาน คำนียมองค์กรแบบนวัตกรรม  
และการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพในธุรกิจแปรรูปยางพารา  
ในประเทศไทย

**Linking Task Uncertainty, Value Orientation Toward Innovation, and the  
Use of the Balanced Scorecard in Rubber Processing  
Businesses in Thailand**

ศุภลักษณ์ นพรัตน์

**Supphalak Nobpharat**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

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

**2561**

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความเชื่อมโยงระหว่างความไม่แน่นอนในงาน คำนียมองค์กรแบบนวัตกรรม  
และการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในธุรกิจแปรรูปยางพารา  
ในประเทศไทย  
ผู้เขียน นางสาวศุภลักษณ์ นพรัตน์  
สาขาวิชา การบัญชี

---

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	คณะกรรมการสอบ
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)	.....ประธานกรรมการ (ดร.ศิรดา นวลประดิษฐ์)
	.....กรรมการ (ดร.มัทนชัย สุทธิพันธุ์)
	.....กรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต

.....  
(ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟ้ารุ่งแสง)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ .....

(นางสาวศุภลักษณ์ นพรัตน์)

นักศึกษา

(4)

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน  
และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ .....

(นางสาวศุภลักษณ์ นพรัตน์)

นักศึกษา

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ความเชื่อมโยงระหว่างความไม่แน่นอนในงาน คำนิยมองค์กรแบบนวัตกรรม  
และการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในธุรกิจแปรรูปยางพารา  
ในประเทศไทย

**ผู้เขียน** นางสาวศุภลักษณ์ นพรัตน์

**สาขาวิชา** การบัญชี

**ปีการศึกษา** 2560

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง (1) ความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและ (2) คำนิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพการศึกษานี้เก็บข้อมูลจากผู้จัดการของธุรกิจแปรรูปยางพาราขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทยโดยใช้แบบสอบถามและได้รับแบบสอบถามคืนจากผู้จัดการทั่วไปจำนวน 92 ชุด คิดเป็นร้อยละ 31.72 การศึกษานี้ทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาได้แก่ค่าความถี่ค่าร้อยละและวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณผลการศึกษาพบว่าความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและด้านลูกค้า อย่างไรก็ตามพบว่าความไม่แน่นอนในงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโต นอกจากนี้พบว่าค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 ด้านอย่างมีนัยสำคัญ

**Thesis Title** Linking Task Uncertainty, Value Orientation Toward Innovation, and the Use of the Balanced Scorecard in Rubber Processing Businesses in Thailand

**Author** Miss Supphalak Nobpharat

**Major Program** Accountancy

**Academic Year** 2017

### ABSTRACT

This study is aimed at examining the relationships between (1) task uncertainty and the use of balanced scorecard (BSC) and (2) value orientation toward innovation and the use of BSC. This study collected data from the managers of medium and large businesses in the rubber processing industry in Thailand, using a questionnaire survey. The total of 92 questionnaires were returned, accounting for 31.72%. Data were analyzed using descriptive statistics, frequency, percentage, and multiple regressions. The results indicate that task uncertainty is positively related to the use of financial measures and customer-related performance measures. However, the task uncertainty is not associated with the use of performance measures from internal process and learning and growth perspectives. In addition, the results indicate that the value orientation toward innovation is positively related to the use of the BSC in each of the four perspectives.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและช่วยเหลืออย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ตลอดเวลาอันมีค่า ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำในการค้นคว้าวิจัย ตลอดจนตรวจสอบแก้ไข และปรับปรุง ข้อบกพร่องต่างๆอันเป็นประโยชน์สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ศิริดา นวลประดิษฐ์ และดร.มัทนชัย สุทธิพันธุ์ ที่ให้เกียรติ เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และกรุณาให้คำชี้แนะอันเป็นประโยชน์ในการแก้ไขวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบพระคุณครูและอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้อันเป็นประโยชน์ ตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน ตลอดจนผู้เขียนเอกสารบทความ ตำรา และงานวิจัยต่างๆในอดีต ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลและนำมาอ้างอิงในงานวิจัย

ขอขอบคุณครอบครัวที่ให้กำลังใจ และสนับสนุนการศึกษาขอบคุณทุกคนที่ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือเสมอมา

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแก่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้อันเป็นผู้มีพระคุณอย่างยิ่งในการสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ศุภลักษณ์ นพรัตน์



## สารบัญ

บทคัดย่อ.....	(5)
Abstract.....	(6)
กิตติกรรมประกาศ.....	(7)
สารบัญ.....	(8)
รายการตาราง.....	(10)
รายการภาพประกอบ.....	(12)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.2 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.3 นิยามศัพท์.....	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิดที่เกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ.....	7
2.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์.....	11
2.3 การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์.....	14
2.4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
2.5 การพัฒนาสมมติฐาน.....	19
2.5 กรอบแนวคิด.....	24
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	25
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา.....	25
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	26
3.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	26
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	27
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	27

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	29
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปของธุรกิจแปรรูปยางพารา.....	29
4.2 การทดสอบความเที่ยงและความน่าเชื่อถือของข้อมูล.....	32
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความสัมพันธ์ของตัวแปร.....	36
4.4 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงาน กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ.....	41
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	47
5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา.....	48
5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา.....	51
5.3 การนำผลการศึกษาไปใช้.....	52
5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	52
บรรณานุกรม.....	54
ภาคผนวก.....	60
ประวัติผู้เขียน.....	66

## รายการตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	30
4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของธุรกิจแปรรูปยางพารา.....	31
4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของความไม่แน่นอนในงาน.....	32
4.4 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม.....	33
4.5 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน.....	34
4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า.....	34
4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายใน.....	35
4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และเติบโต.....	35
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความไม่แน่นอนในงาน.....	36
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม.....	37
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน.....	37
4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า.....	38
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายใน.....	39

## รายการตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และการเติบโต.....	39
4.15 แสดงค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร.....	40
4.16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงาน กับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและความสัมพันธ์ระหว่าง ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน.....	41
4.17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงาน กับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้าและความสัมพันธ์ระหว่าง ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า.....	42
4.18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงาน กับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายในและความสัมพันธ์ ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้าน กระบวนการภายใน.....	42
4.19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงาน กับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และการเติบโต และความสัมพันธ์ ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้ และการเติบโต.....	43
4.20 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	44

## รายการภาพประกอบ

ภาพ	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	24

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันองค์กรประสบกับปัญหาต่างๆ ในหลายด้าน เช่น ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารและพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ จึงมีการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างทันสมัย ทำให้มีคู่แข่งทางการตลาดมากยิ่งขึ้น (Harden and David, 2016) การวัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสมกับองค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถทราบถึงผลการดำเนินงานและข้อบกพร่องรวมถึงสามารถนำไปแก้ไขและพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ซึ่งระบบการวัดผลการดำเนินงานนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรมาก เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถมองภาพสะท้อนการดำเนินงานจะเป็นข้อมูลในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตได้ (Norreklit, 2000)

การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งองค์กรได้ เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินจะสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา ไม่สามารถที่จะคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินด้วย ซึ่งทำให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในด้านที่สำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาว (พลุ เศษะรินทร์, 2546) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ประกอบด้วย 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต เพื่อที่จะทำให้องค์กรเกิดความสมดุลกัน ทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวม เข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อน สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถแก้ปัญหาได้ทันเวลา (สุวิมล บัวทอง และ ศิริลักษณ์ บางโชคดี, 2558)

สำหรับประเทศไทยเป็นผู้ผลิตยางพารารายใหญ่ที่สุดในโลกต่อเนื่องมานาน นอกจากนี้ประเทศไทยยังเป็นผู้ผลิตยางแปรรูปรายใหญ่ที่สุดในโลก โดย มีการผลิตอยู่ที่ 3.82 ล้านตันต่อปี ไม่ว่าจะเป็นยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง ยางเครป ยางผึ่งแห้ง หรือน้ำยาง ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลัก

ในการผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป เช่น ยางรถยนต์ ถังมือยาง ท่อยาง เป็นต้น ดังนั้นธุรกิจแปรรูปยางพาราคงมีความสำคัญต่อประเทศไทยเป็นอย่างมาก (กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ, 2560)

การนำเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานเข้ามาปรับใช้กับธุรกิจแปรรูปยางพารา โดยให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ในการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจแปรรูปยางพารา จะช่วยทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมของการบริหารจัดการวางแผนและควบคุมการดำเนินงาน คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต และนำผลสะท้อนกลับที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข เป็นการสร้างความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน (สุวิมล บัวทอง และ ศิริลักษณ์ บางโชคดี, 2558) ทั้งนี้การศึกษาการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในอุตสาหกรรมการผลิตในต่างประเทศ เช่น ประเทศออสเตรเลีย (Hoque and Jame, 2000) ประเทศนิวซีแลนด์ (Hoque, 2004) ประเทศแคนาดา (Gosselin, 2011) ประเทศสหรัฐอเมริกา (Van der Stede, Chow and Lin, 2006) และประเทศไต้หวัน (Lee and Yang, 2011) อย่างไรก็ตามการศึกษาการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมยางของประเทศไทยมีอย่างจำกัด

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารเลือกแนวทางการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์กร (Grotsch, Constantin and Schleper, 2013) โดยมีปัจจัยเชิงสถานการณ์ ได้แก่ ขนาดองค์กร ความไม่แน่นอนในงาน กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์กรจะต้องปรับเครื่องมือให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ (สุวิมล บัวทอง และ ศิริลักษณ์ บางโชคดี, 2558)

งานวิจัยในอดีตพบว่าความไม่แน่นอนในงานเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่สำคัญของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ (สุวิมล บัวทอง และ ศิริลักษณ์ บางโชคดี, 2558) โดยเฉพาะในช่วง 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ในปี 2558 ความต้องการยางโลกอยู่ที่ระดับ 12.4 ล้านตัน มีการเติบโตในระดับต่ำสุดตั้งแต่ปี 2556 เนื่องจากการใช้ยางของประเทศจีนลดลงจากการหดตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์และการถูกเก็บภาษี ทำให้ปัจจุบันธุรกิจแปรรูปยางพาราจะต้องเผชิญกับปัญหาราคาตลาดยางพาราที่ไม่แน่นอนเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจ (กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ, 2560) ธุรกิจแปรรูปยางพาราในประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนในการบริหารงานที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งเนื่องจากต้องเผชิญกับปัญหาราคายางและความต้องการใช้ยางโลก ทำให้ผู้บริหาร

ต้องเจอกับความไม่แน่นอนในงานเกี่ยวกับปริมาณของข้อมูลที่ต้องใช้ในการดำเนินงานอย่างเพียงพอและจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี ทำให้ต้องการข้อมูลการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ซึ่งให้ข้อมูลย้อนกลับที่ครอบคลุมหลายด้านมากขึ้นเพื่อให้สามารถวางแผนกิจกรรมและการทำงานต่างๆ ได้ดี และถ้าหากความไม่แน่นอนในงานสูงทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมให้กับองค์กรที่ทำให้ผู้บริหารรับมือไม่ทันกับสถานการณ์ (Choe, 1998) ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังไม่มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในธุรกิจแปรรูปยางพารา

นอกจากนี้งานวิจัยในอดีต พบว่าค่านิยมองค์กรเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่สำคัญต่อระบบการควบคุมการดำเนินงาน (Management Control system) (Smith, 1998) ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทดลองแนวคิดใหม่ๆ ส่งผลต่อระบบการวัดผลการดำเนินงานเนื่องจากการมีค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมสูงทำให้ในองค์กรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทดลองแนวคิดใหม่ๆ เกิดความร่วมมือกันระหว่างพนักงานในองค์กรซึ่งจะทำให้องค์กรมีการกระจายอำนาจและได้รับความเป็นอิสระในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Subramaniam and Mia, 2001) งานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระบบการควบคุมการดำเนินงาน เช่น การมีส่วนร่วมในงบประมาณ (Mia, 1989; 1993) เป็นต้น แต่ยังไม่มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในธุรกิจแปรรูปยางพาราในประเทศไทย

## 1.2 คำถามการวิจัย

- 1) ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์ต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ตามแนวคิดของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ทั้ง 4 ด้านหรือไม่
- 2) ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ตามแนวคิดของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ทั้ง 4 ด้านหรือไม่



### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน
- 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน

### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

#### 1) ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร (Population) ในการศึกษาครั้งนี้คือธุรกิจแปรรูปยางพาราในประเทศไทย จำนวน 557 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ธุรกิจแปรรูปยางพาราในประเทศไทยขนาดกลางและขนาดใหญ่ (จำนวนคนงาน 50 คนขึ้นไป) จำนวน 290 แห่ง

#### 2) พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

ธุรกิจแปรรูปยางพาราที่ประกอบกิจการในประเทศไทย

#### 3) ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้จะดำเนินการในช่วงเวลาตั้งแต่ มกราคม – กุมภาพันธ์ 2561 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือน มีนาคม – พฤษภาคม 2561

### 1.5 นิยามศัพท์

**ธุรกิจแปรรูปยางพารา** หมายถึง อุตสาหกรรมยางพาราเป็นอุตสาหกรรมการแปรรูปยางพาราขั้นต้นที่นำเอาน้ำยางสดที่กรี๊ดได้จากต้นยางพารามาแปรรูปให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมและสะดวกในการนำไปใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์ยาง ยางพาราที่ผลิตได้แบ่งออกได้เป็น 5 ชนิด ได้แก่ 1. ยางแผ่นรมควัน 2. ยางแท่ง 3. ยางเครป 4. ยางผึ่งแห้ง 5. น้ำยางข้นยางพาราเหล่านี้จะนำไปใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปอื่น ๆ เช่น ยางยานพาหนะ ประกอบด้วย ยางรถยนต์ ยางรถจักรยานยนต์ ยางรถจักรยาน ถูมือยาง ถูยางอนามัย ยางรัดของ และท่อต่าง ๆ เป็นต้น (สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร ปี 2559)

**การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard)** หมายถึง เป็นเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือด้านการเงิน ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้านกระบวนการดำเนินการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Malmi, 2001)

**ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)** หมายถึง การที่ไม่มีเครื่องมือบริหารจัดการใดที่ดีที่สุด องค์กรจะต้องปรับเครื่องมือให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ โดยมีปัจจัยทั้งภายนอกและภายในเป็นตัวกำหนด ให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่สุด เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Grotsch, Constantin and Schleper, 2013, Otley, 1980)

**ความไม่แน่นอนในงาน** หมายถึง ระดับของความแตกต่างระหว่างปริมาณข้อมูลที่จำเป็นในการดำเนินงานและปริมาณข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความยุ่งยากในงาน โดยผู้บริหารจะอยู่ในสถานการณ์ที่มีข้อมูลไม่เพียงพอ ทำให้ไม่เข้าใจในงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่ถูกต้องในการบริหารงาน และความผันแปรในงานก็เป็นอีกประเด็นที่เกี่ยวข้องกัน เนื่องจากการเกิดขึ้นบ่อยของสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าส่งผลทำให้เกิดความยากในการตัดสินใจของผู้บริหาร (Mollanazari and Abdolkarimi, 2012)

**ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม** หมายถึง การให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทดลองแนวคิดใหม่ๆ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่กระบวนการใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กร ซึ่งผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอาจจะวัดเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้ (DTI, 2004, Freeman and soete, 1997, Schilling, 2008, Subramaniam and mia, 2001)

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินให้เหมาะสมกับความไม่แน่นอนในงานสำหรับธุรกิจแปรรูปยางพารา

2) เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและ  
ไม่ใช้การเงินให้เหมาะสมกับค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมสำหรับธุรกิจแปรรูปยางพารา

3) เพื่อเป็นประโยชน์ในการพิสูจน์ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ว่าสามารถที่  
จะนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้จริงในธุรกิจแปรรูปยางพาราในประเทศไทยได้หรือไม่

## บทที่ 2

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของธุรกิจแปรรูปยางพาราในประเทศไทย สำหรับในบทนี้จะกล่าวถึง แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard)
2. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)
3. การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์
4. การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 ความไม่แน่นอนในงาน (Task uncertainty)
  - 4.2 ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม (Value orientation toward innovation)
5. การพัฒนาสมมติฐาน
  - 5.1 ความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ
  - 5.2 ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard)

การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลขององค์กร และเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยการอาศัยการวัดหรือประมาณ (Measurement) ที่ช่วยให้เกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมุ่งเน้นต่อความสำเร็จขององค์กร (Kaplan and Norton, 1992)

การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ถูกพัฒนาโดย Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton จากการศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกาที่ประสบปัญหาในปี ค.ศ.1992 โดยใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก (พสุ เดชะรินทร์, 2546) และทั้งสองได้เสนอแนวคิดเรื่องการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรว่าควรพิจารณาตัวชี้วัดทั้งสิ้น

ด้าน ได้แก่ มุมมองทางการเงิน(Financial Perspective) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้ Norreklit (2000) ได้กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยจะต้องมีความสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นเหตุและผลกัน ทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินงานสามารถให้ข้อมูลสะท้อนกลับและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการควบคุมในอนาคตได้ และยังเป็นที่ยอมรับความสนใจจากผู้ปฏิบัติงานและนักวิชาการอีกด้วย นอกจากนี้ยังสามารถปรับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

Malmi (2001) ได้กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงิน จากความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการดำเนินการภายใน ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม การกำหนดกลยุทธ์ควรมีความเชื่อมโยงกันตามความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุและผลกัน ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนและควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้

สุวิมล บัวทอง และ ศิริลักษณ์ บางโชคดี (2558) ได้กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเลขทางการเงินระยะสั้นในอดีตที่ผ่านมา ว่าเกิดกำไรหรือขาดทุน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในด้านที่สำคัญต่อความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเลขทางการเงินในระยะยาวได้แก่ ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า กระบวนการภายในธุรกิจ และการเรียนรู้และการเติบโต ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน เพื่อที่จะให้เกิดสมดุลกันในการขับเคลื่อนผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ ทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมของการบริหารงานและคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทราบถึงจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง จุดแข็งที่ควรได้รับการพัฒนา สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนและความสำเร็จขององค์กร

Harden and David (2016) ได้กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงิน เป็นการมุ่งเน้นการจัดการขององค์กรไปที่สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนมากขึ้น ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยกล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ มีคุณสมบัติ 2 ประการ ประการแรกคือ เป็นการผสมผสานการวัดผลการดำเนินงานระหว่างผลการดำเนินงานทางการเงินแบบดั้งเดิมรวมกับผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินเพื่อใช้ในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต เป็นการสร้าง

สมคูลของการวัดผลการดำเนินงานที่ผ่านมาโดยอาศัยข้อมูลทางการเงินและประสิทธิภาพการทำงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเลขทางการเงิน ประการที่สอง การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพถูกออกแบบมาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น องค์กรจะต้องแสวงหากกลยุทธ์ และนวัตกรรมใหม่มาเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

สมพงษ์ เมืองวัฒนะ (2552) ได้กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงาน ในการประเมินผลเพื่อควบคุมติดตาม ตรวจสอบ และสามารถนำไปใช้ เป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เชื่อมโยงการวัดผลการดำเนินงานกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ โดยมีตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต

Kaplan and Norton (1996) ได้กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือทางด้านจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้น ในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือวัดและบริหารจัดการองค์กรที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร โดยผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างมีสมดุล ทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมของการบริหารจัดการวางแผนและควบคุมการดำเนินงาน คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต และนำผลสะท้อนกลับที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข เป็นการสร้างความสำเร็จขององค์กร

### 2.1.1 องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพประกอบด้วยมุมมองตัวชี้วัด 4 ด้าน คือ มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) อธิบายแต่ละมุมมองได้ดังนี้

มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดผลการดำเนินงานในระยะสั้น ซึ่งส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อบรรลุเป้าหมายทางการเงิน โดยมีโครงสร้างต้นทุนที่ดีการบริหารสินทรัพย์และโอกาสการขายตัวของรายได้ (Natarajan and Vijayalakshmi, 2016) การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาตัวชี้วัดต่อไปนี้ เช่น อัตราการเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ การบริหารต้นทุน วัดจากรายได้ต่อจำนวนพนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุนการบริหารสินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน ผลตอบแทนจากการลงทุน (กฤษฎณี มหาวิทยาลัยมหาวิรุฬ, 2546)

มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการสร้างความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรที่จะต้องประกอบไปด้วยการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพการบริการที่ดี และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ทั้งสามข้อนี้มีความสำคัญในการเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์และความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมุมมองของลูกค้าเป็นการให้ความสำคัญในการบริการลูกค้าและการรักษาลูกค้า (Natarajan and Vijayalakshmi, 2016)ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้า ควรพิจารณาตัวชี้วัดต่อไปนี้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความ พึงพอใจในสินค้าและบริการลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ การรักษาลูกค้าเก่า จะต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา การเพิ่มลูกค้าใหม่ ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น โดยติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และส่วนแบ่งการตลาด (กฤษฎณี มหาวิทยาลัยมหาวิรุฬ, 2546)

มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่มีผลกระทบต่อการสร้างโอกาสทางการแข่งขันและความพึงพอใจแก่ลูกค้าโดยผลิตภัณฑ์และบริการที่มีการจัดทำและส่งมอบให้กับลูกค้า การดำเนินงานและการจัดการลูกค้า การกำกับดูแลและสภาพแวดล้อมเป็นตัวชี้วัดของกระบวนการภายใน โดยกระบวนการทำงานภายในองค์กรประกอบด้วย 3 กระบวนการคือ กระบวนการด้านนวัตกรรม กระบวนการด้านการผลิต และการบริการหลังการขาย (Natarajan and Vijayalakshmi, 2016)ดังนั้น ผู้บริหารต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานในด้านต่างๆของกิจการ โดยเน้นที่คุณภาพของกระบวนการ ระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบงาน ต้นทุน และการร่วมมือระหว่างพนักงานในองค์กร (สุพานี สฤณภูวนิช, 2544)

มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) ตัวชี้วัดด้านนี้เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนขององค์กร (คน,เทคโนโลยี,วัฒนธรรม) ที่ช่วยให้มูลค่าเพิ่มมากขึ้นในอนาคต สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนเหล่านี้จะถูกแบ่งออกเป็นสามประเภทของทุนมนุษย์ข้อมูล

เงินทุนและทุนขององค์กร โดยทุนมนุษย์ที่มีความสามารถหลักและโมดูลการฝึกอบรม ทุนข้อมูลที่มีการสื่อสารภายในและองค์ประกอบผลผลิต และทุนขององค์กรมีการพัฒนาภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานคุณภาพ (Natarajan and Vijayalakshmi, 2016) การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลกระทบต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อคุณภาพ สินค้า และบริการที่ดีต่อลูกค้า(กฤษณี มหาวิทยาลัย, 2546)

## 2.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

Otley (1980) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์คือ การที่ไม่มีเครื่องมือการจัดการใดที่ดีที่สุด ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกสถานการณ์และทุกองค์กร แต่การเลือกเครื่องมือบริหารจัดการจะต้องเน้นความเหมาะสมกับองค์กรและสภาพแวดล้อมด้วย

Chenhall (2003) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ คือการที่ผู้บริหารเลือกแนวทางการบริหารจัดการภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดในสถานการณ์ที่แตกต่าง ซึ่งไม่มีทางเลือกใดที่ดีที่สุดแต่ผู้บริหารจะต้องเลือกเครื่องมือในการบริหารที่เหมาะสมที่สุดภายใต้สถานการณ์นั้นๆ

Grotsch, Constantin and Schleper (2013) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ คือไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดในการบริหารงาน ขึ้นอยู่กับการเลือกและการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้การบริหารองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สุวิมล บัวทอง และ ศิริลักษณ์ บางโชคดี (2558) ได้กล่าวทฤษฎีการบริหารเชิง คือไม่มีเครื่องมือใดที่ดีที่สุด ที่จะสามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างระบบการควบคุมและสภาวะแวดล้อมต่างๆขององค์กร จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่ประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ความไม่แน่นอนในงาน โครงสร้างขององค์กร ขนาดขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้สามารถวัดผลการดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ คือการที่ไม่มีเครื่องมือใดที่ดีที่สุด องค์กรจะต้องปรับเครื่องมือให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆโดยมีปัจจัยทั้งภายใน



และภายในเป็นตัวกำหนด ให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่สุด เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### **ความไม่แน่นอนในงาน (Task Uncertainty)**

Chong (1996) ได้กล่าวว่า ความไม่แน่นอนในงานคือความแตกต่างระหว่างจำนวนข้อมูลที่ต้องใช้ดำเนินการงานและปริมาณข้อมูลที่ประมวลผลแล้วถ้ามีความรู้ความเข้าใจในงานสูงปริมาณของข้อมูลที่ได้รับก็จะเพียงพอจึงสามารถวางแผนกิจกรรมและการทำงานต่างๆ ได้ดี แต่ถ้าขาดข้อมูลในงานระหว่างที่ปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารก็จำเป็นที่จะต้องได้รับข้อมูลในการทำงานที่มากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่นการจัดสรรทรัพยากร ตารางเวลา และลำดับความสำคัญ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเหล่านี้ต้องใช้การประมวลผลข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานจริง

Mollanazari and Abdolkarimi (2012) ได้กล่าวว่า ความไม่แน่นอน หมายถึงระดับของความแตกต่างระหว่างปริมาณข้อมูลที่เป็นในการดำเนินงานและปริมาณข้อมูลที่มีอยู่แล้วในมือผู้บริหารคือถ้าความไม่แน่นอนในงานสูงปริมาณความแตกต่างของข้อมูลที่เป็นในการดำเนินงานก็จะแตกต่างจากข้อมูลที่มีอยู่แล้วใน ส่งผลให้ข้อมูลที่มีอยู่ไม่เพียงพอและขาดข้อมูลในส่วนที่จำเป็นในการดำเนินงาน

Van de Ven and Delbecq (1974) ได้กล่าวว่าความไม่แน่นอนในงาน จะเกี่ยวข้องกับความยุ่งยากในงาน (Task difficulty) และความผันแปรในงาน (Task Variable) โดยความยุ่งยากในงานคือการทำงานที่ผู้บริหารมีข้อมูลอยู่ไม่เพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินงาน ทำให้ไม่เข้าใจในเนื้องานที่ทำอยู่ส่งผลให้ไม่สามารถวางแผนการดำเนินงาน การตัดสินใจที่เหมาะสมและขาดกระบวนการหรือหลักการที่ถูกต้องในปฏิบัติงาน อีกอย่างคือ ความผันแปรในงาน เป็นการเกิดขึ้นบ่อยของสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนั้นหากความยุ่งยากในงานและความผันแปรในงานสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ความไม่แน่นอนในงานสูงขึ้นด้วยเช่นกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมและเพียงพอในการดำเนินงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความไม่แน่นอนในงานคือระดับของความแตกต่างระหว่างปริมาณข้อมูลที่เป็นในการดำเนินงานและปริมาณข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความยุ่งยากในงาน โดยผู้บริหารจะอยู่ในสถานการณ์ที่มีข้อมูลในมือไม่เพียงพอ ทำให้ไม่เข้าใจในงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารขาดการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่ถูกต้องในการบริหารงาน และความผันแปรในงานก็เป็นอีกประเด็นที่เกี่ยวข้องกัน เนื่องจากการเกิดขึ้นบ่อยของสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าส่งผลทำให้เกิดความยากในการตัดสินใจของผู้บริหาร

### ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม (Value orientation toward innovation)

Higgins (1995) ได้กล่าวว่า ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม คือการเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของพนักงาน รวมทั้งกระบวนการภายในองค์กรส่งผลให้เกิดนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร

Hult, Ketchen, and Nichols (2002) ได้กล่าวว่า ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม หมายถึงการส่งเสริมความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และความสามารถเริ่มต้นพัฒนาหรือใช้แนวคิดผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางวัฒนธรรมขององค์กร

Hogan and Coote (2014) ได้กล่าวว่า ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม คือองค์กรที่เน้นการส่งเสริมกระบวนการดำเนินงานของนวัตกรรมคือมีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

Wang and Ahmed (2004) ได้กล่าวว่า ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมว่าเป็นความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยรวมขององค์กรในการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ผู้ตลาดหรือเปิดตลาดใหม่ ๆ โดยผสานแนววิทยาศาสตร์กับพฤติกรรมและกระบวนการใหม่ ๆ

Amabile (1997) ได้กล่าวว่า ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม เป็นการที่องค์กรให้คุณค่าความสำคัญกับนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และทำให้คนในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นเกี่ยวกับสิ่งๆ ที่พวกเขามีความสามารถในการทำและการมีส่วนร่วมในการออกแบบและการดำเนินการด้านนวัตกรรม มีผลต่อแรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรซึ่งสนับสนุนนวัตกรรม

Hurley and Hult (1998) ได้กล่าวว่า ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม เป็นการที่องค์กรส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจแบ่งปันอำนาจการสนับสนุนและการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้และการพัฒนา

O'Reilly and Tushman (1997) ได้กล่าวว่า ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม จะเน้นให้องค์กรส่งเสริมกระบวนการสร้างสรรค์และนวัตกรรมสนับสนุนการเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม คือการที่ผู้บริหารส่งเสริมให้องค์กรมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ กระบวนการใหม่ๆ ทำให้เกิดความร่วมมือกันในองค์กร มีการทำงานร่วมกันของพนักงานซึ่งทำให้องค์กรมีการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

## 2.3 การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

ศุวิมล บัวทอง และ ศิริลักษณ์ บางโชคดี (2558) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานภายใต้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยเชิงสถานการณ์ของระบบการวัดผลการดำเนินงาน โดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ประกอบด้วยความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ความไม่แน่นอนในงาน โครงสร้างขององค์กร ขนาดขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะสามารถช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ ออกแบบและเลือกใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้เหมาะสมกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของระบบการวัดผลการดำเนินงานได้ในอนาคต

Chenhall (2003) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยการทบทวนวรรณกรรมในอดีตที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสถานการณ์และระบบควบคุมการบริหารจัดการปัจจัยเชิงสถานการณ์ เช่น กลยุทธ์ องค์กรและการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม การผลิต เทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการวิจัยพบว่าระบบควบคุมการบริหารจัดการมีตัวแปรเชิงสถานการณ์ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกแนวคิดทั่วไปของเทคโนโลยีเทคโนโลยีสมัยใหม่โครงสร้างองค์กรขนาดขององค์กรกลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยที่ต่อเนื่องในการทำงาน โดยปัจจัยต่างๆเหล่านี้จะส่งผลต่อการใช้ระบบการควบคุม

Chong and Eggleton (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงาน ระบบควบคุมและระบบบัญชีบริหาร โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้บริหารในบริษัทผู้ผลิตสินค้าประเทศออสเตรเลีย จำนวน 131 คน จากผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารกับระดับความไม่แน่นอนในงานจะมีความสัมพันธ์กับระบบการควบคุมและระบบบัญชีบริหาร เนื่องจากการเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการวางแผนการดำเนินงานซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร ถ้าหากความไม่แน่นอนในงานสูงซึ่งเกิดจากความยากและความผันแปรในก็จะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลและความรู้ที่ไม่เพียงพอในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานทำให้การตัดสินใจมีความล่าช้า

Hoque (2004) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอก และการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการประเมินประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารในบริษัทผู้ผลิตสินค้า 52 คน ที่ไม่ได้อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศนิวซีแลนด์ จากผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ช่วยโอกาสมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้ตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เนื่องจากกลยุทธ์ช่วยโอกาสเป็นการเน้นตลาดและกลุ่มลูกค้าใหม่ๆจึงให้ความสำคัญทางด้านลูกค้าและข้อมูลจากภายนอกองค์กรมาก

แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสถานะแวดล้อมกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

Bangchokdee and Mia (2016) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ กับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรม โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้จัดการทั่วไป 131 คน ในโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ ผลการศึกษาครั้งนี้จากการใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ได้พบว่า การกระจายอำนาจอย่างเดียวไม่เพียงพอในการตัดสินใจที่จะนำไปพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร แต่พบว่า โครงสร้างแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน และการกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินกับผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากเมื่อองค์กรต้องพบเจอกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้น การกระจายอำนาจไปยังผู้จัดการแผนกจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะการให้อำนาจในการบริหารจัดการทำให้มีความคิดริเริ่มและเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินจะช่วยให้การทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้

Lee and Yang (2011) ได้ศึกษาผลกระทบของโครงสร้างองค์กรกับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้บริหารฝ่ายการเงินของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทยจำนวน 168 บริษัท จากผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่นจะมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินมากกว่าโครงสร้างองค์กรแบบควบคุม ซึ่งการใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมจะเกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กร เพื่อนำไปติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้น

Hoque and Jame (2000) ได้ศึกษาความสัมพันธ์การใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพกับผลการดำเนินงาน โดยเก็บข้อมูลจากการสำรวจผู้บริหารฝ่ายการเงินบริษัทอุตสาหกรรมในประเทศออสเตรเลียจำนวน 66 แห่ง จากผลการศึกษาพบว่าระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นการวัดโดยใช้ตัวชี้วัดทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงสถานการณ์ขององค์กรและสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ทันต่อสถานการณ์

Gosselin (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้จัดการฝ่ายการเงินและรองผู้จัดการฝ่ายการเงิน จำนวน 200 คนในอุตสาหกรรมผลิตประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่าเมื่อความไม่แน่นอนทางด้านสภาพแวดล้อมสูงผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมากขึ้นในการวางแผนการดำเนินงานและควบคุม เนื่องจากความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการวางระบบบัญชีบริหารและระบบการวัดผลการดำเนินงานเพื่อการวางแผนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ

Van der Stede, Chow and Lin (2006) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทางการผลิตกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 678 บริษัทกับผู้บริหารและผู้อำนวยการฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมผลิตประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์คุณภาพจะใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ตัวชี้วัดทั้งทางการเงินและไม่ทางการเงิน เนื่องจากกลยุทธ์คุณภาพจะเกี่ยวข้องกับการเลือกใช้ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของกระบวนการ พนักงาน และลูกค้า ซึ่งจำเป็นที่จะต้องเลือกใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารที่ดี

Yang Spencer, Joiner, and Salmon (2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม กับผู้บริหาร 200 คนในอุตสาหกรรมผลิตประเทศออสเตรเลีย ผลการวิจัยพบว่าองค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งทางการเงินและไม่ทางการเงิน เนื่องจากกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและความยืดหยุ่นของผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องนำเอาข้อมูลสะท้อนกลับที่หลากหลายทั้งทางการเงินและไม่ทางการเงินมาพิจารณาเลือกตัวชี้วัดให้ครอบคลุมทั้งกระบวนการ เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาข้างต้นเป็นการศึกษาการปัจจัยเชิงสถานการณ์กับการใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงาน การออกแบบระบบบัญชีบริหารและระบบการควบคุม และส่วนใหญ่ในอดีตจะเป็นการศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตในต่างประเทศ ปัจจัยเชิงสถานที่ศึกษาในอดีตได้แก่ ขนาดองค์กร โครงสร้างองค์กร ความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม กลยุทธ์องค์กร ความไม่แน่นอนในงาน ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมายังไม่พบว่ามีการศึกษาปัจจัยเชิงสถานการณ์กับการวัดผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมผลิตอย่างพาราในประเทศไทย

## 2.4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 การศึกษาในอดีตเกี่ยวกับความไม่แน่นอนในงาน

Abernethy and Brownell (1997) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระบบควบคุมทางการบริหาร โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กับเจ้าหน้าที่วิจัยอาวุโสฝ่ายวิจัยและพัฒนา ของบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของออสเตรเลียและองค์กรวิทยาศาสตร์รายใหญ่ของสหรัฐอเมริกา จำนวน 150 คน ผลการศึกษาพบว่าฝ่ายวิจัยและพัฒนาที่มีความไม่แน่นอนของงานสูง จึงต้องพึ่งพากระบวนการควบคุมทางการบริหารมากขึ้นเนื่องจากผู้บริหารต้องการข้อมูลที่เพียงพอเพื่อการตัดสินใจบริหารองค์กร

Mia and Chenhall (1994) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระบบบัญชีบริหาร โดยเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์จากผู้จัดการ 75 คน ในอุตสาหกรรมผลิตที่มีการจ้างงานเกิน 1,000 คน ประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่าผู้จัดการฝ่ายการตลาดจำเป็นต้องใช้ระบบบัญชีบริหารและขอบเขตข้อมูลที่กว้าง มีปริมาณข้อมูลที่มากเพียงพอในการบริหารจัดการเนื่องจากต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในงานที่สูง เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้มาใช้วางแผนควบคุมการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Williams and Seaman (2002) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบบัญชีบริหารกับความไม่แน่นอนในงาน โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทขนาดกลางในประเทศสิงคโปร์จำนวน 232 ราย ผลการศึกษาพบว่าการใช้ระบบบัญชีบริหารจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรและลดความไม่แน่นอนในงานลงได้ เนื่องจากทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มขึ้นเพื่อประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการและควบคุมจัดการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดีขององค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าความไม่แน่นอนในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการใช้ระบบบัญชีบริหาร ระบบการควบคุมทางการบริหาร การใช้ขอบเขตข้อมูลที่กว้าง และการมีส่วนร่วมกับการจัดการงบประมาณ เมื่อความไม่แน่นอนในงานสูงการใช้ระบบบัญชี ระบบควบคุมการบริหารและขอบเขตข้อมูลต่างๆจึงจำเป็นสำหรับผู้บริหารเพื่อให้ได้มาซึ่งปริมาณข้อมูลที่จำเป็นและเพียงพอในการตัดสินใจบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ

#### 2.4.2 การศึกษาในอดีตเกี่ยวกับค่านิยมองค์กร

งานวิจัยในอดีตที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระบบการจัดการควบคุม (Management control system) มีดังนี้

Bhimani (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรกับการออกแบบระบบบัญชีบริหาร โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับอุตสาหกรรมอุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ในประเทศอังกฤษ ผลการศึกษาพบว่าค่านิยมองค์กรส่งผลต่อการออกแบบระบบบัญชีบริหารเนื่องจากกลุ่มพนักงาน ระดับความรู้ สภาพแวดล้อมและค่านิยมในองค์กรที่ต่างกันจะส่งผลต่อการใช้ระบบบัญชีบริหาร เนื่องจากค่านิยมองค์กรที่เน้นให้มีความยืดหยุ่นจะให้ความสำคัญกระบวนการสร้างสรรค์และความคิดริเริ่มใหม่ๆ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการควบคุมการจัดการ ซึ่งทำให้ทุกคนในองค์กรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการพัฒนาองค์กรให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Subramaniam and Mia (2001) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมทางงบประมาณกับการให้ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมของผู้บริหาร โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้จัดการทั่วไปจำนวน 116 คนในอุตสาหกรรมผลิตประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่าโครงสร้างการกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการที่ผู้บริหารให้ค่านิยมทางนวัตกรรม โดยพบว่าการให้ค่านิยมทางนวัตกรรมสูง มีผลต่อการเสริมสร้างความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากการให้ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมสูงทำให้ในองค์กรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทดลองแนวคิดใหม่ๆ เกิดความร่วมมือกันระหว่างพนักงานในองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการกระจายอำนาจและได้รับความเป็นอิสระในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และยังพบว่าการมีส่วนร่วมทางงบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้บริหารที่ให้ค่านิยมทางนวัตกรรมสูงเนื่องจากผู้บริหารที่เน้นนวัตกรรมจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนมากขึ้น เนื่องจากนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ผู้บริหารมักต้องการข้อมูลเพิ่มเติมในการตัดสินใจ มีการใช้ระบบการควบคุมมากขึ้น ได้แก่ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณซึ่งเป็นกลไกในการบริหารจัดการเพื่อรวบรวมและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันในการกำหนดงบประมาณเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

O'Connor (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรกับการมีส่วนร่วมทางงบประมาณ โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้บริหาร 282 บริษัทในประเทศสิงคโปร์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีค่านิยมองค์กรที่แตกต่างกันส่งผลต่อการมีส่วนร่วมทางงบประมาณ เมื่อองค์กรที่มีค่านิยมแบบนวัตกรรมสูง จะเกิดการกระจายอำนาจเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมทางงบประมาณ

นอกจากนี้ Hogan and Coot (2014) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับผลการดำเนินงาน โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้บริหารในประเทศออสเตรเลีย 100 บริษัท ผลการศึกษาพบว่า ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน เนื่องจาก ผู้บริหารที่ให้ค่าความนิยมองค์กรแบบนวัตกรรม ส่งผลให้องค์กรเกิดการแข่งขัน มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ๆ ในการผลิตสินค้าออกสู่ตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงจำเป็นต้องใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาพบว่า ค่านิยมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการวัดผลการดำเนินงานเนื่องจากค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความยืดหยุ่นเน้นกระบวนการ การให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนพัฒนาตนเอง พนักงานได้รับความอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งองค์กรจะใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินมากขึ้น โดยใช้ควบคู่กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน ทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรในการตัดสินใจบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานองค์กร

## 2.5 การพัฒนาสมมติฐาน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินและความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อพัฒนาสมมติฐานที่สอดคล้องกับตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

### 2.5.1 ความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน

ความไม่แน่นอนในงานเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ และเป็นสาเหตุสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการทางเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานของบุคคล จะมีระดับของความแตกต่างระหว่างปริมาณข้อมูลที่จำเป็นในการดำเนินงานและปริมาณข้อมูลที่มีอยู่แล้วในการดำเนินงาน (Mollanazari and Abdolkarimi, 2012) ซึ่งหากความไม่แน่นอนในงานที่เพิ่มมากขึ้นโดยมีสาเหตุที่เกิดจากปัจจัยความยุ่งยากในงาน หรือความผันแปรในงานที่สูงก็จะส่งผลทำให้ผู้บริหารไม่สามารถวางแผนการดำเนินงานได้และตัดสินใจในการบริหารได้อย่างล่าช้า เนื่องจากมีข้อมูลไม่เพียงพอสำหรับการบริหาร และขาดความเข้าใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้ไม่สามารถที่จะวางแผนการ



ดำเนินงาน การตัดสินใจในการบริหาร และขาดกระบวนการหรือหลักการที่ถูกต้องในปฏิบัติงาน (Choe, 1998)

ความไม่แน่นอนในงานเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องนำระบบการวัดผลการดำเนินงานมาใช้โดยครอบคลุมทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้การเงินเช่น การบริหารต้นทุน ความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนคำร้องเรียนของลูกค้า ระยะเวลาในการผลิตสินค้า ความพึงพอใจของพนักงาน การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์(นภคกุล ร่มโพธิ์, 2546, Chenhall, 2003, Lau, 2011) เพื่อที่จะได้นำผลสะท้อนกลับไปแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และสามารถตัดสินใจในการบริหารงานองค์กรอย่างเหมาะสมภายใต้ความไม่แน่นอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kaplan and Norton,1992)งานวิจัยในอดีตพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ (Choe, 1998, Chong, 1996, Hartmann, 2005, Van der Geer, Tuijl and Rutte, 2009) ทั้งนี้งานวิจัยในอดีตได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานและการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ดังนี้

Choe (1998) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบระหว่างความไม่แน่นอนในงานและการใช้ข้อมูลในระบบบัญชีเพื่อการบริหาร ในการศึกษานี้ได้มาจากการสำรวจองค์กรทางธุรกิจที่มีการพัฒนาการจัดการระบบสารสนเทศทางการบัญชีในตลาดหลักทรัพย์ประเทศเกาหลี โดยใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายการเงิน และผู้จัดการฝ่ายต้นทุน ได้รับความตอบแบบสอบถามกลับ 78 บริษัท ผลการวิจัยพบว่าความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้ข้อมูลในระบบบัญชีเพื่อการบริหาร เนื่องจากความไม่แน่นอนในงานที่เพิ่มขึ้นผู้บริหารจะมีการใช้ข้อมูลที่มีการรวบรวม สรุปผล และผสมผสานข้อมูลต่างๆ ไปด้วยกันเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถนำไปใช้ได้ทันต่อสถานการณ์

Hartmann (2005) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้บริหาร 250 คน จาก 11องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนภายในประเทศเนเธอร์แลนด์ ผลการวิจัยพบว่าความไม่แน่นอนในงานที่เพิ่มขึ้นผู้บริหารควรคำนึงถึงการ ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินลดลง เนื่องจากความไม่แน่นอนจะทำให้งานที่ทำอยู่มีความซับซ้อนและมีความหลากหลายดังนั้นการใช้ข้อมูลทางการเงินอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับการดำเนินงานและพัฒนากระบวนการบริหาร จึงจำเป็นต้องมีการใช้ตัวชี้ที่ไม่ใช่ทางการเงินด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตเพิ่มขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกด้านในการตัดสินใจในบริหาร

Van der Geer, Tuijl and Rutte (2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในโรงพยาบาล โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์จาก

ทีมแพทย์ 8 ทีมประมาณ 50 คน จากทีมงานที่ให้การดูแลรักษาผู้ป่วยจากศูนย์เวชศาสตร์การฟื้นฟูในประเทศเนเธอร์แลนด์ ผลการวิจัยพบว่าความไม่แน่นอนในงานที่เพิ่มขึ้นทีมงานจะใช้ตัวชี้วัดด้านกระบวนการมากกว่าตัวชี้วัดด้านการเงิน เนื่องจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนในงานที่สูงขึ้นในโรงพยาบาลต้องพัฒนากระบวนการแก้ปัญหามากกว่าภายใต้ความไม่แน่นอนในงานต่ำ ดังนั้นผู้ให้บริการจะต้องมีข้อมูลของผู้ป่วยและความรู้ที่เพียงพอเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการแก้ปัญหาและพัฒนากระบวนการดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อให้สอดคล้องกับการรักษาผู้ป่วยในแต่ละรายที่มีความไม่แน่นอนที่แตกต่างกัน

Chong (1996) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงาน ระบบบัญชีบริหารและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษานี้ได้มาจากการใช้แบบสอบถามกับผู้จัดการอาวุโส 78 คน ในอุตสาหกรรมผลิตประเทศออสเตรเลีย จากผลการวิจัยพบว่าความไม่แน่นอนในงานและขอบเขตของการใช้ข้อมูลของระบบบัญชีบริหารมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ซึ่งผู้บริหารที่มีภาระดำเนินงานอยู่ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนในงานสูงผู้บริหารอาจจะไม่ได้มีข้อมูลที่ต้องการอย่างเพียงพอในการดำเนินงานผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องได้รับข้อมูลของระบบบัญชีบริหารเพิ่มเติมเพื่ออย่างเพียงพอและครอบคลุมทั่วทุกด้าน เพื่อที่จะทำให้เข้าใจในงานและมีความชัดเจนมากขึ้นดังนั้นเมื่อมีความไม่แน่นอนในงานสูงผู้บริหารก็จะต้องมีข้อมูลและความรู้ในปริมาณที่เพียงพอเพื่อที่นำไปสู่การตัดสินใจในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ Mollanazari and Abdolkarimi (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความไม่แน่นอนในงานและการกระจายอำนาจกับข้อมูลระบบบัญชี โดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังผู้จัดการฝ่ายการเงินในบริษัทที่เกี่ยวกับการลงทุนทางการเงินและธนาคารในตลาดหลักทรัพย์ 49 คน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความยุ่งยากและความผันแปรในงานจะส่งผลให้ไม่สามารถวางแผนการดำเนินงาน ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งหากมีความยุ่งยากและความผันแปรในงานที่สูง ก็จะส่งผลทำให้ความไม่แน่นอนในงานสูงขึ้นด้วย เนื่องจากผู้บริหารมีข้อมูลที่จำเป็นในการดำเนินงานไม่เพียงพอจากปริมาณข้อมูลที่มีอยู่แล้วซึ่งผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมและมีปริมาณที่เพียงพอต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั่วทุกด้าน

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาพบว่าความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินเนื่องการที่มีความไม่แน่นอนในงานสูงทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลไม่เพียงพอในการดำเนินงานทำให้ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้นและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรเพื่อผู้บริหารสามารถที่จะนำข้อมูลที่ได้ไปวางแผน ควบคุม และตัดสินใจในบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการอภิปรายข้างต้นสามารถตั้งสมมติฐานดังนี้

H<sub>1a</sub> ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

H<sub>1b</sub> ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินด้านลูกค้า

H<sub>1c</sub> ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินด้านกระบวนการภายใน

H<sub>1d</sub> ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินด้านการเรียนรู้และเติบโต

## 2.5.2 ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน

ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการเสริมสร้างความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากการให้ค่านิยมทางนวัตกรรมสูงทำให้ในองค์กรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทดลองแนวคิดใหม่ๆเกิดความร่วมมือกันระหว่างพนักงานในองค์กรซึ่งจะทำให้องค์กรมีการกระจายอำนาจมากขึ้นและพนักงานได้รับความเป็นอิสระในการตัดสินใจมาก (Russell and Russell, 1992, Subramaniam and Mia, 2001) ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของผู้บริหารในการทำงานและระบบการวัดผลการดำเนินงานเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ (Otley and Wilkinson, 1988, O'Connor, 1995)

ในองค์กรที่มีค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมผู้บริหารจะติดตามนวัตกรรมใหม่ๆ สินค้าใหม่ๆ และกระบวนการใหม่ๆ ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งทำให้ผู้บริหารต้องการข้อมูลย้อนกลับในการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่การเงินเพิ่มมากขึ้น เพื่อพิจารณาว่า สินค้าใหม่ กระบวนการใหม่ ที่มีการติดตามนวัตกรรมประสบความสำเร็จหรือไม่ เช่น สินค้าใหม่ก่อให้เกิดรายได้ และผลกำไรเพิ่มขึ้นหรือไม่ และทางด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น มุมมองทางด้านลูกค้า เป็นการสะท้อนให้เห็นความสามารถในการใช้แนวความคิดใหม่ๆในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Fritz, 1989) โดยพิจารณาจากความเสี่ยงในการใช้งานของผลิตภัณฑ์ใหม่และความพึงพอใจในสินค้าและบริการใหม่ของลูกค้า (Atuahene, 1995, Denneels and Kleinschmidt, 2001) และทางด้านกระบวนการภายในเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของกระบวนการและการปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับ

ขั้นตอนการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพและส่งถึงลูกค้าได้ทันเวลา (Salavou, 2004, Wang and Ahmed, 2004) โดยผู้บริหารนำข้อมูลย้อนกลับที่ได้นี้มาปรับปรุงและแก้ไขการบริหารงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรที่มีค่านิยมแบบนวัตกรรมมากขึ้นก็จะมีการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมากขึ้นไปด้วยดังนี้

Valencia, Jamenez and Valle (2016) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรกับการวัดผลการดำเนินงาน โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารอุตสาหกรรมในประเทศสเปน 466 คน โดยแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ให้ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการวัดผลการดำเนินงาน เนื่องจากการให้ค่านิยมองค์กรทางด้านนวัตกรรมส่งเสริมให้องค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์มีเสรีภาพ มีโอกาสแสดงทัศนคติในการทำงาน มีความกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ เนื่องจากมีการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทุกด้านเพื่อติดตามความสำเร็จของนวัตกรรมที่คิดขึ้น

Russell and Russell (1992) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับการวัดผลการดำเนินงาน โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร 167 บริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา จากแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ให้ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมสูงมีการระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุม เนื่องจากนวัตกรรมเป็นการมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ผู้บริหารต้องเผชิญความเสี่ยงและสถานการณ์ความไม่แน่นอนบ่อย จึงมีการใช้วัดชี้วัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุม เพื่อการควบคุมและติดตามความสำเร็จจากแนวความคิดนวัตกรรมที่ใช้

จากผลการศึกษางานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาสรุปได้ว่า ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ เนื่องจากองค์กรที่มีค่านิยมแบบนวัตกรรมจะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ กระบวนการใหม่ๆ เกิดการกระจายอำนาจและเกิดความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารต้องการใช้ตัวชี้วัดทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงินเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยติดตามความสำเร็จที่เกิดจากนวัตกรรมใหม่ที่น่าไปใช้กับองค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

จากการอภิปรายข้างต้นสามารถตั้งสมมติฐานดังนี้

H<sub>2a</sub> ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

H<sub>2b</sub> ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า

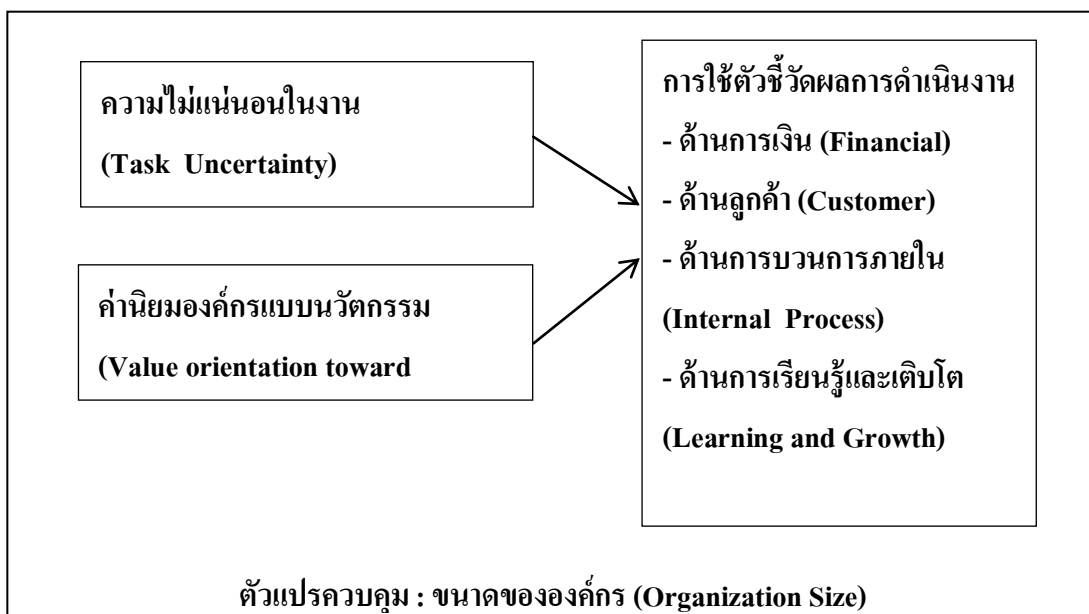
H<sub>2c</sub> ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายใน

H<sub>2d</sub> ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และเติบโต

ตัวแปรควบคุมงานวิจัยนี้กำหนดให้ขนาดขององค์กรเป็นตัวแปรควบคุมเนื่องจากงานวิจัยในอดีตพบว่าขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ โดยองค์กรที่มีขนาดใหญ่มีแนวโน้มการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่จะมีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้าจำนวนมาก มีการบริหารงานที่ซับซ้อน ทำให้ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรในการตัดสินใจบริหาร (Hoque and Jame, 2000)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน และความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่การเงิน ตามกรอบแนวคิดดังนี้

## 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความเชื่อมโยงระหว่างความไม่แน่นอนในงานและค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
2. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

3.1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้จัดการทั่วไปของธุรกิจแปรรูปยางพาราในประเทศไทย ซึ่งมีจำนวน 557 แห่ง (กรมโรงงานอุตสาหกรรมข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2560)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาเลือกกลุ่มตัวอย่างธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งมีการจ้างงานเกิน 50 คนขึ้นไป เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นตามประกาศของกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง การกำหนดการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545 ซึ่งลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาวันที่ 15 กันยายนพ.ศ. 2545 โดยจะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 290 แห่ง

#### 3.1.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรต้น ประกอบด้วยความไม่แน่นอนในงานและค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม
2. ตัวแปรตาม ประกอบด้วย ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต
3. ตัวแปรควบคุม คือ ขนาดขององค์กร

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ได้สร้างขึ้นมาเพื่อสอบถามผู้จัดการทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดโดยประยุกต์มาจากงานวิจัยในอดีต ดังนี้

**ตอนที่ 1** ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ จากมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ที่ประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Hoque and Jame (2000) โดยมีการถามเกี่ยวกับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงินทั้ง 4 ด้าน จำนวน 17 รายการ ซึ่งพัฒนามาจาก Hoque et al. (1997) ซึ่งจะใช้วิธีวัดแบบ Likert Scale 5 ตัวเลือกได้แก่ 1 (ไม่ใช่เลย) ถึง 5 (ใช้มากที่สุด)

**ตอนที่ 2** ความไม่แน่นอนในงานงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ที่ประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Abernethy and Stoelwinder (1991) โดยมีการถามเกี่ยวกับการวัดระดับความไม่แน่นอนในงานในระดับหน่วยงาน จำนวน 8 รายการซึ่งจะใช้วิธีวัดแบบ Likert Scale 5 ตัวเลือก ได้แก่ 1(น้อยที่สุด) ถึง 5 (มากที่สุด)

**ตอนที่ 3** ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ที่ประยุกต์มาจากงานวิจัยของSubramaniam and mia (2001) โดยจะถามถึงค่านิยมขององค์กรท่านสอดคล้องกับข้อใดมากที่สุด ซึ่งจะประกอบด้วย 6 รายการซึ่งจะใช้วิธีวัดแบบ Likert Scale 5 ตัวเลือก ได้แก่ 1(ไม่ใช่เลย) ถึง 5 (มากที่สุด)

**ตอนที่ 4** เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และประสบการณ์การบริหาร และข้อมูลทั่วไปของธุรกิจยางพาราและผลิตภัณฑ์ยาง

### 3.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามได้ดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

1. ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแบบสอบถาม
2. การจัดทำแบบสอบถามได้จัดทำตามกรอบแนวคิดให้สอดคล้องสมมติฐานและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยได้ประยุกต์มาจากงานวิจัยในอดีต
3. นำแบบสอบถามไปจัดพิมพ์แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษากำหนดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. จัดทำแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยพร้อมตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของแบบสอบถามเพื่อเตรียมนำส่งไปรษณีย์
2. จัดทำจดหมายขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้จัดการทั่วไปของธุรกิจยางพาราตามกลุ่มตัวอย่าง สำหรับขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามคืนกลับมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์ โดยจัดเตรียมซองเปล่าพร้อมไปรษณีย์อากรระบุชื่อและที่อยู่ผู้รับและกำหนดวันส่งคืน
3. จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์พร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 290ฉบับ
4. ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้ตอบกลับมา
5. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ค่าความถี่ (Frequency)ค่าร้อยละ (Percentage)ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของธุรกิจยางพารา ระดับระดับความไม่แน่นอนในงาน ระดับของค่านิยมทางนวัตกรรม และระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน
2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$Y_1 = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

$$Y_2 = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

$$Y_3 = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

$$Y_4 = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$



โดยที่

$X_1$  = ความไม่แน่นอนในงาน

$X_2$  = ค่านิยมทางวัฒนธรรม

$X_3$  = ขนาดองค์กร (วัดจากจำนวนพนักงาน)

$Y_1$  = ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

$Y_2$  = ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินด้านลูกค้า

$Y_3$  = ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินด้านกระบวนการภายใน

$Y_4$  = ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินด้านการเรียนรู้และเติบโต

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ จากการส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการของธุรกิจแปรรูปยางพารา กลุ่มตัวอย่าง 290 ชุด ได้รับกลับมาและใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 92 ชุด คิดเป็นร้อยละ 31.72 นำมาทำการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติผู้ศึกษาเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของธุรกิจแปรรูปยางพารา
2. ความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ
  - 2.1 ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
  - 2.2 ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ
3. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความสัมพันธ์ของตัวแปร
4. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของธุรกิจแปรรูปยางพารา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ดังตาราง 4.1 และตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของธุรกิจแปรรูปยางพารา ได้แก่ ลักษณะของธุรกิจแปรรูปยางพารา และรายได้รวมต่อปี โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ได้แก่ ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สภาพส่วนบุคคล	จำนวน (n=92)	ร้อยละ (100)
<b>เพศ</b>		
ชาย	60	65.2
หญิง	32	34.8
<b>รวม</b>	<b>92</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 25 ปี	1	1.1
25-35 ปี	9	9.8
36-45 ปี	44	47.8
46-55 ปี	30	32.6
มากกว่า 55 ปี	8	8.7
<b>รวม</b>	<b>92</b>	<b>100</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	63	68.5
สูงกว่าปริญญาตรี	28	30.4
อื่นๆ	1	1.1
<b>รวม</b>	<b>92</b>	<b>100</b>
<b>ประสบการณ์</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	28	30.3
11-15 ปี	34	37.0
16-20 ปี	19	20.7
มากกว่า 20 ปี	11	12.0
<b>รวม</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 92 คน มีดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 65.2 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 34.8

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีช่วงอายุระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.8 รองลงมา มีช่วงอายุระหว่าง 46-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.6 ช่วงอายุระหว่าง 25-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.8 และช่วงอายุ มากกว่า 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.7

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.6 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 30.4 และอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 1.1

ประสบการณ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 37 รองลงมา น้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.3 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.7 และมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 12

#### ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของธุรกิจแปรรูปยางพารา

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจแปรรูป	จำนวน (n=92)	ร้อยละ (100)
<b>ลักษณะของธุรกิจ</b>		
ยางแห้ง (ยางแผ่น,ยางแท่ง)	32	34.80
ถุงมือยาง,ถุงยางอนามัย	12	13.00
ยางรัดของ	5	5.40
ยางล้อรถ	1	1.10
ชิ้นส่วนยานยนต์	19	20.70
อื่นๆ	23	25.00
<b>รวม</b>	<b>92</b>	<b>100</b>
<b>รายได้รวมต่อปีโดยประมาณของธุรกิจยางพารา</b>		
น้อยกว่า 50 ล้านบาท	4	4.40
51-100 ล้านบาท	14	15.20
101-150 ล้านบาท	25	17.10
มากกว่า 150 ล้านบาท	49	53.30
<b>รวม</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจแปรรูปยางพาราที่ตอบแบบสอบถามมีดังนี้ ลักษณะของธุรกิจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาจากธุรกิจแปรรูปยางแห้ง(ยางแท่ง,ยางแผ่น) คิดเป็นร้อยละ 34.8 อันดับที่ 2 เป็น อื่นๆเช่น ยางผสม ฟันรองเท้า แผ่น

ยางปูพื้น คิดเป็นร้อยละ 25 ชิ้นส่วนยานยนต์ คิดเป็นร้อยละ 20.7 ถู่มือยาง, ถูยางอนามัย คิดเป็นร้อยละ 13 ยางรัดของ คิดเป็นร้อยละ 5.4 และยางล้อรถ คิดเป็นร้อยละ 1.1

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาจากธุรกิจแปรรูปยางพาราที่มีรายได้รวมต่อปีโดยประมาณ มากกว่า 150 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 53.3 รายได้รวมต่อปีโดยประมาณ 101-150 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 27.1 รายได้รวมต่อปีโดยประมาณ 51-100 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.2 และรายได้รวมต่อปี น้อยกว่า 50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.4

#### 4.2 ความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

##### 4.2.1 ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

- 1.งานวิจัยนี้ได้นำแบบสอบถามที่ประยุกต์มาจากงานวิจัยในอดีต
- 2.นำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาตรวจสอบข้อคำถามในแบบสอบถาม และให้คำแนะนำพร้อมข้อเสนอแนะ

##### 4.2.2 ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

จากการตอบกลับของแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 92 ชุด ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีวิเคราะห์หาค่าความน่าเชื่อถือด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.60 จึงจะมีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้ (Hair et al., 2010) ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของความไม่แน่นอนในงาน

ตัวแปร	Inter-Item Correlation Matrix								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
( $\alpha = 0.925$ )									
งานที่ทำไม่มีความชัดเจน	1.000								
ยากที่จะระบุได้ว่างานที่ทำไปแล้วนั้น มีความถูกต้องหรือไม่	.724	1.000							
ผลลัพธ์ของงานมีความไม่แน่นอน	.661	.769	1.000						

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของความไม่แน่นอนในงาน(ต่อ)

ตัวแปร ( $\alpha = 0.925$ )	Inter-Item Correlation Matrix							
	1	2	3	4	5	6	7	8
งานที่ทำมีปัญหาบ่อยครั้ง	.556	.645	.760	1.000				
ใช้ระยะเวลาในการ แก้ปัญหา	.559	.555	.616	.743	1.000			
ปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็น เรื่องซ้ำๆ กัน	.491	.499	.527	.736	.651	1.000		
มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อย	.558	.618	.739	.755	.758	.685	1.000	
งานที่ทำมักมีขั้นตอนใน การทำงานที่แตกต่างกัน	.412	.424	.471	.609	.598	.750	.594	1.000

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านความไม่แน่นอนในงาน เท่ากับ 0.925 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al.,2010)

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา(Alpha-Coefficient) ของค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม

ตัวแปร ( $\alpha = 0.733$ )	Inter-Item Correlation Matrix					
	1	2	3	4	5	6
1. มีแนวความคิดริเริ่มใหม่ๆ มา ประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอ	1.000					
2. มีความรวดเร็วในการ ฉวยโอกาสทางธุรกิจ	.635	1.000				
3. มีความกล้าเสี่ยง	.545	.615	1.000			
4. มีความเต็มใจที่จะทดลอง แนวความคิดใหม่ๆ	.562	.420	.577	1.000		
5. มีความระมัดระวังสูง	.247	.292	.154	.013	1.000	
6. เน้นปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎเกณฑ์	-.002	.034	-.071	-.117	.546	1.000

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม เท่ากับ 0.733 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al.,2010)

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา(Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

ตัวแปร ( $\alpha= 0.764$ )	Inter-Item Correlation Matrix				
	1	2	3	4	5
1.กำไรจากการดำเนินงาน	1.000				
2.อัตราการเติบโตของยอดขาย	.704	1.000			
3.อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	.454	.519	1.000		
4.ผลต่างด้านประสิทธิภาพแรงงาน	.351	.325	.430	1.000	
5.ผลต่างด้านประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบ	.265	.251	.230	.410	1.000

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน เท่ากับ 0.764ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al.,2010)

ตารางที่ 4.6แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา(Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า

ตัวแปร ( $\alpha= 0.859$ )	Inter-Item Correlation Matrix			
	1	2	3	4
1. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	1.000			
2. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	.656	1.000		
3. ส่วนแบ่งทางการตลาด	.759	.753	1.000	
4. เปรอร์เซ็นต์การส่งคืนเนื่องจากสินค้าไม่ได้มาตรฐาน	.391	.634	.435	1.000

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า เท่ากับ 0.859 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายใน

ตัวแปร ( $\alpha = 0.745$ )	Inter-Item Correlation Matrix				
	1	2	3	4	5
1. อัตราของเสียในการผลิต	1.000				
2. ระยะเวลาการผลิต	.301	1.000			
3. อัตราส่วนของผลผลิต (Output) ที่ผ่านมาตรฐานต่อการผลิตทั้งหมด	.334	.588	1.000		
4. เปอร์เซนต์ของสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน/ของเสียที่ส่งไปยังลูกค้า	.508	.384	.458	1.000	
5. จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่	.208	.262	.310	.353	1.000

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายใน เท่ากับ 0.745 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และเติบโต

ตัวแปร ( $\alpha = 0.761$ )	Inter-Item Correlation Matrix		
	1	2	3
1. ระดับความพึงพอใจของพนักงาน	1.000		
2. อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน	.565	1.000	
3. จำนวนชั่วโมง/จำนวนครั้งของการฝึกอบรม	.385	.599	1.000



จากตารางที่ 4.8 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และเติบโต เท่ากับ 0.761 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

#### 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ของตัวแปร

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Analysis) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ของตัวแปร ดังตารางที่ 4.9 และตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความไม่แน่นอนในงาน (n=92)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ค่าต่ำสุด (Min.)	ค่าสูงสุด (Max.)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)
1. งานที่ทำไม่มีความชัดเจน	2.8370	1	5	.94086
2. ยากที่จะระบุได้ว่างานที่ทำไปแล้วนั้น มีความถูกต้องแล้วหรือไม่	2.7283	1	4	.95046
3. ผลลัพธ์ของงานมีความไม่แน่นอน	2.6196	1	4	.92395
4. งานที่ทำมีปัญหาบ่อยครั้ง	3.2065	1	5	.98937
5. ใช้เวลานานในการแก้ปัญหา	3.0109	1	5	.81866
6. ปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นเรื่องซ้ำๆกัน	3.8370	1	5	1.17928
7. มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อย	3.0761	1	5	1.00803
8. งานที่ทำมักมีขั้นตอนในการทำงานที่แตกต่างกัน	3.8804	1	5	1.28253
<b>รวม</b>	<b>3.1495</b>	<b>1.38</b>	<b>4.50</b>	<b>.82651</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความไม่แน่นอนในงานของผู้จัดการธุรกิจแปรรูปยางพารามีค่าเฉลี่ยรวม 3.1495 (S.D.=.82651) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คืองานที่ทำมักมีขั้นตอนในการทำงานที่แตกต่างกันเฉลี่ย 3.8804 (S.D.=1.28253) อันดับสองคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นเรื่องซ้ำๆกันเฉลี่ย 3.8370 (S.D.=1.17928) และรองลงมาคืองานที่ทำมีปัญหาบ่อยครั้งเฉลี่ย 3.0761 (S.D.=1.00803)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม(n=92)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ค่าต่ำสุด (Min.)	ค่าสูงสุด (Max.)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)
1. มีแนวคิดริเริ่มใหม่ๆมา ประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอ	4.0217	2	5	.81170
2. มีความรวดเร็วในการฉกฉวย โอกาส	4.0435	2	5	.85051
3. มีความกล้าเสี่ยง	4.0109	2	5	.81866
4. มีความเต็มใจที่จะทดลองกับ แนวความคิดใหม่ๆ	4.1522	2	5	.81111
5. มีความระมัดระวังสูง	3.5978	2	5	.64722
6. ปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นเรื่องซ้ำๆ กัน	3.5543	2	5	.66900
<b>รวม</b>	<b>3.8967</b>	<b>2.33</b>	<b>4.83</b>	<b>.50507</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมของผู้จัดการธุรกิจแปรรูป  
ยางพารามีค่าเฉลี่ยรวม 3.8967(S.D.=.50507) ทั้งนี้มีด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความเต็มใจที่จะ  
ทดลองกับแนวความคิดใหม่ๆเฉลี่ย4.1522(S.D.=.81111) อันดับสองคือ มีความรวดเร็วในการฉก  
ฉวยโอกาสเฉลี่ย 4.0435(S.D.=.85051)และรองลงมาคือ มีแนวคิดริเริ่มใหม่ๆมาประยุกต์ใช้อย่าง  
สม่ำเสมอเฉลี่ย 4.0217(S.D.=.81170)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน(n=92)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ค่าต่ำสุด (Min.)	ค่าสูงสุด (Max.)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
1.กำไรจากการดำเนินงาน	4.2283	2	5	.69698
2. อัตราการเติบโตของยอดขาย	4.1957	2	5	.75940
3.อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	3.9891	2	5	.70313

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน (n=92)(ต่อ)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ค่าต่ำสุด (Min.)	ค่าสูงสุด (Max.)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
4. ผลต่างด้านประสิทธิภาพ แรงงาน	3.7174	2	5	.71600
5. ผลต่างด้านประสิทธิภาพการใช้ วัตถุดิบ	3.7935	2	5	.73437
<b>รวม</b>	<b>3.9848</b>	<b>2.60</b>	<b>4.80</b>	<b>.51801</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินของผู้จัดการธุรกิจแปรรูปยางพารามีค่าเฉลี่ยรวม 3.9848(S.D.=.51801) ทั้งนี้มีด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือกำไรจากการดำเนินงานเฉลี่ย 4.2283(S.D.=.69698) อันดับที่สองคือ อัตราการเติบโตของยอดขายเฉลี่ย 4.1957(S.D.=.75940) และรองลงมา คืออัตราผลตอบแทนจากการลงทุนเฉลี่ย 3.9891(S.D.=.70313)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ตัวชี้วัดด้านลูกค้า(n=92)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ค่าต่ำสุด (Min.)	ค่าสูงสุด (Max.)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
1. การสำรวจความพึงพอใจ ของลูกค้า	4.3587	2.0	5	.79257
2. จำนวนข้อร้องเรียนของ ลูกค้า	4.3043	1.00	5.00	1.03498
3. ส่วนแบ่งทางการตลาด	4.2717	1.00	5.00	.95046
4. เพอร์เซ็นต์การส่งคืน เนื่องจากสินค้าไม่ได้มาตรฐาน	3.6848	1.00	5.00	.90091
<b>รวม</b>	<b>4.1549</b>	<b>2.00</b>	<b>5.00</b>	<b>.77463</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่าระดับการใช้ตัวชี้วัดด้านลูกค้าของผู้จัดการธุรกิจแปรรูปยางพารามีค่าเฉลี่ยรวม 4.1549(S.D.=.77463) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเฉลี่ย 4.3587(S.D.=.79257) อันดับที่สองคือ จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าเฉลี่ย 4.3043(S.D.=1.03498) และรองลงมาคือส่วนแบ่งทางการตลาดเฉลี่ย 4.2717(S.D.=.95046)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการ ภายใน(n=92)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ค่าต่ำสุด (Min.)	ค่าสูงสุด (Max.)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)
1. อัตราของเสียในการผลิต	3.7065	2.00	5.00	.85855
2. ระยะเวลาการผลิต	3.7717	1.00	5.00	.75743
3. อัตราส่วนของผลผลิต (Output) ที่ผ่านมาตรฐานต่อการผลิตทั้งหมด	3.6087	1.00	5.00	.78386
4. เปอร์เซ็นต์ของสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน/ของเสียที่ส่งไปยังลูกค้า	3.5543	1.00	5.00	.85632
5. จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่	3.0870	1.00	5.00	.82078
<b>รวม</b>	<b>3.5457</b>	<b>1.80</b>	<b>5.00</b>	<b>.57425</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับการใช้ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายในของผู้จัดการธุรกิจแปรรูปยางพารามีค่าเฉลี่ยรวม 3.5457(S.D.=.57425) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือระยะเวลาการผลิตเฉลี่ย 3.7717(S.D.=.75743)อันดับสองคือ อัตราของเสียในการผลิตเฉลี่ย 3.7065(S.D.=.85855) และรองลงมาคืออัตราส่วนของผลผลิต (Output) ที่ผ่านมาตรฐานต่อการผลิตทั้งหมดเฉลี่ย 3.6087(S.D.=.78386)

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และการเติบโต(n=92)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ค่าต่ำสุด (Min.)	ค่าสูงสุด (Max.)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)
1. ระดับความพึงพอใจของพนักงาน	3.6630	2.00	5.00	.63380
2. อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน	3.6304	1.00	5.00	.72198
3. จำนวนชั่วโมง/จำนวนครั้งของการฝึกอบรม	3.3152	1.00	5.00	.75490
<b>รวม</b>	<b>3.5362</b>	<b>1.67</b>	<b>5.00</b>	<b>.58042</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่าระดับการใช้ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และเติบโตของผู้จัดการธุรกิจแปรรูปยางพารามีค่าเฉลี่ยรวม 3.5362(S.D.=.58042) ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ระดับความพึงพอใจของพนักงานเฉลี่ย 3.6630(S.D.=.63380) อันดับที่สองคือ อัตราการหมุนเวียนของพนักงานเฉลี่ย 3.6304(S.D.=.72198) และรองลงมาคือ จำนวนชั่วโมง/จำนวนครั้งของการฝึกอบรมเฉลี่ย 3.3152(S.D.=.75490)

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร (n=92)

ตัวแปร	Correlation						
	1	2	3	4	5	6	7
1.ความไม่แน่นอนในงาน ( $X_1$ )	1						
2.ค่า นิ ย ม อ ง ค์ ก ร แ บ บ บ นวัตกรรม( $X_2$ )	.489**	1					
3.จำนวนพนักงาน ( $X_3$ )	-.074	.064	1				
4.ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ทางด้านการเงิน ( $Y_1$ )	.552**	.501**	-.062	1			
5.ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ทางด้านลูกค้า( $Y_2$ )	.621**	.479**	.038	.697**	1		
6.ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ทางด้านกระบวนการภายใน( $Y_3$ )	.258*	.335**	-.031	.670**	.596**	1	
7.ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ทางด้าน การ เรื ย น รู้ แล ะ นวัตกรรม( $Y_4$ )	.365**	.424**	-.035	.434**	.463**	.427**	1

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### 4.4 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ และค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

การทดสอบสมมติฐานของความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพโดยใช้ Multiple Regression Analysis เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

H<sub>1a</sub> ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

H<sub>1b</sub> ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า

H<sub>1c</sub> ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่มิใช่ทางกระบวนการภายใน

H<sub>1d</sub> ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และการเติบโต

H<sub>2a</sub> ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

H<sub>2b</sub> ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า

H<sub>2c</sub> ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่มิใช่ทางกระบวนการภายใน

H<sub>2d</sub> ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และการเติบโต

ตารางที่ 4.16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

Model	$\beta$	t	Sig.
ความไม่แน่นอนในงาน	.405	4.145	.000**
ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม	.310	3.171	.002**
ขนาดขององค์กร	-.012	-.145	.885

$R^2 = .384$  Adjusted  $R^2 = .362$   $F=17.653$  \*\*Sig<0.01 \* Sig<0.05

ตัวแปรตาม =ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน ( $Y_1$ )

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน พบว่าความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p<0.05$  จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_{1a}$  และผลการทดสอบด้านค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน พบว่าค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p<0.05$  จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_{2a}$

ตารางที่ 4.17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้าและความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า

Model	$\beta$	t	Sig.
ความไม่แน่นอนในงาน	.516	5.544	.000**
ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม	.239	2.571	.012*
ขนาดขององค์กร	.092	1.127	.263

$R^2 = .442$  Adjusted  $R^2 = .422$   $F=22.437$  \*\*Sig<0.01 \* Sig<0.05

ตัวแปรตาม =ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า ( $Y_2$ )

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า พบว่าความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p<0.05$  จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_{1b}$  และผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า พบว่าค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p<0.05$  จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_{2b}$

ตารางที่ 4.18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายใน และความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายใน

Model	$\beta$	t	Sig.
ความไม่แน่นอนในงาน	.122	1.052	.296
ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม	.276	2.374	.020*
ขนาดขององค์กร	-.004	-.038	.970

$R^2 = .125$  Adjusted  $R^2 = .094$   $F=4.035$  \*\*Sig<0.01 \* Sig<0.05

ตัวแปรตาม =ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายใน ( $Y_3$ )

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายในพบว่าความไม่แน่นอนในงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายใน ( $p>0.05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_{1c}$  และผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ด้านกระบวนการภายในพบว่าค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p<0.05$  จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_{2c}$

ตารางที่ 4.19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และการเติบโต และความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และการเติบโต

Model	$\beta$	t	Sig.
ความไม่แน่นอนในงาน	.209	1.898	.061
ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม	.325	2.950	.004**
ขนาดขององค์กร	.001	.011	.991

$R^2 = .216$  Adjusted  $R^2 = .188$   $F=7.798$  \*\*Sig<0.01 \* Sig<0.05

ตัวแปรตาม =ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และการเติบโต ( $Y_4$ )

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และการเติบโตพบว่าความไม่แน่นอนในงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และการเติบโต ( $p>0.05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_{1d}$  และผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้



ตัวชี้วัดที่ด้านการเรียนรู้และเติบโตพบว่าค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และเติบโตในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < 0.05$  จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_{2d}$

#### ตารางที่ 4.20 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1. $H_{1a}$ ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน	ยอมรับ
2. $H_{1b}$ ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า	ยอมรับ
3. $H_{1c}$ ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายใน	ปฏิเสธ
4. $H_{1d}$ ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และเติบโต	ปฏิเสธ
5. $H_{2a}$ ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน	ยอมรับ
6. $H_{2b}$ ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้า	ยอมรับ
7. $H_{2c}$ ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายใน	ยอมรับ
8. $H_{2d}$ ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และเติบโต	ยอมรับ

จากตารางที่ 4.20 แสดงผลการทดสอบของแต่ละสมมติฐานเปรียบเทียบกับที่ตั้งไว้ดังนี้

1. สำหรับสมมติฐาน  $H_{1a}$  ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน ผลการศึกษาพบว่า ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงยอมรับสมมติฐานข้อนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้จัดการในธุรกิจแปรรูปยางพาราที่เผชิญความไม่แน่นอนในงานมากขึ้น ผู้จัดการจะมีระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินมากขึ้น



7. สำหรับสมมติฐาน H<sub>2c</sub> ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายใน ผลการศึกษาพบว่า ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางกระบวนการภายในอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงยอมรับสมมติฐานข้อนี้ แสดงให้เห็นผู้จัดการในธุรกิจแปรรูปยางพาราที่มีค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมากขึ้น ผู้จัดการจะมีระดับการใช้ตัวชี้วัดทางกระบวนการภายในมากขึ้น

8. สำหรับสมมติฐาน H<sub>2d</sub> ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และเติบโต ผลการศึกษาพบว่า ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และเติบโต อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงยอมรับสมมติฐานข้อนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้จัดการในธุรกิจแปรรูปยางพาราที่มีค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมากขึ้น ผู้จัดการจะมีระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเรียนรู้และเติบโตมากขึ้น

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสถานการณ์ของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ในธุรกิจแปรรูปยางพาราในประเทศไทย เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

ประชากร (Population) ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ธุรกิจแปรรูปยางพาราที่อยู่ในประเทศไทย จำนวน 557 แห่ง (กรมโรงงานอุตสาหกรรม) โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง ธุรกิจแปรรูปยางพาราขนาดกลางและขนาดใหญ่ จำนวน 290 แห่ง จากการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้จัดการของธุรกิจแปรรูปยางพารากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 290 ชุด ได้รับกลับมาและใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 92 ชุด คิดเป็นร้อยละ 31.72

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ประยุกต์มาจากงานวิจัยในอดีตของ Abernethy and Stoelwinder (1991) และ Hoque and Jame (2000) และ Subramaniam and Mia (2001) จากนั้นนำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

การรวบรวมข้อมูลจัดทำโดยบันทึกในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และหาความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีครอนบาค (Cronbach) จากนั้นนำข้อมูลทั่วไปของธุรกิจแปรรูปยางพาราที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ซึ่งประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อที่จะนำมาอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของธุรกิจแปรรูปยางพารา และทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยใช้ Multiple Regression Analysis เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้รับการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

## 5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสถานการณ์ของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของธุรกิจแปรรูปยางพาราในประเทศไทย สามารถสรุปผลและอภิปรายผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ในการศึกษา ได้ดังนี้

### การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ พบว่า ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน สามารถอธิบายได้ว่า ความไม่แน่นอนในงานที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินที่เพิ่มขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ความไม่แน่นอนในงานเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ของการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน กล่าวคือเมื่อผู้จัดการในธุรกิจแปรรูปยางพาราต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในการบริหารงานที่สูง ส่งผลต่อกระบวนการทำงาน ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการออกแบบการบริหารและการจัดการต้นทุนในการผลิต ทำให้มีแนวโน้มการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพิ่มขึ้น(Kaplan and Norton, 1996)เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราการเติบโตของยอดขาย กำไรจากการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่เพียงพอ สามารถควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น การขาดทุนจากการดำเนินงาน(Kaplan and Norton, 1996) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Chenhall (2003)และ Lau(2011) ที่ว่าความไม่แน่นอนในงานเป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องนำระบบการวัดผลการดำเนินงานมาใช้เพื่อการวางแผนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Choe (1998) ที่ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบระหว่างความไม่แน่นอนในงาน พบว่าความไม่แน่นอนในงานที่เพิ่มขึ้นผู้บริหารจะมีการใช้การวัดผลการดำเนินงานทางการเงินมากขึ้นเนื่องจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนในงานสูง ผู้บริหารมีข้อมูลไม่เพียงพอ จึงต้องการข้อมูลทางการเงินเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเกิดผลกำไรหรือขาดทุนเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ความไม่แน่นอนในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านลูกค้า ความไม่แน่นอนในงานเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้า สามารถอธิบายได้ว่า ความ

ไม่แน่นอนในงานที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ผลการศึกษาพบว่าความไม่แน่นอนในงานเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ของการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านลูกค้า กล่าวคือเมื่อผู้จัดการในธุรกิจแปรรูปยางพาราต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในการบริหารงานที่สูง ผู้บริหารจะมีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านลูกค้าเพิ่มขึ้น เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า และส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า จำนวนส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ และการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ากลับมาใช้ผลิตภัณฑ์ซ้ำ (Wang and Ahmed, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย Hoque (2004) ได้ศึกษาการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมผลิตประเทศออสเตรเลีย พบว่าการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านลูกค้า สามารถช่วยให้องค์กรทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับ Hartmann (2005) ที่ว่า การวัดผลการดำเนินงานทางด้านลูกค้า จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานที่เกิดความไม่แน่นอนในงานที่สูงขึ้นได้ เนื่องจากตัวชี้วัดทางด้านลูกค้าจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในสินค้า ข้อร้องเรียนของลูกค้า ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลจากตัวชี้วัดนี้เพื่อปรับปรุงคุณภาพสินค้าและแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้าเพื่อประโยชน์ขององค์กร

อย่างไรก็ตามผลการศึกษายังพบว่า ความไม่แน่นอนในงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ดังนั้นความไม่แน่นอนในงาน ไม่ใช่ปัจจัยเชิงสถานการณ์ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และเติบโต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้จัดการในธุรกิจแปรรูปยางพาราอาจจะมีการติดตามการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน เช่นระยะเวลาในการผลิต อัตราของเสียในการผลิต หรืออัตราส่วนของผลผลิต อย่างสม่ำเสมออยู่แล้วไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนในงานมากหรือน้อย นอกจากนี้ผู้จัดการก็ให้ความสำคัญกับด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการหมุนเวียน และชั่วโมงการฝึกอบรมของพนักงาน เป็นต้น แม้ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนในงานมากหรือน้อย เพื่อที่จะให้สินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพออกสู่ตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับ Van der Geer, Tuijl and Rutte (2009) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับการวัดผลการดำเนินงาน ในโรงพยาบาลประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่าความไม่แน่นอนในงานสูงจะต้องใช้ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต และยังไม่สอดคล้องกับ Hartmann (2005) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับการวัดผลการดำเนินงาน พบว่า เมื่อสถานการณ์ความไม่แน่นอนในงานที่สูงจะมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านกระบวนการและพัฒนการพัฒนาที่สูงขึ้น

## การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ พบว่าค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ของใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพสามารถอธิบายได้ว่า ในสถานการณ์ที่ค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมเพิ่มสูงขึ้น การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเพิ่มสูงขึ้นด้วย กล่าวคือผู้จัดการในธุรกิจแปรรูปยางพาราขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างพนักงาน การส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทดลองแนวคิดใหม่ๆ ทำให้องค์กรเกิดการกระจายอำนาจและพนักงานได้รับความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ในการประเมินผลการดำเนินงานในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต เพื่อระบุว่าแนวคิดริเริ่มที่นำไปใช้ประสบความสำเร็จหรือไม่

ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทางการเงิน มีการใช้ตัวชี้วัดจากกำไรจากการดำเนินงาน อัตราการเติบโตของยอดขายและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน เพื่อให้ทราบถึงผลกำไรขาดทุนจากการดำเนินงานที่ผ่านมา ว่านวัตกรรมที่คิดขึ้นเมื่อนำไปใช้แล้วมีผลกระทบทางการเงินอย่างไร

ทางด้านลูกค้ามีการใช้ตัวชี้วัดจากการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงว่าสินค้าใหม่ที่ผลิตออกมา ลูกค้ามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด มีผลกระทบจากการใช้สินค้าใหม่หรือไม่ เพื่อสามารถนำมาปรับปรุงและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้นเพื่อเป็นการรักษาลูกค้าให้กลับมาใช้สินค้าซ้ำ

ทางด้านกระบวนการภายในมีการใช้ตัวชี้วัดจากระยะเวลาการผลิต และอัตราของเสียในการผลิต ว่าการใช้กระบวนการใหม่ในการผลิตสินค้าเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร นวัตกรรมที่ใช้สามารถผลิตสินค้าออกมามีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่และใช้ระยะเวลาสั้นหรือไม่ว่าเพื่อจัดส่งสินค้าให้ถึงมือลูกค้าได้ทันต่อเวลา

ทางด้าน การเรียนรู้และเติบโตมีการใช้ตัวชี้วัดจากความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการแลกเปลี่ยนงาน และจำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆในการทำงาน มีการกระจายอำนาจ

ส่งผลให้มีอิสระในการตัดสินใจในการดำเนินงาน โดยส่งเสริมให้พนักงานได้มีการฝึกฝนความชำนาญงานเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของผู้บริหารในการทำงานและระบบการวัดผลการดำเนินงานเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ (Otley and Wilkinson, 1988, O'Connor, 1995) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต Subramaniam and Mia (2001) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรกับการวัดผลการดำเนินงาน ในอุตสาหกรรมผลิตประเทศออสเตรเลีย พบว่าค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมสูง มีผลต่อการใช้ระบบการจัดการควบคุมเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากองค์กรมีการกระจายอำนาจ จึงทำให้ผู้บริหารมีการออกแบบระบบการควบคุมการจัดการเพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ Russell and Russell (1992) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรกับการวัดผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมผลิตประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเนื่องจากองค์กรที่มีค่านิยมแบบนวัตกรรมสูงมีการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร ผู้บริหารจึงมีการติดตามว่านวัตกรรมใหม่ที่สร้างขึ้นประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทุกด้าน

ดังนั้นผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การศึกษาครั้งนี้สามารถยืนยันทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในปัจจัยของความไม่แน่นอนในงานและค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมโดยองค์กรที่มีความไม่แน่นอนในงานที่แตกต่างกัน และค่านิยมองค์กรที่แตกต่างกัน จะมีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

## 5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา

1. การศึกษาครั้งนี้ศึกษาปัจจัยเชิงสถานการณ์ เฉพาะด้านความไม่แน่นอนในงานและค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม ซึ่งไม่ครอบคลุมปัจจัยเชิงสถานการณ์อื่นที่อาจมีต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

2. การศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากธุรกิจแปรรูปยางพาราซึ่งเป็นอุตสาหกรรมผลิต ผลการศึกษานี้อาจไม่สามารถนำไปใช้กับอุตสาหกรรมอื่นได้ เนื่องจากลักษณะของธุรกิจมีความแตกต่างกัน

3. การศึกษานี้มีตัวแปรควบคุม คือขนาดขององค์กร ทั้งนี้อาจมีตัวแปรควบคุมอื่น เช่น โครงสร้างองค์กร เป็นต้น ที่ไม่ได้ทำการศึกษา



### 5.3 การนำผลการศึกษาไปใช้

#### ด้านวิชาการ

1. ผลจากการศึกษานี้สนับสนุนทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ด้านความไม่แน่นอนในงานของธุรกิจแปรรูปยางพาราในสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในงานส่งผลต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและด้านลูกค้า

2. ผลจากการศึกษานี้สนับสนุนทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ด้านค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปยางพาราองค์กรที่มีค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ กล่าวคือ การที่องค์กรมีค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมจะมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทุกด้าน เพื่อการติดตามการดำเนินงานว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

#### ด้านการบริหารธุรกิจแปรรูปยางพารา

ผู้บริหารในธุรกิจแปรรูปยางพารา สามารถออกแบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้เหมาะสมกับความไม่แน่นอนในงาน และค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม นั่นคือเมื่อความไม่แน่นอนในงานสูงผู้บริหารยังมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและลูกค้าเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้มีข้อมูลที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ตัดสินใจได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนได้ดียิ่งขึ้นด้วย

อีกทั้งธุรกิจแปรรูปยางพาราที่ผู้บริหารเน้นค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม จะต้องใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่ครอบคลุมทุกด้าน เพื่อควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนในงานกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ของธุรกิจแปรรูปยางพาราในประเทศไทย ซึ่งผู้ที่สนใจอาจศึกษาในประเด็นอื่นเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

1. การศึกษาครั้งนี้ใช้ปัจจัยเชิงสถานการณ์ด้านความไม่แน่นอนในงาน และค่านิยมองค์กรแบบนวัตกรรม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวกับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ การศึกษาในครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยเชิงสถานการณ์ด้านอื่นๆ เช่น กลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างองค์กร และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

2. งานวิจัยในอนาคต อาจมีการนำกรอบแนวคิดจากงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้กับการศึกษาในอุตสาหกรรมอื่นๆได้ เช่น อุตสาหกรรมบริการ อุตสาหกรรมซื้อขายไปอุตสาหกรรมการออกแบบ และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ, 2560. [http://www.thaibiz.net/th/business/67/ยางพารา.สืบก้นเมื่อ 30 มิถุนายน พ.ศ.2560](http://www.thaibiz.net/th/business/67/ยางพารา.สืบก้นเมื่อ30มิถุนายนพ.ศ.2560)
- กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2560 .[http://www.diw.go.th. สืบก้นเมื่อ 30 มิถุนายน พ.ศ.2560](http://www.diw.go.th.สืบก้นเมื่อ30มิถุนายนพ.ศ.2560)
- กฤษณี มหาวิทยาลัย.(2546). แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard บทความจากวารสารจดหมายข่าว สป.มท. ปีที่16.ฉบับที่ 155. พฤศจิกายน 2546. หน้าที่ 28-33
- นภดล ร่มโพธิ์. (2546). แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรสมัยใหม่. วารสารบริหารธุรกิจ.100.26-36.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced scorecard ฐิติกในการปฏิบัติ*, พิมพ์ครั้งที่ 2 ปี 2546.
- สมพงษ์ เมืองวัฒนะ.(2552) .การศึกษาสภาพการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปใช้ในการบริหารโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน อุปสรรค และแนวทางแก้ไขอุปสรรค : กรณีศึกษาโรงเรียนวิเศษไชยชาญ "ตันติวิทยานุกูมิ" สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลางตอน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิมล บัวทอง และศิริลักษณ์ บางโชคดี.(2558) การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินภายใต้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์. *วารสารวิชาชีพบัญชี* ปีที่ 11 ฉบับที่ 31 สิงหาคม 2558. 63-79.
- Abernethy, M.A. (1991) Budget use, task uncertainty, system goal orientation and subunit performance: A test of the 'fit' hypothesis in not-for-profit hospitals. *Accounting, Organizations and Society*. Volume 16, Issue 2, 1991, 105-120.
- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management controlsystems in research and development organizations: the roleof accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3/4), 233–248.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Atuahene – Gima. K. 1995, An exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: a contingency approach. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 12. No 4. pp. 275-293.
- Bangchokdee, S. and Mia, L. (2016) The role of senior managers' use of performance measures in the relationship between decentralization and organizational performance Evidence from hotels in Thailand. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 12 Issue: 2, 129-151.
- Bhimani, A. (2003). A study of the emergence of management accounting system ethos and its influence on perceived system success. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 523–638.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168.
- Choe, J.M. (1998). The effects of user participation on the design of accounting information systems. *Information & Management*, 34, 185–198.
- Chong. V. K. (1996) Management Accounting System, Task Uncertainty and Managerial Performance a Research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21, No. 5, 415-421.
- Chong.V.K. and Ian R. C. Eggleton (2003) The Decision-Facilitating Role of Management Accounting Systems on Managerial Performance: The Influence of Locus of Control and Task Uncertainty. *Advances in Accounting*, Volume 20, 165–197.
- Danneels.E. and Kleinschmidt. E. J. (2001). Product Innovativeness from the firm's perspective it's dimensions and their relation with product selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 18.No.6 pp. 357-373.
- DTI.(2004). Succeeding Through Innovation, Creating Competitive Advantage Through Innovation: A Guide for Small and Medium Sized Businesses. Department of Trade and Industry. London.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Freeman, C. and Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. 3<sup>rd</sup> edn London: Continuum.
- Gosselin, M. (2011). Contextual factors affecting the development to innovative performance measurement systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 12 (3), 260–277.
- Grotscha .V.M., Constantin.B. and Schlepera M. C. (2013). Antecedents of proactive supply chain risk management – a contingency theory perspective. *International Journal of Production Research*, Vol. 51, No. 10, 2842–2867.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Harden, J.W. and David, R. U. (2016). An Introduction to the Use of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation by Financial Professionals. *Journal of Financial Service Professionals*. Vol. 70, (2), 81-88.
- Hartmann, F. (2005). The effects of tolerance for ambiguity and uncertainty on the appropriateness of accounting performance measures. *ABACUS*, 41(3), 241–264.
- Higgins, J. M. (1995). Innovation: The core competence. *Planning Review*, 23(6), 32.
- Hoque, Z. and James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1–17.
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement :impact on organizational performance. *International Business review*, 13, 485–502.
- Hult, G. M., Ketchen Jr., D. J., & Nichols Jr., E. L. (2002). An examination of cultural competitiveness and order fulfillment cycle time within supply chains. *Academy Of Management Journal*, 45(3), 577-586.
- Hurley, R. F., & Hult, G. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71–79.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39 (1), 53–79.
- Lau, C. M. (2011). Nonfinancial and financial performance measures: how do they affect employee role clarity and performance? *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*, 27, 286–293.
- Lee, C.-L., and Yang, H.-J. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, 22, 84–104.
- Malmi T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: *A research note Management Accounting Research*, 2001, 12, 207–220.
- Mia, L. (1989), The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: a research note, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 14, pp. 347-57.
- Mia, L. (1993), The role of MAS information in organisations: an empirical study, *British Accounting Review*, Vol. 25, pp. 269-85.
- Mia, L., & Chenhall, R. H. (1994). The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 19(1), 1–13.
- Mollanazari, M. and Abdolkarimi, E. (2012). The effect of task, organization and accounting information systems characteristics on the accounting information systems performance in Tehran Stock Exchange. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3 (4), 443–448.
- Natarajan, and Vijayalakshmi, (2016). Employees' Awareness about Balanced Scorecard in Tata Consultancy Services Ltd. Chennai. *International Journal of Research in Management, Science and Technology* . Issue - 06, Vol.11, 35-39.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Norreklit , H. (2000). The balance on the balanced scorecard critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 2000, 11, 65-88.
- O'Connor, N.G. (1995), The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, pp. 383-403.
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
- Otley, D.T. and Wilkinson, C. (1988), "Organisation behaviour: strategy, structure and environment and technology", in Ferris, K.R. (Ed.), *Behavioural Accounting Research: A Critical Analysis*, Century Publishing, Columbus, OH.
- O'Reilly, A.A., & Tushman, M. L. (1997). Using culture for strategic advantage: Promoting innovation through social control. In M. L. Tushman, & P. Anderson (Eds.), *Managing strategic innovation and change: A collection of readings* (pp. 200-216). New York: Oxford University Press.
- Russell, R.D. and Russell, C.J. (1992). An examination of the effects of organizational norms, organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, Vol. 18, 639-56.
- Salavou, H. 2004, The concept of innovativeness: should we need to focus? *European Journal of Innovation Management*. Vol.7, no. 1, pp. 33-44.
- Schilling, M.A. (2008), *Strategic Management of Technological Innovation*. 2<sup>nd</sup> ed. NY: McGraw Hill Education.
- Smith, M. (1998), Innovation and the great ABM trade-off. *Management Accounting*, Vol. 76, 24-6.
- Subramaniam, S and Mia, L .(2001). The relation between decentralized structure, budgetary participation and organizational commitment The moderating role of managers' value orientation towards innovation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14 No. 1, 2001, 12-29.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Suellen J., Hogan, L., & Coote, V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model, *Journal of Business Research*.
- Valencia, Jamenez and Valle, S.(2016), Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latino americana de Psicología* (2016) 48, 30---41
- Van der Geer, E., Tuijl, H. F. J. M. V., and Rutte, C. G.(2009). Performance management in healthcare: performance indicator development, task uncertainty, and types of performance indicators. *Social Science & Medicine*, 69, 1523–1530.
- Van de Ven, A. H., and Delbecq, A. L. (1974). A task contingent model of work-unit structure. *Administrative Science Quarterly*, 19, 183–197.
- Van der Stede, W. A., Chow, C. W., and Lin, T. W. (2006). Strategy, choice of performance measures, and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 18, 185–205.
- Wang, C.L. and Ahmed, P. K. (2004). The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 7, no. 4, pp. 303-313.
- Williams, J.J. and Seaman A. E. (2002). Management accounting systems change and departmental performance: the influence of managerial information and task uncertainty. *Management Accounting Research*, 13, 419–445
- Yang Spencer, X. S., Joiner, T. A., and Salmon, S.(2009). Differentiation strategy, performance measurement systems and organizational performance :evidence from Australia. *International Journal of Business*, 14 (1), 83–103.



ภาคผนวก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**แบบสอบถาม**

**เรื่อง ความเชื่อมโยงระหว่างความไม่แน่นอนในงาน คำนียมองค์กรแบบนวัตกรรม  
และการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในธุรกิจแปรรูปยางพารา  
ในประเทศไทย**

สำหรับวิทยานิพนธ์ในหลักสูตรปรัชญามหาบัณฑิตคณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา  
90112

**นักศึกษา**

**นางสาวศุภลักษณ์ นพรัตน์**  
โทร. 084-4406848 , 075-773130

**อาจารย์ที่ปรึกษา**

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริลักษณ์ บางโชคดี**  
โทร. 074-287896

ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกเก็บเป็นความลับ

ขอให้ท่านตอบทุกคำถาม

ทั้งนี้แบบสอบถามนี้ไม่ใช่การทดสอบจึงไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด

ดังนั้นขอให้ท่านตอบแบบสอบถามด้วยความเป็นจริงและสะท้อนความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

### แบบสอบถาม

#### ตอนที่ 1 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน

ท่านใช้ตัวชี้วัดในแต่ละข้อต่อไปนี้ สำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรท่านมากน้อยเพียงใด

	1 ไม่ใช้ เลย	2 ใช้น้อย มาก	3 ใช้ปาน กลาง	4 ใช้มาก	5 ใช้มาก ที่สุด
1. กำไรจากการดำเนินงาน					
2. อัตราการเติบโตของยอดขาย					
3. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน					
4. ผลต่างด้านประสิทธิภาพแรงงาน					
5. ผลต่างด้านประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบ					
6. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า					
7. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า					
8. ส่วนแบ่งทางการตลาด					
9. เปอร์เซ็นต์การส่งคืนสินค้าเนื่องจากไม่ได้มาตรฐาน					
10. อัตราของเสียในการผลิต					
11. ระยะเวลาการผลิต					
12. อัตราส่วนของผลผลิต (output) ที่ผ่านมาตรฐานต่อผลผลิตทั้งหมด					
13. เปอร์เซ็นต์ของสินค้าไม่ได้มาตรฐาน/ของเสียที่ส่งไปยังลูกค้า					
14. จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่					
15. ระดับความพึงพอใจของพนักงาน					

	1 ไม่ใช่ เลย	2 ใช้น้อย มาก	3 ใช้ปาน กลาง	4 ใช้มาก	5 ใช้มาก ที่สุด
16. อัตราหมุนเวียนของพนักงาน (การเปลี่ยนงาน)					
17. จำนวนชั่วโมง/จำนวนครั้งของการฝึกอบรม					

### ตอนที่ 2 ระดับความไม่แน่นอนในงาน

ให้ท่านระบุว่างานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันมีลักษณะดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ระดับความไม่แน่นอนในงาน	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด
1. งานที่ทำไม่มีความชัดเจน					
2. ยากที่จะระบุได้ว่างานทำไปแล้วนั้นมีความถูกต้อง แล้วหรือไม่					
3. ผลลัพธ์ของงานมีความไม่แน่นอน					
4. งานที่ทำมีปัญหาบ่อยครั้ง					
5. ใช้ระยะเวลานานในการแก้ปัญหางาน					
6. ปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นเรื่องซ้ำๆกัน					
7. มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อย					
8. งานที่ทำมักมีขั้นตอนในการทำงานที่แตกต่างกัน					

### ตอนที่ 3 การให้ความสำคัญต่อนวัตกรรม

ให้ท่านระบุว่าค่านิยมขององค์กรของท่านสอดคล้องกับประเด็นดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

การให้ความสำคัญต่อนวัตกรรม	1 ไม่ใช่ เลย	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด
1. มีแนวคิดริเริ่มใหม่ๆมาประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอ					
2. มีความรวดเร็วในการฉกฉวยโอกาสทางธุรกิจ					
3. มีความกล้าเสี่ยง					
4. มีความเต็มใจที่จะทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ					
5. มีความระมัดระวังสูง					
6. เน้นปฏิบัติงานตามระเบียบกฎเกณฑ์					

### ตอนที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่เหมาะสม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 25 ปี

25 – 35ปี

36 – 45ปี

46 – 55ปี

มากกว่า 55 ปี

3. ระดับการศึกษา

ปวส.

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารของท่าน

น้อยกว่า 5 ปี

6-10ปี

11-15 ปี

16 - 20 ปี

มากกว่า 20 ปี

5. จำนวนพนักงานในกิจการของท่าน .....คน
6. รายได้รวมต่อปีของกิจการของท่าน
- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 25 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 26-50 ล้านบาท     | <input type="checkbox"/> 51-75 ล้านบาท       |
| <input type="checkbox"/> 76-100 ล้านบาท      | <input type="checkbox"/> 101 - 125 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 126 - 150 ล้านบาท   |
|  |  | <input type="checkbox"/> มากกว่า 150 ล้านบาท |
7. ธุรกิจของท่านผลิตยางแบบใด
- |  |   |                                    |
|--|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ยางแท่ง (ยางแท่ง,ยางแผ่น) | <input type="checkbox"/> ถุงมือยาง , ถุงยางอนามัย | <input type="checkbox"/> ยางรัดของ |
| <input type="checkbox"/> ยางล้อรถ                  | <input type="checkbox"/> ชิ้นส่วนยานยนต์          | <input type="checkbox"/> อื่นๆ     |

\*\*\*\*\*ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง\*\*\*\*\*

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อสกุล                      นางสาวศุภลักษณ์ นพรัตน์

รหัสประจำตัวนักศึกษา    5710521745

### วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี)	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	2551

### ตำแหน่งสถานที่ทำงานปัจจุบัน

นักวิชาการเงินและบัญชี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช

109 หมู่ 2 ถนนทุ่งสง – นครศรีธรรมราช ตำบลลำใหญ่

อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80110

### การตีพิมพ์/เผยแพร่ผลงาน

ศุภลักษณ์ นพรัตน์และศิริลักษณ์ บางโชคดี. (2561, 30 มิถุนายน). ปัจจัยเชิงสถานการณ์ของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของธุรกิจแปรรูปยางพาราในประเทศไทย. การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 10 ประจำปี 2561, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.