การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ และผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทซอฟต์แวร์ในกรุงเทพมหานคร

A COMPARISON STUDY ON PERSONAL FACTORS OF EMPLOYEES WITH EMPLOYEES'S OPINION TOWARDS THE IMPLEMENTING THE BALANCED SCORECARD AND THE FINANCIAL PERFORMANCE OF SOFTWARE COMPANINES IN BANGKOK

วรพจน์ อนุเอกจิตร
Woraphot Anu-ekjit
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด
hok128@yahoo.com, hok128@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ (1) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัทซอฟต์แวร์ที่มีต่อการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ใน 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (2) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และบทบาทที่มีต่อการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (3) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ในการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ (4) เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านการเงิน ในช่วงก่อนและหลังการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ในบริษัท

วิธีดำเนินการศึกษานั้น ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลจาก 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน) (MFEC) บริษัท โมทีฟ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) (MOTIF) และบริษัท บิสซิเนส แอพพลิเคชั่น จำกัด (BAC) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดย (1) การแจกแบบสอบถามจำนวน 280 ชุด (2) การเปรียบเทียบตัวเลขหรืออัตราส่วนทางการเงินของ 3 บริษัท ในช่วงก่อนและหลังจากนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ โดยการเปรียบเทียบงบการเงินปี พ.ศ. 2555 กับงบการเงินปี พ.ศ. 2556

ผลการศึกษา (1) จำแนกตามเพศและอายุงาน ที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพด้านกระบวนการภายในแตกต่างกัน ส่วนอีก 3 มุมมองที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน พบว่าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพทั้ง 4 มุมมองไม่แตกต่างกัน (2) ผลสรุปความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้อยู่ในระดับ "เห็นด้วย" ว่ายอดขายเพิ่มขึ้น หมายถึง บริษัทมีความสามารถมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการที่บริษัท MFEC และ บริษัท MOTIF มีรายได้จากการขายและบริการที่เพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2556 และพนักงาน "เห็นด้วย" ว่าควร "ลดค่าใช้จ่าย" ของบริษัทด้วย อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า พนักงานจะมีความคิดเห็น "ไม่แน่ใจ" กับการใช้เป้าหมาย "กำไร" เป็นตัวชี้วัด แต่อัตราส่วนผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์ พบว่าผลประกอบการปี พ.ศ. 2556 ของบริษัท MFEC และ บริษัท MOTIF เพิ่มขึ้น

คำสำคัญ: ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ, (Balanced Scorecard : BSC)

ABSTRACT

The objectives of this study are (1) To study the software companies employees' opinion towards the balanced scorecard in 4 perspectives, including finance, customer, internal process and learning and growth (2) To study the employees' opinion which classified by their personal factors and roles on the balanced scorecard (3) To study the employees' opinion towards the performance of the software companies in the implementing of the balanced scorecard (4) To compare the financial performance before and after the implementing of the balanced scorecard

Research Methodology: The study focused on the three software companies which comprised of MFEC Plc. (MFEC), MOTIF Plc. (MOTIF), and BAC Co., Ltd. (BAC) by (1) Analyzing the information from 280 questionnaires (2) The comparison of the financial ratio of three companies before and after the implementing the balanced scorecard by comparing financial statement in the year 2012 with the year 2013.

The result of the study are (1) Classified by the different in sex and work years of the samples found that the employee opinion towards the balanced scorecard in the Internal processes perspective are different. But the different in age, education, work years and positions found that the employees' opinion towards the balanced scorecard are not different in all perspectives. (2) Conclusion of employees' opinion towards implementing the balanced scorecard is in "agreed" level that increasing in sales that means the companies have higher capabilities which according to the sales and service income in 2013 of MFEC and MOTIF and the employees also "agreed" with "decreased costs". However, even though employees are not sure in using profit goats the indicator, but the return on assets ratio found that the performance of MFEC and MOTIF in 2013 is increased.

Keyword: Balanced Scorecard (BSC)

บทนำ

ในปัจจุบันองค์การให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารและการกำหนดเป้าหมายขององค์การ โดยเชื่อว่าองค์การจะประสบความสำเร็จได้ต้องมาจากผู้บริหารองค์การ ตลอดจนพนักงานระดับปฏิบัติการ (ธนวรรณ ทองเรือง: 2547) โดยเครื่องมือที่นำมาใช้ก็คือระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ที่ออกแบบมาเพื่อบริหารจัดองค์การในการช่วยเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์การไปสู่ระดับพนักงาน (ศักดิ์สิทธิ์ ปิยะชน: 2553) เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์การ โดยวัตถุประสงค์ของการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ ก็เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารให้ทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์การ ช่วยในการบริหารจัดการองค์การและใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ให้กับองค์การ (สุรวุฒิ โกสินตระกูลชัย: 2550) ในปัจจุบันแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ และตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายและกว้างขวางจากผู้บริหารทั้งในองค์การภาครัฐ และเอกชน (สุเมธ พานิชกุล: 2548) ในประเทศไทยการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้เริ่มเป็นที่สนใจและแพร่หลายมากขึ้น โดยมีการนำมาใช้ในองค์การของไทยขนาดใหญ่ ในปัจจุบันเริ่มขยายเข้าสู่องค์การขนาดกลาง และได้รับความสนใจทั้งในหน่วยงานเอกชนและหน่วยราชการมากขึ้น ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพเป็นเครื่องมือที่จะเห็นผลในระยะเวลายาว (ภักดี

มานะหิรัญเวท: 2556) ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการภายในองค์การ ใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ (วัฒนา พัฒนพงศ์: 2547) โดยผ่านมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองทางด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เพื่อทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ และเกิดเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์การนั่นเอง

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

บาลานซ์สคอร์การ์ด (Balanced Scorecard) มีจุดเริ่มต้นมาจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การต่างๆ ในอเมริกาและพบว่าองค์การส่วนใหญ่นิยมใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลงานองค์การ โดยที่ผู้บริหารจะพิจารณาตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicator) เป็นหลัก ทั้งสองเสนอว่าองค์การควรพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) ทั้งสองได้ตีพิมพ์ผลงานครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากนั้นเป็นต้นมาทำให้แนวคิดเกี่ยวกับบาลานซ์สคอร์การ์ดกลายเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์การต่างๆ ทั่วโลก จนวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางด้านการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์การธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี เนื่องจากแนวคิด Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 ทำให้หลักการและแนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard มีวิวัฒนาการและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ครั้งแรกที่ Kaplan และ Norton นำเสนอแนวคิดนี้ใน Harvard Business Review เป็นการนำเสนอแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์การ และนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมองอื่นมากกว่ามุมมองทางด้านการเงิน จนกระทั่งในปี 1996 ทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสือ Balanced Scorecard ขึ้นมา โดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ และทำให้สอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งบริษัท ปัจจุบันหนังสือเล่มนี้ได้กลายเป็นหนังสือทางธุรกิจที่ขายดีที่สุดใน Amazon.com และมีการแปลเป็นภาษาต่างๆ 18 ภาษา อย่างไรก็ดี เนื่องจากมีการนำแนวคิดด้าน Balanced Scorecard ไปใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในองค์การธุรกิจและหน่วยงานของรัฐ ทำให้หลักการของแนวคิดนี้มีการพัฒนาต่อเนื่อง จนในปี 2000 บุคคลทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มหนึ่งชื่อ Strategy - Focused Organization โดยนำเสนอว่า Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นเพียงระบบในการประเมินผลองค์การ แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น (Strategy Management Group: 2557) และล่าสุดอาจจะกล่าวได้ว่า Balanced Scorecard ได้พัฒนาไปอีกขั้น จนปัจจุบันหลายๆ องค์การเริ่มปรับใช้ Balanced Scorecard เป็นระบบบริหารและจัดการองค์การ (พสุ เดชะรินทร์: 2546) ภายใต้แต่ละมุมมองของ Balanced Scorecard ประกอบด้วย 4 ช่อง ได้แก่ (1) ช่องที่ 1: วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง โดยวัตถุประสงค์ในที่นี้หมายถึงสิ่งที่องค์การต้องการที่จะบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง ตัวอย่างเช่นวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ เป็นต้น วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองของลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์การ การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองการ

เรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี (2) ช่องที่ 2: ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตัวอย่างเช่น ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยม ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กันได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) ภายใต้วัตถุประสงค์ของการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ ภายใต้วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level) (3) ช่องที่ 3: เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์การต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่างเช่นเป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต ต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วัน ต่อคนต่อปี (4) ช่องที่ 4: ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ หากแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้น ที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่ง Initiatives นี้ ควรจะเป็นสิ่งที่ใหม่หรือไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งถ้าทำแล้วจะทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ Initiatives นั้น ยังไม่ได้ลงไปในรายละเอียดถึงขั้นของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) (ปกรณ์พงษ์ อรรถบท: 2550) แต่เป็นเพียงสิ่งที่องค์การคิดจะทำเพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ดีในการคิด Initiatives นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแค่นำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่เท่านั้น เนื่องจากสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้น ถ้าหากไม่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ย่อมไม่ถือเป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Initiatives)

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัทซอฟต์แวร์ที่มีต่อการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ในมุมมอง 4 ด้านตามหลักการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

2. เพื่อศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และบทบาทของพนักงานที่มีต่อการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ในบริษัทซอฟต์แวร์

3. เพื่อศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานมีต่อการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (BSC) มาใช้ในมุมมอง 4 ด้านของการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานของบริษัทซอฟต์แวร์

วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษา โดยสรุปดังนี้

(1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน โดยการแจกแบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) จากพนักงานครอบคลุมในทุกระดับตำแหน่งงานของบริษัท MFEC, บริษัท MOTIF, และบริษัท BAC โดยจัดทำแบบสอบถามเพื่อสอบถามแก่พนักงานดังกล่าวจำนวน 300 ชุด ซึ่งจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการแจกแบบสอบถามทั้งหมด มีพนักงานให้ความร่วมมือตอบ

แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 280 ชุด (93.33%) หลังจากตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ทำให้ผู้วิจัยมั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้รับกลับมานั้นมีจำนวนมากพอที่จะใช้ในการศึกษา

(2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ

ประโยชน์ที่จะได้รับ

สำหรับประโยชน์จากการศึกษาก็เพื่อว่าจะได้ทราบถึงบทบาท และความคิดเห็นของพนักงานต่อระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์ระดับองค์การไปสู่การนำไปใช้ในระดับปฏิบัติการของบริษัทซอฟต์แวร์ และทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (ขจรวุฒิ นำศิริกุล: 2548) กล่าวคือ (1) ช่วยให้พนักงานในระดับปฏิบัติการทุกระดับเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ของบริษัทซอฟต์แวร์ (2) เพื่อให้ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานจากระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพได้รับการยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ และเป็นแนวทางให้ทุกหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันและเป็นไปตามแผนงานรวมถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ (3) เพื่อประโยชน์ในด้านของการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสำหรับแต่ละกิจกรรมของบริษัทให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด (4) การศึกษาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานจากการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ จะเป็นการรวมแผนงานและแผนธุรกิจของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น จะทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดของบริษัทมีความสอดคล้องกันมากขึ้น (5) ทำให้ทราบถึงรูปแบบการกำหนดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพที่มีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดเป้าหมายในมุมมองด้านต่างๆ จากผู้บริหารระดับสูงมาสู่ระดับปฏิบัติการ (Top-Down) หรือรูปแบบของการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจากระดับปฏิบัติการไปสู่ระดับบริหาร (Bottom-Up) เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในระดับภาพรวมขององค์การต่อไป

ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 280 คน (กัลยา วานิชย์บัญชี: 2550) เมื่อพิจารณาข้อมูลโดยการจำแนกตามเพศของกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ว่าเพศหญิงมีสัดส่วนมากที่สุด คิดเป็นจำนวน 151 คน (ร้อยละ 53.9) เพศชายมีจำนวน 129 คน (ร้อยละ 46.1) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ โดยจำแนกตามเพศ พบว่าเมื่อพิจารณามุมมองด้านกระบวนการภายใน จากผลการทดสอบสมมติฐานเพศแตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ในบริษัทซอฟต์แวร์ในมุมมองด้านกระบวนการภายในแตกต่างกัน ในขณะที่เมื่อพิจารณาในอีก 3 มุมมองที่เหลือ ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเรียนรู้ และเติบโต จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศแตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ในบริษัทซอฟต์แวร์ในมุมมองทั้ง 3 ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาข้อมูลโดยการจำแนกตามอายุของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 280 คน พบว่ามีสัดส่วนมากสุดอยู่ในกลุ่มพนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 134 คน (คิดเป็นร้อยละ 47.9) รองลงมา คือกลุ่มอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 99 คน (คิดเป็นร้อยละ 35.4) พนักงานกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 42 คน (คิดเป็นร้อยละ 15.0) และพนักงานกลุ่มมีอายุมากกว่า 50 ปี มีจำนวน 5 คน (คิดเป็นร้อยละ 1.8) ตามลำดับ จากผลการศึกษาพบว่าผลการทดสอบสมมติฐานอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ในบริษัทซอฟต์แวร์ในมุมมองซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตไม่แตกต่างกัน

โดยสรุปข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 280 ตัวอย่าง เมื่อพิจารณาข้อมูลโดยการจำแนกตามอายุงานของกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ว่าสัดส่วนที่มากที่สุดเป็นพนักงานที่มีอายุงาน 5-7 ปี มีจำนวน 81 คน (คิดเป็นร้อยละ 28.9) รองลงมา คือ กลุ่มพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 78 คน (คิดเป็นร้อยละ 27.9) กลุ่มที่มีอายุงาน 2-4 ปี จำนวน 66 คน (คิดเป็น

ร้อยละ 23.6) กลุ่มที่มีอายุงาน 8-10 ปี จำนวน 43 คน (คิดเป็นร้อยละ 15.4) และกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 12 คน (คิดเป็นร้อยละ 4.3) ตามลำดับ จากผลการศึกษาพบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานอายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ในบริษัทซอฟต์แวร์ ในมุมมองซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ไม่มีความแตกต่างกัน แต่ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน มีความแตกต่างกัน

สำหรับการพิจารณาข้อมูลโดยการจำแนกตามระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีสัดส่วนมากที่สุด คิดเป็นจำนวน 196 คน (ร้อยละ 70) รองลงมา คือ กลุ่มพนักงานที่ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 57 คน (คิดเป็นร้อยละ 20.4) และกลุ่มที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 27 คน (คิดเป็นร้อยละ 9.6) ตามลำดับ จากผลการศึกษาพบว่าผลการทดสอบสมมติฐานระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ในบริษัทซอฟต์แวร์ ในมุมมองซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ไม่แตกต่างกัน

สำหรับการพิจารณาข้อมูลโดยการจำแนกตามระดับหน่วยงานที่สังกัดของกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ว่าพนักงานที่สังกัดฝ่ายพัฒนาระบบ มีสัดส่วนมากที่สุดจำนวน 113 คน (คิดเป็นร้อยละ 40.4) รองลงมา คือ ฝ่ายสนับสนุนปฏิบัติการ จำนวน 88 คน (คิดเป็นร้อยละ 31.4) ฝ่ายขายและการตลาด และ ฝ่ายบัญชีและบุคคล มีจำนวนเท่ากับ 45 คน และ 34 คน (โดยคิดเป็นร้อยละ 16.1 และ 12.1) ตามลำดับ จากผลการศึกษาพบว่าผลการทดสอบสมมติฐานหน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการนำการวัดผล การปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ในบริษัทซอฟต์แวร์ ในมุมมองซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ไม่แตกต่างกัน

หากจำแนกตามตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ว่ากลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการมีสัดส่วนมากที่สุด คิดเป็นจำนวน 152 คน (คิดเป็นร้อยละ 54.3) รองลงมา คือ ตำแหน่งหัวหน้างาน มีจำนวน 68 คน (คิดเป็นร้อยละ 24.3) ระดับผู้จัดการ และ ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 17.9 และร้อยละ 3.6 ตามลำดับ จากผลการศึกษาพบว่าผลการทดสอบสมมติฐานตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ มาใช้ในบริษัทซอฟต์แวร์ ในมุมมองซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ในมุมมองดังกล่าวไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์บทบาทของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ มาใช้ในบริษัทซอฟต์แวร์ สรุปได้ว่า ในภาพรวมพนักงานมีความเห็นว่าบทบาทต่อการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ในบริษัทอยู่ในระดับ “น้อย” โดยบทบาทในการมีส่วนร่วมกับ การวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพในภาพรวมบริษัท อยู่ในระดับ “น้อยที่สุด” เมื่อพิจารณาในส่วนของการมีส่วนร่วม ในการจัดทำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพในระดับฝ่ายงานของพนักงาน พบว่าพนักงานมีบทบาทระดับ “น้อย” การได้เข้ารับการฝึกอบรมและความรู้เกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพของพนักงาน พบว่าอยู่ในระดับ “น้อย” เช่นกัน

เมื่อพิจารณาในส่วนของผลประกอบการของบริษัท พบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพในระดับ “เห็นด้วย” ว่ายอดขายเพิ่มขึ้นและบริษัทมีความสามารถเพิ่มขึ้น สอดคล้องผลประกอบการปี พ.ศ. 2556 ของบริษัท MFEC และบริษัท MOTIF ซึ่งรายได้จากการขายและบริการเพิ่มขึ้นภายหลังจากการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ ด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.46 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.235 และพนักงานมีความเห็นว่า “เห็นด้วย” ที่บริษัทควรจะกำหนดเป้าหมาย “ลดค่าใช้จ่าย” ในแต่ละแผนก/ฝ่าย ด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.92 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.999 ซึ่งสอดคล้องกับผลประกอบการของบริษัท MFEC และบริษัท BAC ซึ่งค่าใช้จ่ายในการ

ดำเนินงานลดลง อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความเห็นในระดับ “ไม่แน่ใจ” กับการกำหนดเป้าหมาย “กำไร” เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ก็ตาม แต่จากข้อมูลอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ พบว่าผลประกอบการปี พ.ศ. 2556 ของบริษัท MFEC และบริษัท MOTIF เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2555 เท่ากับ 2.89% และ 8.29% ตามลำดับ

สรุปผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับ “เห็นด้วย” ในการนำเอาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ในบริษัทซอฟต์แวร์ทั้ง 3 บริษัท เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้คนในองค์การทราบถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเพื่อให้พนักงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายไปพร้อมกัน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การอย่างชัดเจน เพื่อช่วยในการบริหารติดตามสถานการณ์ของผู้บริหารให้ครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต สรุปผลจากการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีการทางสถิติเกี่ยวกับ การพิจารณาว่าปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และหน่ายงานที่สังกัด โดยสรุปปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงาน มีผลต่อความคิดเห็นต่อการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ในบริษัทซอฟต์แวร์ไม่แตกต่างกัน โดยระดับความคิดเห็นของพนักงาน 3 บริษัท อยู่ในระดับ “เห็นด้วย” ต่อการนำระบบการวัดผลดุลยภาพมาใช้ในภาพรวม

อภิปรายผล

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยก่อนหน้า พบว่างานวิจัยครั้งนี้แตกต่างจากงานวิจัยของ (1) ศักดิ์สิทธิ์ ปิยะชน เรื่องการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์การกรณีศึกษาสำนักงานประปาสาขา การประปานครหลวง (สนธยา ป้องภัย: 2551).และ (2) งานวิจัยของสุรวุฒิ โภคินตระกูลชัย ที่ทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อระบบ Balanced Scorecard ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (อัจฉรา จันทร์ฉาย: 2542) กล่าวคืองานวิจัยของทั้งสองท่านเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศ อายุ อายุการทำงาน ระดับการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกัน มีบทบาท ทัศนคติ (ชัย มงคล บุญจนะพันธ์: 2550) และความคิดเห็นต่อการนำระบบการวัดผลดุลยภาพมาใช้แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามผลการวิจัยครั้งนี้ได้ผลลัพธ์เช่นเดียวกับงานวิจัยของ (3) สนธยา ป้องภัย (สุดา เตชะประจักษ์จิตต์: 2547) กล่าวคือ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการนำระบบการวัดผลดุลยภาพมาใช้ในองค์การไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ในภาพรวมเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานในครั้งนี้ และเปรียบเทียบกับงานวิจัยทั้ง 3 ข้างต้น พบว่าได้ผลลัพธ์เช่นเดียวกัน กล่าวคือพนักงานมีความคิดเห็นในระดับ “เห็นด้วย” ต่อการนำเอาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพมาใช้ในองค์การ ในแนวทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ ในการทำวิจัยครั้งถัดไป

1. ควรจะมีการเก็บข้อมูลของผลประกอบการของทั้ง 3 บริษัทเพิ่มเติม ในปี พ.ศ. 2557 เพื่อเป็นข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี (พ.ศ. 2555, พ.ศ. 2556, พ.ศ. 2557) ที่จะสามารถนำมาเปรียบเทียบ ความต่อเนื่องในการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ มาใช้ในบริษัทซอฟต์แวร์ได้ แม่นยำมากขึ้น

2. เนื่องจากบทบาทในการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการนำการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ มาใช้ในบริษัทซอฟต์แวร์ อยู่ในระดับ “น้อย” ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรจะศึกษาในรายละเอียด และหาแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ว่าปัจจัยใด ที่ทำให้การมีส่วนร่วมของพนักงาน อยู่ในระดับ “น้อย” เพื่อที่จะสามารถ หาแนวทาง และวิธีแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

กัลยา วานิชย์บัญชี. (2550). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล.* ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วานิชย์บัญชี. (2550). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย.* ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ขจรวุฒิ นำศิริกุล. (2548). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้เทคนิคBalanced Scorecard*. จุฬาลงกรณ์วารสาร 17, 68 (กรกฎาคม–กันยายน 2548), 12-72.

ชัยมงคล บุญจนะพันธ์. (2550). *ทัศนคติของพนักงานอาวุโสขึ้นไปที่มีต่อการนำ ISO และ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารองค์การ.* การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนวรรณ ทองเรือง. (2547). *ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการนำบาลานซ์สคอร์การ์ดมาใช้ในองค์การ.* การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ โครงการบัณฑิตศึกษาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ปกรณ์พงษ์ อรรถบท. (2550). *การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิด Balanced Scorecard และแนวคิด Hochin Kanri.* สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์.

พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ Implementing Balanced Scorecard*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พสุ เดชะรินทร์. (2546). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภักดี มานะหิรัญเวท. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับโลก World Class Strategic Management.* นนทบุรี: กรีน แอปเปิ้ล กราฟฟิค พริ้นติ้ง.

วัฒนา พัฒนพงศ์. (2547). *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์การอย่างยั่งยืน.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: แปซิฟิค.

วีระเดช เชื้องาม. (2547). *เขย่า Balanced Scorecard.* กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้าพริ้นติ้ง.

ศักดิ์สิทธิ์ ปิยะชน. (2553). *ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการนำบาลานซ์สคอร์การ์ดมาใช้ในองค์การ กรณีศึกษาสำนักงานประปาสาขา การประปานครหลวง.* ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สนธยา ป้องภัย. (2551). *ความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์การ กรณีศึกษา: ยูเนี่ยนนิฟโก้.* ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุดา เตชะประจักษ์จิตต์. (2547). *ความคิดเห็นของพนักงานบริษัทยูพีเอส (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์การ.* การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุเมธ พานิชกุล. (2548). *ทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการโดยใช้ Balanced Scorecard.* การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุรวุฒิ โกสินตระกูลชัย. (2550). *ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อระบบบาลานซ์สคอร์การ์ดของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.* ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2542). *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลุยทธ์และการจัดทำ BSC (Balanced Scorecard).* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Strategy Management Group. (2557). *มุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard.* Balanced Scorecard Institute, from http://www.balancedscorecard.org.